

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Donatas DAUGIRDAS**

Viešojo valdymo studijų programos studentas

**KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS INTEGRAVIMAS Į AUKŠTOJO MOKSLO  
INSTITUCIJOS VEIKLOS STRATEGINIŲ PLANAVIMĄ: ŠIAULIŲ VALSTYBINĖS  
KOLEGIJOS ATVEJIS**

**Magistro darbas**

**Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)**

**Darbo vadovas :**

Prof. dr. Teodoras Tamošiūnas

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas:

---

(Studento parašas)

## SANTRAUKA

Donatas Daugirdas (2014). **Kokybės valdymo sistemos integravimas į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą: Šiaulių valstybinės kolegijos atvejis**. Magistro darbas. Mokslinis vadovas – prof. dr. Teodoras Tamošiūnas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. Šiauliai, 2014. 92 p. (su priedais 134 p.).

Lietuvos aukštosios mokyklos, reaguodamos į Europos Sąjungos švietimo erdvės keliamus vis didesnius reikalavimus studijų kokybei, į studentų lūkesčius ir poreikius, bei sukeltai tarpusavio konkurencijai, intensyviai ieško priemonių šioms problemoms spręsti. Kiekviena aukštoji mokykla nepriklausomai nuo jos tipo diegia ir naudoja vidinę kokybės vadybos sistemą. Taipogi kiekviena aukštoji mokykla vykdo strateginį veiklos planavimą. Magistro darbo temos tyrimo aktualumą suponuoja tai, kad aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas yra neatsiejama aukštosios mokyklos egzistavimo dalis.

Magistro darbe nustatyta tyrimo problematika – kokybės valdymo sistemos integravimas į strateginį planavimą yra naujas, aktualus reiškinys aukštajame moksle. Tyrimo tikslas: išanalizuoti kokybės valdymo sistemos integravimo į Šiaulių valstybinės kolegijos veiklos strateginį planavimą, sąlygojančių veiksnių teorinius ir teisinius aspektus, atlikus dokumentų analizę, ir empirinį tyrimą apibrėžti ir pagrįsti šios sinergijos reikalingumą ir tobulinimo galimybes. Tyrimo objektas: kokybės valdymo sistemos integravimas į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą.

Teoriniame tyrime analizuojamas aukštojo mokslo kokybės valdymo reglamentavimas, išanalizuoti Europos aukštojo mokslo erdvės prioritetai, Bolonijos proceso prioritetinės kryptys, bei teisinis kokybės užtikrinimo reglamentavimas aukštajame moksle nagrinėjant Lietuvos Respublikos konstituciją, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą, LR Mokslo ir studijų įstatymas ir kitus svarbius svarbus Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimus. Magistro darbe pateikiama aukštojo mokslo institucijos veiklos kokybės gerinimo įrankių analizė, bei kokybės vadybos modeliai, standartai ir jų taikymo galimybes organizacijose. Atlikta strateginio valdymo koncepcijų sisteminė analizė, išnagrinėti strateginio valdymo elementai. Nustatytas Visuotinės kokybės vadybos sistemos ir strateginio valdymo procesų sąryšis.

Darbe pateikiama Šiaulių valstybinės kolegijos kokybės užtikrinimo veiksnių ir esamos situacijos analizė. Atskirai išnagrinėti: Šiaulių valstybinės kolegijos integruotos plėtros strategija 2011–2020 m. ir 2013–2015-ųjų metų strateginio veiklos planas, bei nustatyti sąryšiai su įdiegta kokybės sistema. Atliktu tyrimu patvirtinamas tyrimo pradžioje suformuluotas ginamasis teiginys.

**Pagrindiniai žodžiai:** strateginis planavimas, kokybė, kokybės valdymo sistema, ISO 9001:2008 standartai.

## SUMMARY

Donatas Daugirdas(2014). **The quality management system integration in higher education institutions in strategic planning: Siauliai State College case.** Master's thesis. Scientific Advisor – prof. dr. Teodoras Tamošiūnas, Šiauliai University, Department of Public Administration, Šiauliai, 2014.

Lithuanian higher schools, in response to the European Union's education space increasing demands placed upon the quality of the study, the students' expectations and needs, and induced competition between intensive search tools to solve these problems. Each higher education institution, regardless of its type in the implementation and use of internal quality management system. Also, each higher school performs strategic planning. Master of the topic relevance of the study implies that the higher education quality assurance is an integral part of high school existence.

Master's thesis, the investigation problems - the quality management system integrated into the strategic planning of new, relevant phenomenon in higher education. The aim of the research is to analyze the quality management system integration in Siauliai state college strategic planning, influencing factors of the theoretical and legal aspects of the following documents analysis and empirical research to define and justify the need for these synergies and opportunities for improvement. The object of the integration of quality management systems in higher education institutions in strategic planning.

Theoretical study of higher education quality management regulation to analyze the area of higher education priorities of the Bologna process, the priority directions of the legal regulation of quality assurance in higher education of the Republic of Lithuania examining the constitution of the Republic of Lithuania Law on Education, Ministry of Higher Education and Research Act and other relevant important Lithuanian Government decisions. Master's thesis includes institutions of higher education of quality improvement tools analysis and quality management models, standards and their applicability in organizations. Done strategic management concepts systematic analysis to examine the elements of strategic management. Set of total quality management system and strategic relationship management processes.

The paper presents the Šiauliai State College quality assurance factors and analysis of the current situation. Separately consider: Šiauliai State College Integrated Development Strategy for 2011-2020. and 2013-2015's year strategic action plan and identify relationships with Quality System.

A study confirms the start of the study formulated thesis to be defended.

**Keywords:** strategic planning, quality, quality management system, ISO 9001:2008 standards.

## **TURINYS**

LENTELĖS .....	5
PAVEIKSLAI.....	5
<b>1.KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS INTEGRAVIMO Į STRATEGINĮ VALDYMĄ TEORINIS DISKURSAS .....</b>	<b>13</b>
1.1. Aukštojo mokslo kokybės valdymo reglamentavimas .....	14
1.1.2. Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo teisinis reglamentavimas .....	18
1.1.3. Aukštojo mokslo institucijos veiklos kokybės gerinimo įrankiai (arba modeliai) .....	23
1.1.3. Tarptautinis kokybės užtikrinimo lygmuo.....	24
1.1.4. Nacionalinis kokybės užtikrinimo lygmuo.....	25
1.1.5. Institucinis kokybės užtikrinimo lygmuo .....	26
1.1.6. Išorinis kokybės užtikrinimas.....	27
1.1.7. Vidinis kokybės užtikrinimas .....	28
1.2. Kokybės vadybos modeliai .....	29
1.2.1. Visuotinės kokybės vadyba .....	29
1.2.2. ISO 900x standartai .....	31
1.2.3. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EFQM) .....	34
1.2.4. Bendrojo vertinimo modelis (BVM) .....	36
1.2.5. EQUIS standartas .....	37
1.2.6. Subalansuotų rodiklių sistema.....	39
1.3. Aukštojo mokslo strateginis valdymas .....	40
1.3.1. Strateginio valdymo koncepcijų sisteminė analizė.....	40
1.3.2. Strateginio valdymo elementai .....	43
1.3.3. Strateginio planavimo procesas ir metodika.....	46
1.4. Kokybės sistemos integravimas į organizacijos strateginį planavimą.....	51
<b>2. ŠIAULIŲ VALSTYBINĖS KOLEGIJOS KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS INTERGRAVIMO Į STRATEGINĮ PLANAVIMĄ TYRIMO ANALIZĖ .....</b>	<b>56</b>
2.1. Kokybės valdymo sistemos integravimo į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą metodinis pagrindimas .....	56
2.2. Šiaulių valstybinės kolegijos kokybės užtikrinimo veiksniai .....	58
2.2.1. Esamos situacijos analizė .....	58
2.2.2. Strateginių sprendimų vertinimas.....	60
2.2.3. Vidinio kokybės užtikrinimo sistemos veiksmingumas .....	61
2.3. Šiaulių valstybinės kolegijos integruotos plėtros strategijos ir kokybės valdymo sistemos sąlytis .....	63
2.4. 2013–2015-ųjų metų strateginio veiklos planavimo sąryšis su įdiegta kokybės sistema.....	71
2.5. Kokybės valdymo sistemos ir strateginio planavimo integravimas į automatizuotą kompiuterinę sistemą .....	76
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>82</b>
<b>DOKUMENTAI.....</b>	<b>91</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>94</b>

1 priedas ŠIAULIŲ VALSTYBINĖS KOLEGIJOS INTEGRUOTA PLĖTROS STRATEGIJA 2011–2020 M. ....	94
2 priedas 2013–2015-ŪJŲ METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS .....	98
3 priedas Šiaulių valstybinės kolegijos funkcinė struktūra.....	103
4 priedas PATARIMAI AUKŠTOSIOMS MOKYKLOMS, RENGIANČIOMS SAVIANALIZĘ .....	104
5 Priedas STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO PROCEDŪRA .....	109
6 priedas Pažymėjimas.....	112
7 priedas Pažymėjimas.....	113
8 priedas Pažymėjimas.....	114
9 priedas Straipsnis .....	115
10 priedas Straipsnis .....	123

## Lentelių ir paveikslų sąrašai

### LENTELĖS

1.1 lentelė Pagrindiniai išoriniai Šiaulių valstybinės kolegijos veiklą reglamentuojantys dokumentai .....	19
1.2 lentelė ISO 9001:2008 standarto ir strateginio planavimo proceso apibrėžimų palyginimas.....	54
2.1 lentelė Tyrimo etapai .....	57
2.2 lentelė Keturių lygmenų vertinimo sistema.....	62
2.3 lentelė Veiklos kokybės įvertinimas lygmenimis 2012 metais.....	62
2.4 lentelė Strateginio plano ir ISO standarto sąlyčio analizė.....	69

### PAVEIKSLAI

1.1 pav. Kokybės vadybos priemonių veiksmingumas .....	30
1.2 pav. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio vertinimo kriterijai .....	34
1.3 pav. Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo pokyčių kontekste įžvalgos.....	38
1.4 pav. Efektyvaus strateginio vadovavimo uždaviniai.....	44
1.5 pav. Valdymo ciklas.....	46
1.6 pav. Organizacijų veiklos planavimo schema.....	47
1.7 pav. Veiklos pasiekimų matavimo sistema.....	52
1.8 pav. Visuotinės kokybės vadybos sistemos ir strateginio valdymo procesų sąryšis.....	53
2.1 pav. Kokybės valdymo ir strateginio planavimo sąveikos rezultatas – sinergija.....	57
2.2 pav. Sistemos sąveikos tarp posistemų schema.....	77
2.3 pav. Strateginio veiklos plano kompiuterizuotos sistemos struktūra.....	78
2.4 pav. Strateginio veiklos plano kompiuterizuotos sistemos rodiklių struktūra.....	79
2.5 pav. Strateginio veiklos plano kompiuterizuotos sistemos rodiklio informacija.....	79
2.6 pav. Apibrėžtos formos ataskaita.....	80
2.7 pav. Rekomendacijų struktūra.....	85

## **PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ**

**AKREDITACIJA** – teisės suteikimas švietimo institucijai vykdyti nacionalinės kvalifikacijų sąrangos tam tikro lygmens mokymo ar studijų programą ir suteikti tą lygmenį atitinkančią kvalifikaciją. (SKVC aiškinamasis terminų žodynas. Prieiga per internetą: [www.skvc.lt/files/SKAR/Rezultatai/studiju\\_terminu\\_zodynas.pdf](http://www.skvc.lt/files/SKAR/Rezultatai/studiju_terminu_zodynas.pdf))

**AUDITAS** – sistemingas, nepriklausomas ir dokumentuose įformintas procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai juos įvertinti, kad būtų nustatytas audito kriterijų atitikties laipsnis (LST EN ISO 9001: 2008).

**AUKŠTASIS KOLEGINIS IŠSILAVINIMAS** – išsilavinimas, įgytas Lietuvos aukštosiose mokyklose baigus koleginių studijų programas, pagal kurias suteikiama aukštojo mokslo kvalifikacija, arba teisės aktų nustatyta tvarka pripažintas kaip jam lygiavertis užsienio mokslo ir studijų institucijose įgytas išsilavinimas. (LR aukštojo mokslo įstatymas, 2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242).

**CENTRAS, SKVC** – Studijų kokybės vertinimo centras (Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, 2006).

**KOKYBĖ** – tai produkto, sistemos ar proceso prigimtinių charakteristikų visuma, įgalinanti patenkinti kliento ir kitų suinteresuotų grupių reikalavimus (Tarptautinio standarto projektas, 2000 iš Slatkevičienė, Vanagas, 2001, p. 17).

**KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA** – vadybos sistema, skirta organizacijos veiklai, susijusiai su kokybe, nukreipti ir valdyti (LST EN ISO 9001: 2008).

**KOMUNIKATAS** – Švietimo ir mokslo ministrų susitarimas, pareiškimas dėl Europos Aukštojo mokslo erdvės vystymo. Komunikatas yra privalomosios galios neturintis politikos dokumentas. Komisija imasi iniciatyvos skelbti komunikatą, kai nori išdėstyti savo nusistatymą koku nors svarbiu klausimu. (Glosarijus. Bibliografinis aprašas)

**MOSTA** – Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras (Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, 2006).

**TIKSLAS (strateginis tikslas)** – ilgos, vidutinės ar trumpos trukmės planavimo dokumentuose užsibrėžtas siekis, rodantis planuojamą pasiekti rezultatą per planavimo dokumento įgyvendinimo laikotarpį (Strateginio planavimo metodika. Žin., 2002, Nr. 57-2312; 2007, Nr. 23-879).

**PROGNOZAVIMAS** – tai kokio nors reiškinių ateities arba proceso mokslinis numatymas, reikalingas tiksliau numatyti organizacijos valingo poveikio galimybes (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

**SAVIANALIZĖ** – svarbiausia savęs vertinimo proceso dalis, apimanti jos metu surinktos informacijos analizę (Misiūnas, 2007)

**STRATEGIJA** – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

**STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS** - strateginio valdymo stadija, apimanti užduočių vykdytojams formavimą, resursų paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras. (Sąvokų žodynelis)

**STRATEGINIAI SPRENDIMAI** – kurie nors aukščiausio lygio sprendimai, lemiantys ilgalaikių perspektyvinių programų sudarymą. Tokius sprendimus sudaro pagrindinės vadybos funkcijos, o ne pasikartojantys operatyviniai sprendimai. Strateginiai sprendimai padeda nustatyti šalies, regiono, rajono ar įmonės stipriąsias ir silpnąsias vietas bei sudaryti veiksmų programas, kad būtų išnaudotos tos galimybės ir išvengta galimų grėsmių. (Bagdavičius, 1999)

**STRATEGINIAI TIKSLAI** – bendresnio pobūdžio organizacijos tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu ir t. t. (Bagdavičius, 1999)

**STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS (SVP)** – detalus institucijos, kurios vadovas yra asignavimų valdytojas, veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos ir išteklių analizę, suformuluoti institucijos misija ir strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir numatomi finansavimo šaltiniai joms įgyvendinti. (Strateginio planavimo metodika. Žin., 2002, Nr. 57-2312; 2007, Nr. 23-879).

**VEIKLOS KOKYBĖ** – tai organizacijos galimybių tinkamas realizavimas, siekiant gerų veiklos rezultatų klientų, darbuotojų, visuomenės bei savininkų požiūriu (Vanagas, Slatkevičienė, 2001).

### **Santrumpų žodynas**

**CEEN** - Vidurio ir Rytų Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo agentūrų (Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, 2006).

**EAME (ang. EHEA)** – Europos aukštojo mokslo erdvė (Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, 2006)

**ENIC** – Europos regiono informacijos centrų tinklas (Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, 2006).

**ENQA** – Europos aukštojo mokslo kokybes užtikrinimo asociacija (Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, 2006).



**EQAR** – Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo agentūrų registras (Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, 2006).

**EQUIS** – Europos universitetų kokybės gerinimo sistema (Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, 2006).

**ESG** – Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės (Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, 2006).

**EUA** – Europos universitetų asociacija. (Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, 2006)

**E4** – (the E4 group) – keturių organizacijų (ESU, EUA, EURASHE, ENQA) susivienijimas, siekiant efektyvinti kokybės užtikrinimą Europos Aukštojo mokslo erdvėje. E4 grupė yra EQAR steigėja bei viena pagrindinių įtakos grupių formuojant Europos Aukštojo mokslo politiką. (Sąvokų žodynelis. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/civiljustice/glossary/glossary\\_lt.htm](http://ec.europa.eu/civiljustice/glossary/glossary_lt.htm))

**INQAAHE** – Tarptautinis aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo agentūrų tinklas (Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, 2006).

**ISO, ISO 9000** – (International Organization for Standardization) tarptautinės standartų organizacijos kokybės vadybos sistemų standartai. (Vasilauskas, 2007).

**SSGG (SWOT)** – analizė, apibendrinanti ir sujungianti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojant organizacijos strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stipriosios savybės, silpnosios savybės, galimybės ir grėsmės. (Vasilauskas, 2007).

**VKV** – visuotinės kokybės vadybos modelis. (Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, 2006).

## IVADAS

### **Temos aktualumas**

Aukštojo mokslo poreikis diegti kokybės valdymo sistemas jau nulemtas Bolonijos proceso dokumentuose nuo 1999 metų. Prahos, Berlyno, Bergeno, Londono ir Leveno komunikatuose didelis dėmesys skiriamas kokybės užtikrinimui ir raginama nuolat rūpintis kokybe. Taipogi, Lietuvos Viešojo administravimo plėtros 2010 metų strategijoje apibrėžtas strateginis tikslas gerinti viešųjų paslaugų kokybę, o strategijos įgyvendinimo priemonėse numatomos priemonės, kurios apima kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, Bendrojo vertinimo modelio taikymą, gerosios patirties viešajame sektoriuje pavyzdžių atranką, kompleksinio mokymo programos parengimą ir kt. Vykdomas tęsinys, šios plėtros strategijos įgyvendinimo, vykdamas Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programą.

Ypatingą reikšmę organizacijos gyvenime turi strateginiai sprendimai, jie tampa lemiančiu faktoriumi, siekiant konkuruoti tarp aukštųjų mokyklų. Nuo strateginių sprendimų priklauso, organizacijos sėkmės garantas ir veikos efektyvumas. Kokybės vadybos standartų laikymasis ir strateginių sprendimų sinergija subjekto ateičiai yra lemiamas.

Šiaulių valstybinė kolegija (toliau – Kolegija) konkuruodama su kitomis aukštosiomis mokyklomis nuo 2012 m. įdiegė kokybės vadybos sistemą, grindžiamą LST EN ISO 9001:2008 (toliau – ISO standartai) kokybės vadybos standarto reikalavimais, Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) principais, Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis. 2013 m. įvertinta ir sertifikuota LST EN ISO 9001: 2008 standarto reikalavimams. Šiaulių valstybinėje kolegijoje kokybės užtikrinimą reglamentuoja šie Kolegijos dokumentai: Kokybės vadovas, Studijų nuostatai, Strateginis planas 2013-2015 m., Integruotos plėtros strategija 2011-2020 m. ir kt.

Šio darbo autorius nesiekia įtikinti jog strateginis planavimas ir kokybės užtikrinimas visada yra sėkmės garantas. Auštosioms mokykloms suteikta laisvė pačioms apsispęsti, kaip jos organizuos ir įdiegs kokybės sistemą. Šiuo darbu norima susieti strateginį planą ir kokybės valdymą į vientisą sistemą ir integruoti kokybės valdymą į strateginį planavimą, panaudoti kokybės valdymo kriterijus ir rodiklius strateginių planų įgyvendinimo stebėsenai.

**Temos iširtumas.** Palyginti su kitomis Europos šalimis kokybės sistemos integravimo į strateginį planą įgyvendinimas, Lietuvos aukštosiose mokyklose, vis dar nauja sritis, kurioje dar nėra pakankamai teorinio ir praktinio įdirbio. Todėl buvo analizuoti Lietuvos mokslininkų teoriniai ir praktiniai darbai, kaip Želvio (2003); Lamanausko (2004); Mikulio (2007), Vasiliausko (2004); Vanago (2004), kurie nagrinėjo kokybės valdymą ir jo naudą organizacijoms. Užsienio

mokslininkai kaip Dale (2013), Goetsch (2014), Kaplan, Norton (2001) savo darbuose ir straipsniu serijose nuo 1990 m. analizavo subalansuotos rodiklių sistemos naudą strateginiams planams. Strateginio planavimo temą Lietuvoje tyrė tokie mokslininkai kaip: Jucevičius (1998), Ramanauskas (2003), Melnikas ir Smaliukienė (2008), Bivainis (2009) bei užsienio mokslininkai kaip Mintzberg (1994), Barczyk (1999), Stoner (1999), Smith (2003), Volberda (2011) savo darbuose jie analizavo strategijos įgyvendinimą, metodus ir būdus.

Atlikti mokslinių tyrimų rezultatai traktuotini kaip solidus strateginių sprendimų parengimo, vertinimo ir kokybės užtikrinimo metodinis potencialas, tačiau nėra mokslininkų darbų kurie būtų analizavę Lietuvos aukštųjų mokyklų kokybės sistemos integravimą į strateginį planavimą.

**Tyrimo problematika.** Reikia pažymėti, kad kokybės valdymo sistemos (ISO standartų) integravimas į Kolegijos strateginį planavimą yra naujas, aktualus reiškinys aukštųjų mokyklų veikloje, todėl nėra patirties ir nusistovėjusių tradicijų kaip tinkamai sujungti šias dvi veiklas, todėl ir iškyla daug neaiškumų, kokybės valdymo sistema atrodo sunkiai suderinama su konkrečiais Kolegijos planais. Visa tai iškelia tyrimo problemą, kuri kyla iš standarto taikymo švietimo sektoriuje dilemos. Ją galima išreikšti šiuo probleminiu klausimu: Kada kokybės sistemos integravimas į Šiaulių valstybinės kolegijos strateginio planavimo sistemą teikia sinerginį efektą?

Išnagrinėjus šią tyrimo problemą, ir pateikus jos sprendimo būdus, galima bus pritaikyti ir kitose aukštosiose mokyklose.

**Tyrimo objektas:** kokybės valdymo sistemos integravimas į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą.

**Tyrimo dalykas:** kokybės valdymo sistemos integravimas į Šiaulių valstybinės kolegijos veiklos strateginį planavimą.

**Tyrimo tikslas:** ištirti kokybės valdymo sistemos integravimą į Šiaulių valstybinės kolegijos veiklos strateginį planavimą, išanalizuoti sąlygojančių veiksnių teorinius ir teisinius aspektus.

**Tiriamąojo darbo uždaviniai:**

- Pateikti aukštojo mokslo institucijų veiklos kokybės sistemų ir strateginio planavimo mokslinį diskursą.
- Išanalizuoti Šiaulių valstybinės kolegijos kokybės valdymo sistemos integravimą į strateginius veikos planus ir ištirti jų sąveikas.

- Atskleisti automatizuotos sistemos galimybių naudą strateginiam planavimui.
- Apibendrinus tyrimo rezultatus, parengti išvadas ir rekomendacijas.

**Ginamasis teiginys.** Kokybės sistemos integravimas į Šiaulių valstybinės kolegijos strateginio planavimo sistemą teikia sinerginį efektą:

- Kai organizacijoje naudojamas kompiuterizuotas, automatizuotas strateginio planavimo sistemos įdiegimas, jis padidina ir praplečia strateginio valdymo funkcijas, kokybės sistemos elementais ir naujomis stebėsenos rezultatų analizės galimybėmis.
- Kai strateginiuose planuose integruojamas kokybės sistemos ISO 9001:2008 standartas, tuomet planavimo procese iš anksto numatomi ISO 9001:2008 standarto reikalavimai, kriterijai, rodikliai, pagal kuriuos vėliau vykdomas strateginio plano įgyvendinimas ir atliekamas plano valdymo vertinimas.

### **Tyrimo metodika**

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo nagrinėjami strategijos formavimo aspektai, procesai, kokybės standartų tipai ir jų nauda organizacijai. Atliekant kokybinį tyrimą buvo išanalizuoti: Šiaulių valstybinės kolegijos 2013–2015 metų strateginis veiklos planas, Šiaulių valstybinės kolegijos Integruota plėtros strategija 2011–2020 m., kokybės vadybos standartai kurie padėjo atskleisti kokybės standarto integravimo naudą į strateginį valdymą. Atlikta duomenų analizės interpretacija ir apibendrinimas. Realizuojant kokybinio tyrimo strategiją buvo taikytas kokybinio tyrimo metodas – dokumentų analizė. Parengta tyrimo ataskaita.

### **Tyrimo naujumas ir reikšmingumas.**

Kokybės valdymas – 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. Tiek studijų kokybė, tiek kokybės valdymo užtikrinimas organizacijoje, yra neatsiejama aukštosios mokyklos veiklos sudedamoji dalis. Savo ruožtu veiklos kokybė yra svarbiausias kokybės valdymo sistemos posistemis. Temos naujumą ir aktualumą rodo tai, jog nepavyko rasti mokslo darbų, nuodugnių tyrimų, kuriuose būtų analizuotas strateginio planavimo ir kokybės vadybos (ISO standarto) integravimo, ir jų sąveikos, su kitais vykstančiais procesais švietimo organizacijoje.

## **Tyrimo rezultatų aprobavimas.**

Tyrimo rezultatai buvo pristatyti, aptarti ir publikuoti tarptautinėse mokslinėse konferencijose:

1. **Pranešimas tarptautinėje mokslinėje – praktinėje konferencijoje** „Verslas studijos ir aš“// „Kokybės sistemos integravimas į Šiaulių valstybinės kolegijos veiklą“. Šiaulių valstybinė kolegija, Šiauliai, 2013-03-28; (žr. priedas 6)
2. **Pranešimas 13-ojoje Jaunųjų tyrėjų tarptautinė mokslinėje konferencijoje:** „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“// „Kokybės valdymo sistemos integravimas į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą“, Šiaulių universitetas, Šiauliai, 2013-04–18. (žr. priedas 7).
3. **Pranešimas 14-ojoje Jaunųjų tyrėjų tarptautinė mokslinė konferencija:** „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“// „Kokybės valdymo sistemos integravimas į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą: Šiaulių valstybinės kolegijos atvejis“, Šiaulių universitetas, Šiauliai., 2014-04-24. (žr. priedas 8).
4. **Daugirdas D., Tamošiūnas T.(2013)** “// „Kokybės valdymo sistemos integravimas į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą“// EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS‘. ISSN 2029-1019 Nr.13, p.294-300 (žr. priedas 9).
5. **Daugirdas D., Tamošiūnas T.(2014)** “// „Kokybės valdymo sistemos integravimas į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą: Šiaulių valstybinės kolegijos atvejis“// EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS. ISSN 2029-1019 Nr.14., (žr. priedas 10).

## **1. KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS INTEGRAVIMO Į STRATEGINĮ VALDYMĄ TEORINIS DISKURSAS**

Šiuolaikinė visuomenė transformuojasi į moksliają visuomenę ir pereina į žinių ekonomiką. Tad yra prielaida atsirasti naujiems globaliems visuomenės ir ekonomikos kontekstams, kurie reikalauja iš naujo peržiūrėti vadybos principus.

Pastaruoju metu ne tik verslo, bet ir viešosios institucijos veikiančios rinkos sąlygomis ypatingą dėmesį kreipia į savo tiekiamų paslaugų kokybės valdymą. O ypač didelį dėmesį skiria vykdomos veiklos kokybės užtikrinimui. Aukštoji mokykla yra ypatinga viešoji įstaiga, teikianti subtilias mokslo ir praktinės veiklos naujovėmis grįstas žinių perteikimo bei kompetencijų ugdymo paslaugas.

Švietimo kokybės klausimus tyrinėjo daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų: Barczyk, 1999; Želvys, 2001; Mikulis, 2007; Lamanuskas, 2009; Lim, 2012; Goetsch, 2014., šie mokslininkai teigia jog, kokybės valdymas – tai organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė; visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems organizacijos tikslams siekti (Mikulis, 2007). O kokybės vadyba, Želvys (2001) traktuoja kaip veiklą, kurią organizuotai siekiama užsibrėžtų švietimo sistemos ir atskirų švietimo organizacijų tikslų.

Remiantis Lietuvos respublikos mokslo ir studijų įstatymu (2009), kuriame nurodoma jog: „Kiekviena aukštoji mokykla privalo turėti vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą, grindžiamą Europos aukštojo mokslo erdvės studijų kokybės užtikrinimo nuostatomis ir pačios aukštosios mokyklos patvirtinta veiklos kokybės gerinimo strategija, numatyti veikimo būdus ir priemones, padedančius užtikrinti jos teikiamo aukštojo išsilavinimo kokybę“. Todėl galima teigti jog aukštosioms mokykloms nėra visuotinai nustatyta ir primetama švietimo kokybės valdymo sistema. Kiekviena aukštoji mokykla, remdamasi žinomomis kokybės sistemomis (ISO 9001, ISO 9004:2000, EFQM ir pan.), gali pati apsispręsti kaip jas prisitaikyti savo reikmėm, organizuoti ir tobulinti kokybės valdymo sistemas (toliau – KVS). Todėl galima teigti jog kokybės vadybos modelio pasirinkimas organizacijai siejamas su iniciatyva „iš jos pačios“.

Ališausko (2000) teigimu, bendraja prasme, švietimo kokybė laikytina švietimo klientų (švietime dalyvaujančių asmenų, visuomenės), profesionalų (pedagogų, švietimo įstaigų vadovų, švietimo valdymo lygmenų specialistų, švietimą aptarnaujančios infrastruktūros specialistų, mokslininkų) ir politikų susitarimai dėl švietimo tikslų (vertybių, modelių, kurių įkūnijimo siekiame), jų siekimo būdų (kaip, kokiais ištekliais, darbų paskirstymas ir jų atlikimo laikas ir pan.) ir pasiekimų įvertinimo kriterijų (laukiamų rezultatų) bei sutartinių tikslų pasiekimo laipsnis.

Šiomis teorijomis pagrįstas pirmasis skyrius, kuris skirtas atskleisti švietimo kokybės teorinius aspektus.

### **1.1. Aukštojo mokslo kokybės valdymo reglamentavimas**

Kokybė labai plati sąvoka, turinti dešimtis apibrėžimų, kurie gali būti skirstomi pagal požiūrį į kokybę. Pagal absoliučios kokybės koncepciją kokybė yra visa tai, kas atliekama siekiant aukščiausių standartų. Želvio (2003) žodžiais tariant, „kokybę galima apibrėžti kaip tam tikrą standartų atitikimą ar paslaugos tobulinimo laipsnį. O Oakland J.S.(1992) mano jog organizacija, siekdama aukštos paslaugų kokybės, pirmiausia turi pripažinti, kad kokybė yra pagrindinis organizacijos tikslų siekimo instrumentas. Profesorius Ruževičius “Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrime“ (2005) teigia, jog kokybės sąvoka nuo seno tyrinėjama daugybės akademinio ir verslo sluoksnių atstovų, tačiau dėl universalios kokybės apibrėžimo mokslo ir verslo atstovams iki šiol susitarti nepavyko. Kokybė – tai vartotojų poreikius tenkinantis rezultatas, atitinkantis tam tikrą paslaugų modelį (Juodaitytė, 2004). Kokybė – vertybinis procesų, daiktų ir reiškinių apibrėžtumas, apibūdinantis jų skirtingumą nuo kitų objektų; savybių visuma, žyminti objektų esmę (Jovaiša, 2007). O aukštojo mokslo kokybės nuostatos vis dar nėra iki galo suformuluotos, taip pat nėra ir aiškaus kriterijų sąrašo, kuriuo remiantis ši kokybė turėtų būti nustatoma. Cituojant Pūraitę (2011) : „Aukštajame moksle kokybė paprastai siejama su aukštųjų mokyklų veikla ir jos rezultatais, universitetų autoritetu ir pripažinimu viešojoje erdvėje“ galima daryti prielaidas jog esama nuostatų, kad aukštojo mokslo kokybė yra objektyviai neišmatuojamas dydis, tačiau pastaruoju metu aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo politika ir priemonės yra „pagrindinis valstybės politikos aukštojo mokslo srityje uždavinys“.

Aukštojo mokslo institucijos veiklos kontrolė ir kokybės užtikrinimo realizavimas yra sudėtingas procesas. Todėl tinkamas kokybės vadybos modelių pasirinkimas gali nulemti institucijos sėkmę ar nesėkmę.

Aukštojo mokslo kokybės klausimai tarptautiniu lygmeniu aktualizuojami jau nuo 1998 m. UNESCO Pasaulinėje aukštojo mokslo konferencijoje. Bei patvirtinti 2009 m. UNESCO Pasaulinėje aukštojo mokslo konferencijoje, 1998 m. Europos Tarybos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo rekomendacijose ir vėlesniuose jas įgyvendinančiuose dokumentuose (2006 m. vasario 15 d. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl tolesnio Europos bendradarbiavimo užtikrinant aukštojo mokslo kokybę), 1999 m. Bolonijos deklaracijoje bei Prahos, Berlyno, Bergeno, Londono, Leuveno (Liuveno) komunikatuose. 2000 m. buvo sukurta Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija (angl. *European Association for Quality Assurance in*

*Higher Education*, ENQA), kuri kartu su Europos universitetų asociacija (EUA), Europos aukštųjų mokyklų asociacija (angl. *European Association of Institutions in Higher Education*, EURASHE) ir Europos nacionalinėmis studentų sąjungomis (angl. *National Unions of Students in Europe*, ESIB) sukūrė aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų, procedūrų ir gairių rinkinį.

Remiantis Bolonijos deklaracija, kurioje rašoma: „1999 m. seniausiam Europoje Bolonijos universitete pasirašė 29 Europos šalių ministrai, atsakingi už aukštąjį mokslą, inicijavo Bolonijos procesą, kurio pagrindinis tikslas tapo keisti šalių aukštojo mokslo sistemas siekiant iki 2010 m. sujungti iki tol buvusias skirtingas šalių aukštojo mokslo sistemas į bendrą erdvę. Siekis sukurti bendrą aukštojo mokslo erdvę iškilo kaip būtinybė palengvinti piliečių judėjimą tarp šalių, kad jų turimos kvalifikacijos būtų suprantamos visiems, palyginamos ir vienodai taikomos, kai siekiama tolesnio išsilavinimo ar įsidarbinant darbo rinkoje. Bendra Europos aukštojo mokslo erdvė kuriama: pasirenkant aiškių ir palyginamų laipsnių sistemą, pagrįstą trimis aukštojo mokslo pakopomis, įvedant kreditų sistemą, skatinant studentų ir dėstytojų judumą, užtikrinant aukštojo mokslo kokybę bei apskritai stiprinant ir plečiant europinio aukštojo mokslo idėją.“ Bolonijos procesą koordinuoja ir įgyvendina Bolonijos tolesnės veiklos grupė (*Bologna Follow-up Group*, BFUG), kurią sudaro tikrieji nariai – Bolonijos procese dalyvaujančios šalys ir Europos Komisija (*The European Commission*) – ir patarantieji nariai: Europos universitetų asociacija (*The European University Association*, EUA), Europos nacionalinės studentų sąjungos (*The National Unions of Students in Europe*, ESIB), vėliau susijungė į Europos studentų sąjungą (*The European Students' Union*, ESU), Europos aukštojo mokslo centras (*The European Centre for Higher Education*, UNESCO-CEPES), Europos aukštojo mokslo institucijų asociacija (*The European Association of Institutions in Higher Education*, EURASHE), Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija (*The European Association for Quality Assurance in Higher Education*, ENQA), Tarptautinės švietimo sąjungos Europos struktūra (*The Education International Pan-European Structure*), Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjunga (*The Union of Industrial and Employers Confederations of Europe*, UNICE), vėliau pavadinimas pakeistas į Europos pramonės konfederaciją (*Business Europe*).

Bolonijos procesu siekiama didesnio aukštojo mokslo sistemų suderinamumo ir palyginamumo, lengvesnių galimybių studijuojantiems būti mobiliems, o institucijoms – pritraukti studentus ir mokslininkus iš kitų šalių. Aukštasis mokslas modernizuojamas diegiant trijų pakopų studijų sistemą, teikiančią šalims savitas galimybes pirmoje pakopoje įgyti tarpinę kvalifikaciją, ir įgyvendinant Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires. Kuriamas Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo agentūrų registras ir nacionalinės kvalifikacijų sistemos, sudarančios Europos aukštojo mokslo erdvę ir grindžiamos mokymosi



rezultatų ir darbo krūvio vertinimu. Siekiant didinti mokymosi rezultatų pripažinimo skaidrumą Bolonijos proceso metu iškelta diplomo priedėlio ir Europos kreditų kaupimo ir perkėlimo sistemos idėja. (Bolonijos deklaracija)

Atlikus Bolonijos proceso komunikatų analizę, galima išskirti prioritетines veiklos kryptis kokybės užtikrinimo srityje iki 2012 m.:

- Įtraukti į Bolonijos procesą aukštąsias mokyklas ir studentus. (Prahos komunikatas, 2001 metai)

- Imtis priemonių Europos aukštojo mokslo erdvės patrauklumui didinti. (Prahos komunikatas, 2001)

- Kokybės užtikrinimas šalies, regiono mastu: pati institucija turėtų būti tiesiogiai atsakinga už aukštojo mokslo kokybės užtikrinimą, o tai padeda pagrindus tikrai akademinės sistemos atskaitomybei šalies kokybės rėmuose. (Berlyno komunikatas, 2003)

- Apibrėžtos aiškios susijusių organizacijų ir institucijų atsakomybės:

- oProgramų ar institucijų vertinimą, įskaitant tiek vidinį, tiek išorinį vertinimą, studentų dalyvavimą ir rezultatų paskelbimą.

- oAkreditacijos sistemą, atestaciją ar palyginamąsias procedūras.

- oDalyvavimą tarptautinėje veikloje, bendradarbiavimą ir tinklų kūrimą.( Berlyno komunikatas, 2003)

- Skatinama aukštojo mokslo institucijas ir toliau didinti savo veiklos kokybę sistemingai diegiant vidinius mechanizmus, tiesiogiai susijusius su išoriniu kokybės užtikrinimu. (Bergeno komunikatas, 2005)

- Patvirtintos Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės ir Europos aukštojo mokslo erdvės kvalifikacijų sistema (Bergeno komunikatas, 2005 metai)

- Visos valstybės pradėjo įgyvendinti nustatytus Europos aukštojo mokslo erdvės (toliau – EAME) kokybės užtikrinimo standartus ir gairės (Londono komunikatas, 2007)

- Sukurti Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo agentūrų registrą. (Londono komunikatas, 2007)

- Rekomenduojama tobulesniais metodais ir plačiau renkamais duomenimis įvertinti, kaip sekasi vykdyti uždavinius, užsibrėžtus socialinėje, užimtumo, mobilumo, taip pat kitose srityse, ir jie bus apžvalgų ir tolesnių gairių nustatymo pagrindas. (Leveno ir Naujojo Luveno komunikatas, 2009 metai)

- Konstatuojama dialogo apie aukštojo mokslo valdyseną ir finansavimą inicijavimo svarba. (Leveno ir Naujojo Luveno komunikatas, 2009)

•Pabrėžta, kad Europos aukštojo mokslo erdvės prioritetą išlieka kokybė, kuri turi tapti pagrindiniu elementu įgyvendinant tokias veiklas kaip mokymasis visą gyvenimą, socialinė dimensija, įdarbinimas, tarptautinis atvirumas ir mobilumas, sąsajos tarp studentų, mokslinių tyrimų ir inovacijų, daugiamačių skaidrumo priemonių aukštajame moksle kūrimas bei atitinkamo finansavimo aukštajam mokslui užtikrinimas. (Leveno ir Naujojo Luveno komunikatas, 2009)

Kokybės užtikrinimas išlieka esminis dalykas stiprinant pasitikėjimą aukštuoju mokslu ir didinant EAME paslaugų patrauklumą, tarp jų ir tarptautinio aukštojo mokslo. Siekiama:

•kad valstybės ir toliau liktų atsakingos už kokybės užtikrinimą, ir aktyviai įtrauktų kuo daugiau socialinių dalininkų į šį procesą. (Bukarešto komunikatas, 2012)

•atnaujinti ESG, kad šios gairės taptų aiškesnės, kad jas būtų galima lengviau taikyti ir kad jos būtų naudingesnės. (Bukarešto komunikatas, 2012)

•kad šalyse būtų pripažinti ir EQAR įtrauktų agentūrų sprendimai dėl jungtinių studijų programų ir studijų programų, pagal kurias suteikiamas dvigubas laipsnis. (Bukarešto komunikatas, 2012)

•Akcentuojama veiksmingesnio valdymo ir vadybos aukštojo mokslo institucijose plėtojimo reikšmė. Įsipareigota skatinti studentų ir aukštųjų mokyklų darbuotojų dalyvavimą valdymo struktūrose visais lygmenimis; įsipareigota skatinti akademinę laisvę turinčių aukštųjų mokyklų autonomiją ir atskaitomybę. (Bukarešto komunikatas, 2012) Jau 2005 metų gegužės mėnesį Bergene (Norvegija) susitikę ministrai aptarė Bolonijos proceso tolesnės veiklos tikslus, pripažino pasiektą pažangą. Į grupės veiklą įsitraukė nauji partneriai – Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija (toliau – ENQA), Tarptautinės švietimo sąjungos Europos struktūra, Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjunga.

ENQA buvo įkurtas po 1998 m. Tarybos rekomendacijos ir todėl gali būti laikomas pagrindiniu Rekomendacijos rezultatu Europos lygiu ir būsimo rados išeities tašku bei pagrindiniu veiksmu. 2004 m. birželio mėn. ENQA Generalinė asamblėja nusprendė išplėsti ENQA narystę ir į tinklą priimti agentūras iš visų 40 Bolonijos deklaraciją pasirašiusių šalių bei įgyvendinti reformas, kurios yra būtinos, kad ENQA galėtų ateityje vykdyti užduotis, teikti paslaugas savo nariams ir dirbti siekdama abipusio kokybės užtikrinimo sistemų pripažinimo Europoje.

Nuo 2001 m. susitikimo Prahoje E4 grupė, kurią sudaro ENQA, EUA, ESIB ir EURASHE, reguliariai susitinka aptarti požiūrių ir nuomonės dėl Bolonijos proceso ir Europos aukštojo mokslo kokybės. Po 2003 m. Berlyno susitikimo E4 susitikimų svarbiausias akcentas – ministrų susitarimo dėl aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo įgyvendinimas. Šis bendradarbiavimas Europos lygmeniu pasirodė esąs dalykiškas. Keturios organizacijos sutarė, kad Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo konsultacinis forumas toliau gyvuos susidedamas iš E4 grupės. Tokio forumo

įsteigimas praktiškai sudarys sąlygas ENQA, EUA, EURASHE ir ESIB nuolat bendradarbiauti. Forumas pirmiausia veiks kaip svarbiausių Europos suinteresuotų šalių konsultacinis ir patariamasis susirinkimas, o struktūra bus panaši į dabartinę, kurioje keturios atitinkamos organizacijos finansuoja savo išlaidas ir dalyvavimą nekurdamos naujos administracinės struktūros. Praėjus ilgesniam laikui forumas taip pat įtrauks darbo rinkos atstovus.

### **1.1.2. Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo teisinis reglamentavimas**

Lietuvos aukštojo mokslo sistemai būdingas svarus valstybės dalyvavimas ir didelio masto teisinis reguliavimas.

Valstybės mokslo ir studijų politiką formuoja Seimas, o įgyvendina daugiausia Vyriausybė, Švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos mokslo taryba, Valstybinis studijų fondas ir SKVC (Mokslo studijų įstatymas 12 straipsnis). Remiantis Švietimo ir mokslo ministerijos nuostatais, ministerija atsakinga už valstybinės politikos įgyvendinimo organizavimą, koordinavimą ir kontrolę šiose srityse: formaliojo ir neformaliojo švietimo, mokymosi visą gyvenimą, švietimo pagalbos, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros.

Pagrindinis įstatymas, reglamentuojantis svarbiausius švietimo klausimus, yra Lietuvos Respublikos Konstitucija, priimta Lietuvos Respublikos piliečių 1992 m. spalio 25 d. referendume, jame nustatė svarbiausius šiandieninės Lietuvos švietimo sistemos sąrangos ir veikimo principus:

1. valstybinių ir savivaldybių mokymo ir auklėjimo įstaigų pasaulietiškumą ir tikybos mokymą šiose įstaigose tėvų pageidavimu (40 straipsnis);
2. teisę įstatymo nustatyta tvarka steigti nevalstybines mokymo ir auklėjimo įstaigas (40 straipsnis);
3. aukštųjų mokyklų autonomiją (40 straipsnis);
4. valstybinę mokymo ir auklėjimo įstaigų veiklos priežiūrą (40 straipsnis);
5. privalomą mokslą asmenims iki 16 metų (41 straipsnis);
6. nemokamą mokymą valstybinėse ir savivaldybių bendrojo lavinimo, profesinėse bei aukštesniosiose mokyklose (41 straipsnis);
7. aukštojo mokslo prieinamumą visiems pagal kiekvieno žmogaus sugebėjimus, nemokamo mokslo laidavimą gerai besimokantiems piliečiams valstybinėse aukštesniosiose mokyklose (41 straipsnis);
8. kultūros, mokslo ir tyrinėjimų bei dėstymo laisvę (42 straipsnis).
9. valstybės paramą kultūrai ir mokslui (42 straipsnis);
10. tautinių bendrijų savarankiškumą, tvarkant savo tautinės kultūros ir švietimo reikalus bei valstybės paramą tautinėms bendrijoms (45 straipsnis).

Aukštojo mokslo teisinis reguliavimas labai nepastovus, keičiantis Vyriausybės dažniausiai keičiasi ir švietimo politika. Paskutinį kartą Mokslo ir studijų įstatymas buvo koreguojamas 2012 m. po Konstitucinio teismo išaiškinimo, vertinimo metodikos keistos 2013 m.. Svarbu tai, kad keičiantis teisiniam reguliavimui keičiasi ir kitos teisinės reguliavimo priemonės kaip finansavimas, licenzijavimas, akreditavimas ir pan. Pastaruoju metu buvo įgyvendinama daug reformų aukštajame moksle, o ypač jo kokybės kontrolėje ir užtikrinime.

Atlikus dokumentų analizę nustatyta, jog Šiaulių valstybinė kolegija privalo laikytis LR įstatymų, Vyriausybės nutarimų, Švietimo ir mokslo ministro įsakymų, Valstybinio studijų fondo direktoriaus įsakymų. Minėti dokumentai apima bendruosius reikalavimus organizacijos vykdomai veiklai užtikrinti.

1.1 lentelė

**Pagrindiniai išoriniai Šiaulių valstybinės kolegijos veiklą reglamentuojantys dokumentai**

<b>01 Kolegijos valdymo organų veiklą reglamentuojantys dokumentai</b>				
1.	Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas	Lietuvos Respublikos Seimas 2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242	Žin., 2009, Nr. 54-2140	Žin., 2009, Nr. 61 (atitaisymas); 2009, Nr. 101 (atitaisymas) Žin. 2012, Nr. 13-554, Nr. 53-2639
2.	Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas	Lietuvos Respublikos Seimas 1991 m. birželio 21 d. Nr. I-1489	Žin., 1991, Nr. 23-593	2011, Nr. 38-1804 (aktuali redakcija)
3.	Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas	Lietuvos Respublikos Seimas 1998 m. birželio 30 d. Nr. VIII-822	Žin., 1998, Nr. 66-1909;	2010, Nr. 48-2301
4.	Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas	Lietuvos Respublikos Seimas 1997 m. spalio 14 d. Nr. VIII-450	Žin., 1997, Nr.98-2478	Žin., 2007, Nr. 43-1627 (nauja redakcija); 2009, Nr. 93-3973; 2010, Nr. 67-3338; 2011, Nr. 86-4140, 2013, Nr. 107-5275 (2013-10-12)
5.	Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija ir jos įgyvendinimo veiksmų planas	Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro / Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2004 m. kovo 26 d. Nr. ISAK- 433/A1-83	Žin., 2004, Nr. 56-1957	Žin., 2008, Nr. 122-4647 (nauja redakcija)
<b>02 Bendrieji kolegijos veiklos organizavimą reglamentuojantys dokumentai</b>				
1.	Lietuvos Respublikos visuomenės informavimo įstatymas	Lietuvos Respublikos Seimas, 2006 m. liepos 11 d. Nr. X-752	Žin., Nr. 82-3254	aktuali redakcija Žin., 2012, Nr. 132-6681 (2012-11-15)
2.	Lietuvos Respublikos reklamos įstatymas	Lietuvos Respublikos Seimas 2000 m. liepos 18 d. Nr. VIII-1871	Žin., 2000, Nr. 64-1937	Žin., 2013, Nr. 57-2854 (nauja įstatymo redakcija)
3.	Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašas	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugsėjo 22 d. nutarimas Nr. 1317	Žin., 2010, Nr. 113-5760	Žin., 2012, Nr. 64-3235
4.	Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašas ir aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašas	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugsėjo 22 d. nutarimas Nr. 1317	Žin., 2010, Nr. 113-5760	aktuali redakcija Žin., 2012, Nr. 64-3235, įsigalioja 2012-06-08
5.	Aukštosios mokyklos	Studijų kokybės vertinimo centro	Žin., 2010, Nr.	(2013-07-12 įsakymu Nr.V-

	veiklos vertinimo metodika	direktoriaus 2010 m. spalio 25 d. įsakymas Nr. 1-01-135	128-6567, (pakeitimas – Žin., 2013, Nr. 77-3916)	39 pakeitimas, įsigalioja 2013-07-19)
6.	Aukštosios mokyklos realiųjų išteklių vertinimo metodika	Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-1170	Žin., 2011, Nr. 92-4392	Žin., 2012, Nr. 44-2180 (nauja redakcija 2012-04-15); atitaisymas 2012-07-19, Žin., 2012, Nr. 85

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis nurodytais šaltiniais.

Mokslo ir studijų įstatymas ir šio įstatymo įgyvendinamieji teisės aktai nustato gana griežtą nacionalinių studijų programų reglamentavimą, apimančią studijų trukmę, dalykų skaičių, ir tų dalykų sąsajas su studijų kryptimis, reikalavimus studento darbo pobūdžiui, studijų programas vykdančiam personalui, bei 7 straipsnyje (Aukštųjų mokyklų autonomija ir atskaitomybė) aprašytų prievolių veiklos kokybės užtikrinimo priemonių informavimui ir t. t.

Remiantis Mokslo ir studijų įstatymo 17 straipsniu, kuris išsamiai aprašo Studijų kokybės vertinimo centro funkcijas, uždavinius, kur vienas iš pagrindinių yra : „Skatinti aukštųjų mokyklų veiklos kokybę per išorinį vertinimą bei institucijų ir studijų programų akreditavimą“.

Išorinio aukštojo mokslo vertinimo sistema Lietuvoje atsirado 1995 m., įsteigus Studijų kokybės vertinimo centrą (toliau – SKVC). SKVC buvo pavestos šios funkcijos: aukštųjų mokyklų mokslo ir mokymo veiklų eksperto vertinimo organizavimas, aukštojo mokslo kvalifikacijų vertinimas ir informacijos, susijusios su kvalifikacijų pripažinimu, teikimas. 1998 m. Lietuva ratifikavo Europos Tarybos ir UNESCO konvenciją dėl aukštojo mokslo kvalifikacijų pripažinimo Europos regiono valstybėse (žinoma kaip 1997 m. Lisabonos pripažinimo konvencija). 1999 m. Lietuva pasirašė Bolonijos deklaraciją, o 2000 m. Aukštojo mokslo įstatymas nustatė du aukštųjų mokyklų tipus – universitetus ir kolegijas (tai buvo dvinarės aukštojo mokslo sistemos Lietuvoje pradžia). SKVC atlieka planinius vertinimus, kurių metu nustato aukštosios mokyklos veiklos būklę ir įvertina jos galimybes teikti paslaugas ateityje. SKVC ypatingą dėmesį skiria vidinės kokybės užtikrinimo sistemos būklei, organizacijos dalyvaudamos akreditacijoje rašo savianalizę kurios pagalba atliekamas institucinis išorinis vertinimas (žr. 4 priedą).

Taip pat aktualūs ir Mokslo ir studijų įstatymo pakeitimai, susiję su SKVC tiesiogine veikla – institucijų ir studijų programų išoriniu vertinimu ir akreditavimu. Aukštųjų mokyklų ir studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo srityje reikšmingi tokie papildymai ir pakeitimai:

- 7 straipsnio papildymas 4 dalimi, kurioje įtvirtinta aukštosios mokyklos atskaitomybės definicija - aukštosios mokyklos atskaitomybė taip pat vykdoma per priežiūrą, kuri apima švietimo ir mokslo prieinamumo ir kokybės stebėseną, aukštųjų mokyklų, mokslo ir studijų politiką įgyvendinančių institucijų konsultavimą, prevencinių priemonių vykdymą, aukštųjų mokyklų vertinimą ir akreditavimą, poveikio priemonių taikymą, švietimo ir mokslo veiklos kokybės gerinimo skatinimą ir kitas įstatymų numatytas priemones. Valstybinę aukštųjų

mokyklų veiklos priežiūrą atlieka Švietimo ir mokslo ministerija ir kitos įstatymais ir kitais teisės aktais įgalios institucijos ir įstaigos Vyriausybės nustatyta tvarka;

- Pakeista 43 straipsnio 3 dalis detalizuojant, kad pakartotinis aukštosios mokyklos veiklos vertinimas yra inicijuojamas Ministerijos;
- 44 straipsnio 2 dalies nuostata reformuluota nurodant, kad naujai įsteigta aukštoji mokykla turi būti akredituota ne vėliau kaip per 2 metus nuo leidimo vykdyti studijas ir su studijomis susijusią veiklą išdavimo jai dienos;
- Atskirtos pirmosios pakopos koleginių ir universitetinių studijų programų apimtys. Pirmuoju atveju studijų programos apimtis turi būti ne mažesnė kaip 180 ir ne didesnė kaip 240 kreditų, o antruoju atveju, turi būti ne mažesnė kaip 210 ir ne didesnė kaip 240 kreditų (47 straipsnio 4 dalis).

Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo ir akreditavimo srityje ypač svarbus Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. gegužės 29 d. nutarimas Nr. 623 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugsėjo 22 d. nutarimo Nr. 1317 „Dėl Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašo ir Aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“ (Žin., 2012, Nr. 64-3235). Aprašo pakeitimu detalizuotos privalomos sąlygos, kurias turi atitikti aukštoji mokykla, tikintis, kad jos veikla būtų įvertinta teigiamai: aukštoji mokykla privalo laikytis nustatytą išorinio vertinimo procedūrų – laiku ir tinkamai pateikti duomenis (savianalizę), sudaryti sąlygas SKVC deleguotiems vertintojams vertinti. Aukštųjų mokyklų realiųjų išteklių vertinimas, kurį atlieka Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras yra viena iš dviejų Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo dalių, jie turi būti įvertinti teigiamai. Taipogi atliekant veiklos atitikties nustatytoms reikalavimams vertinimą aukštojoje mokykloje turi būti nenustatyta esminių trūkumų ir visos jos vertinamosios sritys įvertinamos teigiamai. Papildyta, kad neigiamai įvertinama ta aukštoji mokykla, kuri neatitinka bent vienos iš nurodytų sąlygų. Atitinkamai Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašas pakoreguotas pateikiant neigiamo išorinio vertinimo pasekmes - jeigu aukštosios mokyklos veikla įvertinama neigiamai, per 2 metus atliekamas pakartotinis veiklos vertinimas. Pakartotinis veiklos vertinimas remiasi pakartotiniais aukštosios mokyklos realiųjų išteklių vertinimo rezultatais, pakartotine savianalizės suvestine, kurioje pateikiama pažangos ataskaita apie įgyvendintas ir (ar) numatytas įgyvendinti priemones savianalizės ir (ar) ankstesnio išorinio vertinimo metu nustatytiems trūkumams šalinti, aukštosios mokyklos veiklai tobulinti. Jeigu po pakartotinio vertinimo aukštosios mokyklos veikla įvertinama neigiamai, kitas aukštosios mokyklos vertinimas nebeatliekamas.

Apibendrinant švietimo įstaigos veiklą reglamentuojančius dokumentus galima išskirti 13 išorinių švietimo institucijos (Šiaulių valstybinės kolegijos) veiklą reglamentuojančių dokumentų

grupių. Kiekvieną grupę reglamentuojantys dokumentai skiriasi. Pavyzdžiui ūkinę veiklą reglamentuojančių dokumentų net 19.

Nustatyta, jog Šiaulių valstybės kolegijos valdymo organų veiklą reglamentuojantys dokumentai yra šie:

- Bendrieji kolegijos veiklos organizavimą reglamentuojantys dokumentai;
- Akademinę veiklą reglamentuojantys dokumentai;
- Studijų organizavimą reglamentuojantys dokumentai;
- Mokslinę veiklą reglamentuojantys dokumentai;
- Vidaus audito veiklą reglamentuojantys dokumentai;
- Finansų ir materialųjų išteklių valdymą reglamentuojantys dokumentai;
- Ūkinę veiklą reglamentuojantys dokumentai;
- Viešųjų pirkimų organizavimą reglamentuojantys dokumentai;
- Informacinių sistemų, kompiuterinės bei programinės įrangos naudojimo, administravimo dokumentai;
- Dokumentų valdymą reglamentuojantys dokumentai;
- Žmogiškųjų išteklių valdymą reglamentuojantys dokumentai;
- Centrų paslaugų valdymą reglamentuojantys dokumentai;

Lietuvos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo principai reglamentuoti pagrindiniuose aukštąjį mokslą reguliuojančiuose įstatymuose ir teisės aktuose (LR Mokslo ir studijų įstatymas, LR Švietimo įstatymas) bei įvairiuose programiniuose dokumentuose (Lietuvos Aukštojo mokslo Baltoji knyga, Lietuvos švietimo koncepcija ir jos įgyvendinimo programa ir kt.), kur prioritetiniu tikslu laikoma ir aukštojo mokslo kokybė. Svarbūs dokumentai plėtojant kokybės valdymo sistemos užtikrinimą aukštojoje mokykloje į kuriuos privaloma atsižvelgti yra šie:

- Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis.
- Europos nuostatos ir gairės aukštųjų mokyklų kokybės užtikrinimui.
- Kokybės kultūros koncepcija.
- Kompetencijomis ir studijų siekiniais grindžiamų studijų principais.
- EPAS verslo (ekonomikos ir vadybos) studijų kokybės užtikrinimo modeliu.
- ISO 9001 kokybės vadybos standartu.
- Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis.
- Mokslo ir studijų įstatymu.
- Pasaulinio susitarimo (Global compact) ir socialiai atsakingos veiklos principais.

Apibendrinant skyrių, svarbu paminėti, jog šiuo metu aukštojo mokslo institucijos veiklą reglamentuoja daugiau nei 150 skirtingų dokumentų. Dokumentų gausą lemia ne tik Lietuvos Respublikos įstatymai bei nutarimai, vidinė aukštojo mokslo institucijos veiklą reglamentuojantys dokumentai, bet ir kokybės vadybos sistemos dokumentai.

Švietimo sektoriuje kokybės siekis taip pat buvo apibrėžtas svarbiausiuose šio sektoriaus dokumentuose: Švietimo įstatyme, Mokslo ir studijų institucijų vertinimo taisyklėse ir kt. Nuo 1995 m. veikia Studijų kokybės vertinimo centro koordinuojama studijų kokybės vertinimo sistema, kuri apima vidinį vertinimą (savianalizę) ir išorinį kokybės vertinimą. Pažymėtina, kad savianalizė yra sudėtinė kokybės užtikrinimo sistemos dalis, prisidedanti prie tinkamo šios sistemos funkcionavimo. Tikslaus teisinio reglamentavimo aukštojo mokslo institucijoms dėl kokybės sistemų naudojimo, taikymo nėra.

### **1.1.3. Aukštojo mokslo institucijos veiklos kokybės gerinimo įrankiai (arba modeliai)**

Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas – procesas, kuriuo socialiniai dalininkai užtikrinami, kad aukštasis mokslas (indėlis, procesas ir rezultatas) atitinka laukiamus rezultatus arba minimalius nustatytus reikalavimus (Harvey, 2004).

Kokybės užtikrinimo sistemos įgyvendina du pagrindinius tikslus – kokybės gerinimą ir atskaitomybę prieš dalininkus. ENQA yra Bolonijos reformų proceso formalus konsultacinis partneris, taip pat veikia Bolonijos veiklos darbo grupėje ir tokiu būdu aktyviai prisideda prie aukštojo mokslo politikos plačiame Europos aukštojo mokslo erdvėje (EAME) formavimo ir įgyvendinimo. Šiuo metu ENQA turi 40 visateisių narių 23 šalyse ir dar 49 afilijuotus narius 29 šalyse. Tai yra vienintelė regioninė profesinė asociacija, savo narėms agentūroms kelianti reikalavimą kas 5-eri metai pereiti išorinio vertinimo procedūras pagal Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo gaires ir nuostatas (ESG).

Kokybės užtikrinimo agentūros, įsteigtos ir oficialiai pripažįstamos nacionalinėmis Bolonijos Deklaraciją pasirašiusiose valstybėse, turėtų būti vertinamos nacionaliniu mastu, atsižvelgiant į subsidiarumo principą – net jeigu jos veikia už valstybės ribų. Išorinio kokybės užtikrinimo agentūros, įsteigtos ne Bolonijos Deklaraciją pasirašiusioje valstybėje ir oficialiai nepripažintos, gali savo iniciatyva siekti būti įvertintos pagal Europos kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires, siekiant nustatyti, ar jos atitinka Europos išorinio kokybės užtikrinimo agentūrų nuostatas, vertinimas turėtų būti procesas, susidedantis iš savianalizės, nepriklausomos ekspertų grupės vertinimo ir viešai skelbiamų vertinimo išvadų.

Remiantis Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių taikymu Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemos skirstomos į tokius lygius:



- tarptautinis kokybės užtikrinimo lygmuo,
- nacionalinis kokybės užtikrinimo lygmuo,
- institucinis kokybės užtikrinimo lygmuo.

Kiekviena šalis yra sukūrusi metodiką skirtą institucijų vertinimui. Savickienė ir Pukelis atlikę tyrimą, studijų kokybės vertinimo klausimais nustatė jog įvairiuose valstybėse kaip Anglija, Čekija, Estija, JAV, Kipras ir kt., skiriasi net naudojamos sąvokos: standartai, kriterijai, dalykai, sritys, aspektai, metodai ir kt. (Savickienė, Pukelis, 2004). Europoje kaip ir Lietuvoje dar nėra ištirti ir reglamentuoti tinkamiausi kokybę apibrėžiantys terminai.

### **1.1.3. Tarptautinis kokybės užtikrinimo lygmuo**

Tarptautinis (Europinis) kokybės užtikrinimo lygmuo sietinas su išsilavinimo ir diplomų pripažinimu, laisvo žmonių judėjimo nevaržymu, aukštųjų mokyklų konkurencija, tarpvalstybiniais susitarimais, geros praktikos pritaikymu, kokybės užtikrinimu. Pagrindė Tarptautinis (Europinis) kokybės užtikrinimo lygmuo remiasi Bolonijos proceso deklaracijos Londono komunikatu (2007). Ministrai pažymėjo progresą akreditacijų pripažinime ir kokybės užtikrinimo sprendimuose bei paskatino tarptautinį bendradarbiavimą tarp kokybės užtikrinimo agentūrų.

Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatose rašoma, jog, Europos nacionalinės agentūros gali rinktis ENQA organizuojamą vertinimą vietoj nacionalinio. Vertinimas turėtų nustatyti, ar agentūros laikosi išorinio kokybės užtikrinimo agentūroms taikomų Europos nuostatų. 2005 m. buvo pateiktos Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijos dėl tolesnio Europos bendradarbiavimo užtikrinant aukštojo mokslo kokybę, kuriame rekomenduojama skatinti kokybės užtikrinimo ar akreditavimo agentūras, kad jos drauge su aukštajam mokslui atstovaujančiomis organizacijomis sudarytų „Kokybės užtikrinimo ir akreditavimo agentūrų Europos registrą“. Kuris išorės vertinimui turi didesnę poveikį, jeigu atitinkama agentūra atitinka aukščiausius nepriklausomumo ir profesionalumo standartus. Todėl yra priimta, kad Europoje veikiančios kokybę užtikrinančios agentūros būtų reguliariai tikrinamos. Šių tikrinimų rezultatai yra skelbiami. Ministrai Berlyne (Berlyno komunikatas, 2003 metai) paprašė ENQA ir partnerių „ištirti atitinkamą kolegų vykdomą kokybės užtikrinimo ir (arba) akreditavimo agentūrų ar įstaigų tikrinimo sistemą.“ Kokybės užtikrinimo ir akreditavimo agentūrų Europos registro sukūrimas reiškia, kad kokybę užtikrinama ir vertinama dabartinių ir būsimų ENQA narių bei kitų Europoje veikiančių agentūrų. Šveitimo organizacijai tai į naudą, ji žinos ar jos teikiamos paslaugos yra kokybiškos, nes tokioms organizacijoms reikalavimai nuolat auga. Bet Pūraitė (2011) teigia jog :“ ... tarptautinės kokybės

užtikrinimo sistemos poveikis nėra tik pozityvus, tam tikros tarptautinės nuostatos gali turėti ir neigiamų pasekmių nacionalinėms tradicijoms, kultūrai ir identitetui“.

#### **1.1.4. Nacionalinis kokybės užtikrinimo lygmuo**

Nacionalinis kokybės užtikrinimo lygmuo sietinas su atskaitomybe visuomenei, vartotojų saugumu, nacionaline kvalifikacijų sistema ir darbo rinkos poreikių tenkinimu, racionalių valstybės biudžeto išteklių naudojimu, aukštojo mokslo institucijų tinklo optimizavimu (Martišienė, Pašiušienė, 2011). Lietuvos kokybės užtikrinimo politika ir procedūros turi apsprėbti tiek Europos, tiek nacionalinius kokybės įgyvendinimo aspektus.

Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas reglamentuojamas LR mokslo ir studijų įstatymu, patvirtintu 2009 m. balandžio 30 d. (Nr. XI-242).

Tarptautiniu ir nacionaliniu kokybės užtikrinimo lygmeniu yra nustatomi bendrieji kokybės reikalavimai ir kriterijai (priimti standartai, gairės, siūlomi geros praktikos pavyzdžiai ir kt.). Šiais lygmenimis vyksta išorinis vertinimas.

Už aukštojo mokslo švietimo sektorių kokybės užtikrinimą atsakinga institucija – Studijų kokybės vertinimo centras, kuri turi įstatymais patvirtintas išorines kokybės užtikrinimo sistemas, kurių pagrindinis tikslas nukreiptas į aukštojo mokslo funkcijų atlikimo organizacijų vidinės kokybės užtikrinimo sistemų tobulinimą ir plėtojimą.

Buvo atliktas Studijų kokybės vertinimo centro vertinimas, 2012 m. kovo mėn., kurį inicijavo pats Centras. SKVC siekė, kad būtų atliktas išorinis jo vertinimas, kuris suteiktų teisę Centrai pateikti paraišką dėl tapimo tikruoju ENQA nariu. Ir Studijų kokybės vertinimo centras pranešė, kad Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacijos (ENQA) taryba rugsėjo 4 d. suteikė centrui ENQA kandidato nario statusą.

Nuo 2008 metų iki šiol SKVC turėjo ENQA nario - kandidato statusą. Narystė ENQA reiškia pripažinimą, jog SKVC veikia skaidriai ir aiškiai, o Centro procedūros – tinkamos ir padeda įgyvendinti SKVC misiją - prisidėti prie aukštojo mokslo kokybės gerinimo. Be to, toks ENQA įvertinimas reiškia, jog reikalavimai, keliami aukštojo mokslo sistemai Lietuvoje, atitinka europinius reikalavimus.

SKVC narystė ENQA - tai ne tik Lietuvos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemos pripažinimas, bet ir įpareigojimas tobulinti sistemą atsižvelgiant į išorinį SKVC vertinimą atlikusių ekspertų rekomendacijas.

Tarptautinis pripažinimas SKVC reiškia ir įsipareigojimą aktyviai dalyvauti ENQA veikloje ir projektuose, būti tarpininku skleidžiant tarptautinę aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo praktiką

Lietuvoje. Centro darbuotojai jau įsijungė į keturias neformalias ENQA darbo grupes, kurios nagrinėja tokius klausimus, kaip kokybės vertinimo poveikis, išskirtinė kokybė, socialinių dalininkų įsitraukimas į kokybės užtikrinimo procesus, bei pačių agentūrų personalo tobulinimasis.

### **1.1.5. Institucinis kokybės užtikrinimo lygmuo**

Bergeno komunikato priede (2005) nurodoma, jog: Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, kuriose greta tarptautinio ir nacionalinio kokybės užtikrinimo lygmenų įvardijamas institucinis lygmuo, įpareigojantis aukštojo mokslo institucijas: kurti palankias kokybei užtikrinti aplinkas, nusistatyti vidinius reikalavimus studijų kokybei, nuolatiniam kokybės įsivertinimui ir tobulinimui, susikurti studijų programų vykdymą ir tobulinimą užtikrinančias organizacines struktūras ir kt. Minėtame dokumente formuluojamos nuostatos, tiesiogiai parodančios vidinio studijų kokybės užtikrinimo kryptingumą ir įpareigojančios aukštąsias mokyklas susikurti vidines kokybės vadybos sistemas:

- Aukštosios mokyklos turi turėti savo organizacijos kokybės užtikrinimo politiką ir procedūras. Susikurta ir įgyvendinama nuolatinio kokybės gerinimo strategija, kokybės politika bei veikimo būdai turi būti įteisinti ir viešai skelbiami organizacijoje. Šiuose dokumentuose turi būti numatytas visų socialinių dalininkų vaidmuo siekiant geresnės kokybės.
- Aukštosios mokyklos turi būti įteisinusios studijų programų, suteikiančių kvalifikaciją, stebėsenos ir periodinio vertinimo tvarką.
- Aukštoji mokykla turi užtikrinti dėstytojų (pedagoginio personalo) darbo kokybę.
- Aukštoji mokykla turi užtikrinti vykdomoms studijoms reikalingus išteklius, jų pakankumą ir tinkamumą.
- Aukštoji mokykla turi nuolat kaupti, analizuoti ir naudotis tinkama informacija, padedančia užtikrinti veiksmingą veiklą.
- Aukštosios mokyklos veikla turi būti skaidri, nuolat skelbiama kiekybinė ir kokybinė informacija apie vykdomas studijas ir suteikiamas kvalifikacijas.

Instituciniam (vidiniam) kokybės užtikrinimo lygmeniui tenka vidinių reikalavimų nusistatymas ir įsivertinimas. LR Mokslo ir studijų įstatymas įpareigoja aukštąsias mokyklas būti atsakingas už savo veiklos kokybę. Kiekviena aukštoji mokykla privalo turėti Europos aukštojo mokslo studijų kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis bei aukštosios mokyklos veiklos kokybės gerinimo strategija grindžiamą vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą. Vidinė studijų kokybės vadybos sistema turi būti vienu iš studijų politikos formavimo veiksmių. Aukštosios

mokyklos vidinė studijų kokybės vadybos sistema skirta apibrėžti atsakomybę už studijų kokybę, įgaliojimus, bendradarbiavimą su vidinėmis ir išorinėmis suinteresuotosiomis šalimis, valdyti dokumentaciją, užrašyti ir saugoti duomenis apie studijų kokybę, atlikti periodinį vertinimą, tobulinti sistemą, ugdyti darbuotojus, sistemingai didinti aukštosios mokyklos konkurencingumą.

Kaip teigia Milišiūnaitė (2010): „dauguma šalių nekelia jokių konkrečių reikalavimų aukštųjų mokyklų vidinėms kokybės užtikrinimo sistemoms. Institucijos skatinamos susikurti jų poreikius atitinkančias sistemas. Pagrindinis reikalavimas – kokybės užtikrinimo sistemos turi būti suprantamos, efektyvios bei atitikti institucijos tikslus“.

### **1.1.6. Išorinis kokybės užtikrinimas**

Jokia išorinė institucija negali užtikrinti kokybės aukštojoje mokykloje, jei ji pati to nesiekia. Visos aukštosios mokyklos yra atsakingos už joje vykstančių teikiamų paslaugų kokybę. Išorinio vertinimo paskirtis garantuoti vidinės kokybės užtikrinimą, patikimumą, bei efektyvumą.

Remiantis Bolonijos procesu mokslininkai Ruževičius, Adomaitienė, Serafinas, Daugvilienė, (2007) Pūraite (2011), išorinio vertinimo gaires suskirsto į tokius punktus:“

- išorinio kokybės užtikrinimo procedūros turi atsižvelgti į institucijoje taikomų vidinių kokybės užtikrinimo procedūrų veiksmingumą;
- kokybės užtikrinimo procesų tikslai ir uždaviniai turi būti apibrėžti pirmiau, nei sukurti patys procesai, viešai kartu su procedūromis publikuojami šiame procese dalyvaujant visoms suinteresuotoms šalims;
- išorinio vertinimo sprendimai turi būti pagrįsti išankstiniais, viešai paskelbtais ir nuosekliai taikomais kriterijais;
- visi išorinio kokybės užtikrinimo procesai turi atitikti jiems keliamus tikslus;
- išorinių vertintojų išvados turi būti suprantamos ir prieinamos visoms suinteresuotoms šalims;
- ekspertų rekomendacijos ar rekomenduojamas veiksmų planas turi turėti išankstines procedūras, kuriomis remiantis bus įgyvendintas;
- išorinis aukštojo mokslo institucijų ir programų vertinimas turi būti atliekamas periodiškai, pagal iš anksto nustatytą periodo trukmę bei patvirtintas procedūras;
- išorinio kokybės užtikrinimo institucijos turi periodiškai skelbti vertinimo rezultatų ataskaitas, bendras tendencijas bei skleisti gerą patirtį.“

Išorinis kokybės užtikrinimas yra įmanomas tik veikiant atitinkamoms išorinio vertinimo institucijoms, visais atvejais tai yra valstybinės institucijos. Pūraitė (2011) pažymi, jog analizuojant

tarptautinius ir regioninius aukštojo mokslo kokybės užtikrinimą numatančius dokumentus galima daryti išvada, jog tokių institucijų veiklos samprata siejama su kokybės tobulinimu ir visuomenės interesų apsauga, o ne su inspektavimu, draudimais, apribojimais ir panašiomis funkcijomis.

Išorinį kokybės užtikrinimą gali atlikti SKVC arba sertifikuotos įmonės turinčios teisę tikrinti ir sertifikuoti. Išorinis kokybės užtikrinimas lemia vykdomų procesų nuoseklumą ir apibrėžtumą, sistemingą užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą, suteikia pranašumą prieš konkurentus, leidžia įgyti didesnę vartotojų pasitikėjimą.

### **1.1.7. Vidinis kokybės užtikrinimas**

Vidinis kokybės užtikrinimas yra vienas iš trijų Bolonijos proceso prioritetų, tiesiogiai sąveikaujantis su studijų sistemos diegimu ir akademinio pripažinimo tobulinimu. Remiantis aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatomis ir kokybės užtikrinimo standartais galima sudaryti pritaikomą konkrečiai organizacijai standartą. Norint kad jis būtų įgyvendinamas reikia laikytis kokybės užtikrinimo institucijose principų kurie yra:

- aukštojo mokslo institucijos kokybės užtikrinimui turi turėti: kokybės politiką, procedūras ir strategiją, kurios turi būti skelbiamos viešai, jį aukštosios mokyklos veiklą turi būti įtraukiami socialiniai partneriai, dalininkai;
- studijų programos ir suteikiamos kvalifikacijos turi būti tvirtinamos, stebimos ir periodiškai vertinamos, tai yra turi būti nustatyti programų ir kvalifikacijų aprobavimo, monitoringo ir periodiško patvirtinimo mechanizmai, jei reikia gerinamos;
- su klientu susiję procesai, kaip studentų vertinimas turi būti vykdomas pagal iš anksto patvirtintus, paskelbtus kriterijus, taisykles ir procedūras;
- turi būti nustatytos pedagoginio personalo kokybės užtikrinimo procedūros;
- turi būti įdiegtos informacinės sistemos, užtikrinančios informacijos kaupimą, analizę efektyviam studijų procesų.

Taigi galima šį skyrių apibendrinus galima išskirti aštuonis vertinimo arba akreditavimo tipus: dalyko vertinimas, programos vertinimas, institucijos vertinimas, programos akreditavimas, institucijos akreditavimas ir institucijos (vidinių kokybės užtikrinimo mechanizmų) auditas priklausomai nuo lyginamųjų kriterijų ir programos lyginamųjų kriterijų. Dažniausiai pasitaikantis tipas – programos vertinimas, tačiau vis dažniau naudojamas programos akreditavimas, o trečias populiariausias tipas – institucijos išorinis vertinimas. Pastaruoju metu, siekiant geriausios praktikos, institucijos vertinimą atlieka užsienio ekspertai. Prieš vykdamis vertinti organizaciją jie skaito savianalizę, domisi kokybės užtikrinimu. Taip pat galima pastebėti tendenciją naudoti

įvairius institucijų vertinimo tipus, daugelis agentūrų paprastai naudoja daugiau nei vieną vertinimo tipą.

## 1.2. Kokybės vadybos modeliai

### 1.2.1. Visuotinės kokybės vadyba

Visuotinės kokybės vadyba (toliau – VKV) laikoma viena tobuliausių organizacijos valdymo formų. Ją galima apibrėži kaip šiuolaikinę į vartotojo poreikius orientuotą kokybės užtikrinimo iniciatyvą, pabrėžiančią nuolatinį veiklos tobulinimą, vadovų įsipareigojimus ir darbuotojų dalyvavimą, kuriant organizacinę kokybės kultūrą, kuria siekiama racionalizuoti visas organizacijos veiklos sudėtinės dalis Barczyk (1999). VKV Ruževičiaus (2007) apibrėžiama kaip teorija (filosofija) ir praktinių vadybos priemonių sistema, kurias pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į kokybės gerinimo procesus visus darbuotojus ir siekdama visiškai patenkinti išorinių ir vidinių vartotojų poreikius bei naudos savo darbuotojams, akcininkams, klientams, visuomenei.

Mokslininkai Liukinevičienė, Katiliūtė, Tamošiūnas, Ambras (2012) teigia, jog Visuotinė kokybės vadyba aukštojoje mokykloje gali būti apibrėžiama kaip struktūruota įvairių suinteresuotųjų šalių reikalavimų bei lūkesčių patenkinimo ir viršijimo sistema, užtikrinanti visos universiteto bendruomenės dalyvavimą planuojant ir įgyvendinant nuolatinį gerinimą. (Liukinevičienė ir kt., 2012). Anot Barczyk (1999), Visuotinės kokybės vadyba (VKV) yra plati vadovavimo teorija su grupe svarbių principų, drauge sudarančių tolydžio gerinamo darbo organizavimo pamatą. Visuotinės kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus (Vanagas, 2004).

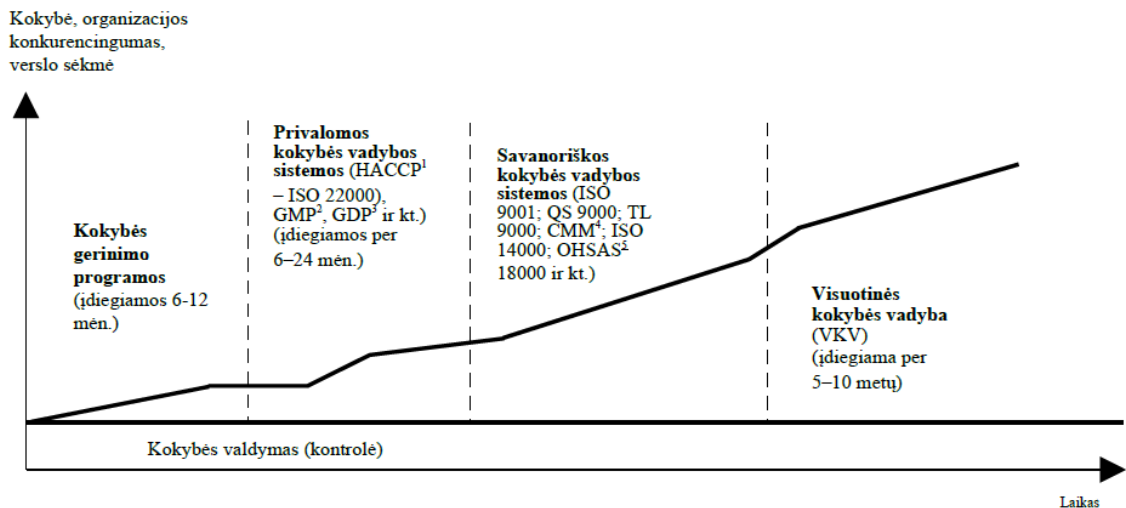
Pasak profesoriaus Vanago (2004), „visuotinė kokybė reiškia požiūrio “kokybė vartotojui” taikymą bet kurioje darbinėje ar visuomeninėje veikloje bei privačiame gyvenime“.

Tarptautinis kokybės vadybos standartas **ISO 9000:2001** kokybę apibendrintai apibūdina taip: „Kokybė – turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis“.

Anot Goetsch ir Davis (2006), kokybės vadybos sistema yra visiškai suderinama su visuotinės kokybės vadybos (TQM) filosofija, tiesiog ji apima ne visus procesus.

XX a. septintame dešimtmetyje kokybės valdymo procesai dažniausiai buvo siejami su kokybės kontrole gamybos ir veiklos procesuose, matuoti kartu su sukurtų produktų ir paslaugų kokybės testavimu. Plačiai taikytas nusiskundimų dėl valdymo kokybės registravimas, rinkta

statistika apie valdymo kokybę, buvo atliekama kokybinė ir kiekybinė valdymo procesų analizė. Aštuntajame dešimtmetyje atsirado pirmosios kokybės užtikrinimo programos ir kokybės užtikrinimo standartai, imta ne tik aprašyti kokybės valdymo procesus, bet ir juos klasifikuoti. Devintajame dešimtmetyje atsirado pirmieji leidiniai: kokybės vadovai, kokybės valdymo procesų vadovai. Sukurta programinė įranga, įgalinanti kaupti ir apdoroti kokybės valdymo informacijos masyvus. Įsigalėjo ir tapo populiariausiomis ISO 9000 serijos kokybės vadybos sistemos ( žr. 1.1 pav.). Bolonijos procesas ir Lisabonos strategija dar kartą paskatino imtis kokybės užtikrinimo veiksmų. Kokybės užtikrinimo svarba buvo neseniai pabrėžta 2004 m. kovo mėn. pateiktoje Tarybos bendrojoje tarpinėje ataskaitoje dėl išsamios Europos švietimo ir mokymo sistemų tikslų nuoseklumo darbo programos įgyvendinimo. Tiksli ir skaidri kokybės užtikrinimo sistema yra taip pat būtina „Europos kvalifikacijų sistemos“, už kurią ministrai prisiėmė atsakomybę Bolonijos procese ir pagal Lisabonos strategiją, sudedamoji dalis.



- 1 RVASVT (ISO 22000) – Rizikos veiksnių analizės ir svarbių valdymo taškų sistema/ HACCP - Hazard Analysis Critical Control Points
- 2 GGP – Geros gamybos praktika/ GMP – Good Manufacturing Practice
- 3 GPP – Gera platinimo praktika/ GDP – Good Distribution Practice
- 4 DSSVS – Darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistema/ OHSAS – Occupational Health and Safety Management System
- 5 GBM – Gebėjimų brandos modelis / CMM – Capability Maturity Model

### 1.1 pav. Kokybės vadybos priemonių veiksmingumas

Šaltinis: (Ruževičius, 2007)

Apibendrinus patektus apibrėžimus, kokybę galima traktuoti kaip teikiamų paslaugų atitikimą vartotojų lūkesčiams. Ir organizacijos atitikimą nustatytiems, tarptautiniams ir pripažintiems standartams. Standarto laikymasis organizacijos darbuotojams užtikrina aiškumą jų atliekamosiose veiksmuose (procedūruose). O klientams ir tiekėjams sudaro prielaidas pasitikėti tokia organizacija. VKV suprantamas kaip į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas kuris užtikrina visų darbuotojų dalyvavimą siekiant užtikrinti klientų ir jų pačių lūkesčius. VKV skatina organizacijos ryšių tobulinimą bei iniciatyvų plėtrą.

### 1.2.2. ISO 900x standartai

ISO 9001 standartą, aukštojo mokslo pritaikomume, reikėtų vertinti, kaip bendrųjų principų ir reikalavimų modelį. Dalies pateiktų KVS elementų reikalavimai nėra vienodai svarbūs aukštosioms mokykloms, todėl minėtų reikalavimų nėra kitose, specifiniuose, aukštosioms mokykloms taikytiniuose standartuose (EPAS, CEEMAN, EUA kokybės užtikrinimo gairės ir kt.) (Serafinas, Ruževičius, 2009).

Šiandien dienai daugiausiai paplitusi ISO 9000 kokybės sistema ir jos šeimos standartai, t.y. ISO 9000 standartu reikalavimus atitinkančios kokybės sistemos. ISO 9001:2008 standartą įdiegė Kauno kolegija, Lietuvos jūreivystės aukštoji mokykla ir kt. Šio standarto naudojimas plinta tarp kolegijų. ISO 9000 – tai bendrasis, sąlyginis tarptautiniu standartu, susijusiu su kokybės sistemomis, grupės pavadinimas.

ISO kokybės standartų pradininkai buvo Didžiosios Britanijos ir JAV standartai. Pirmasis kokybės sistemos standartas buvo JAV karinis standartas MIL-Q-9858, išleistas 1959 m. Pirmieji ISO 9000 serijos pavadinimu standartai pasirodė 1987 metais. Remiantis tarptautiniu standartu Paskutinis esminis standartų patobulinimas įvyko 2000 m., kai trys 1994 m. versijos reikalavimų standartai (ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 ir ISO 9003:1994) buvo sujungti į vieną ISO 9001:2000 standartą ir pakeitė netekusius galios 1994m. standartus. 2000 m. pradėti taikyti nauji ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai, parengti visiškai kitu principu palyginti su 1994 m. standartais. Standarto pavadinime nebėra termino kokybės užtikrinimas, o pabrėžiama kokybės vadyba. Kokybės vadybos sąvoka standarte turi platesnę reikšmę nei kokybės užtikrinimo sąvoka. Naujausias ISO kokybės standartas yra ISO 9004:2009 „Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris“ (angl. „Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach“).

Pastaruoju metu yra daug ISO 9000 serijos kokybės standartų modifikacijų, priderintų prie institucijų specifinių sąlygų ir reikmių. Pvz., kokybės vadybos sistema LST EN ISO 9001:2008. Šiame standarte, lietuviškoje versijoje, išleistoje 2008 metais, kokybės vadybos sistemoms surašyti reikalavimai organizacijoms: a) siekti įrodyti savo sugebėjimą nuolat tiekti produktą, atitinkantį kliento ir atitinkamų įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus, b) rezultatyviai taikydama šią sistemą, įskaitant jos nuolatinio gerinimo procesus bei atitikties kliento ir atitinkamų įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimams užtikrinimą, siekti, kad klientas būtų kuo daugiau patenkintas. Šiame tarptautiniame standarte terminas produktas taikomas: a) produktams, kurie skirti klientams arba kurių klientai reikalauja, b) bet kokiems reikalaujamiems išvestiniams produkto realizavimo procesų rezultatams (LST EN ISO 9001:2008, 2012).



Pagrindiniai ISO 9000 serijos kokybės standartai yra šie (Mikšys, 2008):

- ISO 9000. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai, apibrėžimai.
- ISO 9001. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai.
- ISO 9004. Kokybės vadybos sistemos. Veikimo gerinimo rekomendacijos.

Naujosios redakcijos ISO 9004 standarte pateikiami veiklos gerinimo metodai. Jame pateikiamos gairės, kaip gerinti rezultatyvumą ir didinti efektyvumą. Šis standartas naudingas toms organizacijoms, kuriose jau yra įdiegta ISO 9001 reikalavimai ir jie nusprendė plėsti standarto taikymą. Sistema padėtų efektyviau tenkinti ne tik klientų, bet ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius.

Diegiant kokybės vadybos sistemą dažniausiai vadovaujamosi šiuo standartu: LST EN ISO 9001:2008 „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai“. (Tai pagrindinis kokybės vadybos sistemos standartas, pagal kurį vyksta sistemos vertinimas ir sertifikavimas.) Papildomo diegimo metu rekomenduojama naudoti ir kitus standartus kaip: LST EN ISO 9000:2007 „Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas“, LST EN ISO 9004:2009 „Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos“, EN ISO 19011:2011 „Vadybos sistemų audito gairės“. Kokybės vadybos sistemos, atitinkančios ISO 9000 šeimos kokybės vadybos standartų reikalavimus, kuriamos ir įgyvendinamos siekiant pagrindinių tikslų (Misevičius, 2007).

Aštuoni kokybės vadybos principai apibrėžia ISO 9000 serijos kokybės vadybos sistemų pagrindus (ISO 9000 STANDARTAI, 2012):

1. *Orientavimasis į vartotoją.* Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad siekiant geriau patenkinti klientų poreikius, jų reikalavimai būtų nustatomi ir vykdomi. Kad pagrindiniai klientų poreikiai būtų viršyti, o ne tik patenkinti.
2. *Lyderystė.* Organizacijos vadovai atsakingi už tikslų ir jų pasiekimų įgyvendinimą. Lyderiai privalo motyvuoti darbuotojus, užtikrinti organizacijos tikslų ir uždavinių kryptingą įgyvendinimą, bei vieningą organizacijos veiklą.
3. *Darbuotojų įtraukimas.* Privaloma sukurti darnią, įtraukiančią organizacijos aplinką, kuri įtrauktų visus darbuotojus į organizacijos tikslų siekimą. Įžvelgiami pagrindiniai darbuotojų įtraukimo į organizacijos veiklą privalumai: motyvuoti, atsidavę organizacijai darbuotojai, naujovių ir kūrybingumo diegimas organizacijoje, darbuotojai atsakingi už savo veiklą, didinamas jų noras prisidėti prie tobulėjimo.
4. *Procesinis požiūris.* Standartas skatina taikyti procesus kuriant diegiant ir gerinant kokybės sistemos efektyvumą. Taikant šį požiūrį kokybės vadybos sistemai reikia skirti dėmesį tenkinant organizacijos suinteresuotųjų šalių reikalavimus, bei nagrinėti procesus pridėtinės vertės atžvilgiu

5. *Sisteminis požiūris į vadybą.* Tarpusavyje susijusių procesų nustatymas, gebėjimas strategiškai mąstyti kaip vieninga sistema galėtų prisidėti prie efektyvaus ir produktyvaus organizacijos pagrindinio tikslo. Valdymo ir/ ar vadybos kokybės sistemos integravimas esminė prielaida gerai vadybai..
6. *Nuolatinis gerinimas.* Nuolatinis veiklos gerinimas plačiai suvokiamas, ir turėtų būti vienas svarbiausių organizacijos valdymo principų. Jis tobulina ne tik organizacijos tiesiogines veiklas, bet ir jos rezultatyvumą, duomenų analizė gali padidinti organizacijos potencialą bei lankstumą.
7. *Faktinis požiūris į sprendimų priėmimą.* Sprendimai turi būti priimami atlikus tinkamą duomenų analizę, kuri įgalina įrodyti priimtų sprendimų veiksmingumą, atsižvelgiant į nustatytą faktą, bei išnagrinėjus iškilusius sunkumus, ir reikalui esant priimti korekcinius sprendimus.
8. *Abipusiškai naudingi ryšiai.* Organizacijos ir jos suinteresuotų asmenų abipusiai naudingi ryšiai didina galimybę sukurti glaudesnius santykius, stiprina gebėjimus kurti pridėtinę vertę turinčius produktus, lanksčiai ir greitai reaguoti į rinkos pokyčius bei besikeičiančius klientų poreikius ir lūkesčius, optimizuoti išlaidas ir išteklius.

Standarte teigiama, kad kokybės vadybos sistemos įdiegimas priskirtinas organizacijos strateginiams sprendimams. Kokybės vadybos sistemos kūrimą veikia kintami poreikiai, tikslai, teikiami produktai, procesai ir organizacijos struktūra. Labai svarbu, kad šis standartas nesiekia suvienodinti visų kokybės vadybos sistemų struktūros ar jų dokumentacijos. Šį standartą gali naudoti visos savo kokybe besidominčios ir siekiančios jos organizacijos. Pagrindiniai ISO 9001 standarto taikymo motyvai aukštojo mokslo ir studijų institucijose pirmiausia yra susiję su siekiu pagerinti vidinius institucijos procesus ir procedūras. Be to, ISO 9001 standartas taip pat yra nusakomas kaip konkurencinis reagavimas į rinkos pasikeitimus ir iššūkius, klientų reikalavimus bei kaip institucijos įvaizdžio pagerinimo priemonė.

Apibendrinus aprašytų mokslininkų atliktus tyrimus galima teigti, jog ISO standartą galima taikyti aukštosioms mokykloms: kadangi kokybės vadybos sistema:

- labai aiškiai apibrėžia aukštosios mokyklos administravimo procedūras,
- naudotina kaip priemonė, siekiant pagerinti organizacijos vidinius procesus, produkto ir paslaugos kokybę,
- naudotina kaip atsakas į spaudimą (klientų, suinteresuotųjų šalių, konkurentų) ir kaip priemonė, siekiant išsilaikyti ar dar labiau įsitvirtinti rinkoje,
- personalo atsakomybė tampa akivaizdi,

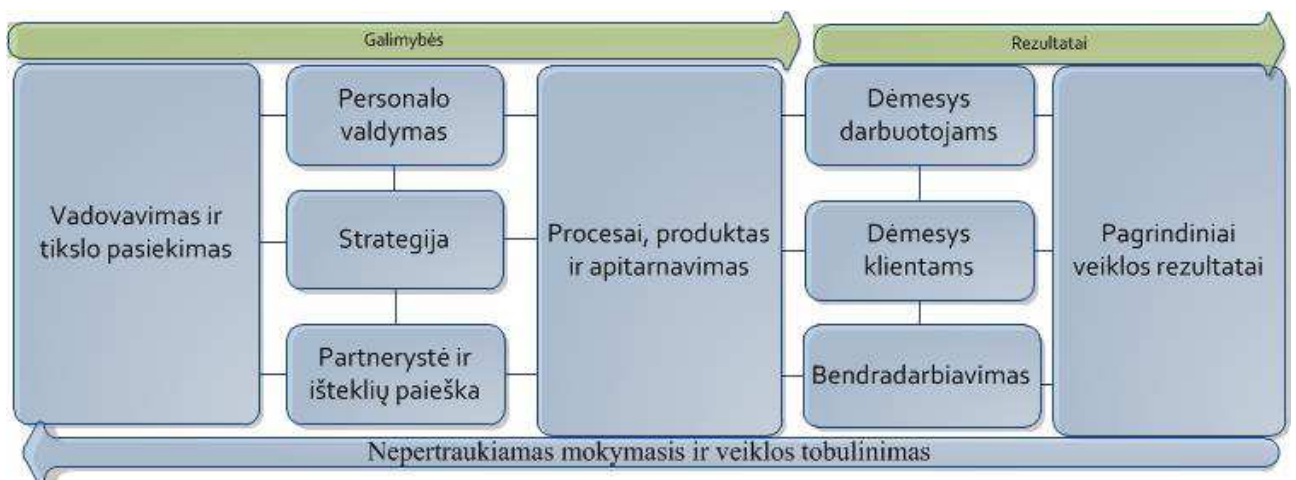
- gerina vidaus komunikavimą ir kontrolę.

Galima pastebėti jog yra sukurtas standartas IWA-2, Lotynų Amerikos institute, kuris pateikia rekomendacijas švietimo organizacijoms kaip tinkamai taikyti ISO 9001: 2000 standartą savo veikloje. IWA-2 rekomendacijos nekeičia standarto reikalavimų, jis pritaiko ir palengvina standarto supratimą ir detalizuoja pritaikymą.

### 1.2.3. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EFQM)

Europos kokybės vadybos fondas (EKVF) (angl. European Foundation for Quality Management) yra nevyriausybinė, nepelno siekianti organizacija įsteigta 1989 metais. Šiuo metu jos tinklas siekia net 500 narių, tame tarpe ir Lietuvos įmonės (EFQM, 2014). Remiantis oficialiu EFQM tinklalapiu jų misija – kurti tvarią ateitį verslo lyderiams, o vizija - pasaulis, kuriame Europos organizacijos pranoktų kitas.

Įvertinimas atliekamas pagal EKVF tobulumo modelį, kuris kaip ir ISO standartas remiasi kokybės užtikrinimo principais, jų yra 9 (žr.1.2 pav). Šie modeliai iš esmės yra panašūs, jų naudojimas pagrįstas kokybės vadybos principų įgyvendinimu. Kaip pažymi Vanagas (2004) jie yra skirstomi į pagrindinius du blokus: penki pirmieji kriterijai skirti visuotinės kokybės valdymo įgyvendinimo lygiui tirti t.y. būdai (prielaidos) kaip rezultatai yra siekiami, o likę – padeda įvertinti pasiektus rezultatus, jų gerėjimą įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą.



1.2 pav. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio vertinimo kriterijai

Sudaryta magistro darbo autoriaus pagal šaltinį: (EFQM, 2014)

Taigi remiantis Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modeliu (EFQM, 2014) kriterijus galime juos suskirstyti į:

- Vadovavimas ir tikslo pasiekimas – vertinami organizacijų lyderiai, kaip jie formuoja ateitį, kaip jie sugeba įkvėpti pasitikėjimo darbuotojus ir taip užtikrinti organizacijos numatytus kokybės tikslus;
- Personalo valdymas – vertinama ar organizacija yra sukūrusi glaudų tarpusavio ryšį, ar ji plėtoja tarpusavio bendradarbiavimo gebėjimus ir skatina teisingumą ir lygybę;
- Strategija – vertinama ar strategija pagrįsta vizija, misija, ar ji remiasi visuotinės kokybės koncepcija, ar reguliariai atnaujinama;
- Partnerystė ir išteklių paieška – vertinamas išteklių panaudojimas, išsaugojimas bei vertinami partnerystės ryšiai bet pastovus jų tobulinimas tarp visų suinteresuotų pusių ( tiekėjų, klientų ir pan.);
- Procesai – tikrinami ir vertinami procesai klientams teikiamų paslaugų arba produktų lemiančių organizacijos sėkmę. Sėkmė pasiekama kai yra suvokiami visi procesai vykstantys joje, ir jie sėkmingai yra valdomi.
- Dėmesys darbuotojams – žmonių motyvacijai suteikiamas pakankamas dėmesys. Stebima ar organizacija ką nors padarė norėdama užtikrinti tinkamą darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu;
- Dėmesys klientams – klientai yra pagrindiniai kuriamo produkto ar paslaugos naudotojai, todėl vertinama kaip vartotojai suvokia kuriamą produktą ar paslaugą, ar jie jaučiasi patenkinti jais;
- Bendradarbiavimas – visuomenės požiūris į jai daromą įtaką ir jos reikmių ir lūkesčių tenkinimą;
- Pagrindiniai veiklos rezultatai – vertinama kokius rezultatus organizacija pasiekė, palyginti su planuotais tikslais, ar rezultatai atitinka, gal ir viršiją nustatytus rodiklius.

1991 m. Europos kokybės vadybos fondas parengė Europos verslo tobulumo modelį (EFQM Excellence Awards). Kurio pagrindu įteikiami EFQM apdovanojimai. Vėliau šis modelis buvo tobulintas. 1999 m. pradėtas naudoti naujas Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelis.

**EKVF tobulumo modelio gaunama nauda (EFQM, 2014):**

- galima panaudoti jų sukurtą modelį organizacijos vadybos sistemos tobulinimui;
- gali būti naudojamas organizacijos savianalizei;
- gali padėti surinkti duomenis apie konkurentus, ir remiantis jų sukurta metodika galima save palyginti su kitomis organizacijomis;
- padeda didinti vidinį potencialą tolesnei organizacijos kokybės plėtrai.

EKVF tobulumo modelis kaip ir ISO 9000 šeimos standartas orientuotas į 9 koncepcijas: orientacija į rezultatus, dėmesys klientams, vadovavimas ir tikslo pastovumas, procesai, produktas ir aptarnavimas, žmonių ugdymas ir įtraukimas, nepertraukiamas mokymasis ir veiklos tobulinimas, bendradarbiavimas ir išteklių paieška, atsakomybė visuomenei, veiklos rezultatu analizė.

Pagrindiniai veiklos rezultatai vertinami pagal tai, ką organizacija pasiekė, palyginti su planuotais uždaviniais, tenkinant visų suinteresuotų pusių poreikius ir lūkesčius. Pasiektų rezultatų įvertinimo kriterijai (žmonių rezultatai, klientų rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindiniai rezultatai) padeda įvertinti organizacijos pasiektus rezultatus, veiklos rezultatų gerėjimą įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Šis Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis naudojamas dviem tikslam. Vykdyti Europos kokybės apdovanojimo konkursus, remiantis EFQM principais ir kriterijais. Bei organizacijos nuolatinio tobulėjimo schemos kūrimą, modelio atnaujinimą, metodinių nurodymų rengimą ir įvertinimo procedūrų paruošimą. Kurie būtų įgyvendinamas organizacijose, ir Europos įmonėms padėtų pasivyti ar net pralenkti pirmaujančias JAV ir Japonijos įmones.

#### **1.2.4. Bendrojo vertinimo modelis (BVM)**

CAF (angl. Common Assesment Framework), kurio lietuviškasis atitikmuo yra Bendrojo vertinimo modelis (BVM) jis yra kokybės vadybos metodas, parengtas vadovaujantis Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modeliu (EFQM) ir Vokietijos Valdymo mokslų universiteto parengtu Speyer modeliu. Bandomoji BVM versija buvo pristatyta 2000 m., o patobulinta versija pasirodė 2002 m. 2004 m. Europos viešojo administravimo institute (EIPA) Maastrichte buvo įsteigtas BVM išteklių centras, teikiantis BVM diegimo konsultacijas, kaupiantis informaciją ir gerąją BVM taikymo patirtį. Šis modelis remiasi prielaida, kad puikūs organizacinės veiklos, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų ir poveikio visuomenei rezultatai yra pasiekiami per vadovų veiklą valdant strategiją ir planavimą, žmones, partnerystes ir išteklius bei procesus. Modelis suteikia galimybę vienu metu į organizaciją pažvelgti iš skirtingų pusių, atlikti holistinę organizacijos veiklos analizę.

BVM yra paprastas, lengvai taikomas ir tinkamas viešojo sektoriaus organizacijų įsivertinimo modelis. Įsivertinimas pagal Bendrąjį vertinimo modelį suteikia organizacijai galimybę daugiau sužinoti apie save, suvokti tobulintinas veiklos sritis, pasinaudoti patirtimi. Taikydamos šį kokybės vadybos modelį, institucijos gali pasinaudoti kitų organizacijų patirtimi, kaip gerinti savo veiklą ir diegti naujoves.

Lietuvoje Vidaus reikalų ministerija nuo 2006 metų rekomenduoja visoms viešojo sektoriaus institucijoms taikyti Bendrąjį vertinimo modelį. 2011 m. Vilniuje įvykusioje Nacionalinėje ketvirtojoje kokybės konferencijoje pažymėta, kad 2011 m. 156 tirtose valstybės institucijose ir savivaldybėse BVM yra įdiegusios 19 institucijų, o dar 32 rengiasi jį diegti. Be to, 80 proc. šių institucijų yra įdiegtas arba diegiamas bent vienas iš kokybės vadybos metodų (Viešojo administravimo sektoriaus kokybės iniciatyvos, 2012).

BVM yra priemonė, padedanti viešojo sektoriaus organizacijoms naudojantis kokybės vadybos metodais tobulinti veiklą. Tai yra įsivertinimo metodas, savo turiniu artimas daugumai visuotinės kokybės vadybos modelių, ypač Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modeliui, bet pritaikytas būtent viešojo sektoriaus organizacijoms ir atsižvelgiantis į esminius jų skirtumus (Liukinevičienė ir kt., 2012).

#### **BVM siekiama keturių tikslų :**

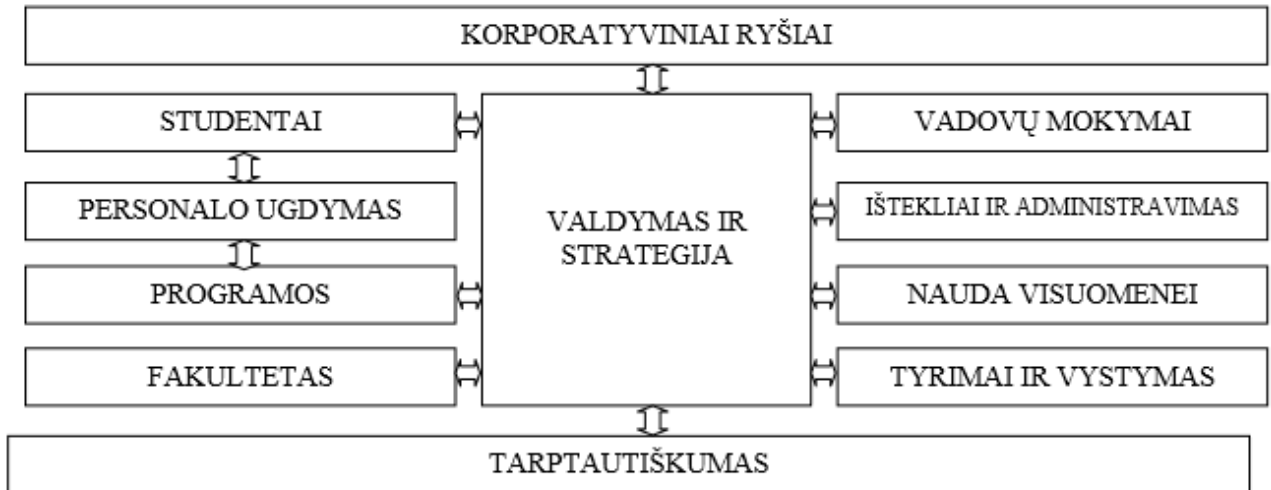
1. Pristatyti viešajam administravimui visuotinės kokybės vadybos principus ir laipsniškai su jais supažindinti, naudojant įsivertinimą ir perėjimą nuo dabar paplitusio veikimo „Planuok, Daryk“ prie viso kokybinio ciklo „Planuok, Atlik, Tikrink, Koreguok“.
2. Skatinti viešojo sektoriaus organizacijas įsivertinti, kad geriau save pažintų ir susitartų dėl tobulinimo veiklos.
3. Jungti įvairius kokybės vadybos modelius.
4. Palengvinti viešojo sektoriaus organizacijų lyginamąją analizę.

BVM yra paprastas, lengvai taikomas ir tinkamas viešojo sektoriaus organizacijų įsivertinimo modelis. Įsivertinimas pagal Bendrąjį vertinimo modelį suteikia organizacijai galimybę daugiau sužinoti apie save, suvokti tobulintinas veiklos sritis, pasinaudoti patirtimi. Taikydamos šį kokybės vadybos modelį, institucijos gali pasinaudoti kitų organizacijų patirtimi, kaip gerinti savo veiklą ir diegti naujoves.

#### **1.2.5. EQUIS standartas**

Be nacionalinių ar regionų agentūrų yra įsteigta daug profesinių akreditavimo organizacijų (pvz. inžinieriams, gydytojams, buhalteriams). Tokios organizacijos jau veikė prieš rengiant Tarybos rekomendaciją, ir jų veiklos būdai Rekomendacija poveikio nepadarė. Tačiau yra panašumų ir sąveikų, kurias verta panagrinėti. Tą patį galima pasakyti ir apie tarptautines akreditavimo agentūras arba įstaigas, tokias kaip Europos EQUIS (verslo studijos), Amerikos AACSB (verslo studijos), ABET (inžinierių akreditavimas JAV ir parama kuriant akreditavimo sistemas kitose šalyse) agentūros. EQUIS akreditacijos vertinimą atlieka EFMD – tarptautinė

Briuselyje įsikūrusi asociacija, vienijanti daugiau nei 730 narių iš 82 valstybių. Akredituojant, vertinama visos institucijos bei jos padalinių veikla – studijų programos, moksliniai ir taikomieji tyrimai, vadovų mokymai, paslaugos bendruomenei, tarptautiškumas, studentų bei dėstytojų kompetencijos, resursai ir ryšys su verslo bendruomene. Šiuo metu EQUIS akreditaciją turi 138 mokslo ir studijų institucijų visame pasaulyje, kurios sudaro vadybos ir verslo administravimo aukštųjų mokyklų elitą.



**1.3 Pav.** Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo pokyčių kontekste įžvalgos  
Šaltinis: Serafinas, Ruževičius 2009

Europoje suteikiamą EQUIS akreditaciją yra gavusios tik 55 verslo mokyklos iš 138 visame pasaulyje, ir ją vis sunkiau gauti. Mokyklai vis sunkiau gauti nes yra keičiami reikalavimai. Mokykla negali remdamasi kriterijais tiesiog susirašyti vykdymo plano, ir jį vykdyti metų metus, nes atestavimo kriterijų sąlygos nėra niekur užrašytos, jos nuolat kinta.

Remiantis 2013 m. išleistomis rekomendacijomis atestavimo kriterijai yra šie:

- Valdymas (Context, Governance and Strategy)
- Studijos (Programmes)
- Studentai (Students)
- Fakulteto veikla (Faculty)
- Moksliniai tyrimai (Research and Development)
- Švietimo vykdomoji veikla (Executive Education)
- Ištekliai ir administravimas (Resources and Administration)
- Internacionalizacija (Internationalisation)
- Etika, atsakomybė ir tvarumas (Ethics, Responsibility and Sustainability)

- Verslo ryšiai (Corporate Connections)

EQUIS vertina institucijas, kaip visumą. Vertintojų pagrindinis tikslas rasti tinkamą balansą tarp verslo aukštosios mokyklos ir verslo teikiančio paramą mokyklai. Didelis dėmesys skiriamas užsakomųjų tyrimų kokybei ir kiekybei, todėl aukštoji mokykla turi turėti stiprų mokslinių tyrimų potencialą.

### 1.2.6. Subalansuotų rodiklių sistema

Subalansuotų rodiklių sistema (BSC) – viena labiausiai pasaulyje paplitusių metodologijų, apimanti ne tik veiklos rezultatų matavimus, bet ir vartotojų pasitenkinimą, vidinius procesus bei organizacijos augimą ir pagrįsta prielaida, jog matavimai motyvuoja (Žukauskas ir kt., 2008). Tai integruota veiklos valdymo sistema, kuri sudaro galimybę organizacijoms skaidrinti ir detalizuoti savo strategiją, paversti ją veiksmais.

Subalansuotų rodiklių sąvoką 1992 m. įvedė Robertas Kaplanas ir Davidas Nortonas. Integruodama matavimo sistemą su vadybos sistema, subalansuotų rodiklių sistema leidžia organizacijai įgyvendinti strategiją greitai ir efektyviai. (Kaplan, Norton, 1992)

Analizuojant mokslininkų Liukinevičienės, Katiliūtės, Tamošiūno, Ambro parengtus mokslinius tekstus galima teigti, jog subalansuotų rodiklių sistema tai organizacijos strateginis planas. Pradiniame etape suformuluojama misija, po to sukuriama bendroji (pagrindinė) strategija. Bendroji strategija sujungia į vieną logiką įvairias produktų ir paslaugų grupes. Tikslų nustatymas – vienas svarbiausių Subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo etapų. Strateginiai tikslai – tai pagrindinės užduotys – ką ir kada reikia daryti – kad būtų įgyvendinta pagrindinė strategija. Rodikliai – tai strategija, transformuota į skaičius.

Siekiant trumpo laikotarpio veiklas sujungti su ilgo laikotarpio tikslais, subalansuotų rodiklių sistema remiasi keturiais procesais, (Kaplan, Norton, 1996):

**Vizijos interpretavimas.** Sistema priverčia vadovus susitarti, kokius matavimo vienetus jie naudos, siekdami operacionalizuoti sprendimus, skirtus artėjimui prie vizijos.

**Komunikacija ir ryšio nustatymas.** Kai subalansuotų rodiklių sistema yra platinama aukštyn ir žemyn per visus organizacijos struktūrinius vienetus, ji tampa visiems prieinama. Kai rodiklių sistema leidžiasi pakopomis iki smulčiausių organizacijos administracinių vienetų, bendrieji organizacijos strateginiai tikslai ir priemonės yra transformuojami į administracinio padalinio strateginius tikslus ir priemones. Skaidant šiuos tikslus į individualias veiklos rodiklių sistemas, kuriamos „asmeninės subalansuotų rodiklių sistemos“. Tokiu būdu kiekvienas darbuotojas individualiai gali įvertinti savo paties veiklos produktyvumą.



**Planavimas.** Dauguma organizacijų turi atskiras procedūras ir atskirus administracinius vienetus, skirtus strateginiam planavimui ir biudžeto sudarymui. Subalansuotų rodiklių sistema verčia organizacijas sujungti abi funkcijas į vieną visumą, tokiu būdu užtikrinant, kad finansiniai biudžetai sudarytų sąlygas strateginių tikslų įgyvendinimui.

**Grižtamasis ryšys ir tobulėjimas.** Sistema suteikia mechanizmą grįžtamajam ryšiui ir rezultatų peržiūrai, padeda organizacijai skatinti procesą, organizuoti veiklos tobulinimo mokymus.

2001 m. Kaplan ir Norton paskelbė patobulintą subalansuotų rodiklių sistemą. Ji tapo organizacijos strategijos įgyvendinimo vertinimo pagrindu. Organizacijos strategija apibrėžia, kurioje vietoje organizacija nori būti ateityje. Subalansuotų rodiklių sistema nustato veiklas, kurias reikės įvykdyti, siekiant įgyvendinti norimą strategiją. Taip subalansuotų rodiklių sistema evoliucionavo iš veiklos matų sistemos į strateginio valdymo sistemą. Ištyrę daugiau nei 200 kompanijų, autoriai atkreipė dėmesį, kad subalansuotų rodiklių sistema buvo sėkmingai įgyvendinta įvairiausių rūšių organizacijose, įskaitant viešąjį ir privatų sektorius, pelno siekiančias ir pelno nesiekiančias organizacijas, dideles ir mažas verslo kompanijas įvairiuose gyvavimo cikluose.

Šiame skyriuje išanalizuotos kokybės vadybos modelių taikymo sritys, bei vertinimo kriterijai. Nagrinėti tik pagrindiniai kokybės standartai kuriais naudojasi aukštojo mokslo institucijos. Bendras kokybės sistemų tikslas nuolat gerinti kokybės sistemos rezultatyvumą, taikydama kokybės politiką ir tikslus, audito rezultatus, duomenų analizę, korekcinis bei prevencinius veiksmus. Kokybės sistemos pasirinkimas priklauso nuo organizacijos poreikių ir lūkesčių. Galimas ir kelių sistemų integravimas į vieną bendrą savo įstaigoje pasirinktą kokybės sistemą.

### **1.3. Aukštojo mokslo strateginis valdymas**

#### **1.3.1. Strateginio valdymo koncepcijų sisteminė analizė**

Daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų diskutuoja apie strategijos sampratos prasmę. Vienuose moksliniuose darbuose strategija apibūdinama kaip tarpusavyje susijusių ir skirtų pasiekti organizacijos tikslus sprendimų, veiksmų ir planų seka. Kituose veikaluose mokslininkai strategiją vadina kokybinės kaitos, vidinio organizacijos potencialo didinimo, rezultata.

Šiuolaikiniame pasaulyje strateginis valdymas tampa populiarus ir reikalingas, nes organizacijų veiklą lemia strategijos kūrimas ir jos sėkmingas realizavimas. Remiantis Jucevičiumi

(2003), strategiją galima būtų apibūdinti kaip vadybinės veiklos „aukštąjį pilotažą“, nes jos kūrimui reikia gilių vadybos mokslo žinių, iniciatyvos, lojalumo, išskirtinių kūrybinių gebėjimų.

M. Arimavičiūtės knygoje „Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas“ apie strateginį valdymą rašoma taip: „Strateginis valdymas – tai mąstymas ir veikla. Strateginio mąstymo įgūdžiai padeda pasirinkti tinkamus strateginius sprendimus, taikyti atskiras strategijos koncepcijas. Yra dvi prielaidos, kurios paaiškina kodėl organizacija kuria veiklos strategija. Tai įtakoja nepasitenkinimas esama padėtimi arba perspektyva ir veiklos sąlygų neapibrėžtumas. Strateginis organizacijų valdymas atsirado kaip moderniausia vadybos forma. Jis pakeitė planavimo procesą, tačiau strateginio valdymo idealas netgi pažangiausiose organizacijose įgyvendinamas tik iš dalies.“

Anot Jucevičiaus (1998), strategija – tai planas, tam tikras sąmoningų veiksmų kaip elgtis įvairiose situacijose vadovas. Čia yra svarbūs 2 elementai: strategijos – tai planai, rengiami prieš veiksmų pradžią ir, kad jie rengiami tikslingai ir sąmoningai.

Strategija tai detalus planas, padedantis pasiekti užsibrėžtus tikslus. Kaip teigia, Volberda ir kiti (2011), strategija yra integruotas ir suderintas įsipareigojimų ir veiksmų rinkinys, skirtų plėtoti ir panaudoti pagrindines kompetencijas ir įgyti konkurencinį pranašumą. Mokslininkų nuomone, strategija yra konkretūs veiksmai ar taisyklės konfliktinėje situacijoje, kai reikia pasirinkti tam tikrą veiklą, ilgalaikį planavimą. Strategijos koncepcija yra visi minėti sąvokos elementai. Tačiau didelis dėmesys skiriamas santykiams tarp visos organizacijos ir jos išorinės aplinkos.

Strategija, kaip sisteminės kokybinės kaitos, vidinio organizacijos potencialo didinimo problema yra viena iš svarbiausių modernių organizacijų plėtros problemų. Vasiliauskas (2006) nurodo, kad strategija, tai – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Melnikas ir Smaliukienė (2008), nurodo, kad yra ir kitokia, platesnė nuomonė, jog „strategija – tai valdymo sprendimas (kompleksinis valdymo sprendimas, valdymo sprendimų visuma arba šių sprendimų kompleksas) tam tikros sistemos problemoms spręsti, kokybiniams pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos ar kitų sąlygų, numatant dabartinės problemiškos būsenos pokytį“. Šio požiūriu strategija suvokiama kaip problemos sprendimo, prisitaikymo prie aplinkos instrumentas.

Vadovai strategiją naudoja, kad pasiektų tam tikrus rezultatus. Strateginio valdymo praktika ir organizacijų veikla, smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėse, veikia kartu, tačiau dauguma smulkiojo verslo įmonių mažiau dėmesio skiria efektyvios strategijos kūrimui. Dauda ir kiti autoriai (2010) atliko tyrimą, kuriame teigiama, kad dėl strateginio valdymo praktikos organizacijoje padidėja pelningumas ir užimama rinkos dalis. Strateginis valdymas gali būti apibrėžiamas kaip menas ir

mokslas formuluojant, įgyvendinant ir vertinant funkcinis sprendimus, kurie leistų organizacijai pasiekti savo tikslus.

Kaip teigia, Volberda ir kiti (2011), strateginis valdymas padeda įmonėms sėkmingai plėtoti ir įgyvendinti strategijas. Tuo tarpu Rickard, Séan (2006) teigia, kad strateginis valdymas, kaip disciplina suprantamas, kokia yra įmonės padėtis ir kaip tą įmonę valdyti bei kaip kurti ir saugoti ekonomines rentas.

Strateginis valdymas gali būti naudingas tada, kai organizacija jį taiko priklausomai nuo situacijos, kurioje yra. Strateginio valdymo privalumai gali būti šie:

- padeda išsiaiškinti ir apibrėžti tikslus;
- padeda organizacijai koordinuoti tikslų siekimo procesą;
- padeda vadovams ir kitiems organizacijos nariams lengviau priimti pokyčius ir grėsmingą vystymąsi;
- padeda išvengti rizikos ir prisideda prie organizacijos sėkmės;
- strategija didina verslo sprendimų kokybę;
- sukuria veiksmingesnę vadybos padėtį;
- padeda suvienyti organizaciją;
- nuolat skatina verslo modelio vystymąsi, kuris sąlygotų ilgalaikį verslo pelningumą.

Nmadu (2013) teigia, kad iš visų geriausia strateginio valdymo nauda yra finansinė, susijusi su sėkmingais specialistais. Tuomet išauga finansinės ir konkurencinės sėkmės tikimybė. Strateginis valdymas yra labai specifinis dalykas, o ypač aukštosioms mokykloms. Strateginis valdymas padeda žmonėms, kurie yra tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų, sutelkti dėmesį į organizacijos identitetą, numatant galimybę organizacijai dabartinį potencialą skatinti ir plėsti, kad organizacija augtų ateityje.

Pats strateginis valdymas atspindi dviejų savarankiškų dedamųjų sandūrą: strategijos ir valdymo. Tiek strategija (iš jos kyla būdvardis strateginis), tiek valdymas, tiek ir strateginis valdymas apibūdinamas be galo daugeliu sampratų. Jas nagrinėjant iš eilės galima susidaryti savo strateginio valdymo koncepciją.

Apibendrinant strategijos koncepcijų analizę Urbelis (2001) pateikia tokią išvadą, kad „strategija lygu tikslams (tie, dėl kurių kovojame), plius veikimo būdai ir priemonės, su kurių pagalba tikslas gali būti pasiektas“. Arimavičiūtė (2006) nurodo, kad strategija – tai priemonių planas (įskaitant ir biudžetą), reikalingas institucijos misijai ir strateginiams tinklams įgyvendinti. Vadinasi, strategijos pagrindinė paskirtis yra ne tik nurodyti kelią kurlink reikia eiti, bet ir numatyti būdus, kaip pasiekti norimo tikslo maksimaliai išvengiant kliūčių.

Kaip matome, strategijos apibrėžimai yra skirtingi – vieni jų akcentuoja strategijos paskirtį, kiti nusako strategijos sandarą, tretį pabrėžia procesus. Jau dabar priskiriama neatsiejama strateginio veiklos plano dalis yra vertybės. Jomis pagrįsti kasdienio darbo ir ateities plėtros principai.

### 1.3.2. Strateginio valdymo elementai

Strateginis planavimas ir strateginis valdymas neatsiejami nuo pagrindinių vadybos principų: planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės.

Taigi, planavimas kaip galimų veiksmų pasirinkimo rinkinys jau savaime yra organizuotas procesas. Šio proceso esmė – pakeisti, įsisavinti tikslus, normas, išteklius. Manoma, kad ilgalaikis planavimas padeda nustatyti ateities išteklius. Planavimas vadybininkui – nuolatinis procesas, kurio metu nustatomi tikslai ir priemonės jiems įgyvendinti. (Strategic Management and Universities' Institutional Development) Cituojant Kučinską (2002): „Strateginis planavimas dažniausiai yra: 1) tikslų nustatymas ir vizijos įprasminimas; 2) organizacijos ir jos aplinkos rodiklių (veiksnių) analizė siekiant suderinti išorines jėgas ir vidaus galimybes; 3) strategijos parinkimas arba sprendimų keisti organizacijos kryptį priėmimas.“ E. Demingo planavimo procesas apibūdinamas kaip strategijos kūrimas, matavimo kriterijų identifikavimas, be to „planuojant ieškoma atsakymo į klausimus: ką ir kaip daryti?“ Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2006) strateginius planus apibrėžia kaip planus, skirtus svarbiausiems organizacijos tikslams siekti, o strateginį planavimą – kaip procesą, kurio tikslas – strategijos kūrimas, atnaujinimas. Taigi planavimas – išankstinis veiksmų ir tikslų apgalvojimas, kad būtų įgyvendinama siekiamybė – vizija.

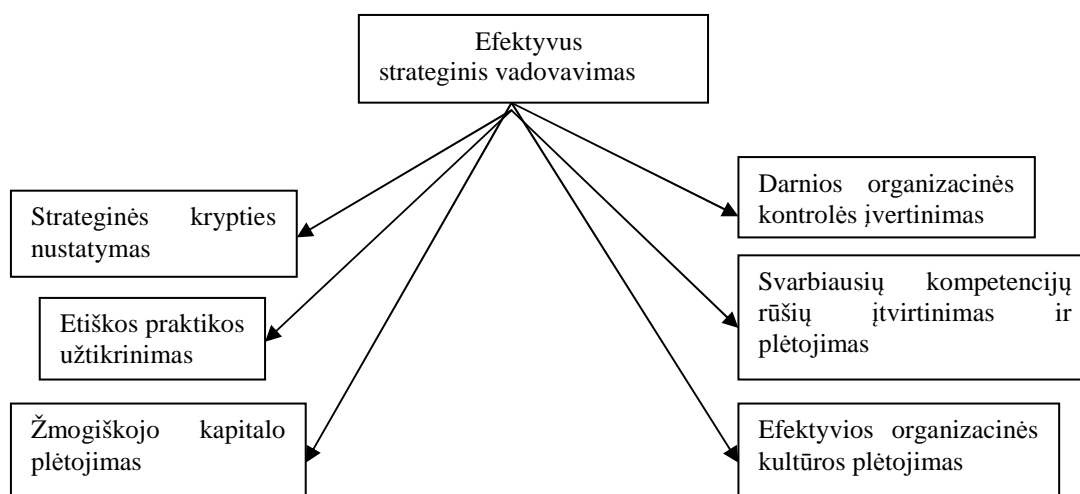
Vasiliauskas (2002) aprašo strateginį planavimą ir pažymi jog jį sudaro **proceso inicijavimas** (inicijuojami aukštesnio rango vadovų, pavedant atsakingiems darbuotojams parengti planą arba planus, kurie detalizuotų aukštesnio lygio planą (strategiją), arba planavimo procesą gali pradėti funkciniai darbuotojai tiesiogiai be nurodymo iš viršaus, kai atsiranda poreikis dėl objektyvių priežasčių, tiesiogiai susijusių su jų funkcijomis. Planavimo prielaidų apibrėžimas, tikslų formulavimas (kas turi būti pasiekta netolimoje ateityje), alternatyvų nustatymas (nustatomi alternatyvūs keliai ir būdai, kurie garantuoja, kad apibrėžti tikslai bus įgyvendinti), jei reikia atraminių planų kūrimas (detalizuoja ir sukonkretina bendrąjį planą, papildomi biudžeto planais, kurių pagrindu paskirstomi finansiniai ištekliai ir kurie sudaro bazę planams įgyvendinti), plano įgyvendinimas (realizuojamas per kitas valdymo funkcijas: organizavimą, įtakos darymą ir kontrolę).

Strateginio planavimo proceso tikslas – nuolat nagrinėti organizacijos veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad organizacija žengtų į įsivaizduojamą ateitį sėkmingai.

Kitas vadybinis etapas, svarbus realizuojant strateginį planą – **organizavimas**. Šios funkcijos esmė – žmonių atrinkimas, efektyvių komandų, sėkmingai siekiančių organizacijos tikslų, uždavinių įgyvendinimo, formavimas (Želvys, 2003). Organizavimas, pagal Fidler apima strateginio plano įgyvendinimą: „Specifiniai šio etapo komponentai yra struktūrų bei sistemų, personalo ir išteklių išdėstymo pokyčiai“. Homkinsas ir Hargreavesas (iš Ališauskas, 2002) vykdymą apibūdina kaip į tikslus nukreiptą veiksmą. Butkus (2007) ir Kučinskas bei Kučinskienė (2002) organizavimą įvardina kaip žmonių, materialiujų ir nematerialiujų išteklių paskirstymą įgyvendinant numatytus tikslus. Ar tai padaryta tikslingai ir logiškai – parodys kontrolės etape atliekami veiksmai. Taigi organizavimas – materialiujų ir nematerialiujų išteklių išdėstymas siekiant įgyvendinti strateginį planą.

**Vadovavimas** – trečioji vadybos funkcija. Želvys (2003) tai įvardina, kaip vadovavimą personalui, jo motyvavimą, susirinkimų organizavimą, konfliktų sprendimą, stresinių situacijų valdymą. Autoriai Pociūtė, Janušauskienė, Vitkauskas (2005) Deming'o elementą „daryti“ apibūdina kaip numatyto bandymo atlikimą. Kučinskas ir Kučinskienė (2002) bei Butkus (2007) vadovavimą apibrėžia kaip numatytųjų organizavimo funkcijoje išteklių nukreipimą tam tikra veikla. Šiuo atveju – tai strateginio plano įgyvendinimas pasitelkiant įvairias vadybines priemones personalo bei išteklių valdymui.

Kaip teigia Melnikas ir Smaliukienė (2007) strateginis vadovavimas apima daug įvairių veiklos sričių, kurias plėtojant galima sėkmingai įgyvendinti strategiją. Svarbiausios jų nurodytos 1.4 pav.



**1.4 pav.** Efektyvaus strateginio vadovavimo uždaviniai

Šaltinis: Melnikas B., Smaliukienė S. (2007). *Strateginis valdymas*. Lietuvos karo akademija

Nuolat kontroliuojant užtikrinama, kad sudarytas strateginis planas būtų tinkamai įgyvendinamas. **Kontrolė** – tai paskutinė valdymo funkcija, kuri ne užbaigia valdymo procesą, bet uždaro jo ratą, kadangi remiantis kontrolės rezultatais koreguojami tikslai ir uždaviniai, iš naujo planuojama, organizuojama ir vadovaujama. Norint išmokti strateginio valdymo, didžiausią dėmesį ir daugiausiai laiko reikėtų skirti valdymo įgūdžių ir kontrolės sistemos stiprinimui. Valdymas ir kontrolė labai susiję, kadangi kaip organizacijos vadovybei pavyksta pasiekti numatytus tikslus, kaip ji pastebi savo ir pavaldinių klaidas, parodo kontrolė, kuri įgalina gauti informaciją apie pasekmes. Ji padeda sekti organizacijoje vykstančius pokyčius, nusakyti jų poveikį, kontrolė turi būti profilaktinio pobūdžio. Butkus (2007), Kučinskas ir Kučinskienė (2002) kontrolę apibūdina kaip esamos būklės palyginimą su norima. Stoner (1999), veiklos atitikimą aprašo „... ši funkcija padeda vadovams stebėti savo veiklą – planavimo, organizavimo ir vadovavimo efektyvumą. Esminė kontrolės dalis – iškilus reikalui – imtis koregavimo veiksmų.“

Efektyvi strateginė kontrolės sistema nėra nukreipta į galutinius rezultatus – jie nuolat tikrinami, todėl analizuojamas ne galutis rezultatas, o rezultato siekimo procesas. Jeigu proceso metu gauti tarpiniai rezultatai neatitinka nustatyto standarto, iš karto keičiami veiklos būdai ir priemonės. Taigi kontrolė – tai nuolat atliekami matavimai ir lyginimai.

R. Želvio (2003) teigimu, kontrolė apima šiuos veiksmus: 1) kriterijų ir metodų, skirtų veiklos kokybei įvertinti, kūrimą; 2) veiklos kokybės įvertinimą; 3) veiklos kokybės atitikimo kriterijams nustatymą; 4) koreguojamuosius veiksmus. Analogiškai teigia Mockleris (2002), pateikdamas išsamų apibrėžimą: „Valdymo kontrolė yra sistemingos pastangos suderinti veiklos atlikimo standartus su numatytais tikslais, suprojektuoti informacijos grįžtamojo ryšio sistemas, palyginti tikrąjį veiklos atlikimo lygį su numatytais standartais, rasti nukrypimus nuo jų ir įvertinti šių nukrypimų svarbą bei imtis veiksmų, užtikrinančių, kad visi ištekliai būtų efektingai ir efektyviausiai panaudojami siekiant bendrų tikslų.“

Melnikas ir Smaliukienė (2008) kontrolės procesą suskirsto į keturis etapus:

1. Nustatomi standartai, kuriuos reikia pasiekti. Standartai nustatomi atsižvelgiant į iškelto tikslus.
2. Nustatomi pasiekimai. Tam naudojama įvairi informacija: laiko grafikai, buhalterinės, statistinės, stebėjimų ataskaitos ir kt.
3. Pasiekimai lyginami su standartu.
4. Numatomi pokyčiai.

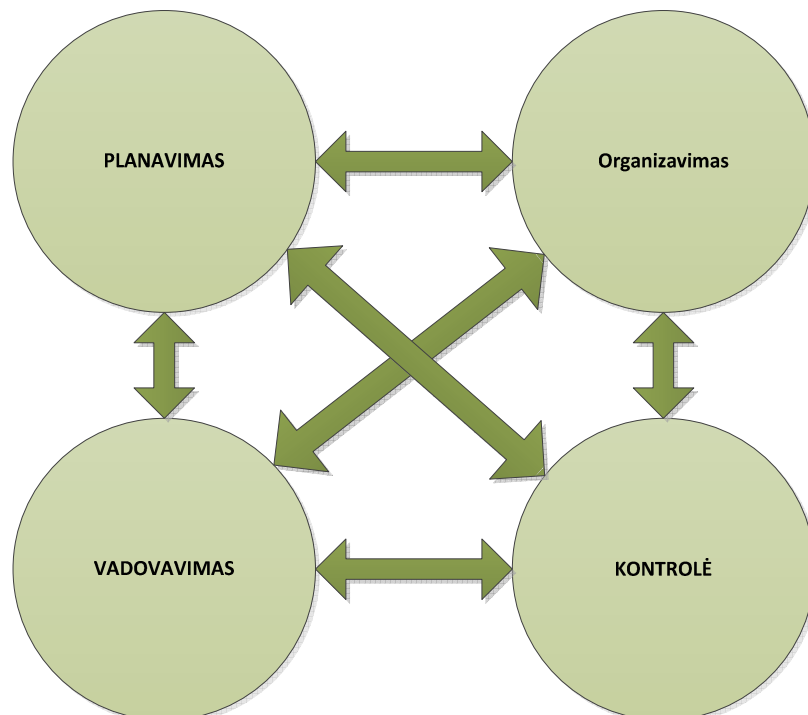
Kontrolės funkciją aptariant strateginio valdymo kontekste, galima teigti, kad šis procesas apima tokius etapus: strateginio valdymo įvertinimo sistemos kūrimą; strateginio plano ir valdymo įvertinimą (situacijos analizę); įvertinimą, ar strateginis valdymas atitinka kriterijus, ar sutampa su

strateginio plano tikslais, uždaviniais. Diagnozavus klaidas, neatitikimus kriterijams, sudaromas veiksmų planas, skirtas koreguoti esamai situacijai.

Apibendrinant strateginio valdymo etapus formuluotina išvada, kad pagrindinės vadybos funkcijos – planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė – sudaro vadybos ciklą, kuriuo vadovaujantis įgyvendinamas strateginis planas, ir institucija gali tinkamai vykdyti savo užsibrėžtus tikslus.

### 1.3.3. Strateginio planavimo procesas ir metodika

Analizuojant strateginį planavimą, svarbu suvokti jo svarbą valdymo procese. Išanalizavus mokslininkų Arimavičiūtės (2006), Vasiliausko (2007) ir kitų lietuvių mokslininkų darbus galima daryti prielaidas, kad strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku reaguoja į išorinės aplinkos pokyčius ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą. O planavimas bendriausia reikšme yra valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nusakomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Planavimas ir kitos valdymo ciklo funkcijos (žr.1.5 pav.) – organizavimas (vykdytojų parinkimas, funkcijų delegavimas, grupių sudarymas ir kt.), vadovavimas (motyvacija, komandavimas, komunikacijos ir t.t.), kontrolė (plano vykdymo matavimas, nukrypimų nustatymas, plano koregavimas ir t.t.). Jos sudaro uždarą valdymo ciklą.



1.5 pav. Valdymo ciklas

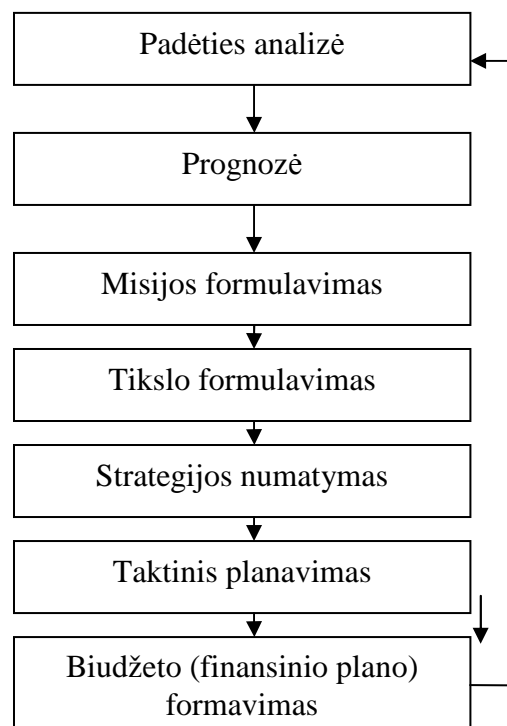
Šaltinis: sudaryta magistro darbo autoriaus: Vasiliauskas(2002)

Loginiu požiūriu, planavimas yra pirminė valdymo funkcija, sudaranti pagrindą kitoms trimis funkcijoms (Vasiliauskas, 2002, p. 24).

Mintzberg (1994) teigia, kad strateginis planavimas yra svarbiausias strateginio valdymo elementas, per kurį organizacija susiejama su mikroaplinka ir makroaplinka, kartu identifikuojant organizacijos galimybes ir grėsmes. Pagrindinis strateginio planavimo uždavinys, yra strateginio pertraukiamumo, galinčio turėti organizacijai neigiamų pasekmių, aptikimas.

Remiantis SKVC parengta Aukštosios mokyklos veiklos savianalizės suvestinės rengimo ir vertinimo metodika, strateginio valdymo kriterijai tai strateginio veiklos plano tinkamumas, jo įgyvendinimo užtikrinimas ir viešinimas bei valdymo veiksmingumas.

Analizuojant valdymo funkcijas, Seilius (1998) teigimu, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad jos viena su kita susijusios ir dažnai vykdomos kartu. Organizacija rinkos sąlygomis gali funkcionuoti tik tada, kada organizacijos vadovas ir visi joje dirbantieji sugeba objektyviai įvertinti išorines ir vidines sąlygas (tikslų ir misijos išsikėlimas), prognozuoja ateitį (tikslų formulavimas), numatyta linkme organizuoja savo veiksmus ir nuolatos kontroliuoja esamą padėtį (taktinis ir biudžeto formavimas). Galima daryti išvadą – planavimas pagrindinė ir pirmoji valdymo tinkamumą užtikrinanti funkcija.



**1.6 pav. Organizacijų veiklos planavimo schema**

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autoriaus, remiantis Seilius (1998).

James, Stoner (1999) akcentuoja, jog planavimas — ypatinga sprendimų rūšis, nukreipta į konkrečią ateitį, kurios savo organizacijai trokšta vadovai. Planavimas — ne vienkartinis procesas,



kurio pradžia ir pabaiga aiški. Tai nenutrūkstamas procesas, atspindintis aplinkos pokyčius bei prisitaikymą prie jų .

Dess,. Lumpkin, Eisner (2010), išskiria keturis strateginio valdymo požymius.

Pirma, strateginis valdymas yra nukreiptas į bendrus organizacijos tikslus ir uždavinius. Tai reiškia, kad pastangos turi būti nukreiptos į tai, kas geriausia yra visoje organizacijoje, o ne vien tik į funkcines sritis. Kai kurie autoriai nurodo jog, kas gali būti racionalu arba idealiai tikti vienoje funkcinėje srityje, pavyzdžiui, procedūros, negali apimti visos įmonės tikslų.

Antra, strateginis valdymas apima kelias suinteresuotąsias šalis į sprendimų priėmime. Suinteresuotieji subjektai yra asmenys, grupės ir organizacijos, įskaitant (viešąsias įmones) savininkus, darbuotojus, klientus, tiekėjus, vietos bendruomenę ir kt.

Trečia, strateginis valdymas apima tiek trumpalaikius, tiek vidutinius, tiek ir ilgalaikius tikslus.

- Ilgalaikiai. Jie apima kelerių metų laikotarpį. Ilgalaikiai tikslai yra platesni ir mažiau konkretūs negu kitų tipų tikslai. Jie verčia vadovybę priimti einamus sprendimus, atsižvelgiant į tai, kaip tie sprendimai veiks tolesnę organizacijos veiklą.
- Vidutinio laikotarpio tikslai nustatomi po to, kai nustatyti ilgalaikiai, jie apima laikotarpį nuo vienerių iki penkerių metų. Tai ilgalaikių tikslų dalis, kurie gali būti nuosekliai pasiekiami per trumpą laikotarpį.
- Trumpalaikiai tikslai iškeliami tik po to, kai nustatyti ilgalaikiai ir vidutinio laikotarpio tikslai. Jie labai konkretūs, išmatuojami ir pasiekiami. Jie nurodo greitį, kuriuo organizacijai reikia judėti pirmyn nustatytu kursu ir jais siekiama veiklos kokybė. Jie gali apimti veiksmus, kuriuos reikia baigti po kelių dienų, savaitių ar mėnesių. Tai konkretūs uždaviniai ar užduotys.

Ketvirta, strateginis valdymas apima kompromisą tarp efektyvumo ir veiksmingumo. Kai kurie autoriai minėjo tai kaip skirtumą tarp „daryti teisingus dalykus“ (veiksmingumas) ir „daryti dalykus teisingai“ (efektyvumas). Nors vadovai turi paskirstyti ir naudoti išteklius išmintingai, jie privalo nukreipti savo pastangas, siekiant bendrų organizacijos tikslų. Organizacijų vadovai, kurie sutelkia dėmesį tik į trumpalaikį biudžetą ir uždavinius, gali nepajėgti pasiekti platesnių organizacijos tikslų.

Strateginio veiklos plano vertinimo kriterijai sudaromi atsižvelgiant į tikslus, uždavinius. Jie sudaro galimybę visapusiškai įvertinti pokyčių svarbiausiose institucijos veiklos srityse per nustatytą laikotarpį. Vertinimo kriterijai gali būti vertikalūs ir horizontalūs. Efekto vertinimo kriterijų techniniai priedai pridedami prie strateginio veiklos plano.

Šiandien beveik visos klestinčios organizacijos, norinčios išlikti stiprios ar išplėsti savo veiklos apimtį, nori panaudoti savo privalumus ir rengia savo organizacijos strategiją. Kad būtų galima parengta gerą strategiją būtina:

- sugebėti pažvelgti į ateitį, numatyti įvykių eigą;
- suburti kvalifikuotą, žinantį vadovybės siekius ir tiems siekiams pritariančią personalą;
- turėti valios permainoms, ryžtis imtis veiksmų, kai tam ateis laikas;
- mokėti sukaupti tikslus duomenis apie savo organizaciją, konkurentus ir išorinę aplinką, juos objektyviai įvertinti;
- suprasti, kad strateginio plano įgyvendinimas – tai procesas, reikalaujantis nuolatinių pastangų.

Apibendrinus aukščiau analizuotų mokslininkų darbus galima teigti, kad organizacijos strategija kuriama surinkus iš padalinių informaciją apie klientų lūkesčius, konkurencinę situaciją, galimas rinkos kitimo tendencijas, vidinius padalinių išteklius bei jų vystymo galimybes. Sukūrus bendrąją organizacijos strategiją, ji „nuleidžiama“ žemyn ir paaiškinama, kaip kiekvienas padalinys ir atskiras darbuotojas turi prisidėti prie jos įgyvendinimo. Organizacijos strateginį planą struktūriškai ir logiškai sudaro strateginių sprendimų visuma (žr. 1.6 pav.).

Strateginiams tikslams įgyvendinti – rengiamos programos. Programas rengia ir jų įgyvendinimą prižiūri atsakingi asmenys, kurie privalo reguliariai organizuoti programų peržiūrą (vertinti programos ir jos priemonių tikslumą, atsižvelgdami į kintančias aplinkybes ir veiksnius, turinčius ar galinčius turėti įtakos programų įgyvendinimui bei jų tikslų pasiekimui). (Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos, 2008)

Programos sudaromos laikantis sistemiškumo, strateginio valdymo, veiklos koordinavimo ir programų plėtojimo galimybės principų.

Sistiškumo principas reiškia, kad programa yra vientisa sistema, skirta svarbiausiems nustatytiems tikslams pasiekti.

Programa rengiama įvertinus aplinką ir išteklius, suformulavus misiją ir nustačius strateginius tikslus.

Tikslai yra iškeliamas iš misijos formuluotės. Tikslai sudaro pagrindą visiems kitiems funkciniamis sprendimams, pavyzdžiui, finansų, gamybos, rinkodaros ir žmogiškųjų išteklių. Tikslai yra skirstomi į verslo, funkcinis ir veiklos tikslus. Tikslai ir strategija kartu sudėjus, paaiškina įmonės koncepciją. Tikslai nurodo organizacijos veiklą, kurią tikimasi realizuoti per tam tikrą laikotarpį.

Organizacijos siekia kelių rūšių tikslų:

- augimo;

- pelningumo;
- rinkos dalies;
- produktyvumo;
- technologijų;
- inovacijų;
- įmonių socialinės atsakomybės;
- įvaizdžio;
- darbuotojų pasitenkinimo.

Rezultato kriterijus – programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus – nauda, kurią, įgyvendinus programą, gauna tiesioginiai programos naudos gavėjai.

Institucijos programos tikslas turi nusakyti rezultatą, kurį norima pasiekti per tam tikrą laikotarpį. Institucijos programos tikslai turi būti susiję su institucijos misija ir jos strateginiais tikslais. Jie turi atitikti aplinkos ir išteklių analizės išvadas, t. y. turi būti formuluojami atsižvelgiant į atitinkamus poreikius, sąlygas ir galimybes. Tikslas turi būti kreipiamas į poreikį, sąlygas, galimybes ir problemą.

Tikslas turi būti suprantamas, teigiamas ir glaustas. Tikslas turi būti susijęs su institucijos paskirtimi, funkcijomis ir programa. Programos tikslams įgyvendinti formuluojami uždaviniai. Programos uždaviniui keliami reikalavimai:

- Jis nurodo bent vieną pagrindinį rezultatą, kuris turi būti pasiektas.
- Jo rezultatą galima išmatuoti, palyginti su objektyviais rodikliais.
- Jo rezultatą galima pasiekti per biudžetinius metus turimais ištekliais.

Uždavinio įgyvendinimo rezultatas – materialinis ar intelektinis produktas ir/ar paslaugos, kurie atsiranda tikslingai naudojant uždaviniui įgyvendinti skirtus išteklius.

Uždavinys turi atitikti tokius kriterijus:

- Nurodo vieną pagrindinį rezultatą, kuris turi būti pasiektas;
- Yra apskaičiuojamas ir išmatuojamas;
- Gali būti pasiektas per biudžetinius metus; (Strateginis planavimas ir strategijos įgyvendinimo kontrolė viešajame sektoriuje)
- Nusako planuojamų rezultatų vertinimo kriterijus ir yra tiesiogiai susijęs su turima apskaičiuojama informacija;
- Realiai pasiekiamas su turimomis lėšomis;
- Atskiri uždaviniai nepriklauso nuo kitų uždavinių.

Priemonė – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas ir veiksmai, kuriems naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai. Priemonė :efektyviausias ir racionaliausias būdas,

kaip pasiekti norimą rezultatą, ji leidžia pasiekti norimą rezultatą turimais ištekliais, suprantama, teisėta ir praktiškai įgyvendinama. (Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos, 2008)

Plano rengėjai prie kiekvienos numatytos priemonės turi nurodyti konkrečius asignavimus, būtinus priemonės vykdymui.

#### **1.4. Kokybės sistemos integravimas į organizacijos strateginį planavimą.**

Šiuo metu mokslininkai, kurie analizavo kokybės temą aukštajame moksle, Green (1994; 1992); Harvey (1999); Hardney (1995); Patry (2004) teigia, jog visuotinės kokybės principus galima taikyti ir aukštajam mokslui. Tai pagarba žinioms bei pastovus jų atnaujinimas. Visuotinės kokybės praktikai taip pat pripažįsta žinių reikšmingumą visuomenei, pvz., Green (1994) aukštąjį išsilavinimą vertina kaip vieną iš visuotinę kokybę garantuojančių veiksnių.

1. Siekiant įvertinti aukštosios mokyklos strateginio veiklos plano tinkamumą, analizuojama:
2. strateginio veiklos plano atitiktis aukštosios mokyklos misijai, šalies mokslo ir studijų politikos strateginiams dokumentams, Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatomis;
3. strateginio veiklos plano komponentų (esamos situacijos analizės, strateginių krypčių ir tikslų, uždavinių, įgyvendinimo priemonių, išteklių, numatomų rezultatų) pagrįstumas ir dermė;
4. strateginio plano įgyvendinimo kiekybinių bei kokybinių rodiklių pagrįstumas ir išsamumas;
5. strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėsenos procedūrų tinkamumas;
6. informacijos apie strateginio plano įgyvendinimą, teikiamos steigėjams, juridinio asmens dalyviams, akademinėi bendruomenei ir visuomenei, pakankamumas.

Mokslininkas Keller (1983) savo knygoje rašo, kad strateginis planavimas yra specifinis metodas leidžiantis institucijai judėti į priekį, nes suformuluotos ir įgyvendintos strategijos atspindi organizacijos aplinkos kontekstą, vertybes, stiprybes, žmogiškuosius išteklius, kurie leidžia institucijai pasiekti tikslus.

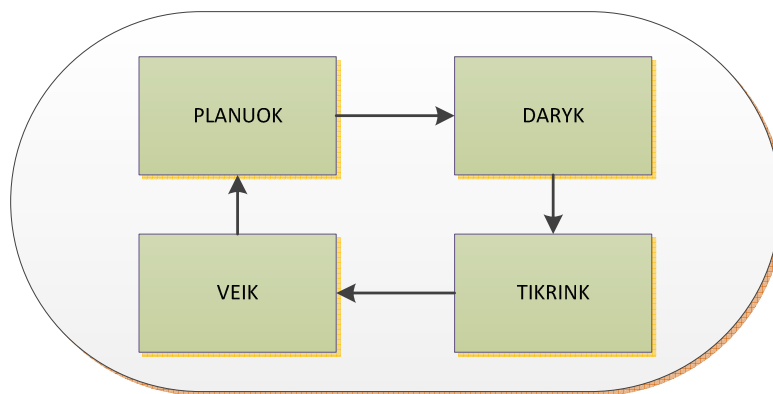
Siekiant įvertinti, ar aukštosios mokyklos valdymas yra veiksmingas, analizuojama:

1. vidinio studijų kokybės užtikrinimo sistemos (įskaitant kokybės užtikrinimo politiką, studijų programų kokybės ir studentų rezultatų gerinimą, dėstytojų kompetencijos tobulinimą, paramos studentams užtikrinimą, duomenų kaupimo ir viešo informavimo organizavimą) veiksmingumas;
2. aukštosios mokyklos struktūros racionalumas, atitiktis strateginio plano tikslams ir uždaviniams; struktūros pokyčių atitiktis studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros, meno programų įgyvendinimo poreikiams;

3. procesų valdymas – sprendimų priėmimo veiksmingumas, atsakomybės pasiskirstymas ir atskaitomybė, išteklių paskirstymas, suinteresuotų šalių (partnerių) įtraukimas; orientavimasis į strateginius tikslus ir rezultatus;
4. žmonių išteklių valdymas (poreikių analizė, atitiktis strateginio plano įgyvendinimui, ugdymas ir kvalifikacijos tobulinimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą);
5. pokyčių valdymas (procesų optimizavimas) – procesų kokybės analizė, tobulinimo prielaidos, rizikų analizė;
6. materialiujų išteklių (infrastruktūros) valdymas, jo atitiktis patvirtintai aukštosios mokyklos lėšų ir turto valdymo, naudojimo ir disponavimo jais tvarkai;
7. aukštosios mokyklos lėšų panaudojimo racionalumas, lėšų panaudojimo atitiktis patvirtintai aukštosios mokyklos lėšų ir turto valdymo, naudojimo ir disponavimo jais tvarkai, atsižvelgiant į pajamų ir išlaidų sąmatas bei jų įvykdymo ataskaitas;
8. akademinės etikos nuostatos ir jų užtikrinimo procedūros.

Tai pat kokybės vadybos sistemos yra orientuotos į panašius principai kaip ir strategijos formavimas, VKV taikymą vaizduoja kaip nuolatinį, nenutrūkstamą procesą, užtikrinantį ryšį tarp organizacijos ir jos klientų. Kaip ir strateginio planavimo taip ir VKV standartuose matomos sąsajos tarp vykdomų funkcijų.

Organizacijos veiklos kokybės pagrindas – tai konkrečios strategijų, procesų, personalijų kokybės valdymo procedūros (statinio pamatas Norint tobulinti kokybės sistemą reikia naudotis pavyzdžiui ISO standarte aprašytu procesais pagrįstu kokybės vadybos sistemos modeliu, bei metodika, žinoma kaip „Planuok – Daryk – Tikrink – Veik“.( žr.1.7 pav.)(0.2 ISO 9001:2008)



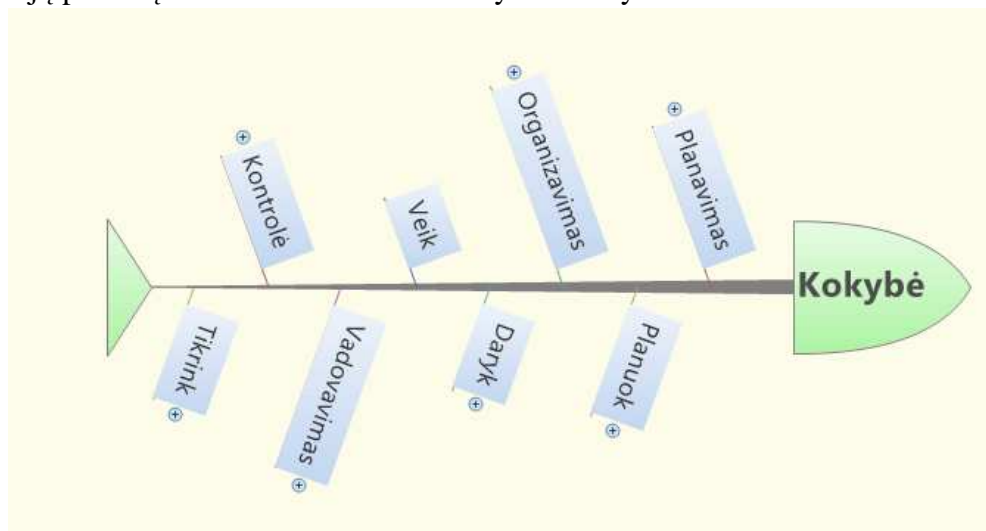
**1.7 pav.** Veiklos pasiekimų matavimo sistema

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autoriaus remiantis ISO 9001:2008 standartu

Kokybės vadybos sistema suteikia organizacijoms galimybę planuoti, daryti-veikti, įgyvendinti bei tikrinti savo veiklą pasitelkiant apibendrintą vadybinę patirtį, apibrėžtą standarto reikalavimais. Efektyvi organizacijos kokybės vadybos sistema yra inovacinės veiklos valdymo

pagrindas (Baronienė, 2007). Aukštajai mokyklai, planuojančiai tobulinti savo akademinę veiklą pasitelkus kokybės vadybos metodus, modelius, yra iš ko rinktis, svarbu apsispręsti, kokių rezultatų tikimasi iš kuriamos vidinės studijų kokybės vadybos sistemos ir ar integruotas į kurią sistemą metodus padėtų jų siekti (Liukinevičienė ir kt., 2012).

Pasirinkus ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemos standartą, jo rekomendacijos skirtos ne tik produkto kokybei užtikrinti, bet ir tam, kad galutinis klientas būtų patenkintas (ISO 9001:2008, 2008, p. 2), tad galima teigti, jog ISO 9001:2008 standartas yra nukreiptas į valdymo sistemą, kuri lemia galutinio produkto kokybę, pateikiami reikalavimai procesams, daroma prielaida, kad būtent valdymo procesų tikslumas įtakoja paslaugos kokybę, o visuotinė kokybės vadyba aprėpia platesnį kokybės vadybos suvokimo spektrą, t.y. VKV yra koncepcija, kad kokybę galima valdyti ir kad šis valdymas nenutrūkstamas procesas. Visuotinės kokybės vadybos sistemos ir strateginio valdymo procesų sąryšis yra akivaizdus (žr. 1.8 pav.), jų bendrieji procesai sutampa ir koreliuoja tarpusavyje. Šių abiejų procesų bendras tikslas ir siekiamybė – kokybė.



**1.8 pav.** Visuotinės kokybės vadybos sistemos ir strateginio valdymo procesų sąryšis

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autoriaus ISO 9001:2008 standartu, strategijos valdymo procesu

Apibendrinant galima teigti, kad visuotinė kokybės vadyba ne tik sprendžia kokybės klausimus, bet taip pat ieško tobulumo, o strateginis planavimas susidedamas iš pagrindinių planavimo elementų ir aukštojo mokslo institucijų specifinių bruožų, padeda įgyvendinti strateginius pakeitimus tinkamai ir laiku juos įvertinus, taip užtikrinant bendrą organizacijos kokybę.

Žemiau pateiktoje lentelėje matyti, kiek panašumų yra tarp ISO standarto ir strateginio planavimo apibrėžimų (žr. 1.2 lentelę).

1.2 lentelė

### ISO 9001:2008 standarto ir strateginio planavimo proceso apibrėžimų palyginimas

ISO standarto reikalavimai	Pastebėjimai	Šaltinis	Strateginio planavimo reikalavimai	Pastebėjimai	Autorius
<i>Planuok</i>	Nustatyk tikslus ir procesus, būtinus rezultatui pasiekti pagal kliento reikalavimus ir organizacijos politiką.	ISO 9001:2008 standartas	<i>Planavimas</i>	Planas - tam tikras sąmoningų veiksmų, kaip elgtis įvairiose situacijose, vadovas. Planas nėra pasyvus, tai veiklos įrankis.	Jucevičius (1998)
<i>Daryk</i>	Įgyvendink procesus.	ISO 9001:2008 standartas	<i>Organizavimas</i>	Resursų derinimas, siekiant išvengti aplinkoje kylančių grėsmių arba panaudoti atsirandančias galimybes.	Jucevičius (1998)
<i>Tikrink</i>	Kontrolė – tai procesas, kurio metu darbuotojų laimėjimai ir procesų pokyčiai yra lyginami su siekiamu standartu, aptariamais ir įvertinami.	ISO 9001:2008 standartas	<i>Kontrolė</i>	Tai pasakytina ir apie tiesioginę, ir apie grįžtamąją kontrolę ir tai yra pagrindas prireikus kontroliuoti visą procesą.	Jucevičius (1998)
<i>Veik</i>	Imkis veiksmų procesams nuolat gerinti.	ISO 9001:2008 standartas	<i>Vadovavimas</i>	Strateginis vadovavimas – tai gebėjimas užtikrinti organizacijos lankstumą, sudaryti sąlygas organizacijos darbuotojams įgyvendinti strateginius pokyčius.	Melnikas ir Smaliukienė (2008)

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autoriaus

Kaip matyti iš pateikto palyginimo aukščiausios vadovybės įsipareigojimais yra plėtoti ir nuolat gerinti organizacijos rezultatyvumą, t.y. nustatyti kokybės politiką, užtikrinti, kad būtų užsibrėžti kokybės tikslai, užtikrinti organizacijos lankstumą ir pan.

Reziumuojant teigtina, kad kokybės vadybos standarte ISO 9001:2008 nėra užsiminta apie tobulumą, bet kaip matome iš aukščiau pateikto palyginimo, ISO 9001:2008 standartas yra koncentruotas ir apima dalį kriterijų reikalingų įgyvendinti visapusišką kokybės vadybos valdymą. O strategijos planavimo esmė – rasti tinkamiausias galimybes geriausiems rezultatams pasiekti.

Išanalizavus mokslinius literatūros šaltinius strateginio planavimo bei aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo tematika, identifikuota jog kokybės užtikrinimas bei strateginis planavimas yra labai aktualūs šio laikotarpio procesai aukštojo mokslo kontekste. Nustatyta, kad švietimo sektoriaus kokybės siekis reglamentuojamas vidiniais ir išoriniais dokumentais, LR Konstitucija, įstatymais, ir poįstatyminiais aktais, bei Bolonijos proceso dokumentais. Kaip ir strateginis planavimas kuris reglamentuojamas tiek vidiniais dokumentais tiek išoriniais kaip Strateginio

planavimo metodika, Viešojo administravimo plėtros strategija. Pagrįsta, jog strateginis planavimas ir kokybės užtikrinimas siejamas su organizacijos veiklos pokyčiais, efektyviais išteklių panaudojimais, vartotojų poreikių tenkinimu, finansinių rezultatų analizavimu ir pan. Teoriniu tyrimu atskleisti kokybės standarto ir strateginio planavimo procesų palyginimai, kurie atskleidė sąsajas tarp šių objektų. Ko pasekoje, nustatyta jog organizacija pati gali pasirinkti kokybės užtikrinimo standartų naudojimą iš plataus spektro, ir juos pritaikyti savo reikmėms.

Empirinis tyrimas galėtų papildyti teoriškai pagrįstus samprotavimus, išsamiau atskleisti praktines kokybės sistemos integravimo į stieginį planavimą galimybes bei naudas. Aktualu analizuoti kaip praktiškai panaudojamas standarto diegimas strateginiame planavime. Strategijos valdymas apima ypatingai platų analizės ir planavimo spektrą, o joms spręsti yra numatomas didelis programų ir priemonių skaičius, todėl reikia ištirti organizacijos galimybes pasinaudoti informacinėmis technologijomis ir strateginį planą perkelti į virtualią terpę, kaip ir padarė Šiaulių valstybinė kolegija.



## **2. ŠIAULIŲ VALSTYBINĖS KOLEGIJOS KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS INTERGRAVIMO Į STRATEGINIŲ PLANAVIMĄ TYRIMO ANALIZĖ**

### **2.1. Kokybės valdymo sistemos integravimo į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą metodinis pagrindimas**

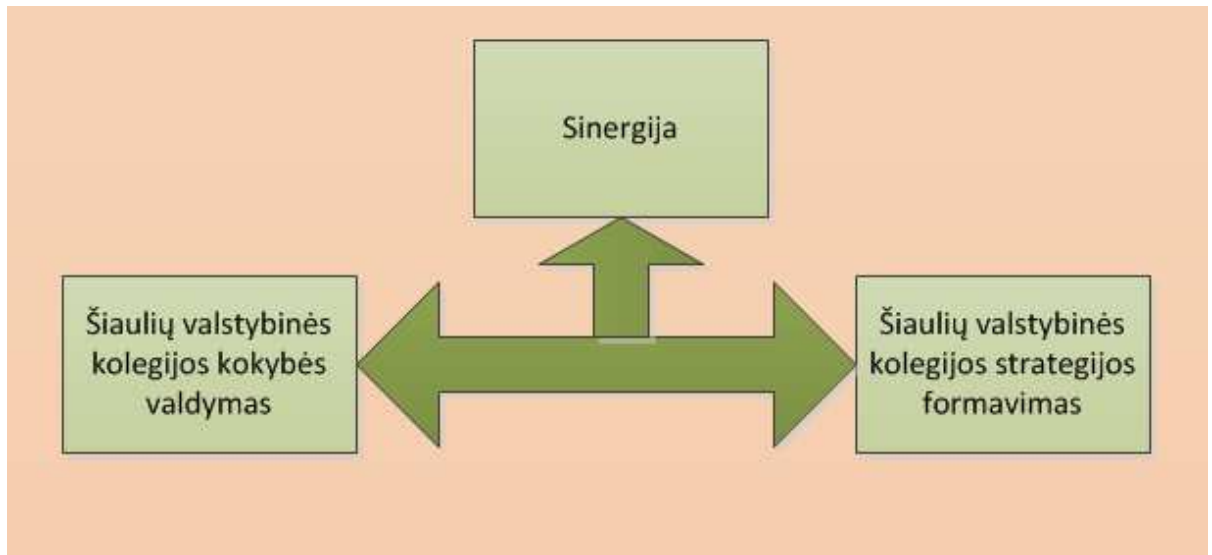
**Tyrimo metodika.** Tyrimo metodika grindžiama ir orientuota į tyrimo tikslą – ištirti kokybės valdymo sistemos integravimą į Šiaulių valstybinės kolegijos veiklos strateginį planavimą, išanalizuoti sąlygojančių veiksnių teorinius ir teisinius aspektus.

Siekiant atlikti tyrimą teoriniu kontekstu, buvo analizuojama: Lietuvos Respublikos įstatymai, LR Konstitucija, Lietuvos Respublikos teisės aktai, Europos Sąjungos dokumentai (Konvencijos ir komunikatai), Šiaulių valstybinės kolegijos dokumentai. Empiriniame tyrime apibendrinant analizuojami Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros šaltiniai. Teoriškai tiriant strateginį valdymą, ir atliekant jo koncepcijų sisteminę analizę, atlikta Melniko ir Smaliukienės (2008) Arimavičiūtės (2006), Vasiliausko (2007), Mintzberg (1994), James, Stoner (1999), Barczyk (1999), Dess (2010), Bivainis(2009), Lumpkin, Eisner (2010), Homkins, Hargreav (2002), Freeman(1999), Gilbert (2006), Nmadu (2013), Volberda(2011) ir kitų mokslininkų lyginamoji ir loginė analizė. Siekiant išanalizuoti kokybės užtikrinimo ir kokybės valdymo principų taikymą tiek plačiąja prasme, tiek aukštojoje mokykloje, analizuota įvairiais aspektais naudojantis užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbais kaip: Želvio, (2003); Lamanausko, (2004); Mikulio, (2007), Vasiliausko (2004); Vanago (2004) kurie nagrinėjo kokybės valdymą ir jo naudą organizacijoms, Dale, (2013), Goetsch, 2014, Kaplan, Norton, (2001) analizavo subalansuotos rodiklių sistemos naudą strateginiams planams, Stoner (1999) Smith (2003), Volberda (2011) savo darbuose jie nagrinėjo strategijos įgyvendinimą, metodus ir būdus.

Tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Strateginio planavimo ir kokybės valdymo sąveikos tyrimas grindžiamas kokybinio tyrimo strategija (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008 ir kt.).

Kai strateginiuose planuose integruojamas kokybės sistemos ISO 9001:2008 standartas, tuomet planavimo procese iš anksto numatomi ISO 9001:2008 standarto reikalavimai, kriterijai, rodikliai, pagal kuriuos vėliau vykdomas strateginio plano įgyvendinimas ir atliekamas plano valdymo vertinimas.

Įvade suformuluotą ginamąjį teiginį galima iliustruoti schema, kuri atspindi sinergijos sąveikos rezultatą (žr. 2.1 pav.).



**2.1 pav.** Kokybės valdymo ir strateginio planavimo sąveikos rezultatas – sinergija  
Šaltinis: sudaryta magistro darbo autoriaus

Šiaulių valstybinė kolegija diegė kokybės sistemą siekdama padidinti operacinį efektyvumą, tikėdamasi tapti savo sektoriaus lydere.

Realizuojant kokybės valdymo sistemos integravimo į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą įtaikyta kokybinio tyrimo strategija, buvo taikytas kokybinio **tyrimo metodas** – dokumentų analizė. **Tyrimo metodika** – loginė, sisteminė ir lyginamoji mokslinių darbų analizė, apibendrinimas, sisteminimas, pirminių ir antrinių informacijos šaltinių analizė bei sintezė.

Tyrimas vyko pagrindiniais penkiais etapais:

2.1 lentelė

### Tyrimo etapai

Etapai	Etapo darbai
I etapas. Mokslinės literatūros analizė	Atlikta kokybės sistemų ir strateginio valdymo teorinė analizė
II etapas. Dokumentų analizė	Išnagrinėtos Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės, Bolonijos proceso prioritetinės veiklos kryptys kokybės užtikrinimo srityje, ir atliktas aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo teisinis reglamentavimas.
III etapas. Automatizuotos sistemos analizė	Išanalizuotos kolegijoje naudojamos kompiuterinės sistemos funkcijos.
IV etapas. Kolegijos strateginių planų ir kokybės valdymo integravimo analizė	Atlikta Šiaulių valstybinės kolegijos 2015–2020 metų strateginio veiklos plano, Šiaulių valstybinės kolegijos Integruotos plėtros strategijos 2011–2020 metų ir ISO 9001:2008 standarto integravimo analizė.
V etapas. Tyrimo duomenų analizė ir aptarimas	Pagrįsta iškelta hipotezė, pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autoriaus

Tyrimas buvo atliekamas nuo 2012-11-10 iki 2014-05-15. Tyrimo metu surinkti duomenys lyginami, analizuojami ir vertinami. Išanalizavus tyrimo metu gautą informaciją, pateikiamos išvados bei pasiūlymai.

## **2.2. Šiaulių valstybinės kolegijos kokybės užtikrinimo veiksniai**

### **2.2.1 Esamos situacijos analizė**

Šiaulių valstybinė kolegija – vienintelė valstybinė aukštojo koleginio mokslo institucija Šiaulių regione – įsteigta 2002 m. Įsteigus kolegiją, buvo pradėta kurti aukštosios mokyklos veiklos kokybę užtikrinančią sistemą. Kokybės užtikrinimas kolegijos suprantamas kaip sistemingas, organizuotas ir nuolatinis dėmesys kokybės palaikymui ir gerinimui. Juo siekiama nustatyti, ar išlaikomas atitinkamas lygis ir tobulinama veikla. Aiškiai apibrėžtos sistemos kryptys: tobulinti studijų kokybės vidinio vertinimo bei savianalizės atlikimo tvarką, plėtoti studijų ir mokslo integracinius ryšius ir kt.

Sukurtos atitinkamos struktūros, užtikrinančios kokybę ir vertinimą: Akademinė taryba, Kokybės valdymo skyrius, Studijų programų priežiūros ir studijų kokybės užtikrinimo komitetai. Vidinės veiklos kokybės vadybos sistema įtvirtinama ir plėtojama kasmetiniuose veiklos planuose, analizuojama ataskaitose.

2002 m. patvirtintas Kokybės valdymo sisteminis modelis. Kokybės valdymas – tai kolegijoje taikomų reikalavimų vykdymas ir nuolatinis veiklos gerinimas.

2003 m. sukurta Kokybės užtikrinimo sistema, kuri patvirtinta visuotiniame pedagogų susirinkime ir yra pagrįsta savianalize.

Šiaulių kolegijos direktoriaus 2004 m. rugsėjo 14 d. įsakymu Nr. V-9 patvirtintas Kokybės vadovas.

2005 m. pradėta kurti integrali kokybės vadybos sistema, apjungianti kelių skirtingų kokybės vadybos sistemų elementus. Diegimo procese pagrindinė veikla buvo skiriama veiklos planavimui, veiklos savianalizei, kurios metu nustatomi veiklos pranašumai ir trūkumai, numatomi būdai trūkumams pašalinti. Šiaulių kolegijos direktoriaus 2005 m. gruodžio 30 d. įsakymu Nr. V-86 buvo patvirtinta Kokybės knyga, 2005 m. gruodžio 30 d. įsakymu Nr. V-77 Veiklos kokybės vadybos modelis bei jo formos.

Šiaulių valstybinė kolegija nuo pat jos įkūrimo (2002 metai) įgyvendina priemones veiklos kokybei gerinti. Tuo tikslu įkurtas Kokybės valdymo skyrius, parengtas Kokybės vadovas, kuriame išdėstyta Kolegijos kokybės politika, pagrįsta kokybės vadybos sistema, paskirstyta atsakomybė už kokybės vadybą, aprašomi kokybės užtikrinimo procesai. 2006 metų lapkričio mėnesį Kolegijų išorinio vertinimo ekspertų grupė teigiamai įvertino tuometinės Šiaulių kolegijos sukurtą vidinę veiklos kokybės užtikrinimo sistemą. Organizacijoje yra sukurta pareigybė atsakinga už kokybės vadybos sistemą, ir jos kriterijų laikymąsi (žr. 3 priedas). Taip pat tinkamai užtikrinant kokybės

vadybos sistemos laikymąsi visos organizacijos mastu pakeisti pareiginiai nuostatai administracijos darbuotojams nurodant, kad darbuotojas savo darbe turi vadovautis be kita ko ir LST EN ISO 9001 standartu, bei EFQM principais.

Sparčiai kintant aplinkai, didėja dėmesys aukštųjų mokyklų kokybei, todėl sukurta ir įgyvendinama veiklos kokybės užtikrinimo sistema turi būti nuolat tobulinama. Šiaulių valstybinės kolegijos kokybės valdymo uždavinys – sukurti kokybės kultūrą, pasiekti, kad visi bendruomenės nariai – nuo aukščiausio iki žemiausio lygio – gerai suprastų įgyvendinamą kokybės sistemą ir jos procedūras, valdančias jų darbo procesus.

2010 m. balandžio 14 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 421 „Dėl Šiaulių kolegijos pertvarkymo“ (Žin., 2010, Nr. 46-2218) patvirtintas Šiaulių valstybinės kolegijos statutas, pradėti valstybės biudžetinės įstaigos Šiaulių kolegijos pertvarkymo į viešąją įstaigą Šiaulių valstybinę kolegiją procesai. ( Nutarimas dėl Šiaulių kolegijos pertvarkymo, 2010)

Šiaulių valstybinės kolegijos statutas (Žin., 2010, Nr. 46-2218) reglamentuoja Kolegijos vietą Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje, veiklą, valdymą, mokslo ir studijų organizavimą, studentų ir darbuotojų teises, pareigas ir atsakomybę, taikomosios mokslinės veiklos ir studijų kokybės užtikrinimą, ginčų nagrinėjimą, turto ir lėšų naudojimą. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. balandžio 15 d. nutarimas Nr. 303 „Dėl Šiaulių kolegijos statuto patvirtinimo“ (Žin., 2009, Nr. 48-1901) pripažintas netekusiu galios.

2010 m. liepos 12 d. viešoji įstaiga Šiaulių valstybinė kolegija įregistruota Juridinių asmenų registre.

Kokybės sistema organizuojama taip kad visa veikla daranti įtaką kokybei būtų adekvačiai ir nuolat valdoma, todėl Kokybės vadove, taikant ISO 9001:2008 standarto reikalavimus, į strateginio valdymo dokumentuotą procedūrą integruota vadovybinės vertinamosios analizės veikla (VVA). VVA vykdoma kartą per mėnesį, direktorato metu. Svarstoma direktorato posėdžių plane numatyta konkreti veikla arba tuo laikotarpiu aktuali informacija. Kartą per metus, atlikus kokybės vadybos vidaus auditą, sušaukiamas metų veiklos vadovybinės vertinamosios analizės susirinkimas. Tada aptariamasi strateginio plano įvykdymo ataskaitos bei veiklos neatitikčių, vidaus audito, visų išorinio ir vidinio vertinimo metu teiktų tobulinimo rekomendacijų įgyvendinimo rezultatai, analizuojami visos Kolegijos veiklos rezultatai (Kokybės vadovas 5.6 skyrius). Kokybės sistemoje taip pat daug dėmesio skiriama prevenciniams veiksams, kurie neleidžia atsirasti problemoms, jų pagalba galima užkardyti ar net pašalinti, jeigu jie atsiras. Atliktos analizės pagrindu priimti sprendimai tampa pagrindu veiklos kokybės tobulinimui inicijuoti.

### **2.2.2. Strateginių sprendimų vertinimas**

Kolegijos strateginis valdymas grindžiamas LR mokslo ir studijų įstatymo bei kitų Lietuvos aukštojo mokslo institucijų veiklą reglamentuojančių dokumentų, Kolegijos statuto (2012) nuostatomis, atsižvelgiama į EAME dokumentus, remiamasi Kolegijos atliktais tyrimais ir analizėmis.

Pagrindiniai Kolegijos strateginio planavimo dokumentai: ilgos trukmės planavimo dokumentas – Kolegijos integruota plėtros strategija 2011–2020 m. strateginiai veiklos planai trumpos trukmės planavimo dokumentai – metiniai veiklos planai.

Kolegijos strateginio planavimo procese galima išskirti du laikotarpius – iki 2011 m. Kolegija vadovavosi 2007–2010 m. SVP; 2011 m., įgyvendinant Europos Sąjungos (toliau – ES) struktūrinių fondų (toliau – SF) finansuojamą projektą, buvo parengta ir patvirtinta IPS.

Nuo 2007 metų Kolegijoje planavimo ir planų įgyvendinimo stebėseną vykdyta pagal Kolegijoje galiojantį kokybės užtikrinimo modelį, dokumentuotą Kokybės knygoje. Katedrų, fakultetų veiklos planai svarstomi ir tvirtinami, analizuojamas jų įgyvendinimas katedrų, fakultetų, Direktorato ir Akademinės tarybos posėdžiuose. Atsižvelgiant į praėjusių metų veiklos savianalizę, išskirtas stipriasis ir tobulintinas sritis, rengiami katedrų, fakultetų veiklos kokybės tobulinimo planai. Analizuojamos padalinių metų veiklos ataskaitos, parengiama Kolegijos metų veiklos ataskaita. Direktoriatas pavaduotojas strateginei plėtrai parengia SSGG. (žr. 3 priedas)

Nuo 2011 metų Integruotos plėtros strategija, SVP rengimo, svarstymo, stebėsenos ir įgyvendinimo bei koregavimo procesų valdymo veiksmai vykdomi vadovaujantis Šiaulių valstybinės kolegijos strateginio planavimo tvarka. Direktorato posėdžių metu svarstomos tarpinės ir metinės strateginio plano įvykdymo ataskaitos, teikiami pasiūlymai dėl veiklos tobulinimo veiksmų (fiksuojaami direktoriatas protokoluose).

Kolegijoje nuolat vykdomos vidaus audito procedūros, kurios padeda didinti Kolegijos veiklos efektyvumą bei taip užtikrinamas kokybės valdymo integravimas į strateginį ir kitus veiklos planus.

Įgyvendinant 2012–2014-ųjų metų strateginio veiklos plano prioritetinę veiklą – studijų kokybės tobulinimą, pasitelkiant Europos socialinio fondo finansavimą, vykdytas projektas „Šiaulių valstybinės kolegijos vidinės studijų kokybės vadybos sistemos tobulinimas“ Nr. VP1-2.1-ŠMM-04-K-02-009. Parengtas KVS reglamentuojantis dokumentas – Kokybės vadovas, kuris patvirtintas Šiaulių valstybinės kolegijos Akademinės tarybos 2012 rugsėjo 13 d. nutarimu Nr. ATN-50. Patvirtintos Kokybės vadybos sistemos dokumentuotos procedūros, kuriomis vadovaujantis atliekama fakultetų, katedrų, centrų ir skyrių veiklos įgyvendinimo stebėseną, katedrų, dekanatų

posėdžių metu svarstomos stipriosios ir tobulintinos veiklos sritys: nagrinėjamos veiklos planų uždavinių neįgyvendinimo priežastys, gerosios patirties pavyzdžiai, grįžtamojo ryšio iš socialinių dalininkų apibendrinti rezultatai, nustatomi veiklos prioritetai, pateikiamos rekomendacijos veiklos tobulinimui.

2012 metais sukurta ir įdiegiama kompiuterizuota sistema, kurioje kaupiami, saugomi, apdorojami ir analizuojami Kolegijos veiklos stebėsenai reikalingi duomenys bei suinteresuotų šalių pasitenkinimo veikla rezultatai. Viena iš sistemos dalių yra Planų ir rodiklių posistemė, kurioje atliekama detali strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėseną skirtingais laiko intervalais, lyginamos planuotos ir faktinės reikšmės. Katedrų, fakultetų, visos organizacijos lygiu operatyviai atliekamas stebėsenos rezultatų vertinimas, įgalinantis laiku imtis prevencinių ar valdymo tobulinimo veiksmų.

### **2.2.3. Vidinio kokybės užtikrinimo sistemos veiksmingumas**

Kokybės vadybos sistemos diegimas yra kompleksiškas darbas, apimantis beveik visą organizaciją ir jos darbuotojus ir padalinius (žr. 3 priedas). Vidinė kokybės užtikrinimo sistema įgyvendinta vadovaujantis Kokybės knygoje dokumentuotomis procedūromis, kurios dera su pagrindinėmis Lietuvos profesinio rengimo sistemos kokybės užtikrinimo nuostatomis ir metodika, Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybės užtikrinimo nuostatomis, Kolegijos strateginiu veiklos planu bei orientavimusi į teikiamų paslaugų kokybę.

Patobulinta ŠVK kokybės užtikrinimo sistema įgyvendinama vadovaujantis keletu modelių ir nuostatų: ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto reikalavimais, Europos kokybės vadybos fondo sukurtos KVS (EFQM) principais, atitiktis aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatomis (ESG), Deming'o kokybės vadybos nuostatomis (visai veiklai ir kiekvienam procesui atskirai).

Tarptautinė akredituota sertifikavimo įstaiga patvirtino Kolegijos veiklos valdymo atitiktį ISO 9001: 2008 standarto reikalavimams (išduotas sertifikatas NR. LT0478Q). Kiekvienais metais atliekami sertifikuotos organizacijos auditai. Iš esmės pats ISO standartas nėra kuriamo produkto ar paslaugos kokybės ženklas, kuris įrodo jų teikiamų paslaugų kokybę. Šis kokybės ženklas visiems nurodo jog ši organizacija turi sertifikuotą kokybės vadybos sistemą, tai reiškia, kad nepriklausomas auditorius patikrino, standarto taikymą organizacijoje vykdomiems procesams.

Kokybės politikoje įvardintos Kolegijos vertybės, kokybės tikslai ir kokybės gerinimo strateginiai principai, kurių įgyvendinimas numatytas ŠVK strateginiuose dokumentuose. Kokybės kultūros plėtotė Kolegijoje yra vertybė, sutelkianti visą bendruomenę jausti atsakomybę už kokybės tikslų pasiekimą. Kolegija kasmet peržiūri esamą kokybės politiką, kad ji nuolat atitiktų keliamus

tikslus ir klientų lūkesčius. Su patvirtinta kokybės politika supažindinamos visos suinteresuotos šalys (skelbiama interneto svetainėje ir informaciniuose plakatuose Kolegijos viešoje erdvėje).

Kolegijoje pagal kokybės vadybos sistemos reglamentą kasmet inicijuojama veiklos įgyvendinimo stebėseną visose veiklos srityse, veiklos rezultatai analizuojami visuose valdymo lygmenyse.

Studijų ir mokymosi visą gyvenimą srities įgyvendinimo kokybę vertinama per strateginio plano tikslams pasiekti vykdytų programų įgyvendinimo lygį. Taipogi atliekamas veiklos kokybės vertinimas, kuomet pagal vertinamąsias sritis matuojami pasiekti rodikliai ir veiklos srities kokybę įvertinama lygmenimis.

Šiaulių valstybinė kolegija veiklai vertinti taiko keturių lygmenų vertinimo sistemą (žr. lentelę).

2.2Lentelė

**Keturių lygmenų vertinimo sistema**

Lygmenys	Kokybinių rodiklių įvertinimas	Kiekybinių rodiklių įvertinimas (2007–2011 m.)	Kiekybinių rodiklių įvertinimas (nuo 2012 m.)
IV lygmuo	– labai gerai (vyrauja teigiami požymiai, stiprios savybės)	Planuotų rezultatų pasiekimas – 100 %	Planuotų rezultatų pasiekimas – 90-100 %
III lygmuo	– gerai (stipriųjų savybių daugiau nei trūkumų)	Planuotų rezultatų pasiekimas – 75 %	Planuotų rezultatų pasiekimas – 60-89 %
II lygmuo	– patenkinamai (yra rimtų trūkumų)	Planuotų rezultatų pasiekimas – 50 %	Planuotų rezultatų pasiekimas – 26-59 %
I lygmuo	– nepatenkinamai (vyrauja trūkumai)	Planuotų rezultatų pasiekimas – 25 ir mažiau %	Planuotų rezultatų pasiekimas – 25 ir mažiau %

Šaltinis: ŠVK metinė veiklos ataskaita

Pagal Kokybės knygoje nustatytus vertinimo kriterijus, 2012 m. matuoti veiklos kokybės vertinimo rodikliai:

2.3. lentelė

**Veiklos kokybės įvertinimas lygmenimis 2012 metais**

Veiklos kriterijus	Kokybės įvertinimas proc. ir lygmeniu*
Kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas	94 proc., IV lygmuo
Kokybės tikslų įgyvendinimo sėkmingumas	90 proc., IV lygmuo
Atitiktis Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio (EFQM) principams	94 proc., IV lygmuo
Atitiktis aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo (ESG) nuostatomis	95 proc., IV lygmuo
Realiųjų išteklių atitiktis minimaliems studijų sąlygų ir organizavimo kokybės reikalavimams (2011 metų duomenų įvertinimas)	100 proc., IV lygmuo

\*Aukščiausias galimas įvertinimas – IV lygmuo (planuotų rezultatų pasekimas yra 90–100 %).

Šaltinis: ŠVK metinė veiklos ataskaita

Be vidinės Kolegijos kokybės priežiūros sistemos yra taikoma išorinė, teisės aktais apibrėžta sistema: Lietuvos švietimo ir mokslo ministro 2012 m. gegužės 23 d. įsakymu Nr. V-855 „Dėl aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo“ (Žin., 2012, Nr. 50-3037) inicijuotas Šiaulių valstybinės kolegijos išorinis veiklos vertinimas, ŠVK veiklos savianalizė atliekama ir savianalizės suvestinė rengiama vadovaujantis dokumentais: Aukštosios mokyklos realiųjų išteklių vertinimo metodika (Žin., 2012, Nr. 44-2180 (nauja redakcija) ir Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika (Žin., 2010, Nr. 128-6567).

2013 m. lapkričio 5-7 dienomis į Šiaulių valstybinę kolegiją buvo atvykusi išorinio vertinimo grupė iš SKVC. Atlikusi aukštosios mokyklos išorinį vertinimą. Šiaulių valstybinės kolegijos veikla įvertinta TEIGIAMAI. Šis sprendimas priimtas atsižvelgiant į: Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro 2013 m. birželio 14 d. sprendimą Šiaulių valstybinės kolegijos realiuosius išteklius įvertinti teigiamai; Tarptautinės ekspertų grupės siūlymą Šiaulių valstybinės kolegijos veiklą įvertinti teigiamai.

Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2014 m. kovo 19 d. įsakymu Nr. SV6-10 Šiaulių valstybinė kolegija akredituota 6 metams.

Tiriamu atveju išanalizavus visus pasiekimus galima daryti prielaidą, jog atliekant tyrimą labai svarbu pasirinkti tinkamą objektą. Pasirinkus Šiaulių valstybinės kolegijos, kaip analizuojamą objekto, kokybės valdymo sistemos integravimą į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą neapsirinkta. Nes visos veiklos vykdomos tinkamai ir laiku: atliekamos savianalizės, analizuojamas veiklos kokybės įvertinimas, grįžtamojo ryšio nauda pirmiausia pajuntama pačiai organizacijai.

### **2.3. Šiaulių valstybinės kolegijos integruotos plėtros strategijos ir kokybės valdymo sistemos sąlytis**

Šiaulių valstybinės kolegijos integruota plėtros strategija 2011–2020 m. parengta, įgyvendinant projektą „Šiaurės Lietuvos valstybinių kolegijų integruotų plėtros strategijų parengimas, didinant atskaitomybę visuomenei bei tobulinant valdymo sistemą“ Nr. VP1-2.1-ŠMM-04-K-01-001 (pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 2 prioriteto „Mokymasis visą gyvenimą“ įgyvendinimo VP1-2.1-ŠMM-04-K priemonę „Studijų sistemos efektyvumo didinimas“).

Integruotos plėtros strategijoje (toliau – IPS), Šiaulių valstybinės kolegijos viena iš stiprybių nurodoma organizacinės struktūros ir vidinių teisės aktų bazės sritis. Joje pabrėžiama, jog yra tinkamai ir nuosekliai reglamentuoti kolegijos veiklos principai, taisyklės ir vidinės darbo tvarkos



aspektai; aiški valdymo grandžių hierarchija, tarpusavio ryšiai ir atskaitomybė; funkcinio pagrindu suformuota organizacinė (valdymo) struktūra. Remiantis kokybės vadybos sistema kuri yra įdiegta kolegijoje, ir ISO 9001:2008 standartu Šiaulių valstybinė kolegija, siekdama įgyvendinti kokybės tikslus, uždavinius ir veiklą organizuoti rezultatyviai, sukūrė ir nuolat peržiūri organizacinę struktūrą, kurią tvirtina Kolegijos taryba. ISO standartas numato procedūras kurios tiksliai reglamentuoja dokumentų valdymo tvarką. (4.2.3 ISO 9001:2008)

ISO standarte nurodoma jog „... sistemos dokumentai turi būti valdomi. Įrašai, yra specialii dokumentų rūšis ir jie turi būti valdomi pagal reikalavimus, pateiktus 4.2.4.“

Turi būti parengta dokumentais įforminta procedūra, nustatanti tvarką,, reikalingą tam, kad būtų galima:

- patvirtinti dokumentų tinkamumą prieš juos išleidžiant;
- atlikti dokumentų vertinamąją analizę ir, jei reikia, atnaujinti ir pakartotinai tvirtinti;
- užtikrinti, kad dokumentų keitinių ir dokumentų galiojimo statusas būtų identifikuotas;
- užtikrinti, kad atitinkamų dokumentų versijos būtų ten, kur tie dokumentai naudojami;
- užtikrinti, kad dokumentai išliks įskaitomi ir greitai identifikuojami;
- užtikrinti, kad būtų paženklinėti išorės kilmės dokumentai, nustatyti organizacijos kaip būtini kokybės vadybos sistemos planavimui ir veikimui, bei valdomas jų paskirstymas organizacijoje, ir užkirsti kelią naudoti negaliojančius dokumentus ir tinkamai juos ženklinti, kai dokumentai paliekami saugoti tam tikriems tikslams.

IPS paminėta vienas iš svarbiausių kolegijos pranašumų, susijusių su planavimo ir vidaus kontrolės (audito) sistema, tai Šiaulių valstybinės kolegijos vykdomą racionalų planavimą, kuris integruoja visas kolegijos veiklos sritis, išplėtotą veiklos planų įgyvendinimo stebėsenos sistemą ir jos pagrindu nuosekliai atliekamą veiklos planų realizavimo priežiūrą. Planavimas ir priežiūra vyksta remiantis ISO standarto 5.4.2 kriteriju kuriame nurodoma, jog „Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad: a) siekiant tenkinti reikalavimus ir kokybės tikslus, būtų atliekamas kokybės vadybos sistemos planavimas; b) planuojant ir įgyvendinant kokybės vadybos sistemos pakeitimus, būtų išlaikytas sistemos vientisumas.“ Ir 5.5.1 kriteriju: „Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad atsakomybė ir įgaliojimai būtų apibrėžti ir informacija apie tai būtų perduota organizacijoje.“ Todėl kolegijoje laiku atliekama (nemažiau nei kartą į metus) vadovybinė vertinamoji analizė, kurios metu peržiūrimas strateginis planas, reikalui esant jis gali būti keičiamas. Vertinama ar pasiekti veiklos rezultatai, numatyti ilgalaikės plėtros strategijos, Strateginio veiklos plano, kokybės tikslų siekiuose. Taip pat atliekamas kokybės sistemos užtikrinimo tinkamumas, adekvatumas, rezultatyvumas ir efektyvumas, atsižvelgiant į kokybės politiką ir kokybės tikslus. Kaip ir numatyta

ISO 9001:2008 standarto 8.2.2 dalyje:“ Organizacija planuotais laiko tarpais turi atlikti vidaus auditus, siekdama nustatyti, ar kokybės vadybos sistema:

a) atitinka planuotas priemones, šio tarptautinio standarto reikalavimus ir kokybės vadybos sistemos reikalavimus, nustatytus organizacijos, ir

b) rezultatyviai įgyvendinama ir prižiūrima.“

Integruotos plėtros strategijoje pažymimas komunikacijos kanalų, organizacinės kultūros, reputacijos bei įvaizdžio stiprybės. Darbuotojai Šiaulių valstybinę kolegiją vertina kaip prestižinę darbovietę, tenkinančią jų kūrybinius, profesinius bei savirealizacijos poreikius. Studentai teigia, jog kolegija yra patraukli aukštojo mokslo paslaugų teikėja studijų programų pasiūlos požiūriu, o Šiaulių regiono gyventojai mano, kad Šiaulių valstybinė kolegija yra neatsiejama švietimo sistemos infrastruktūros dalis, reikalinga šio krašto visuomenei. Todėl Kolegija siekia savo veiklą grįsti akademinio atsakingumu, sąžiningumu, tolerancija bei siekia apjungti ir koordinuoti visos bendruomenės pastangas, kuriant, plėtojant bei puoselėjant Kolegijos akademinę kultūrą. Standarte nurodoma:“ Su produktu susijusių reikalavimų nustatymas

Organizacija privalo apibrėžti:

- kliento nustatytus reikalavimus, apimant produkto pristatymo ir veiksmų po pristatymo reikalavimus;
- reikalavimus, kurių klientas nenurodo, bet kurie yra būtini nustatyto arba numatomo naudojimo atveju;
- produktui taikomus įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus;
- bet kokius kitus reikalavimus, kuriuos organizacija laiko esant būtiniais.“ (7.2.1 ISO 9001:2008).

Šiaulių valstybinės kolegijos strateginiai tikslai numatyti integruotos plėtros strategijoje.

Strateginis tikslas. Plėtoti studijų, taikomosios mokslinės veiklos ir papildomas paslaugas bei tobulinti jų kokybę:

- Subalansuoti studijų turinio struktūrą, efektyviai derinant teorinių žinių ir praktinių įgūdžių ugdymą.
- Diversifikuoti vykdomas studijas, įtraukiant naujas, darbo rinkos paklausą atitinkančias studijų kryptis.
- Tobulinti nuotolinių studijų organizavimo tvarką ir administravimo sistemą.
- Užtikrinti studijų programų tarptautiškumą, didinant užsienio kalba (-omis) vykdomų įvairių formų (nuotolinių, iššestinių, nuolatinųjų) studijų programų pasiūlą užsienio šalių studentams.
- Bendradarbiauti su darbdaviais bei atitinkamų sričių ekspertais, kuriant ir atnaujinant studijų programas.

- Bendradarbiauti su kitomis aukštojo mokslo institucijomis, kuriant jungtines studijų programas.
- Didinti studijų tarptautiškumą, kviečiant dėstytojus iš kitų aukštojo mokslo institucijų (įskaitant užsienio šalių aukštąsias mokyklas).
- Tobulinti studijų kokybės vertinimo sistemą.

Numatoma subalansuoti studijų turinio struktūrą, efektyviai derinant teorinių žinių ir praktinių įgūdžių ugdymą, bei diversifikuoti vykdomas studijas, įtraukiant naujas, darbo rinkos paklausą atitinkančias studijų kryptis. 2009 m. Europos Komisijos komunikate pabrėžiamas itin svarbus aukštųjų mokyklų bendradarbiavimas su verslo įmonėmis studijų programų įgyvendinimo srityje – studentams privalo gauti tokį išsilavinimą, kad jis atitiktų darbo rinkos poreikių reikalavimus. Studijų rinkotyra Šiaulių valstybinėje kolegijoje ir studijų programų rengimas orientuotas į studijų procesą, į visuomenės poreikius. Sudarytos galimybės visiems piliečiams, pagal jų siekius bei sugebėjimus, mokytis visą gyvenimą, siekiant aukštojo išsilavinimo (Berlyno komunikatas, 2003). Žiūrime į ISO 9001:2008 standartą 5.2 kriterijus kuriose rašoma jog: “Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad siekiant geriau patenkinti klientus, jų reikalavimai yra nustatomi ir vykdomi.” Todėl visose studijų programose praktiniam pasirengimui skiriama daugiau kaip trečdalis viso studijų laiko. (Bergeno komunikatas, 2005, Mokslo ir studijų įstatymas, 2008).

Norint bendradarbiauti su kitomis aukštojo mokslo institucijomis, kuriant jungtines studijų programas, ir didinti studijų tarptautiškumą, kviečiant dėstytojus iš kitų aukštojo mokslo institucijų (įskaitant užsienio šalių aukštąsias mokyklas) Kolegija laikosi principinės nuostatos ir tarptautiškumą įvardija kaip priemonę, įtakojančią studijų kokybę. Tarptautinė veikla planuojama strateginiuose dokumentuose ir įgyvendinama skatinant dėstytojų, studentų išvykstamąjį ir atvykstamąjį mobilumą, dalyvaujant tarptautiniuose mokslo ir studijų renginiuose, siūlant studijas užsienio kalba. Siekiant užtikrinti studijų kokybę, Kolegija remiamasi ISO 9001:2008 standarto 5.2 kriteriju kuriame rašoma jog: “Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad siekiant geriau patenkinti klientus, jų reikalavimai turi būti nustatomi ir vykdomi.” (ISO 9001:2008, Mokslo ir studijų įstatymas, 2008)

Norint tobulinti studijų kokybės vertinimo sistemą reikia naudotis ISO standarte aprašytu procesais pagrįstu kokybės vadybos sistemos modeliu, bet metodika, žinoma kaip „Planuok – Daryk – Tikrink – Veik“. (ISO 9001:2008,02 kriterijus)

Strateginis tikslas. Kiekybiniu ir kokybiniu požiūriu vystyti infrastruktūrą bei materialinę bazę:

- Vykdyti infrastruktūros gerinimą ir plėtrą.
- Vykdyti materialinės bazės gerinimą ir plėtrą.

Mokymo paslaugų kokybei didelę įtaką daro mokymo aplinkos ir infrastruktūros apimtys ir būklė. Kolegijos materialiujų išteklių (materialinės bazės ir infrastruktūros) valdymas vykdomas vadovaujantis Mokslo ir studijų įstatymu (2009), Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymu, 2010 m. rugsėjo 23 d. Valstybės turto patikėjimo sutartimi Nr. S-460, Kolegijos Statutu, KT, AT nutarimais, direktoriaus įsakymais, Kolegijos 2007–2010 m., 2012–2014 m. strateginiais veiklos planais, 2011–2020 m. integruotos plėtros strategija. Siekiant įgyvendinti IPS planą vykdyti kolegines studijas, atitinkančias darbo rinkos poreikius ir mokslo bei naujausių technologijų lygį, Kolegija gautas pajamas naudoja edukacinės aplinkos tobulinimui (naujinamos ir steigiamos naujos kompiuterinės, specializuotos laboratorijos, praktinių užsiėmimų patalpos), bei apsirūpina ir prižiūri kitus materialiuosius išteklius, atitinkančius teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimą.

Mokymo aplinkos valdymas yra strateguojamas ir planuojamas rengiant Kolegijos strateginius ir metinius planus, numatant biudžetą ir remiantis ISO 9001:2008 standarto kriterijais 6.3,6.4 kurie reglamentuoja Infrastruktūrą ir darbo aplinką:

„6.3. Infrastruktūra: Organizacija privalo nustatyti, apsirūpinti ir prižiūrėti atitikties produkto reikalavimams tenkinti reikiamą infrastruktūrą. Infrastruktūrą sudaro, kur tinka:

- a) pastatai, darbo vieta ir su ja susijusios komunalinės paslaugos;
- b) procesų įranga (techninė ir programinė įranga) ir
- c) pagalbinės paslaugos, pvz., transportas, ryšiai ar informacijos sistemos.

6.4. Darbo aplinka. Organizacija turi nustatyti ir valdyti darbo aplinką, reikalingą atitikčiai produkto reikalavimams pasiekti.“

Strateginis tikslas. Kryptingai formuoti teigiamą Šiaulių valstybinės kolegijos įvaizdį ir plėtoti bendradarbiavimo ryšius:

- Stiprinti Šiaulių valstybinės kolegijos įvaizdį Lietuvoje ir tarptautinėje erdvėje.
- Plėtoti ir vystyti bendradarbiavimą su tikslinėmis grupėmis.

ISO standarto 5.2 punkte nurodoma, jog aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad siekiant gėriau patenkinti klientų poreikius, jų reikalavimai būtų nustatomi ir vykdomi. Įstaigos veiklos kokybė ir jos vertinimas tarp esamų ir būsimų klientų tiesiogiai priklauso nuo jos įvaizdžio. Kolegijos įvaizdis yra kuriamas išorinės komunikacijos pagalba, dėl to yra būtina užtikrinti jos veiksmingumą ir kryptingumą. Vadovybės sprendimu buvo nustatytas komunikacijos su išorinėmis šalimis procesas, identifikuotos išorinės komunikacijos vidinės ir išorinės šalys, atsakomybės už tinkamą komunikaciją bei komunikacijos tikslai. Aiškus atsakomybių ir tikslų apibrėžimas padeda užtikrinti išorinės komunikacijos efektyvumą

Kolegijoje kryptingai vykdomos ir nuoseklios įvaizdžio formavimo ir informacijos sklaidos veiklos. Viešinimo priemonių tikslas: skleisti informaciją apie Kolegiją ir jos veiklą, išryškinti ir įtvirtinti savitumą ir pasiekimus, tobulinti ryšius su svarbiomis tikslinėmis auditorijomis tiek Lietuvoje tiek tarptautinėje erdvėje. Viešinimas ir informacijos teikimas steigėjui, kitoms valstybės institucijoms, akademinėi bendruomenei ir visuomenei vykdomas įvairiais informacijos sklaidos kanalais ir viešinimo priemonėmis.

Kolegija ir jos partneriai yra tarpusavyje susiję abipusiai naudingais santykiais, stiprina savo gebėjimus, siekiant sukurti tinkamą pridėtinę vertę naudingą abiems pusėms. Tinkamai nustačiusi bendradarbiavimo galimybes ir formas, su jau esamais ir būsimais, partneriais įvertinus jų taką veiklai, Kolegija vykdo bendradarbiavimą su suinteresuotosiomis šalimis kaip: kitomis aukštosiomis mokyklomis, socialiniais partneriais, dalininkais, moksleiviais, alumnais ir t.t.

Strateginis tikslas. Tobulinti kolegijos veiklos, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymą:

- Tobulinti kolegijos valdymo modelį ir organizacinę valdymo struktūrą.
- Pritraukti kolegijos veiklai vykdyti ir plėsti papildomus finansinius išteklius.
- Didinti kolegijos personalo kvalifikaciją ir tobulinti motyvavimo sistemą.

Šiaulių valstybinė kolegija, siekdama įgyvendinti kokybės tikslus ir veiklą organizuoti rezultatyviai, sukūrė ir nuolat peržiūri organizacinę struktūrą. Organizacijos veiklos rezultatyvumui pasiekti apibrėžiamos ir valdomos tarpusavyje susijusios veiklos, bet jų pagrindinis tikslas ir siekis - kliento pasitenkinimas teikiama paslauga. Ji turi analizuoti reikalavimus paslaugoms prieš įsipareigojant teikti paslaugas klientui ir turi užtikrinti, kad: visa organizacinė valdymo struktūra būtų pasirengusi teikti tinkamas paslaugas klientams kaip tai nurodo nurodomas ISO 9001:2008 4.1 punktas.

Visų reikiamų išteklių užtikrinimo pagrindas finansinių išteklių buvimas ir tinkamas valdymas. Norint pritraukti papildomus finansinius išteklius veiklai vykdyti, Kolegijos vadovybė turi užtikrinti tinkamą ir skaidrų finansinių išteklių naudojimą institucijoje. Kolegijoje taikomas finansų valdymo planavimas ir kontrolė. Kolegijos veiklos finansavimo šaltiniai: valstybės biudžeto asignavimai, gautos pajamos už teikiamas paslaugas, projektų lėšos ir pan. Lėšų atsakingas valdymas užtikrina tai, kad mažėjant valstybės finansavimui, Kolegija dirba ir finansinius metus baigia be įsiskolinimų, visada laiku atsiskaito su darbuotojais, studentais, tiekėjais ir palaiko tinkamą studijų aplinką bei reikiamus materialiuosius išteklius. Finansų valdymo skaidrumą, racionalumą ir viešumą užtikrina direktorius, nuolatinę stebėseną vykdo Kolegijos taryba. ISO 9001:2008 6.1 procedūroje yra nurodyta šio proceso paskirtis, vidinių ir išorinių klientų keliami reikalavimai, nurodoma kad turi būti skiriami proceso veikimui reikalingi ištekliai, atitinkantys

reikalavimus. Procedūroje nurodytų vidinių ir išorinių finansų valdymo reikalavimų įgyvendinimas užtikrina, kad finansų valdymo procesas atitinka ISO 9001:2008 standarto reikalavimus.

Kolegija vadovaudamasi ISO 9001:2008 standarto reikalavimų 6.2.2 kriterijumi. Užtikrina ir nustato darbuotojų kompetenciją; jei reikia, rengia jiems mokymus arba imasi kitokių veiksmų būtinai kompetencijai pasiekti taip prisidedama prie kokybės tikslų pasiekimo. Prižiūri atitinkamus su darbuotojų išsilavinimu, teoriniu ir praktiniu mokymu susijusius procesus: didina kolegijos personalo kvalifikaciją ir tobulina motyvavimo sistemą (žr. 2.3 lentelė). Kolegijos vadovybė užtikrina, kad darbo aplinka darytų teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui. Darbo procese darbo aplinka turi didelę įtaką klientų pasitenkinimo lygiui. Apie pasitenkinimą darbo aplinka sužinoma atliekant apklausas ir palaikant grįžtamąjį ryšį. Aukštas pasitenkinimo lygis – vienas iš kokybės tikslų, keliamų organizacijoje. Didinant kvalifikacijos tobulinimo motyvaciją dėstytojams dėkojama viešai, teikiamos padėkos, teikiama psichologinė parama, ir pan.

2.4. lentelė

### Strateginio plano ir ISO standarto sąlyčio analizė

Strateginio plano tikslas	ISO standarto kriterijai ir subkriterijai	Įgyvendinimo faktas
Plėtoti studijų, taikomosios mokslinės veiklos ir papildomas paslaugas bei tobulinti jų kokybę	5.2. Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad siekiant geriau patenkinti klientus, jų reikalavimai yra nustatomi ir vykdomi.	1. Parengta, akredituota ir pradėta įgyvendinti 13 (43,3 proc. nuo visų programų skaičiaus) naujų studijų programų. 2. Su Vokietijos Wildau technikos universitetu parengta paraiška Vokietijos akademinė mainų tarybai (DAAD), rengiama jungtinė verslo informatikos studijų programa. 3. Neformaliojo švietimo kursų ir jų klausytojų skaičius nuolat auga.
Kiekybiniu ir kokybiniu požiūriu vystyti infrastruktūrą bei materialinę bazę	6.3 Organizacija privalo nustatyti, apsirūpinti ir prižiūrėti atitikties produkto reikalavimams tenkinti reikiamą infrastruktūrą. Infrastruktūrą sudaro, kur tinka: pastatai darbo vieta ir su ja susijusios komunalinės paslaugos; procesų įranga (techninė ir programinė įranga) ir pagalbinės paslaugos, pvz., transportas, ryšiai ar informacinės sistemos. 6.4 Organizacija turi nustatyti ir valdyti darbo aplinką, reikalingą atitiktčiai produkto reikalavimams pasiekti.	1. Kolegija patikėjimo teise valdo 7 pastatus, kurių bendras plotas sudaro 28 379,50 m <sup>2</sup> (2007 m. 6 pastatų bendrą plotą sudarė 27 882,77 m <sup>2</sup> ), iš jų studijų paskirties – 23 161,57 m <sup>2</sup> , bendrabučių – 5 217,93 m <sup>2</sup> . Studijoms skirtas plotas padidėjo nutraukus Valstybės turto panaudos sutartį su Šiaulių konservatorija (konservatorija naudojosi VTF II-ųjų rūmų patalpomis 2003–2008 m.), pastačius priestatą – Savarankiškų studijų centrą (496,73 m <sup>2</sup> ), atlikus rekonstrukcijos darbus (studijų tikslams pritaikant rūsių patalpas). 2. Nuo 2011 m. projektų lėšos, skirtos infrastruktūros, studijų materialinės bazės gerinimui ir plėtrai skirta 13 703,831 tūkst. Lt. 3. 205. Užtikrinamas optimalus kompiuterių skaičius – studijoms skirtų kompiuterių skaičius, tenkantis 100-ai studentų, jis dabar yra 16. (Lietuvos kolegijų mastu šis rodiklis 2012 m. buvo 11,6).
Kryptingai formuoti teigiamą Šiaulių valstybinės kolegijos įvaizdį ir plėtoti	5.2 Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad siekiant geriau patenkinti klientų poreikius, jų reikalavimai būtų nustatomi ir vykdomi	1. Nacionaliniame lygmenyje užmegzti bendradarbiavimo ryšiai su akademiniais bei socialiniais partneriais, įsitraukimas į profesinių asociacijas, ekspertines veiklas, siekiant tobulinti koleginių studijų kokybę ir įvaizdį. 2. Pagrindinės bendradarbiavimo su išoriniais socialiniais dalininkais sritys: numatomas studijų programos vertinimas ir atnaujinimas, studentų profesinės veiklos praktikų organizavimas ir įgyvendinimas, konferencijų ir seminarų rengimas, profesinių konkursų

bendradarbiavimo ryšius		organizavimas, dalyvavimas bendroje projektinėje veikloje, mobilumo programose 3. Kolegijoje kryptingai vykdomos ir nuoseklios įvaizdžio formavimo ir informacijos sklaidos veiklos nuo 2003 m. leidžiamame mėnraštyje „Mano kolegija“
Tobulinti kolegijos veiklos, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymą	<p>4.1 Organizacija turi sukurti, įforminti dokumentais, įgyvendinti ir prižiūrėti kokybės vadybos sistemą ir nuolat gerinti jos rezultatyvumą pagal šio tarptautinio standarto (ISO 9001:2008) reikalavimus. Organizacija turi valdyti šiuos procesus, pagal šio standarto reikalavimus. Kai organizacija perduoda procesą, kuris turi įtakos atitinkamai produkto reikalavimams, vykdyti išorės šaliai, ji turi užtikrinti tokio proceso valdymą. Kokybės vadybos sistemoje turi būti apibrėžta tokių procesų valdymo būdas ir mastas.</p> <p>6.2.2 Organizacija turi: nustatyti darbuotojų kompetenciją, būtiną atliekant darbą, darančią poveikį produkto reikalavimams; jei reikia, mokyti arba imtis kitokių veiksmų būtinų kompetencijai pasiekti; įvertinti atliktų veiksmų rezultatyvumą; užtikrinti, kad darbuotojai suvoktų savo veiklos tinkamumą ir svarbybei tai, kaip prisideda prie kokybės tikslų pasiekimo; prižiūrėti atitinkamus su darbuotojų išsilavinimu teoriniu ir praktiniu mokymu, įgūdžiais ir patirtimi susijusius įrašus.</p>	<p>1. Nuotolinių studijų auditorijoje naudojant vaizdo konferencijų įrangą vyksta virtualūs renginiai: seminarai, teminiai mokymai, tarptautinės ir šalies konferencijos, tęstiniai mokymai, Europos kompiuterio vartotojo pažymėjimo (toliau – ECDL) testų laikymas ir kt.</p> <p>2. Personalo valdymo procedūromis užtikrinamas žmogiškųjų išteklių valdymas, garantuojantis tinkamos kompetencijos darbuotojų priėmimą, jų kvalifikacijos tobulinimą ir mokymą, darbuotojų veiklos vertinimą bei karjeros planavimą.</p> <p>3. Analizuojant finansinės veiklos ataskaitas nuo 2011 m. galime pastebėti jog finansiniai ištekliai valdomi tinkamai.</p>

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autoriaus, analizuojant ŠVK metines ataskaitas

Kolegijos ilgalaikėje strategijoje apibrėžta Kolegijos vizija ir misija, apibendrintas Kolegijos plėtros potencialas ir sąlygos, suformuluoti ilgalaikiai strateginiai tikslai ir uždaviniai. Galima pastebėti, jog visas IPS planas suformuotas tinkamai ir yra sąsaja tarp plano tikslų bei ISO 9001:2008 standarto kriterijų, jų įgyvendinimas taip pat remiasi standartu.

Apibendrinant galima teigti, jog Kokybės specialistai skaičiuoja daugiau nei 400 metodų ir priemonių kokybei tobulinti (Vanagas, 2004). Tačiau tik konkrečios organizacijos vadovai gali nuspręsti kokis metodas ir tinkamiausias jos veiklai organizuoti vertinti ir tobulinti. Todėl Šiaulių valstybinės kolegijos vadovybė nusprendė kokybės sistemą integruoti į strateginį planavimą. Per strateginius planus ir jų įgyvendinimą pasiekiami reikiami rezultatai. Organizacija analizuodama savo vidinę situaciją tuo pat metu peržiūri ir strateginius planus ir kokybės sistemos reikalavimus

juos apjungia (žr. 2.3 lentelė) taip užtikrindama dviejų komponentų sinergijos efektą (žr.2 pav.). Ir šis rezultatas lemia efektyvumo pagerėjimą: tinkamai apmokyti, pasirengę darbuotojai veikiantys savo kompetencijos ribose ir identifikavę iškilusias problemas, analizuojas jas, bei priims reikiamus sprendimus siekdami atrasti geriausius priežasčių sprendimo būdus. Taip mažinami kaštai (laiko, piniginiai ir kt.), o efektyvumas didėja. Naudojant šį sinergijos būdą visi sprendimus priimantys darbuotojai yra įtraukiami į iškilusių problemų sprendimą, ir problemos gali būti sprendžiamos vienu metu daugelyje organizacijos skyrių.

Apibendrinus skyrių galima daryti prielaidą jog tinkamai įsidedusi ISO 9001:2008 standartą ir jį integravusi į strateginį planavimą organizacija pasieks daugiau užsibrėžtų tikslų nei tik dirbdama remdamasi standartu. Tai įrodė analizuojamas strateginis planas ir mokslininkai Corbett, Montes-Sancho, Kirsch, (2005) savo darbe „The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the United States: An Empirical Analysis“, kuriame teigė jog trejus metus po standarto įdiegimo įmonių rezultatai buvo 25 % didesni nei tų organizacijų kurių veikla buvo tik kontroliuojama.

## **2.4. 2013–2015-ųjų metų strateginio veiklos planavimo sąryšis su įdiegta kokybės sistema**

Šiame skyriuje bus analizuojama kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 integracija į strateginio veiklos plano elementus ir jo planavimo principus, siekiant apžvelgti kiek kokybės vadybos sistemų principai yra tapatūs ir naudotini strateginiame planavime.

ŠVK strateginis valdymas grindžiamas LR Mokslo ir studijų įstatymo ir kitų Lietuvos aukštojo mokslo institucijų veiklą reglamentuojančių dokumentų, ŠVK statuto nuostatomis, atsižvelgiama į Europos aukštojo mokslo erdvės dokumentus, remiamasi Kolegijos atliktais tyrimais ir analizėmis. Pagrindiniai ŠVK strateginio planavimo dokumentai:

- Ilgos trukmės planavimo dokumentas – ŠVK Integruota plėtros strategija 2011–2020 m.;
- Trumpos trukmės planavimo dokumentai – strateginiai veiklos planai (2007–2010 m., 2011–2013 m., 2012–2014 m., 2013–2015 m.), metiniai veiklos planai (rengiami ir tvirtinami kasmet).

Galima teigti, kad kokybės vadybos standartas ISO 9001:2008 neapėmia visų kokybės valdymo sričių ir labiau naudotinas pradedant kokybės strategijos kelią, tačiau, pasiekus užsibrėžtų rezultatų, naudotinas vykdant trumpos trukmės planavimą.

Kolegijos SVP parengtas, atsižvelgiant į Lietuvos ir ES strateginius dokumentus, siekiant įgyvendinti LR MSĮ bei Statute numatytus tikslus, IPS suformuluotą viziją bei misiją (žr. 1 priedą). SVP parengtas, vadovaujantis LR Vyriausybės patvirtinta Strateginio planavimo metodika (2012),



grindžiamas programiniu principu – jį sudaro dvi programos („Mokslinių tyrimų ir studijų sistemos modernizavimo programa”, bei „Kolegijos pajamų programa”), skirtos strateginiam tikslui įgyvendinti.

Nagrinėjant 2013–2015-ųjų metų strateginiame veiklos plane aprašytą misiją galima pastebėti sąsajas su ISO 9001:2008 standartu, kolegijos misija:“ sudaryti sąlygas įgyti taikomąja mokslinė veikla grindžiamą profesinio bakalauro laipsnį ir profesinę kvalifikaciją, užtikrinti studijų kokybę ir Europos Sąjungos standartus atitinkantį studijų procesą; lanksčiai ir greitai reaguoti į darbo rinkos pokyčius, rengti kvalifikuotus specialistus, vykdyti perkvalifikavimą, tęstinį mokymą, ugdyti švietimui, kultūrai, žinioms imlią visuomenę; ugdyti kūrybingą, išsilavinusią, orią, etiškai atsakingą, pilietišką, savarankišką ir verslią asmenybę.“ Pastebėtina, kad pagrindiniuose visuotinės kokybės vadybos principuose, kuriais remiasi ISO serijos standartų sistema, aprašomas orientavimasis į klientą, jo lūkesčius organizacijos priklauso nuo savo klientų, todėl jos turi suprasti jų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis viršyti jų lūkesčius, kodėl Kolegijos misija yra lanksčiai ir greitai reaguoti į darbo rinkos pokyčius. Galima daryti išvadą jog kokybės principų elementai tiesiogiai koreliuoja su misija, kuri akcentuoja kokybiškas Europos Sąjungos standartus atitinkančias studijas ir kompetentingų specialistų rengimą.

Iškelti Kolegijos veiklos prioritetai taip pat turi sąryšį su kokybės sistema, nes studijų, taikomosios mokslinės veiklos bei papildomų paslaugų plėtra kaip: studijų kokybės tobulinimas, sėkmingas dėstytojų ir studentų įsitraukimas į taikomąją mokslinę veiklą papildomų teikiamų veiklų (akademinei bendruomenei, socialiniams partneriams, visuomenei) plėtra, tiesiogiai susiję su naudojamomis kokybės sistemos kriterijais kurie bus išanalizuoti šiame skyriuje.

Kolegijos SVP vienas iš veiklos prioritetų yra infrastruktūros ir materialinės bazės vystymas. Infrastruktūros plėtros komponentas yra integruotas ir į 2011–2020 m. Kolegijos IPS. Siekiant įgyvendinti strateginiame plane iškeltus institucijos veiklos prioritetus: būtina siekti užtikrinti efektyvią ir racionalią materialijų bei finansinių išteklių plėtrą, sukurti studijoms ir mokslo taikomosios veiklos įgūdžiams įgyti tinkamą aplinką, užtikrinti nuolatinį studijoms ir mokslo veiklai vykdyti materialinės bazės atnaujinimą, vykdyti nuolatinę pastatų techninę priežiūrą. O tai tiesiogiai susiję su Orientavimasi į klientą, Partnerystę ir Išteklių ir Procesų standartų principais. ISO 9001:2008 standarte apie orientaciją į klientų poreikius kalbama 5.2 subkriterijuje, t.y. pabrėžiama, kad turi būti užtikrinta, jog vartotojų reikalavimai yra apibrėžti ir tenkinami. ISO 9001:2008 kokybės standarte 6.3 – infrastruktūra, subkriterijuje pabrėžiama, jog organizacija pati suformuluotų, išgrynintu ir prižiūrėtų produkto reikalavimams tenkinti reikalingą infrastruktūrą.

Taipogi standarte išteklius analizuoja 7 kriterijus – produkto realizavimas. Šio kriterijaus subkriterijuose nagrinėjami su vartotoju susiję procesai, bei produkto realizavimo planavimas, projektavimas ir tobulinimas, pirkimas ir kt.

Trečias iš prioritetų : „Teigiamo kolegijos įvaizdžio formavimas ir bendradarbiavimo ryšių plėtra.“ Išnagrinėjus anksčiau aprašytų mokslininkų darbus ir standarto kriterijus galima daryti prielaidą, jog pagrindinės priežastys, skatinančios diegti kokybės vadybos standartus, įvardijamos kaip: siekis pagerinti organizacijos įvaizdį ir tik po to – pagerinti kokybę siekiant marketingo naudos, konkurencingumo didinimo. ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte bendradarbiavimo reikalavimų nepateikta. 7.2.3 kriterijuje pažymima, kad organizacija privalo nustatyti ir įgyvendinti rezultatyvų ryšį su klientu, jam teikiant informaciją apie teikiamas paslaugas. Teigiamą įvaizdžio formavimą užtikrins visų kriterijų įgyvendinimo panaudojimo visuma.

Ketvirtas prioritetas: „Kolegijos veiklos, finansinių ir žmoniškųjų išteklių valdymo tobulinimas“. ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte apie finansinį valdymą neužsimenama tik orientuojamasi į žmogiškųjų išteklių valdymą, 6.2.1 subkriterijuje nustatyta, jog darbuotojai turi būti atitinkamos kompetencijos, jei jie jos neturi sudaryti sąlygas įgyti tinkamą išsilavinimą. Tačiau tiesiogiai nepasakyta apie žmogiškųjų išteklių planavimą, tvarkymą ir tobulinimą.

Lietuvos aukštosios mokyklos formaliai ir teisiškai skirstomos į dvi grupes universitetus ir kolegijas. Taip pat galima teigti jog, kad kolegijos tarpusavyje nėra tapačios ar panašios savo vykdoma veikla, o ir universitetai taip pat nevienodi. Kiekviena aukštoji mokykla išsiskelia savo veiklos didinimo rodiklius atsižvelgdama į savo veiklos strateginius tikslus, išorinių vertintojų išsakytas pastabas bei veiklos vertinimo išvadas.

Šiaulių valstybinė kolegija SVP 2013-2015m. išsikėlė sau 7 veiklos efektyvumo didinimo kryptis:

- Studijų tobulinimas;
- Kūrybiškumo ir verslumo skatinimas, pilietiškumo ugdymas, gebėjimo keistis ir mokytis lavinimas;
- Tarptautinis bendradarbiavimas;
- Ryšių su socialiniais partneriais stiprinimas;
- Vidinės studijų kokybės užtikrinimo sistemos tobulinimas;
- Kolegijos, kaip traukos centro, kūrimas;
- Studijų programos ekonominis efektyvumas ir rentabilumas.

Kaip matome iš strateginio plano tikslo „Mokslinių tyrimų ir studijų sistemos modernizavimo programos“ asignavimų tam yra skiriama iš viso 7086,0 tūkst. Lt. Tai pagrindinė programa Kolegijoje užimanti virš 60% visų asignavimų.

Kolegija išsikėlusi „Studijų tobulinimo“ veiklos efektyvumo didinimo kryptį pažymi, jog Europos aukštojo mokslo erdvėje vis daugiau dėmesio skiriama studijų orientavimui į studentą, Dublino aprašais apibrėžiamas absolvento kompetencijas, tai reiškia kad studijų procese svarbiausias tampa studentas ir pagrindinis dėmesys skiriamas nebe turiniui, o siekiniams ir siekiamoms kompetencijoms, tuo užtikrinant studijų individualizavimą, ir savarankišką mokymąsi. Ši kryptis tiesiogiai koreliuoja su ISO standarto 5.2 kriterijumi, kuris nusako vadovybės užtikrinimą ir siekimą patenkinti klientus, kaip jų reikalavimai ir yra nustatomi. Kolegijos atsakingi darbuotojai įgyvendindami šią kryptį dalyvauja projekte – „Neformaliu būdu įgytų kompetencijų formalizavimo sistemos sukūrimas aukštojo mokslo sistemoje“. Projektu siekiama tobulinti ir stiprinti mokymosi visą gyvenimą institucinę sistemą, sukuriant ir įdiegiant neformaliai įgytų kompetencijų vertinimo ir pripažinimo procedūras. Projekto metu bus kiekvieno partnerio institucijoje bus parengti neformaliu būdu įgytų kompetencijų vertinimo ir pripažinimo aprašai, kurie užtikrins sklandų neformaliai įgytų kompetencijų vertinimo ir pripažinimo procedūros išbandymą kiekvienoje partnerinėje institucijoje.

Kolegija išsikėlė veiklos efektyvinimo kryptį kurios tikslas akademinėi bendruomenei nuolat tobulėti, aktualizuoja kūrybiškumo ir verslumo skatinimą, pilietiškumo ugdymą, gebėjimo keistis ir mokytis lavinimą. Tam yra naudojamas procesų įgyvendinimas ir reglamentavimas, jos aiškiai reglamentuoja kada, kaip priimami reikalingi dėstytojai, bei kaip jie gali kelti kvalifikaciją. Dėstytojų kūrybiškumui skatinti svarbus kryptingas dalykinių kompetencijų ir pedagoginio meistriškumo tobulinimas. Tam yra numatytas kokybinis kriterijus matuojantis dėstytojų kompetencijų tobulinimo rezultatyvumą. Tuo būdu atitinka ISO standarto 6.2 kriterijų, jame numatomos reikiamos kompetencijos įgijimą darbuotojams kurie daro atlieka veiklą darančią poveikį atitikčiai produkto reikalavimams. Dėstytojas yra ne tik mokantysis bet ir besimokantysis: jis ne tik kuria mokymo(si) aplinką bet ir bet kartu ir mokosi.

Tarptautinis bendradarbiavimas – viena iš svarbiausių efektyvumo didinimo krypčių. Tarptautiniai mainai viena iš pagrindinių priemonių įgyvendinti tiek studentų, tiek personalo akiračio plėtimui. Tuo pačiu užtikrinant ir tinkamos kompetencijos įgyvendinimą, kas atitinka ISO standarto 6.2 kriterijų.

Analizuojant ryšių su socialiniais partneriais stiprinimą instituciniame lygmenyje, siekiant užtikrinti atskaitomybę visuomenei, studijų programos lygmenyje, sprendžiant studijų kokybės klausimus, galima pastebėti ISO standarto 5.3 kriterijų kuris nusako aukščiausios vadovybės kokybės politikos užtikrinimą. Kokybės politika yra suprantama ir žinoma visiems mokyklos darbuotojams taip pat ir socialiniams partneriams. Suinteresuotoms šalims Kolegijos kokybės politika yra pateikta internetiniame puslapyje. Su kokybės politika supažindinami partneriai ir kitos

šalys, kurioms perduodamas procesų ar subprocesų vykdymas. Akademiniu požiūriu Kolegija bendradarbiauja ir su universitetais, dalis akademinio personalo dirba Šiaulių universitete. Strateginiame plane numatytas ir vertinimo kriterijus kuris analizuoja suinteresuotų šalių atstovų (studentų, dėstytojų, darbdavių, kitų socialinių partnerių) įtraukimą į studijų kokybės užtikrinimo procesą. Bei Kolegija vykdo eksperimentinę (socialinę, kultūrinę) plėtrą, regionų plėtrą, konsultacinę veiklą socialiniams partneriams ir visoms suinteresuotoms šalims. Tuo užtikrindama ISO standarto 7.2.1 kriterijų. Su produktu susijusių reikalavimų nustatymą.

Vidinės studijų kokybės užtikrinimo sistemos tobulinimas, užtikrinamas per strateginį planą (žr. priedas Nr. 2.) ir kokybės vadybos sistemos procedūrą Nr. PR\_07, kurios tikslas – valdyti studijų kokybės vertinimą, kuris apima vykdomos (dalinės savianalizės, savianalizės suvestinės rengimą ir vertinimą), atnaujinamos, ketinamos vykdyti studijų programos, studijų dalyko ir metodinės priemonės (leidinio, kompendiumo, nuotolinio studijų kurso) kokybės vertinimą, bei numatyti tobulintinas sritis, nurodyti dokumentus, kuriais vadovaujantis atliekami proceso žingsniai, nurodyti gaunamus duomenų įrašus ir atsakingus asmenis (žr. priedas Nr. 5.). Šios veiklos atliekamos nuolat ir nenutrūkstamai.

Norint užtikrinti efektyvų kokybės sistemos funkcionavimą reikia sudaryti tinkamas sąlygas pagrindinėms veikloms vykdyti ir jas tobulinti. Vidinės studijų kokybės užtikrinimo sistemos tobulinimas yra traktuojamas kaip pagrindinė Kolegijos veiklos kryptis su iš jo išplaukiančiais pagalbinais procesais. Kolegijai labai svarbu aptarti ir suderinti studijų kokybės vertinimo kriterijus ir rodiklius, numatyti adekvačius jų stebėsenos metodus. Tuo būdu pasitarnauja ISO 9001:2008 standartas, kuris savo reikalavimuose aiškiai išdėsto veiksmų seką ir reglamentuoja, procesų monitoringą, 8.2.3 kriterijumi. 8.5 kriterijus nusako nuolatinio gerinimo veiksmus, todėl klientų pasitenkinimo stebėjimas Kolegijoje vienas iš svarbiausių grįžtamojo ryšio elementų galinčių įtakoti strateginių planų pakeitimą, kaip ir vidaus audito metu išsakytos tobulinimo kryptys ir procesai įtakoja būsimo strateginio plano pakeitimus.

Studijų programos ekonominis efektyvumas ir rentabilumas. Kolegijos realiųjų išteklių išorinį vertinimą atlieka Lietuvos mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras (MOSTA). 2013 m. MOSTA Kolegijos realiuosius išteklius įvertino teigiamai. Kolegija tenkina visus nustatytus vertinimo kriterijus. Galima daryti išvadą jog Kolegija studijų programas efektyviai aprūpina reikiamais ištekliais. Todėl daroma prielaida jog ISO standarto 5 kriterijus „Vadovybės atsakomybės“ pilnai įgyvendinamas planavime.

Atlikus šio skyriaus analizę tarp strateginio veiklos plano ir įdiegtos kokybės sistemos ISO 9001:2008 matome, jog abu elementai dera tarpusavyje ir užtikrina efektyvesnę valdymą organizacijoje. Joje skiriamas pakankamas dėmesys klientui, užtikrinamas reikiamų sričių

tobulinimas, ir stebėseną, ugdomas nuolatinio tobulėjimo siekis. Galima daryti prielaidą, jog įstaigos įdiegusios kokybės standartą tampa solidesnės ir patikimesnės tiek klientams, tiek partneriams, nes visi žino, kad tokios organizacijos nesivaiko vienadienio efekto, o siekia ilgalaikių tikslų ir kokybės. Šiaulių valstybinė kolegija nesibaimina naujovių ir pozityviai žiūri į iššūkius kokybės vadybos srityje. ISO 9001:2008 standarto taikymas strateginiame planavime, padeda įgyti naudingų žinių apie aukštosios mokyklos veiklą plačiaja prasme, darbuotojai geriau suvokia procesus vykstančius organizacijoje, tam yra parašytas Kokybės vadovas. ISO standarto pagalba darbuotojai gali keisti susiformavusią darbų atlikimo tvarką, t.y. procedūras, taip suteikdami jiems daugiau laisvės. Standarto įdiegimas lėšų sutaupyme įtakos neturi, jos gali būti tik racionaliau paskirstomos nustačius poreikius. Norėčiau pastebėti jog kokybės sistemos integravimas – ne modelis ar priemonė, o mechanizmų, procedūrų, veiklos metodų ir priemonių sistema, užtikrinanti, kad institucija ir jos rezultatai atitiktų nustatytus reikalavimus ir standartus.

## **2.5. Kokybės valdymo sistemos ir strateginio planavimo integravimas į automatizuotą kompiuterinę sistemą**

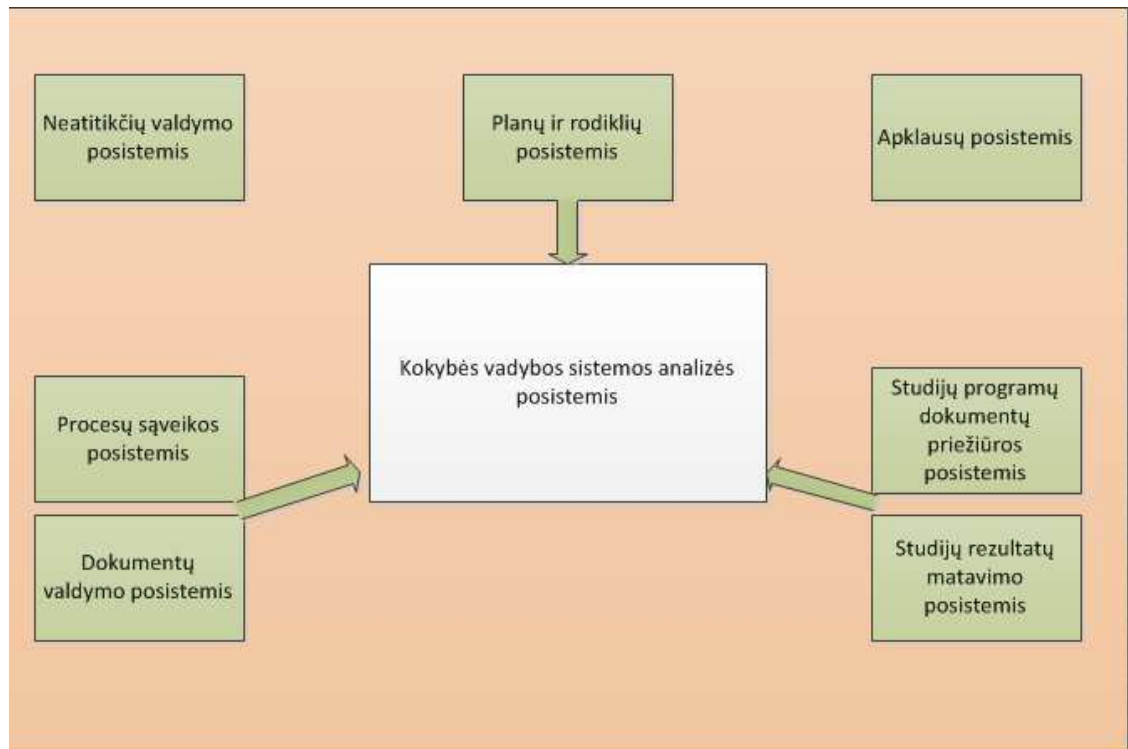
Tobulinant vidinę kokybės vadybos sistemą Šiaulių valstybinė kolegija parengė Kokybės vadovą ir sukūrė bei įdiegė matavimo, stebėsenos, neatitiktųjų ir grįžtamojo ryšio valdymo IT įrankį. Kurio tikslas padėti vykdyti strateginį planavimą.

Parengtu Kokybės vadovu naudojasi vadovybė, tikrina ir analizuoja su kokybės vadybos sistema susijusius darbus, nustato tinkamas ir reikalingas taisykles, bendruosius principus, skirtus įvesti optimalią tvarką tam tikroje srityje. Administracijos ir padalinių darbuotojai pagal pateiktus procesų aprašus, procedūrų aprašymus, kokybės matavimo rodiklius ir kitus dokumentus užtikrina kokybišką funkcijų vykdymą ir sąveika su išorine aplinka. Kolegijos darbuotojai naudojami bendrų dokumentų ir duomenų įrašų naudojimo bei pasikeitimo tarp procesų tvarka. Sukurto ir įdiegto IT įrankio sistema padeda automatizuotai gauti, kaupti, saugoti, apdoroti ir analizuoti reikalingą informaciją. Sukurtomis ir įdiegtomis posistemėmis (žr.2.2 pav.) naudojasi administracijos darbuotojai vertindami ir planuodami veiklos rezultatus, formuojant studijų programų įgyvendinimo analizei reikalingus duomenis, pateikiant informaciją apie studijų rezultatų įvertinimus ir kt. Dėstytojai – registruojant ir talpinant studijų programas, studijų programų aprašus, stebint studijų programų akreditavimo ir dalykų atestavimo laiką ir kt.

Esminis IT įrankio sukūrimo ir diegimo (Sistemos) tikslas – vidinės studijų kokybės vadybos sistemos matavimo ir stebėsenos, neatitiktųjų ir grįžtamojo ryšio valdymo tobulinimas. Didelis, su kokybės vadybos procesu susijusių darbuotojų skaičius, lemia sudėtingus

komunikavimo procesus, iššūkiu tampa kokybės vadybos modelio publikavimas, palaikymas, tobulinimas, neatitikčių jam registravimas, reagavimas į jas ir reakcijos laiko stebėjimas.

Siekiant įdiegti visavertį ir veikiantį kokybės vadybos modelį, reikia kompiuterizuoti jo veiklas, centralizuoti dokumentų, procedūrų saugojimą, suteikti visiems darbuotojams priemones naudotis kokybės vadybos modeliu iš jų darbo vietų.



**2.2 pav.** Sistemos sąveikos tarp posistemų schema

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autoriaus

Kokybės vadybos sistemos analizės posistemio paskirtis – registruotų duomenų atvaizdavimas naudotojo sąsajoje bei ataskaitose įvairiais pjūviais.

Sistemoje realizuojamas ataskaitų modulis, leidžiantis įvairiais pjūviais atrinkti saugomus duomenis ir pateikti juos naudotojui apibrėžtos formos ataskaitose. Vienu metu tiek vienas naudotojas, tiek skirtingi naudotojai gali formuoti neribotą skaičių ataskaitų; tai užtikrina efektyvesnį bendro darbo su Sistema procesą.

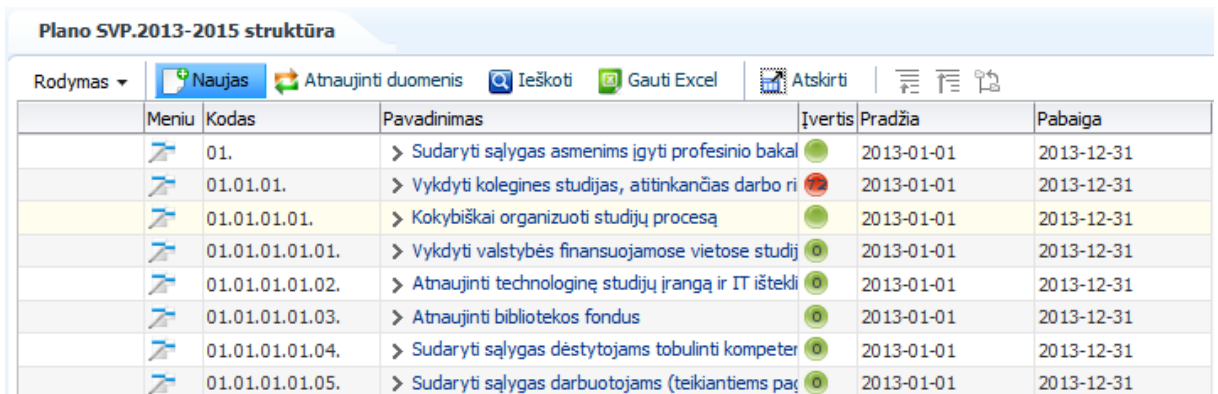
### **Planų ir rodiklių posistemis.**

Markevičiūtė (2007) teigia, kad tik tinkamai dokumentuotas procesas gali būti valdomas. Organizacija privalo užtikrinti, jog visi procesai būtų valdomi apibrėžiant konkretaus proceso taikymo sritis. Tai yra pagrindinis kokybės vadybos sistemos tikslas, nes tik valdomas procesas gali būti tobulinamas. Aprašius visus procesus organizacija privalo juos įvertinti bei . Šių procesų vertinimas turi būti atliekamas pagal standartizuotą metodiką.

Šiame posistemyje registruojami duomenys sudaro išbaigtus planų aprašymus įskaitant, jų struktūromis, priskirtomis atsakomybėmis padaliniais ir darbuotojams, veiklos rodikliais, jų planuojamomis reikšmėmis bei tolerancijos intervalais ir faktinėmis reikšmėmis.

Kiekviename plane, pagal parinktą struktūros tipą (pavyzdžiui, strateginiam planui naudojama struktūra – *programa, tikslas, uždavinys, priemonė, veiksmai*) registruojami plano elementai yra tarpusavyje siejami hierarchiniais priešasties-pasekmės sąryšiais. Naudotojai kiekviename iš registruojamų planų gali įvesti tik tokios hierarchinės struktūros duomenis, kokius leidžia įvesti sistemos nustatymuose apibrėžta struktūra, taip užtikrinant duomenų korektiškumą. Sistemos naudotojai yra Kolegijos administracijos darbuotojai, ir jie nustatytu laikotarpiu privalo kompiuterizuotoje sistemoje suvesti reikiamus duomenis.

Darbas su hierarchinėmis struktūromis naudotojo sąsajoje yra paprastas (žr.2.3 pav.), struktūros vaizduojamos iškart medžio principu, kiekvieną medžio šaką galima išskleisti ar suskleisti atskirai, izoliuoti (rodyti tik pasirinktą medžio dalį). Strateginio plano elementai perkelti į sukurtą Sistemą, taip palengvinat plano stebėjimą ir nuolatinį jo pildymą duomenimis. Tuo būdu pasiekiamas rezultatas, kad strateginis planas būtų realus, rezultatai konkretūs, o poveikis pamatuojamas.

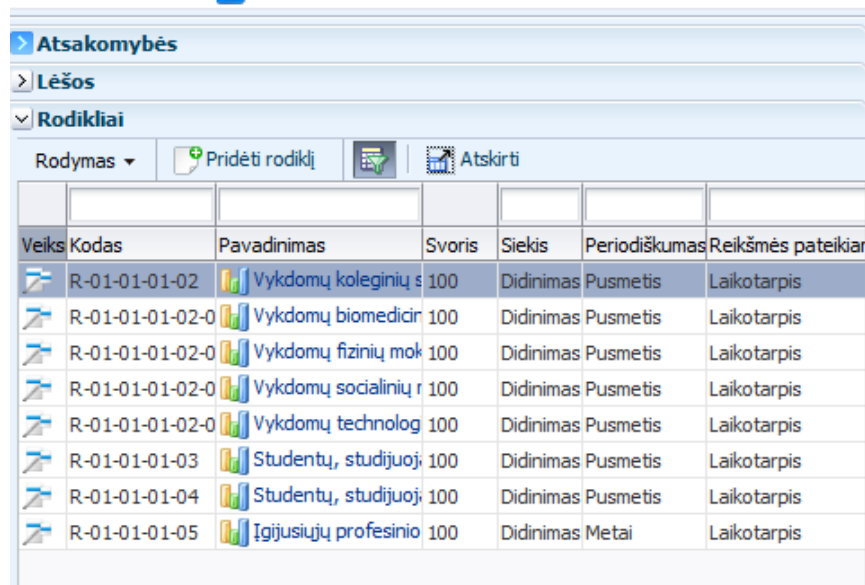


Meniu	Kodas	Pavadinimas	Įvertis	Pradžia	Pabaiga
	01.	> Sudaryti sąlygas asmenims įgyti profesinio bakal	●	2013-01-01	2013-12-31
	01.01.01.	> Vykdyti kolegines studijas, atitinkančias darbo r	●	2013-01-01	2013-12-31
	01.01.01.01.	> Kokybiškai organizuoti studijų procesą	●	2013-01-01	2013-12-31
	01.01.01.01.01.	> Vykdyti valstybės finansuojamose vietose studij	●	2013-01-01	2013-12-31
	01.01.01.01.02.	> Atnaujinti technologinę studijų įrangą ir IT išteki	●	2013-01-01	2013-12-31
	01.01.01.01.03.	> Atnaujinti bibliotekos fondus	●	2013-01-01	2013-12-31
	01.01.01.01.04.	> Sudaryti sąlygas dėstytojams tobulinti kompet	●	2013-01-01	2013-12-31
	01.01.01.01.05.	> Sudaryti sąlygas darbuotojams (teikiantiems pa	●	2013-01-01	2013-12-31

### 2.3 pav. Strateginio veiklos plano kompiuterizuotos sistemos struktūra

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autoriaus remiantis, IT įrankiu

Rodikliai gali būti registruojami, jų reikšmės planuojamos bei matuojamos visų planų elementų įgyvendinimo, organizacinių padalinių, darbuotojų lygmenyse (žr. 2.4 pav.). Tai leidžia ne tik išmatuoti konkrečių rodiklių reikšmes, bet ir palyginti jas tarp skirtingų dimensijų rėžių. Rodiklių dimensijos yra laisvai konfigūruojamos, jas galima išreikšti ir hierarchiniais sąrašais. Visi rodikliai turi nurodytus matavimo vienetus naudojant konfigūruojamą klasifikatorių.



Veiks	Kodas	Pavadinimas	Svoris	Siekis	Periodiškumas	Reikšmės pateikiamas
	R-01-01-01-02	Vykdomy koleginių s	100	Didinimas	Pusmetis	Laikotarpis
	R-01-01-01-02-0	Vykdomy biomedicin	100	Didinimas	Pusmetis	Laikotarpis
	R-01-01-01-02-0	Vykdomy fizinių mok	100	Didinimas	Pusmetis	Laikotarpis
	R-01-01-01-02-0	Vykdomy socialinių r	100	Didinimas	Pusmetis	Laikotarpis
	R-01-01-01-02-0	Vykdomy technolog	100	Didinimas	Pusmetis	Laikotarpis
	R-01-01-01-03	Studentų, studijuoj,	100	Didinimas	Pusmetis	Laikotarpis
	R-01-01-01-04	Studentų, studijuoj,	100	Didinimas	Pusmetis	Laikotarpis
	R-01-01-01-05	Igjusiųjų profesinio	100	Didinimas	Metai	Laikotarpis

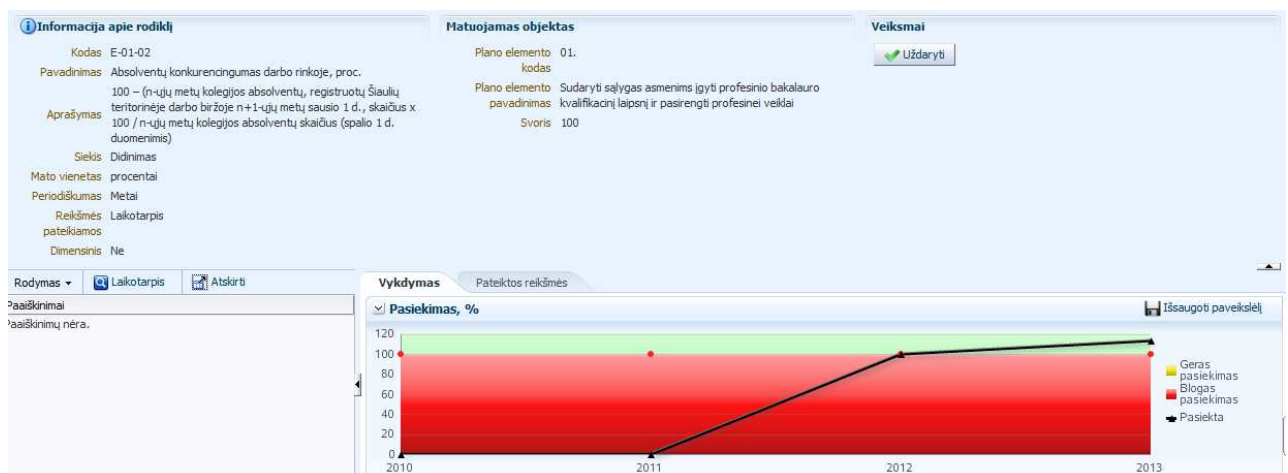
2.4 pav. Strateginio veiklos plano kompiuterizuotos sistemos rodiklių struktūra

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autoriaus, remiantis IT įrankiu

Planuojant rodiklių reikšmes galima pasirinkti siekiamą jų kitimo kryptį: didinimą, mažinimą ar stabilizavimą. Laiko atžvilgiu gali būti planuojamas ne tik siekiamų reikšmių kitimas, bet ir leistinų bei neleistinų tolerancijos intervalų kitimas (tiek absoliučiomis ribinėmis reikšmėmis, tiek procentiniais nuokrypiais).

Sistemoje registruojami veiklos rodikliai turi galimybę nurodyti balansuojamus svorius, atsižvelgus į jų tinkamumą priemonių ar kitų plano elementų įgyvendinimui išmatuoti. Tai leidžia tiksliai įvertinti planų įgyvendinimą.

Iš pirminių rodiklių galima sudaryti išvestinius, sudarant hierarchijas ir nurodant formules, iš kurių turi būti gautos išvestinės reikšmės. Šios Sistemos naudojimo plusas tas, kad - nustatomi efektyvumo rodikliai, parodantys, kaip gerai yra vykdomas vienas ar kitas procesas. (žr.2.5 pav.)



2.5 pav. Strateginio veiklos plano kompiuterizuotos sistemos rodiklio informacija

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autoriaus, remiantis IT įrankiu



**Kokybės vadybos sistemos analizės posistemis.** Kokybės vadybos sistemos analizės posistemio paskirtis – registruotų duomenų atvaizdavimas naudotojo sąsajoje bei ataskaitose įvairiais pjūviais.

Posistemyje realizuojamas ataskaitų modulis, leidžiantis įvairiais pjūviais atrinkti Sistemoje saugomus duomenis ir pateikti juos naudotojui apibrėžtos formos ataskaitose (žr. 2.6 pav.). Vienu metu tiek vienas naudotojas, tiek skirtingi naudotojai gali formuoti neribotą skaičių ataskaitų; tai užtikrina efektyvesnę bendro darbo su Sistema procesą. Taikant šį būdą galima tinkamai įvertinti: kur dabar esi, ir ką ruošiamės daryti! Šios kompiuterizuotos sistemos duomenimis galima pasinaudoti rašant studijų programų savianalizę, teikiant metines ataskaitas vadovybei, teikiant ataskaitas mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centrui, bei analizuojant ir rašant Kolegijos savianalizę ir ruošiantis tarptautinių ekspertų vizitui.

Įgyvendinamas įstaigos strateginio plano elementas		Vertinimo kriterijus	Kriterijaus kodas	2014 m.				
Kodas	Pavadinimas			Planas	Faktas	Tolerancijos intervalai		Įvykdymas, %
						Leistina	Neleistina	
Vykdėti kolegines studijas, atitinkančias darbo rinkos poreikius ir mokslo bei naujausių technologijų lygį								
<i>Rodikliai:</i>								
01.01.01.		Vykdomų koleginių studijų programų skaičius.	R-01-01-01-02	28,0	0,0	28,0	28,0	0,0
		Vykdomų biomedicinos mokslų srities koleginių studijų programų skaičius.	R-01-01-01-02-01	16,0	0,0	12,8	11,2	0,0
		Vykdomų fizinių mokslų srities koleginių studijų programų skaičius.	R-01-01-01-02-02	3,0	0,0	2,4	2,1	0,0
		Vykdomų socialinių mokslų srities koleginių studijų programų skaičius.	R-01-01-01-02-03	10,0	0,0	8,0	7,0	0,0
		Vykdomų technologijos mokslų srities koleginių studijų programų skaičius.	R-01-01-01-02-04	11,0	0,0	8,8	7,7	0,0
		Studentų, studijuojančių valstybės finansuojamose vietose, skaičius.	R-01-01-01-03	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		Studentų, studijuojančių valstybės nefinansuojamose vietose, skaičius.	R-01-01-01-04	650,0	0,0	520,0	455,0	0,0
		Igijusiųjų profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį skaičius.	R-01-01-01-05	600,0	0,0	550,0	520,0	0,0

## 2.6 pav. Apibrėžtos formos ataskaita

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autoriaus, remiantis IT įrankiu

Apibendrinant šį skyrių galima teigti jog kompiuterizuotos strateginio planavimo sistemos įdiegimas padidino strateginio planavimo efektyvumą, praplėtė galimybe bei įgalino:

- sumažinti žmoniškųjų išteklių poreikį strateginio planavimo procesui įgyvendinti;
- sumažinti techninio darbo sąnaudas bei žmogiškojo faktoriaus klaidų tikimybę;
- sukurti vieningą duomenų ir informacijos sistemą, kuria gali naudotis visi padaliniai
- duomenys nedubliuojami, lengva rasti reikalingą informaciją, padidėjo Kolegijoje sukauptos informacijos prieinamumas
- padidinti strateginio planavimo proceso skaidrumą bei aiškumą;
- įdiegti vieningą ataskaitų formatą, automatizuoti ataskaitų rengimo procesus.

Išanalizavus Kolegijos strateginius dokumentus bei naudojamą IT sistemą, galima teigti, kad Šiaulių valstybinėje kolegijoje įdiegta strateginio planavimo metodika, pagrįsta ISO standarto sistema, padeda efektyviai organizuoti strateginio planavimo procesą bei stebėti strategijos

Donatas Daugirdas. Kokybės valdymo sistemos integravimas į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą: Šiaulių valstybinės kolegijos atvejis. Magistro darbas. Vadovas prof. dr. Teodoras Tamošiūnas

įgyvendinimą. Šiaulių valstybinės kolegijos pasirinktos kokybės sistemos integravimas į strateginį planavimą naudojant kompiuterizuotas sistemas gali duoti sinerginį efektą, kai yra sąveika tarp šių elementų. Tyrimo metu analizuotos kompiuterinės sistemos naudojimo nauda pagrįsta.

## IŠVADOS

Aukštojo mokslo institucijų įvairovė veikiama aplinkos, tam tikrų visuomenės grupių interesų bei savo paties suinteresuotumu keičia nusistovėjusius standartus naujais – įvairovė sąlygoja tam tikrus procesus, kurie daro įtaką tiek jai pačiai, tiek su ja susijusioms visuomenės grupėms. Taigi darbe nagrinėjama mokslinė problema – ištirti kokybės valdymo sistemos integravimą į Šiaulių valstybinės kolegijos veiklos strateginį planavimą, išanalizuoti sąlygojančių veiksnių teorinius ir teisinius aspektus.

Mokslinių literatūros šaltinių strateginio planavimo bei kokybės valdymo tema teorinė analizė atskleidė, jog aukštojo mokslo institucijų kokybės sistemų diegimas strateginiame planavime susijęs su vartotojų lūkesčių įgyvendinimu. Kokybė yra pagrindinis organizacijos tikslų siekimo instrumentas. Švietimo įstaigų kokybės vadyba yra plati samprata. Kokybės sistemų naudojimo organizacijoje naudą, tai įrodė mokslininkai kaip Barczyk, 1999; Želvys, 2001; Vanagas (2004), Mikulis (2007). Kokybės užtikrinimas išlieka esminis dalykas stiprinant pasitikėjimą aukštuoju mokslu. Aukštajame moksle kokybė paprastai siejama su aukštųjų mokyklų veikla ir jos rezultatais, autoritetu ir pripažinimu viešojoje erdvėje. Šiame darbe kokybė yra apibrėžiama kaip atitikimas nustatytiems reikalavimams bei pasireškia per analizuojamos švietimo įstaigos atitikimą pasirinktiems reikalavimams – standartams .

Galima daryti prielaidas, kad strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku reaguoja į išorinės aplinkos pokyčius ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą. O planavimas bendriausia reikšme yra valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nusakomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Kokybės vadybos sistemos įdiegimas priskirtinas organizacijos strateginiams sprendimams. Atskleistas sinergijos efektas tarp kokybės sistemos naudojimo ir strateginio planavimo elementų. Galima teigti, jog aukštosios mokyklos kokybės sistema – inherentiškas strateginio planavimo elementas. Atlikus aukštojo mokslo kokybės reglamentuojančios teisinės bazės tyrimą, išryškėjo, jog pagrindinis įstatymas, reglamentuojantis svarbiausius švietimo klausimus, yra Lietuvos Respublikos Konstitucija, taip pat į Mokslo ir studijų įstatymas, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, tai pat paminėtina jog aukštojo mokslo institucijos savo kokybės reglamentavimą remiasi Bolonijos proceso dokumentais. Tyrime nustatyti trys aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo lygiai: tarptautinis, nacionalinis, institucinis. Analizuoti kokybės vadybos standartai ir modeliai, nustatyta jog kiekviena institucija pasilieka sau teisę juos pasirinkti, naudoti pagal savo poreikius. Reikalui esant galima juos apjungti.

Išanalizavus Šiaulių valstybinės kolegijos strateginio planavimo dokumentus buvo nustatyta jog galiojantys yra du strateginiai planai: Šiaulių valstybinės kolegijos integruota plėtros strategija 2011–2020 m. ir 2013–2015-ųjų metų strateginis veiklos planas. Remiantis Šiaulių valstybinės kolegijos integruota plėtros strategija 2011–2020 m. ir ISO 9001:2008 kokybės standartu darbe analizuota šių dviejų elementų sąveiką. Atlikus tyrimą nustatyta, jog Kolegijos ilgalaikėje strategijoje apibrėžta Kolegijos vizija ir misija, apibendrintas Kolegijos plėtros potencialas ir sąlygos, suformuluoti ilgalaikiai strateginiai tikslai ir uždaviniai. Išanalizavus bendras sąsajas galima pastebėti, jog visas IPS planas suformuotas tinkamai ir yra sąsaja tarp plano tikslų bei ISO 9001:2008 standarto kriterijų, jų praktinis įgyvendinimas taip pat remiasi standartu. Analizuojant 2013–2015-ųjų metų strateginį veiklos planą ir Kolegijoje įdiegtą kokybės sistemą ISO 9001:2008 nustatyta, jog šie du elementai dera tarpusavyje ir užtikrindami sinerginį efektą t.y. užtikrinamas tinkamas sprendimų priėmimo veiksmingumas, vykdomas atsakomybės pasiskirstymas, reguliuojamas išteklių paskirstymas, reaguojama į kliento poreikius.

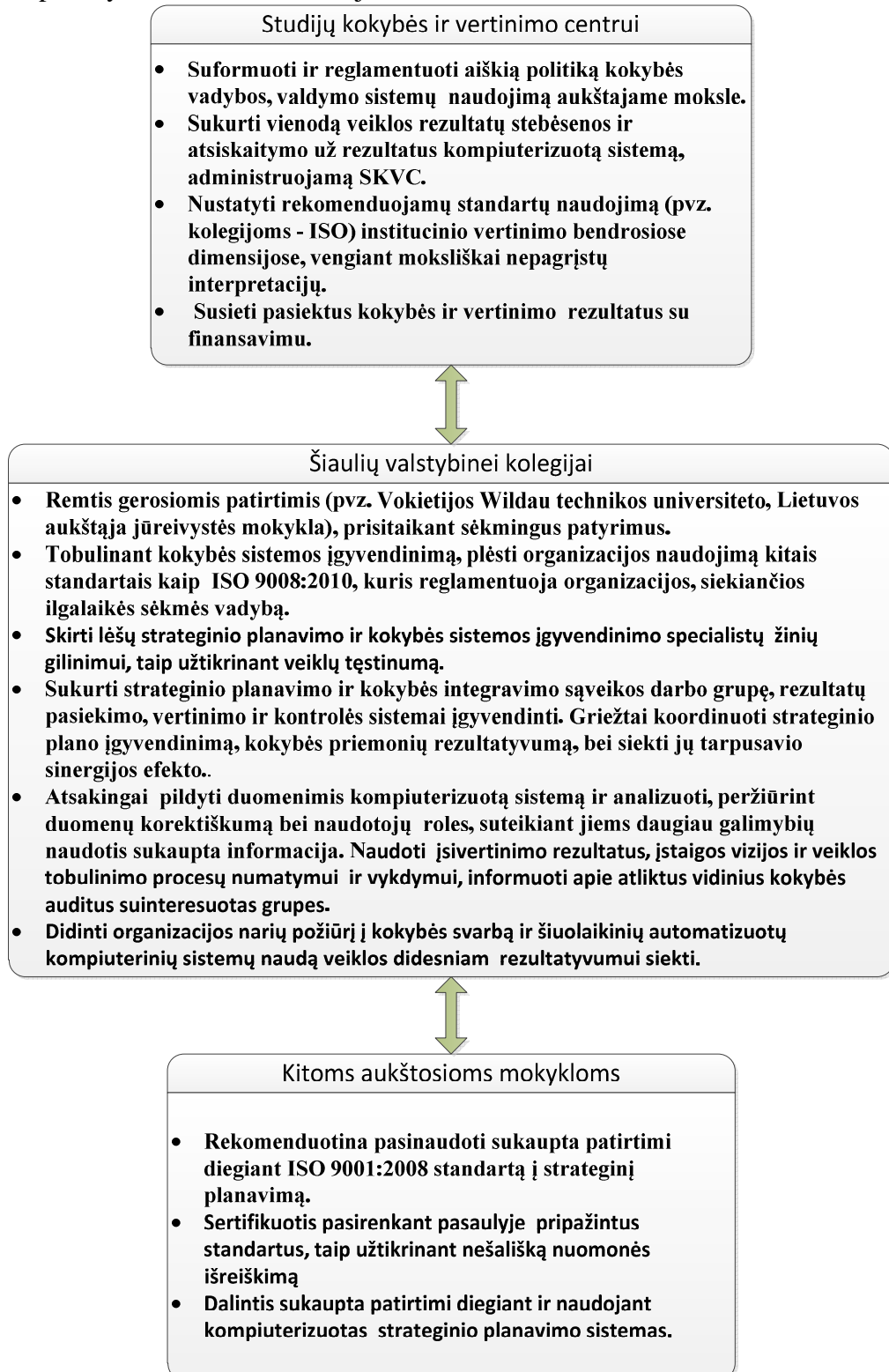
Analizuojant Šiaulių valstybinės kolegijos kokybės vadybos sistemos taikymą strateginiams planams nustatyta jog institucija parengė Kokybės vadovą ir sukūrė bei įdiegė matavimo, stebėsenos, neatitikčių ir grįžtamojo ryšio valdymo IT įrankį. Siekiant įdiegti visavertį ir veikiantį kokybės vadybos modelį, reikia kompiuterizuoti jo veiklas, automatizuota sistema padeda naudotojams efektyviai stebėti ir pildyti duomenimis strateginį planą. Šios kompiuterinės sistemos paskirtis padėti vykdyti strateginį planavimą, bei užtikrinti kokybės sistemos naudojimą Kolegijoje. Kompiuterizuotos strateginio planavimo sistemos įdiegimas sudarė galimybes padidinti strateginio planavimo efektyvumą, sumažinant žmogiškųjų išteklių poreikį iki minimumo, sumažinant techninio darbo sąnaudas, duomenys nedubliuojami ir laiku pasiekiami visiems padaliniais. Tyrimas atskleidė jog šios kompiuterizuotos sistemos naudojimas yra strateginio planavimo dalis.

*Apibendrinant teorinio bei empirinio tyrimo rezultatus* galima konstatuoti, jog siekiant kokybės sistemos integravimo į strateginį planavimą sinerginio efekto būtina tinkama teisinė bazė, aukštojo mokslo institucijos apsisprendimo, kokią sertifikuotą kokybės sistemą rinktis. Tinkamo vadovybės požiūrio į kokybės sistemą ir darbuotojų motyvacijos ją naudoti. Nors kokybės sistema ir neišspręs strateginių planavimo problemų, tačiau ji padės identifikuoti problemų priežastis ir imtis jų šalinimo, bei ieškoti veiklos gerinimo galimybių. Tyrimu atskleista jog Šiaulių valstybinė kolegija 2011-2020 m. strateginių planų įgyvendinimo laikotarpiu yra integravusi kokybės valdymo sistemą į institucijos strateginį planavimą. Apibendrinanti viso tyrimo išvadą – darbo pradžioje iškeltas ginamasis teiginys **pasitvirtino**, kokybės sistemos integravimas į Šiaulių valstybinės kolegijos strateginio planavimo sistemą teikia sinerginį efektą:

- Kai organizacijoje naudojamas kompiuterizuotas, automatizuotas strateginio planavimo sistemos įdiegimas, jis padidina ir praplečia strateginio valdymo funkcijas, kokybės sistemos elementais ir naujomis stebėsenos-analizės galimybėmis.
- Kai strateginiuose planuose integruojamas kokybės sistemos ISO 9001:2008 standartas, tuomet planavimo procese iš anksto numatomi ISO 9001:2008 standarto reikalavimai, kriterijai, rodikliai, pagal kuriuos vėliau vykdomas strateginio plano įgyvendinimas ir atliekamas plano valdymo vertinimas.

## REKOMENDACIJOS

Atlikus Šiaulių valstybinės kolegijos kokybės valdymo integravimo į strateginį planavimą tyrimą suformuluoti pasiūlymai bei rekomendacijos:



2.7 pav. Rekomendacijų struktūra

Šaltinis: sudaryta autoriaus

## MOKSLO ŠALTINIAI

1. Abramavičius, Š. ISO 9001: 2008 serijos standarto ir visuotinės kokybės vadybos santykio problema organizacijos konkurencinio pranašumo augimo perspektyvos aspektu. Iš: Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas: respublikinės konferencijos pranešimo medžiaga. 2001.
2. Akranavičiūtė, D., Ruževičius, J. (2007). Quality of life and its component's measurement. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*(2), pp. 44-49.
3. Ališauskas R. Švietimo kokybės vadyba // Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodika. Projektas. – Vilnius. 2000. P. 4-7.
4. Arimavičiūtė, M., „Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas“ Mykolo Romerio universitetas. Vilnius : , 2006.
5. Aswathappa, K., Reddy, G. Sudarsana. (2010). *Strategic Management : Concepts and Cases*.
6. Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos: studija. Kaunas: Technologija, 2007.
7. Bagdanavičius, J. *Ekonomikos teorijos žodynas*. Vilnius: 1999.
8. Barczyk, C.C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
9. Baronienė, L. 2007, Kokybės vadybos sistemos taikymas valdant inovacinę veiklą // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas, Nr. 12, p. 966 – 971.
10. Bendrasis vertinimo modelis (BVM) Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą, 2007 [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-04-08,12d.]. Prieiga internete: [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Lithuanian\\_2006.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Lithuanian_2006.pdf)
11. Bendrasis vertinimo modelis. Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą. Vilnius: Vidaus reikalų ministerija, Lietuvos viešojo administravimo institutas. 2006
12. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
13. Bivainis, J., Tunčikienė Ž. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas* Vilnius, Technika 2009, ISBN 978-9955-28-456-7
14. Bleiklie, I. *Political Dimensions of Evaluation and Managerialism: University Organization and Changing Knowledge Regimes*. UNESCO Forum Occasional Paper Series, No 7. *Managerialism and Evaluation in Higher Education*. 2004, November,
15. Bosas, A. (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
16. Corbett, C. J., Montes-Sancho, M. J., & Kirsch, D. A. (2005). The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: An empirical analysis. *Management science*, 51(7), 1046-1059.

17. Dale, B. G., Van Der Wiele, T., Van Iwaarden, J. (2013). *Managing quality*. John Wiley & Sons.
18. Dauda, Y. A., Akingbade, W. A., Akinlabi, H. B. (2010). Strategic Management Practice and Corporate Performance of Selected Small Business Enterprises in Lagos Metropolis. *International Journal of Business & Management*. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2014-02-20]. Prieiga per internetą: < <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=18&sid=1dc3da23-bb08-4fcf-b424-3526c5355806%40sessionmgr11&vid=1&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=57346735>>.
19. EFQM, 2014 [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-03-12d.]. Prieiga internete: <http://www.efqm.org/about-us/our-community/our-members#L>
20. ENQA (2008) Quality Procedures in the EHEA and beyond – Second ENQA Survey, 2008
21. ENQA (2010) ENQA Statement on the European Commission’s Report on Progress in Quality Assurance.
22. ENQA (2011) ENQA Position Paper on Transparency Tools, March 4, 2011.
23. Fidler B. , Strateginis mokyklos plėtros valdymas. - 2006, psl.90.
24. Glosarijus. [Internete]. Europos teismo tinklo tinklalapio puslapiuose vartojamos sąvokos ir pavadinimai [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-02-22]. Prieiga internete: [http://ec.europa.eu/civiljustice/glossary/glossary\\_lt.htm](http://ec.europa.eu/civiljustice/glossary/glossary_lt.htm)
25. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Pearson.
26. Harvey, L., 2004–11, *Analytic Quality Glossary*, Quality Research International, 2009.
27. Jovaiša, L., 2007. *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
28. Jucevičius, R. *Strateginis organizacijų vystymas*. – Kaunas., 1998.
29. Jucevičius, R., Jucevičienė P., Jankūnaitė B., Cibulskas G. *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. – Kaunas., 2003.
30. Juodaitytė, A. (2004). Studijų kokybė aukštojoje mokykloje: valdymo filosofija ir prakseologija. *Aukštojo mokslo kokybė*, (01), 12-25.
31. Kaye, M. M., Dyason, M. D. (1999). Achieving a competitive focus through self-assessment. *Total Quality Management*, 10(3), 373-390.
32. Kaplan, R., S., Norton, D., P. (1996). *Translating strategy into action: The balanced scorecard*. Massachusetts: President and Fellows of Harvard College.
33. Kaplan, R., S., Norton, D., P. (2001). *Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard School



- Business Press Cole G. A. Strategic management: theory and practice.- New York: Continuum, 1997.
34. Keller, G. (1983). Academic strategy: The management revolution in American higher education. JHU Press.
35. Kokybės vadovas (Kokybės knyga), Šiaulių valstybinė kolegija, Šiauliai, 2013
36. Kučinskas, V., Kučinskienė, R., Vadybos įvadas. - 2002, psl. 34.
37. Lamanauskas, V. (2009). Nuo kokybės valdymo prie valdymo kokybės: sisteminis požiūris. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė/Education Policy, Management and Quality*.
38. Lietuvos Studijų kokybės vertinimo centras yra ENQA asocijuotas narys. [žiūrėta 2014-01-14]. <<http://www.enqa.eu/>>.
39. Liukinevičienė, L., Katiliūtė, E., Tamošiūnas, T., Ambras A. CAF (BVM) ir kitų kokybės vadybos modelių diegimas aukštojoje mokykloje. Metodinė medžiaga – Šiauliai, 2012.
40. LST EN ISO 9004:2000 Kokybės vadybos sistemos. Iš: Veiklos gerinimas. Rekomendacijos. 2001.
41. Markevičiūtė, L. (2007). Dokumentai – inherentiškas kokybės vadybos sistemos elementas. Informacijos mokslai. 40. 73-80.
42. Martišienė, R., Pašiušienė I. (2011) Studijų Vilniaus kolegijos ekonomikos fakultete kokybė: absolventų nuomonės tyrimas. Vilnius, Vilniaus kolegija.
43. Melnikas, B., Smaliukienė, S. (2007). *Strateginis valdymas*. Lietuvos karo akademija.
44. Mikulis, J. (2007). Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba.
45. Milišiūnaitė, I., „Europos aukštojo mokslo institucijų vidinio studijų kokybės užtikrinimo situacija ir tendencijos“, pranešimas, skaitytas seminare „Vidinis aukštojo mokslo ir studijų institucijų veiklos kokybės užtikrinimas“, 2010, Kaunas.
46. Misevičius, V. Verslo kokybės vadybos aspektai: studijų knyga. - Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2007
47. Misiūnas, M. "Internal Quality Assurance System and its Implementation in Kaunas College." *Aukštojo mokslo kokybė* 04 (2007): 38-52.
48. Mockler, R. J. (2002). Multinational strategic management: an integrative entrepreneurial context-specific process. Haworth Press.
49. Nmadu, J. N., Inalegwu, W. O., & Sallawu, H. (2013). Acquisition and management of land resources for agricultural production in Benue State, Nigeria. *2013*, 280.
50. Pociūtė, D., Janušauskienė V., Vitkauskas V. Kokybės vadyba. - 2005, psl. 188.
51. Pūraitė, A., Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo teisinio reguliavimo problemos, Socialinių mokslų studijos, 2011

52. Purpose of the Strategic Management Process. J. VanBaren, 2010.  
[http://www.ehow.com/facts\\_7617978\\_purpose-strategic-management-process.html](http://www.ehow.com/facts_7617978_purpose-strategic-management-process.html)
53. Rickard, S. (2006). *The economics of organizations and strategy*. London : McGraw-Hill, p. 251.
54. Ruževičius, J. (2005). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*, (35), 47-58.
55. Ruževičius, J. (2007). Studijų kokybės vadybos sistemų tyrimas. *Ekonomika: Mokslo darbai*, 80, 48-56.
56. Ruževičius, J. (2007). Studijų kokybės vadybos sistemų tyrimas. *Ekonomika/Economics*, 80.
57. Ruževičius, J., Adomaitienė, R., Serafinas, D., Daugvilienė, D. (2007). Peculiarities of education quality assurance in Lithuania. *Asian Journal on Quality*, 8 (2),1-19.
58. Ruževičius, J., ir Serafinas, D. (2007). The development of socially responsible business in Lithuania. *Engineering economics*, (1 (51), 36-43.
59. Savickienė, I., Pukelis, K. (2004). Studijų kokybės vertinimo sistemos: institucinis ir programų lygmenys. *Pedagogika*, (73), 5-14.
60. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda.
61. Serafinas, D., Ruževičius, J. ,Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo pokyčių kontekste įžvalgos. *Ekonomika ir vadyba*,(14), 2009, 1091-1099.
62. SKVC aiškinamasis terminų žodynas [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-03-12]. Prieiga internete: <<http://www.skvc.lt/files/SKAR/Zodynas.pdf>>
63. Smith, B. The effectiveness of marketing strategy making processes: A critical literature review and a research agenda. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 11, No. 3, 2003, p. 273–290.
64. Standarts and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. (2005). [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/050221\\_ENQA\\_report.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050221_ENQA_report.pdf) [žiūrėta 2013 01 20].
65. Steps of the Strategic Planning Process. C.Larmore, 2011. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-03-09]. Prieiga internete: <[http://www.ehow.com/info\\_7755675\\_steps-strategic-planning-process.html](http://www.ehow.com/info_7755675_steps-strategic-planning-process.html)>
66. Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. - 2006, psl. 550.
67. Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 6, 263, 266-268, 275, 282 p.
68. Strategic Management and Universities' Institutional Development. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-03-12]. Prieiga internete:

- <[http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Strategic\\_Manag\\_Uni\\_institutional\\_Development.1069322397877.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Strategic_Manag_Uni_institutional_Development.1069322397877.pdf)>.
69. Strateginio planavimo metodika. Žin., (2002), Nr. 57-2312; 2007, Nr. 23-879. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-04-22]. Prieiga internete:<  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=397970](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=397970)>
70. Strateginis planavimas ir strategijos įgyvendinimo kontrolė viešajame sektoriuje [žiūrėta 2013-04-18]. Prieiga per internetą:<<http://www.cognos.lt/portal/veiklos-valdymas/vv-verslo-problematika/strateginis-planavimas-ir-strategijos-gyvendinimo-kontrol-vieajame-sektoriuje.>>>.
71. Studijų kokybė vertinimo centras (2006). *Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos*. SKVC: Vilnius.
72. Urbelis, V. (2001). Strategija – jos elementai ir sąvokos evoliucija. *Politology* (Politologija), 4 (24), p. 52.
73. Vanagas, P. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija: 2004.
74. Vasiliauskas, A. "Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požūriai." *Pinigų studijos* 3 (2004): 5-18.
75. Vasiliauskas, A. Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo stadijos // *Pinigų studijos: ekonomikos teorija ir praktika*. – Vilnius, Lietuvos bankas, 2004, Nr. 4, p. 31-45. – ISSN 1392-2637
76. Vasiliauskas, A. Strateginis valdymas. – Kaunas: Technologija, 2007, p. 383. – ISBN 9955-09-594-6.
77. Vasiliauskas, A. Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija. 2002 m. p. 384. ISBN 9986-433-28-2 Knyga pakartotinai išleista 2004, 2006 ir 2010 metais. Leidėjas: Kaunas. Technologija
78. Volberda, H. W. ir kiti(2011). *Strategic management : competitiveness and globalization : concepts and mases*. Andover : South-Western Cengage Learning, p. 7.
79. Volberda, H. W., Morgan, R. E., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskission, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. *Cengage Learning, Andover, UK*.
80. Wiele, A. Williams, A. ISO 9001: 2008 series registartion to total quality management: the transformation journey. Iš: *International Journal of Quality Science*. 1997.
81. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Margi raštai.

## DOKUMENTAI

82. 1997 Lisabonos pripažinimo konvencija [Žiūrėta:2013.02.26, 2014.01.16.] Prieiga per internetą: <  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Lisbon\\_Recognition\\_Convention.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Lisbon_Recognition_Convention.pdf)>
83. 1999 Bolonijos deklaracija [Žiūrėta:2013.04.07, 2014.01.16.] Prieiga per internetą: <  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Bologna\\_declaration.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Bologna_declaration.pdf)>
84. 2001 Prahos komunikatas [Žiūrėta:2013.02.26.] Prieiga per internetą:  
<[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Prague\\_communique.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Prague_communique.pdf)>
85. 2003 Berlyno komunikatas [Žiūrėta:2013.03.26, 2014.01.16.] Prieiga per internetą: <  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Berlin\\_communique.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Berlin_communique.pdf)>
86. 2005 Bergeno komunikatas [Žiūrėta:2013.05.25,2014.01.16.] Prieiga per internetą: <  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Bergen\\_communique.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Bergen_communique.pdf)>
87. 2007 Londono komunikatas ([Žiūrėta:2013.02.26.] Prieiga per internetą:  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Londono\\_komunikatas.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Londono_komunikatas.pdf)
88. 2009 Bolonijos politikos forumo pareiškimas I [Žiūrėta: 2014.01.16.] Prieiga per internetą:  
<  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Bologna\\_Policy\\_Forum\\_Statement.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Bologna_Policy_Forum_Statement.pdf)>
89. 2009 Leuveno-LLN komunikatas[Žiūrėta:2013.02.26.] Prieiga per internetą: <  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Leuven\\_Louvain-la-Neuve\\_Communique.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Leuven_Louvain-la-Neuve_Communique.pdf)>
90. 2009 World Conference on Higher Education: The New Dynamics of Higher Education and Research For Societal Change and Development. UNESCO, Paris, 5 – 8 July 2009. Communiqué [Žiūrėta:2013.02.22.] Prieiga per internetą:  
<[http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED/pdf/WCHE\\_2009/FINAL%20COMMUNIQUE%20WCHE%202009.pdf](http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED/pdf/WCHE_2009/FINAL%20COMMUNIQUE%20WCHE%202009.pdf)>
91. 2010 Bolonijos politikos forumo pareiškimas II [Žiūrėta:2013.02.26.] Prieiga per internetą:  
<

- [http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/EHEA\\_Mobility\\_Strategy.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/EHEA_Mobility_Strategy.pdf)>
92. 2010 Budapešto–Vienos deklaracija [Žiūrėta:2013.02.26, 2014.01.16.] Prieiga per internetą: <  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Budapest\\_Vienna\\_Declaration.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Budapest_Vienna_Declaration.pdf)>
93. 2012 Bolonijos politikos forumo pareiškimas III [Žiūrėta:2013.02.26.] Prieiga per internetą: < (anglų k.)
94. 2012 Bukarešto komunikatas [Žiūrėta:2013.02.26.] Prieiga per internetą: <  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Bucharest\\_BPF\\_Statement\\_3.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Bucharest_BPF_Statement_3.pdf)>
95. 2012 EHEA mobilumo strategija 2020 [Žiūrėta:2013.02.26.] Prieiga per internetą: < (anglų k.)
96. 98/561/ET: Europos Tarybos 1998 m. rugsėjo 24 d. rekomendacija Bolonijos deklaracijos svarbiausi dokumentai [Žiūrėta:2013.02.22.] Prieiga per internetą: <  
[http://www.smm.lt/t\\_bendradarbiavimas/docs/Leidinys\\_Svarbiausi%20Bolonijos%20proc eso%20dokumentai%202009-2010.pdf](http://www.smm.lt/t_bendradarbiavimas/docs/Leidinys_Svarbiausi%20Bolonijos%20proc eso%20dokumentai%202009-2010.pdf) >
97. Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos. (2006). Vilnius. [žiūrėta: 2013.02.22.] Prieiga per internetą: < [http://www.skvc.lt/files/leidiniai/SKVC\\_knyga.pdf](http://www.skvc.lt/files/leidiniai/SKVC_knyga.pdf)>
98. Dėl pasiūlymo dėl Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijos dėl tolesnio Europos bendradarbiavimo užtikrinant aukštojo mokslo kokybę [Žiūrėta:2014.01.15,26] Prieiga per internetą: < <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2005-0261+0+DOC+XML+V0//LT>>
99. JAV karinis standartas MIL-Q-9858 [Žiūrėta:2013.02.22.] Prieiga per internetą: <http://www.cmcq.com.cn/download/9004.pdf>
100. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas (2009.04.30) [Žiūrėta:2013.02.22.] Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdocel?pæid=424020>>
101. Mohd Noor K., B. (2008). Case study: a strategic research methodology. American journal of applied sciences. Nr. 5 (11). [Žiūrėta:2013.02.22,26,29] Prieiga per internetą: <http://docsdrive.com/pdfs/sciencepublications/ajassp/2008/1602-1604.pdf>
102. Nutarimas dėl Šiaulių kolegijos pertvarkymo [http://www.svako.lt/UserFiles/File/Top%20menu/%28Zin\\_,%202010,%20Nr\\_%2046-2218%29\\_LRV%20nutarimas.pdf](http://www.svako.lt/UserFiles/File/Top%20menu/%28Zin_,%202010,%20Nr_%2046-2218%29_LRV%20nutarimas.pdf) [Žiūrėta:2014.03.15,22, 26]
103. Purpose of the Strategic Management Process. J. VanBaren, 2010. [http://www.ehow.com/facts\\_7617978\\_purpose-strategic-management-process.html](http://www.ehow.com/facts_7617978_purpose-strategic-management-process.html)

104. Richard P. Rumelt. (1979). Evaluation of Strategy: Theory and Models. University of California at Los Angeles. Publisher: Little, Brown, Pages: 196–212 [Žiūrėta: ]. Prieiga internete: <  
<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/theory%2526models.pdf>>.
105. Strategic Information Systems Planning: Emergent Corporate Strategy. M. Webster, 2010. <http://martinwebster.eu/2010/09/17/emergent-corporate-strategy/>
106. Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos [žiūrėta 2014-04-19]. Prieiga per internetą: <  
[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/VRM\\_leidinys\\_1\\_pakoreguotas.2008.08.25.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_pakoreguotas.2008.08.25.pdf) >.
107. Šiaulių valstybinės kolegijos statutas  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=430042&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=430042&p_query=&p_tr2=2)  
[Žiūrėta:2014.03.15,22]
108. Verslo mokyklos, turinčios EQUIS akreditaciją kokybę [Žiūrėta:2014.01.15,26] Prieiga per internetą: <https://www.efmd.org/index.php/accreditation-main/equis/accredited-schools>
109. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategija patvirtinta 2004 m. balandžio 28 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 488[Žiūrėta:2013.02.22,26,29] Prieiga per internetą: <  
<http://www.infolex.lt/lite/ta/111574>>
110. World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action. Adopted by World Conference on Higher Education, 9 October 1998  
[Žiūrėta:2013.02.26.] Prieiga per internetą:  
<[unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345e.pdf](http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345e.pdf)>

## **PRIEDAI**

### **1 priedas**

## **ŠIAULIŲ VALSTYBINĖS KOLEGIJOS INTEGRUOTA PLĖTROS STRATEGIJA 2011–2020 M.**

(fragmentas)

### **ŠIAULIŲ VALSTYBINĖS KOLEGIJOS VIZIJA**

Šiaulių valstybinė kolegija – lyderiaujanti Šiaurės Lietuvos regione, konkurencinga ir pripažinta Lietuvoje ir Europoje valstybinė aukštoji mokykla, besikeičianti sparčiau nei vyksta pokyčiai jos aplinkoje, užtikrinanti perspektyvių studijų programų pasiūlą, aukštą studijų kokybę ir žinių bei praktinių gebėjimų dermę, plėtojanti socialinės partnerystės ryšius, kurianti motyvuojančią akademinę aplinką ir ugdami bendražmogiškas vertybes intelektualioji organizacija.

### **ŠIAULIŲ VALSTYBINĖS KOLEGIJOS MISIJA:**

- sudaryti sąlygas įgyti taikomąją mokslinę veiklą grindžiamą profesinio bakalauro laipsnį ir profesinę kvalifikaciją, užtikrinti studijų kokybę ir Europos Sąjungos standartus atitinkantį studijų procesą;
- lanksčiai bei greitai reaguoti į darbo rinkos pokyčius, rengti kvalifikuotus specialistus, vykdyti perkvalifikavimą, tęstinį mokymą, ugdyti švietimui, kultūrai, žinioms imlią visuomenę;
- ugdyti kūrybingą, išsilavinusią, orią, etiškai atsakingą, pilietišką, savarankišką bei verslią asmenybę.

### **ŠIAULIŲ VALSTYBINĖS KOLEGIJOS STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI ir FUNKCINIAI SPRENDINIAI 2011–2020 M.**

#### **1 STRATEGINIS TIKSLAS. PLĖTOTI STUDIJŲ, TAIKOMOSIOS MOKSLINĖS VEIKLOS IR PAPILDOMAS PASLAUGAS BEI TOBULINTI JŲ KOKYBĘ**

##### **1.1 UŽDAVINYS. TOBULINTI STUDIJŲ KOKYBĘ.**

- Subalansuoti studijų turinio struktūrą, efektyviai derinant teorinių žinių ir praktinių įgūdžių ugdymą.

- Diversifikuoti vykdomas studijas, įtraukiant naujas, darbo rinkos paklausą atitinkančias studijų kryptis.
- Tobulinti nuotolinių studijų organizavimo tvarką ir administravimo sistemą.
- Užtikrinti studijų programų tarptautiškumą, didinant užsienio kalba (-omis) vykdomų įvairių formų (nuotolinių, išstestinių, nuolatinų) studijų programų pasiūlą užsienio šalių studentams.
- Bendradarbiauti su darbdaviais bei atitinkamų sričių ekspertais, kuriant ir atnaujinant studijų programas.
- Bendradarbiauti su kitomis aukštojo mokslo institucijomis, kuriant jungtines studijų programas.
- Didinti studijų tarptautiškumą, kviečiant dėstytojus iš kitų aukštojo mokslo institucijų (įskaitant užsienio šalių aukštąsias mokyklas).
- Tobulinti studijų kokybės vertinimo sistemą.

#### 1.2 UŽDAVINYS. VYKDYTI TAIKOMOSIOS MOKSLINĖS VEIKLOS TOBULINIMĄ BEI PLĖTRĄ.

- Bendradarbiauti su socialiniais partneriais, vykdant bendrą taikomąją mokslinę veiklą.
- Parengti taikomios mokslinės veiklos programą.
- Tobulinti kolegijos parengtos mokslinės produkcijos sklaidą (viešiniamą).

#### 1.3 UŽDAVINYS. VYKDYTI PAPILDOMŲ PASLAUGŲ PLĖTRĄ.

- Didinti vidaus vartotojams skirtų papildomų paslaugų pasiūlą.
- Didinti išorės vartotojams skirtų papildomų paslaugų pasiūlą.

## **2 STRATEGINIS TIKSLAS. KIEKYBINIU IR KOKYBINIU POŽIŪRIU VYSTYTI INFRASTRUKTŪRĄ BEI MATERIALINĘ BAZĘ**

#### 2.1 UŽDAVINYS. VYKDYTI INFRASTRUKTŪROS GERINIMĄ IR PLĖTRĄ.

- Palaikyti ir nuolatos gerinti kolegijos pastatų būklę bei energetinį efektyvumą.
- Gerinti praktiniam mokymui skirtą infrastruktūrą.
- Optimizuoti Bibliotekos ir savarankiškų studijų centro infrastruktūrą.

#### 2.2 UŽDAVINYS. VYKDYTI MATERIALINĖS BAZĖS GERINIMĄ IR PLĖTRĄ.

- Modernizuoti nuotolinių studijų technologinę bei programinę įrangą.
- Užtikrinti praktinio mokymo bazės techninį aprūpinimą.
- Gerinti materialinį studijų aprūpinimą, modernizuojant auditorijų ir laboratorijų įrangą.
- Gerinti informacinį studijų aprūpinimą.



### **3 STRATEGINIS TIKSLAS. KRYPTINGAI FORMUOTI TEIGIAMĄ ŠIAULIŲ VALSTYBINĖS KOLEGIJOS ĮVAIZDĮ IR PLĖTOTI BENDRADARBIAVIMO RYŠIUS**

3.1 UŽDAVINYS. STIPRINTI ŠIAULIŲ VALSTYBINĖS KOLEGIJOS ĮVAIZDĮ LIETUVOJE IR TARPTAUTINĖJE ERDVĖJE.

- Panaudoti interneto komunikacijos galimybes.
- Dalyvauti Lietuvos ir tarptautinėse studijų, mokslo, karjeros, verslumo ir kt. parodose, mugėse.
- Dalyvauti įvairių asociacijų bei sąjungų veikloje, siekiant vystyti Šiaulių valstybinės kolegijos mokslinį potencialą, didinti prestižą ir prisidėti formuojant valstybės aukštojo mokslo ir studijų politiką.

3.2 UŽDAVINYS. PLĖTOTI IR VYSTYTI BENDRADARBIAVIMĄ SU TIKSLINĖMIS GRUPĖMIS.

- Aktyviai ieškoti naujų bendradarbiavimo galimybių su socialiniais partneriais.
- Taikyti naujas bendradarbiavimo formas su švietimo institucijomis, siekiant pritraukti potencialių studentų.

### **4 STRATEGINIS TIKSLAS. TOBULINTI KOLEGIJOS VEIKLOS, FINANSINIŲ IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ**

4.1 UŽDAVINYS. TOBULINTI KOLEGIJOS VALDYMO MODELĮ IR ORGANIZACINĘ VALDYMO STRUKTŪRĄ.

- Optimizuoti kolegijos valdymo struktūrą, didinant jos lankstumą.
- Tobulinti kolegijos valdymo efektyvumo vertinimo sistemą.
- Didinti studentų motyvaciją dalyvauti sprendimų priėmimo procese.
- Vykdyti nuolatinę strateginių veiklos dokumentų įgyvendinimo stebėseną.

4.2 UŽDAVINYS. PRITRAUKTI KOLEGIJOS VEIKLAI VYKDYTI IR PLĖSTI PAPILDOMUS FINANSINIUS IŠTEKLIUS.

- Didinti projektinės veiklos, kaip gretutinės ir papildomos mokslo ir studijų proceso dalies, apimtis.
- Aktyviai siūlyti teikiamas paslaugas ir didinti jų įvairovę.
- Formuoti ir skatinti kolegijos mecenavimo idėją.

4.3 UŽDAVINYS. DIDINTI KOLEGIJOS PERSONALO KVALIFIKACIJĄ IR TOBULINTI MOTYVAVIMO SISTEMĄ.

- Tobulinti personalo kvalifikaciją.

Donatas Daugirdas. Kokybės valdymo sistemos integravimas į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą: Šiaulių valstybinės kolegijos atvejis. Magistro darbas. Vadovas prof. dr. Teodoras Tamošiūnas

- Tobulinti personalo motyvavimo sistemą, didinant motyvavimo priemonių tarpusavio integraciją.
- Plačiau naudoti ir taikyti įvairias darbuotojų skatinimo formas.
- Sudaryti ilgalaikius individualius personalo kvalifikacijos tobulinimo planus.

## 2 priedas

### ŠIAULIŲ VALSTYBINĖ KOLEGIJA 2013–2015-ŪJŲ METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

(fragmentas)

#### I. MISIJA IR STRATEGINIAI POKYČIAI

##### MISIJA

- sudaryti sąlygas įgyti taikomąja moksline veikla grindžiamą profesinio bakalauro laipsnį ir profesinę kvalifikaciją, užtikrinti studijų kokybę ir Europos Sąjungos standartus atitinkantį studijų procesą;
- lanksčiai ir greitai reaguoti į darbo rinkos pokyčius, rengti kvalifikuotus specialistus, vykdyti perkvalifikavimą, tęstinį mokymą, ugdyti švietimui, kultūrai, žinioms imlią visuomenę;
- ugdyti kūrybingą, išsilavinusią, orią, etiškai atsakingą, pilietišką, savarankišką ir verslią asmenybę.

##### VEIKLOS PRIORITETAI

1. Studijų, taikomosios mokslinės veiklos bei papildomų paslaugų plėtra:
  - 1.1. Studijų kokybės tobulinimas.
  - 1.2. Sėkmingas dėstytojų ir studentų įsitraukimas į taikomąją mokslinę veiklą.
  - 1.3. Papildomų paslaugų (akademinei bendruomenei, socialiniams partneriams, visuomenei) plėtra.
2. Infrastruktūros ir materialinės bazės vystymas:
  - 2.1. Infrastruktūros gerinimas ir plėtra.
  - 2.2. Materialinės bazės gerinimas ir plėtra.
3. Teigiamo kolegijos įvaizdžio formavimas ir bendradarbiavimo ryšių plėtra.
4. Kolegijos veiklos, finansinių ir žmoniškųjų išteklių valdymo tobulinimas.

##### PAGRINDINĖS TEISĖS AKTŲ INICIATYVOS

Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymo 7, 10, 12, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 43, 44, 47, 48, 51, 55, 57, 66, 69, 70, 71, 73, 75, 95 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas priimtas 2012 m. balandžio 24 d. Nr. XI-1987 (Žin., 2012, Nr. 53-2639). Mokslo ir studijų įstatymo nuostatos, numatančios naują kolegijos valdymo organų sampratą ir kompetenciją, perkeltos į Šiaulių valstybinės kolegijos statuto naują redakciją patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. liepos 11 d. nutarimu Nr. 858 (Žin., 2012, Nr. 83-4381).

##### VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMO KRYPTYS

Kolegijos veiklos efektyvumas gali būti padidintas kryptingai plėtojant veiklą šiomis kryptimis:

- *Studijų tobulinimas* siejamas su pokyčiais Europos aukštojo mokslo erdvėje, kintančiais visuomenės, darbo rinkos ir asmens poreikiais. Europos aukštojo mokslo erdvėje vis daugiau dėmesio skiriama studijų orientavimui į studentą, Dublino aprašais apibrėžiamas absolvento kompetencijas. Kolegijoje svarbu sistemškai diegti naujos studijų kredito sampratos principus (*į studentą orientuotos studijos, studijų kreditas kaip studijų proceso matavimo vienetas, studijų rezultatai kaip studijų sėkmės matavimo būdas*), užtikrinti studijų individualizavimo ir savarankiško darbo galimybes.

- Akademinės bendruomenės nuolatinio tobulėjimo siekis aktualizuoja *kūrybiškumo ir*

*verslumo skatinimą, pilietiškumo ugdymą, gebėjimo keistis ir mokytis lavinimą.* Dėstytojų kūrybiškumui skatinti svarbus kryptingas dalykinių kompetencijų ir pedagoginio meistriškumo tobulinimas. Studentų verslumas skatinamas siejant studijas su praktine veikla, konkrečiais veiklos pasaulio projektais. Svarbu apjungti ir koordinuoti visos bendruomenės pastangas, kuriant ir plėtojant kolegijos akademinę kultūrą.

- *Tarptautinis bendradarbiavimas* – studijų tarptautiškumas įgauna vis didesnę reikšmę dėl galimybių dėstytojams ir studentams dalyvauti akademinio mobilumo programose, tobulinti akademinio personalo kompetencijas, pritraukti studentus iš užsienio, rengti jungtines studijų programas.

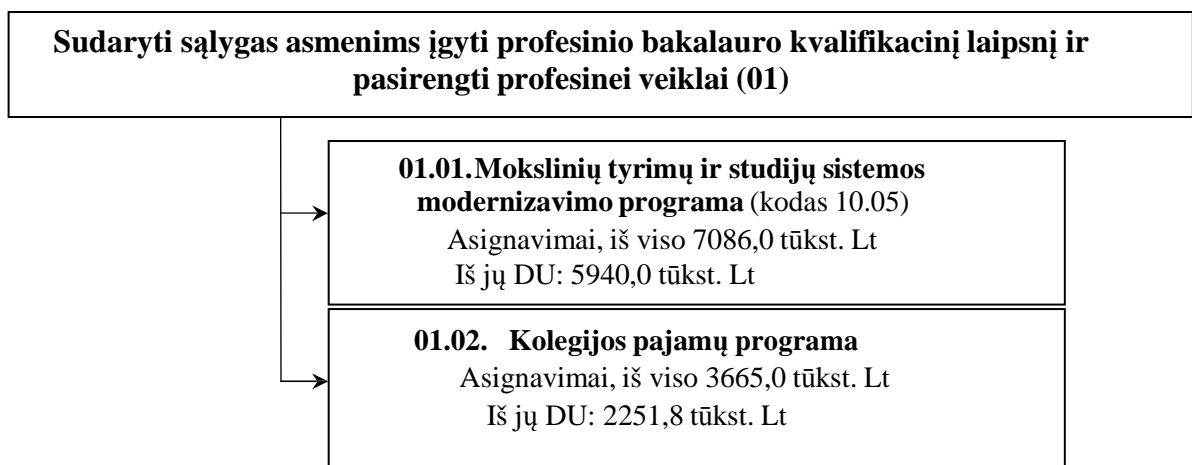
- *Ryšų su socialiniais partneriais stiprinimas* tiek instituciniame lygmenyje, siekiant užtikrinti atskaitomybę visuomenei, kurti ir plėtoti bendradarbiavimo kultūrą, tiek studijų programos lygmenyje, sprendžiant studijų kokybės klausimus, analizuojant darbdavių požiūrį ir poreikius.

- *Vidinės studijų kokybės užtikrinimo sistemos tobulinimas* – svarbu aptarti ir suderinti studijų kokybės vertinimo kriterijus ir rodiklius, numatyti adekvačius jų stebėsenos metodus.

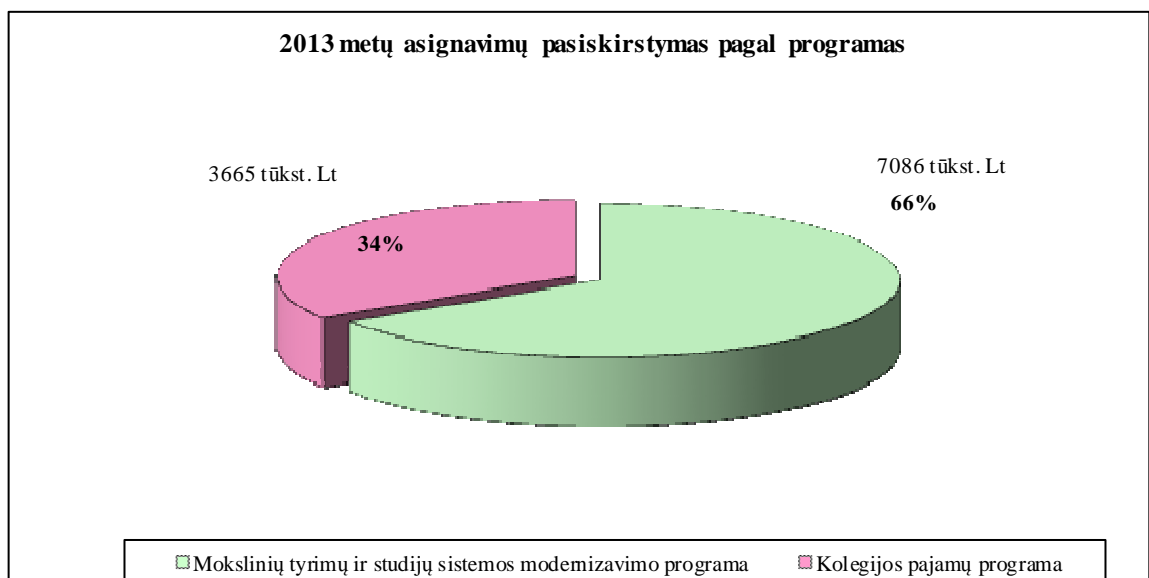
- *Kolegijos, kaip traukos centro, kūrimas*: kolegijos bendruomenei (darbo ir savarankiškų studijų sąlygų gerinimas, poilsio erdvių atvėrimas), visuomenei (kultūros renginių organizavimas, visuomeninių iniciatyvų įgyvendinimas).

- *Studijų programos ekonominis efektyvumas ir rentabilumas.*

## STRATEGINIAI TIKSLAI IR PROGRAMOS

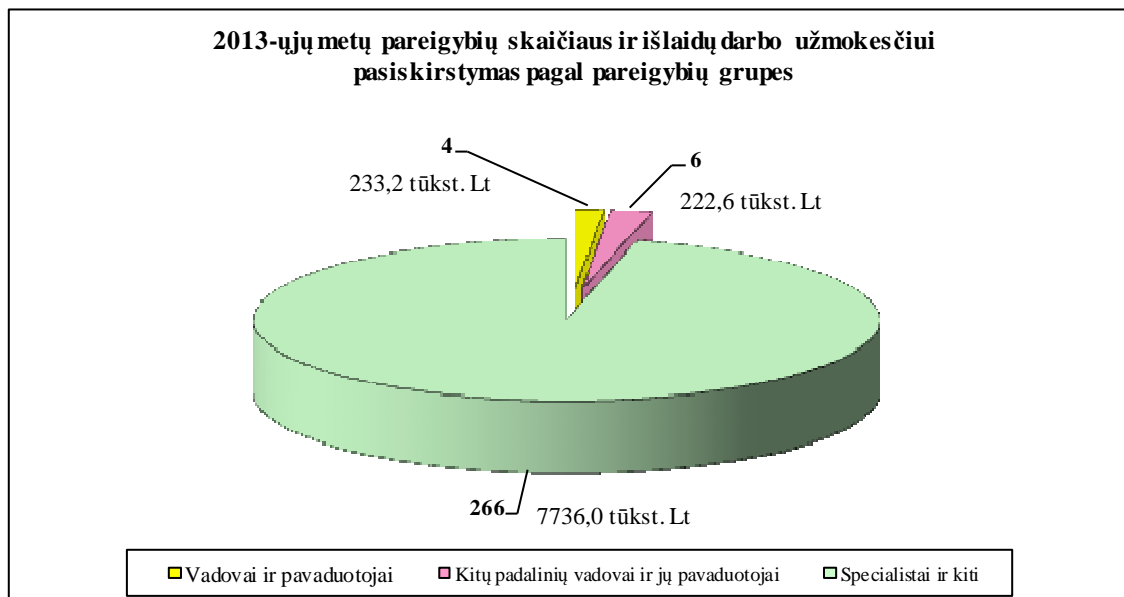


## ASIGNAVIMAI STRATEGINIAMS TIKSLAMS IR PROGRAMOMS ĮGYVENDINTI



## ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

Rodiklis	2012-ieji metai (patvirtintas)	2013-ieji	2014-ieji	2015-ieji
Pareigybių skaičius, vnt.	282,85	276,0	255,0	245,0
Išlaidos darbo užmokesčiui, tūkst. litų	7365,4	8191,8	6939,5	6171,5



## VALDYMO IŠLAIDOS

**1 lentelė. 2013–2015-ųjų metų programų asignavimai ir valdymo išlaidos**

Eil. Nr.	Programos pavadinimas	2013-ųjų metų asignavimai				Numatomi 2014-ųjų metų asignavimai				Numatomi 2015-ųjų metų asignavimai			
		iš viso	iš jų			iš viso	iš			iš viso	iš		
			išlaidoms		turtui įsigyti		išlaidoms		turtui įsigyti		išlaidoms		turtui įsigyti
			iš viso	iš jų darbo užmokesčiui			iš viso	iš jų darbo užmokesčiui			iš viso	iš jų darbo užmokesčiui	
1.	Mokslinių tyrimų ir studijų sistemos modernizavimo programa	7086,0	7086,0	5940,0		6500,0	6500,0	5200,0		6200,0	6200,0	4774,0	
2.	Kolegijos pajamų programa	3665,0	3291,0	2251,8	374,0	2580,0	2380,0	1739,5	200,0	2250,0	2100,0	1397,5	150,0
Iš viso asignavimų programoms		10751,0	10377,0	8191,8	374,0	9080,0	8880,0	6939,5	200,0	8450,0	8300,0	6171,5	150,0

## II. STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR PROGRAMŲ ĮGYVENDINIMAS

### VEIKLOS KONTEKSTAS

Išvados dėl tikslų ir programų	Pagrindiniai argumentai, veiksniai, problemos, iššūkiai	SSGG
Kolegija turi pakankamus realiuosius išteklius studijų paslaugų plėtrai.	Kolegijos akademinis personalas – aukštos kvalifikacijos specialistai, turintys profesinės bei mokslinės patirties. Aukščiausios kvalifikacijos dėstytojai sudaro 13,4 proc. akademinio personalo, iš jų – 5 profesoriai, 19 docentų ir 3 lektoriai.	Stiprybė
	70 proc. akademinio personalo 2012 m. tobulino dalykinę ir pedagoginę kvalifikaciją įvairaus pobūdžio profesinio tobulėjimo formomis (mokymai, kursai, seminarai, konferencijos, praktinės stažuotės ir kt.).	Stiprybė
	Kolegijoje dirba 27 mokslo daktarai (2 iš jų aukščiausios kvalifikacijos – habilituoti daktarai), t. y. 13,4 proc. nuo viso dėstytojų skaičiaus (2011 m. buvo 23, t. y. 11,4 proc.).	Stiprybė
	2012 m. 17 lektorių ir asistentų studijavo doktorantūroje, iš jų 1 lektorius apgynė daktaro disertaciją.	Stiprybė
	Kolegijos akademinio personalo amžiaus vidurkis 2012 m. – 44 m. (2011 m. – 46 m.). Didžiausią dalį (per 70 proc.) visų dėstytojų sudaro 31–45 m. (37 proc.) ir 46–60 m. (35 proc.) amžiaus dėstytojai, apytiksliai po 15 proc. – iki 30 m. ir dėstytojai, turintys daugiau kaip 60 m.	Stiprybė
	2012 m. Kolegijos pastatuose atlikta statybos, statybos ir remonto darbų už 2026,69 tūkst. Lt. Žymiai pagerėjo Kolegijos infrastruktūra, buvo vykdoma jos plėtra ir turtinama studijų bazė: pastatytas mokslo paskirties priestatas, kurio bendras plotas 496,73 kv. m, įsteigtas studentų savarankiškų studijų centras, Kolegijos pastatuose įrengti 3 liftai, 4 Kolegijos pastatai pritaikyti žmonių su negalia poreikiams, atnaujinta kabinetų ir laboratorijų įranga.	Stiprybė
	Visi kolegijos kompiuteriai turi laisvą prieigą per Lietuvos mokslinių bibliotekų asociacijos prenumeruojamų ir testuojamų mokslinių duomenų bazių ir aukštųjų mokyklų elektroninių katalogų.	Stiprybė
	Didinamas vykdomų studijų programų skaičius ir įvairovė. 2012 m. Kolegijoje buvo parengtos, akredituotos ir įregistruotos 5 naujos studijų programos: neformaliojo švietimo ir užimtumo vadyba (nuo 2013 m. – užimtumo vadyba), informacijos paslaugos, statyba, multimedijos technologijos ir maitinimo ir apgyvendinimo įmonių veiklos vadyba (nuo 2013 m. – viešbučių ir restoranų vadyba).	Stiprybė
	Kolegijos realiųjų išteklių atitiktis minimaliems studijų sąlygų ir organizavimo kokybės reikalavimams – 100 proc. (2012 m. įvertinimą atliko Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras).	Stiprybė
	Silpnas stojančiųjų akademinis pasirengimas: 2012 m. stojančiųjų į valstybės nefinansuojamas vietas konkursinio balo vidurkis 8 – nuolatinėse studijose ir 7,6 – iššūkinėse studijose.	Silpnybė
	Mažėjantis studijų programų ekonominis efektyvumas ir rentabilumas (Kolegijoje 38 (32,2 proc.) akademinės grupės, kuriose studentų skaičius – 15 ir mažiau).	Silpnybė
	Netolygiai išplėtotas studijų programų tarptautiškumas: kai kurios studijų programos (burnos higiena, gamtotvarkos vadyba) neturi partnerių užsienyje.	Silpnybė

	Nepakankamas taikomosios mokslinės veiklos ir neformalaus mokymo teikiamų paslaugų efektyvumas – mažos pajamos už neformalaus mokymo paslaugas (60,5 tūkst. Lt) ir užsakomųjų taikomųjų tyrimų paslaugas (11,2 tūkst. Lt).	Silpnybė
<b>Išvados dėl tikslų ir programų</b>	<b>Pagrindiniai argumentai, veiksniai, problemos, iššūkiai</b>	<b>SSGG</b>
Kolegijos edukacinės aplinkos plėtrai būtina panaudoti gautas pajamas.	LR Vyriausybės vykdoma politika profesinio rengimo srityje, siekis subalansuoti studijuojančiųjų koleginiuose ir universitetiniuose studijose santykį.	Galimybė
	Studijų ir mokymosi visą gyvenimą sąlygų sudarymas: studijų programų su gretutine studijų kryptimi parengimas, jungtinių studijų programų parengimas, neformalaus mokymo programų pasiūlos didinimas, studijų programų vykdymo formų įvairinimas.	Galimybė
	Studijų tobulinimas, vadovaujantis esminiais Bolonijos proceso ir ES aukštojo mokslo erdvės kūrimo principais.	Galimybė
	Paramos studentams sistemos tobulinimas: išliekant dideliame studentų nubyrėjimui, didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas individualizuotam požiūriui į studentų mokymosi pasiekimus.	Galimybė
	Realizuojant tęstinio (trunkančio visą gyvenimą) mokymo ir į studentą orientuotų studijų principus, kurti ir diegti neformaliu būdu įgytų kompetencijų pripažinimo ir vertinimo sistemą.	Galimybė
	Tradiciskai visuomenėje susiformavę universitetų ir kolegijų teikiamo išsilavinimo lygio vertinimo stereotipai, mažėjantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatomas studentų priėmimo į kolegijas skaičius.	Grėsmė
	Valstybės biudžeto asignavimai skiriami programiniu principu, atsižvelgiant į valstybės finansuojamų studentų skaičių ir mokslinės veiklos rezultatus. Valstybės biudžeto asignavimai nėra pakankami – studijų krepšelio dydis nekinta nuo 2009 m.	Grėsmė
	Per 2012 metus Kolegijos pajamų programos pajamos sumažėjo 360,1 tūkst. Lt arba 8,4 proc., dėl mažėjančių pajamų už studijas, už mokymus / kursus ir kt.	Grėsmė
	Riboti biudžeto asignavimai: Kolegijos Mokslinių tyrimų ir studijų sistemos modernizavimo programos išlaidų struktūroje didžiausią dalį sudaro išlaidos darbo užmokesčiui, socialinio draudimo įmokoms ir darbdavio socialinei paramai 81,4 proc., lėšos skatinamosioms stipendijoms 5,6 proc., prekių ir paslaugų naudojimui skirtos lėšos 13,0 proc. Nuolat didėjanti bendrųjų poreikių ir ūkio funkcionavimo užtikrinimui reikalingų išlaidų dalis dėl nepakankamo mokslinių tyrimų ir studijų sistemos modernizavimo programos bazinio finansavimo buvo dengiama iš Kolegijos pajamų programos lėšų. Pagrindinis finansavimo šaltinis laboratorinei įrangai, kompiuterinei technikai įsigyti ir atnaujinti buvo pajamos už teikiamas paslaugas.	Grėsmė
	Studentų skaičiaus mažėjimas dėl nepalankių Šiaurės Lietuvos regiono ir visos šalies demografinių tendencijų (mažėjančio abiturientų skaičiaus, emigracijos į užsienį) ir gyventojų finansinių galimybių mokėti už studijas savo lėšomis mažėjimas.	Grėsmė

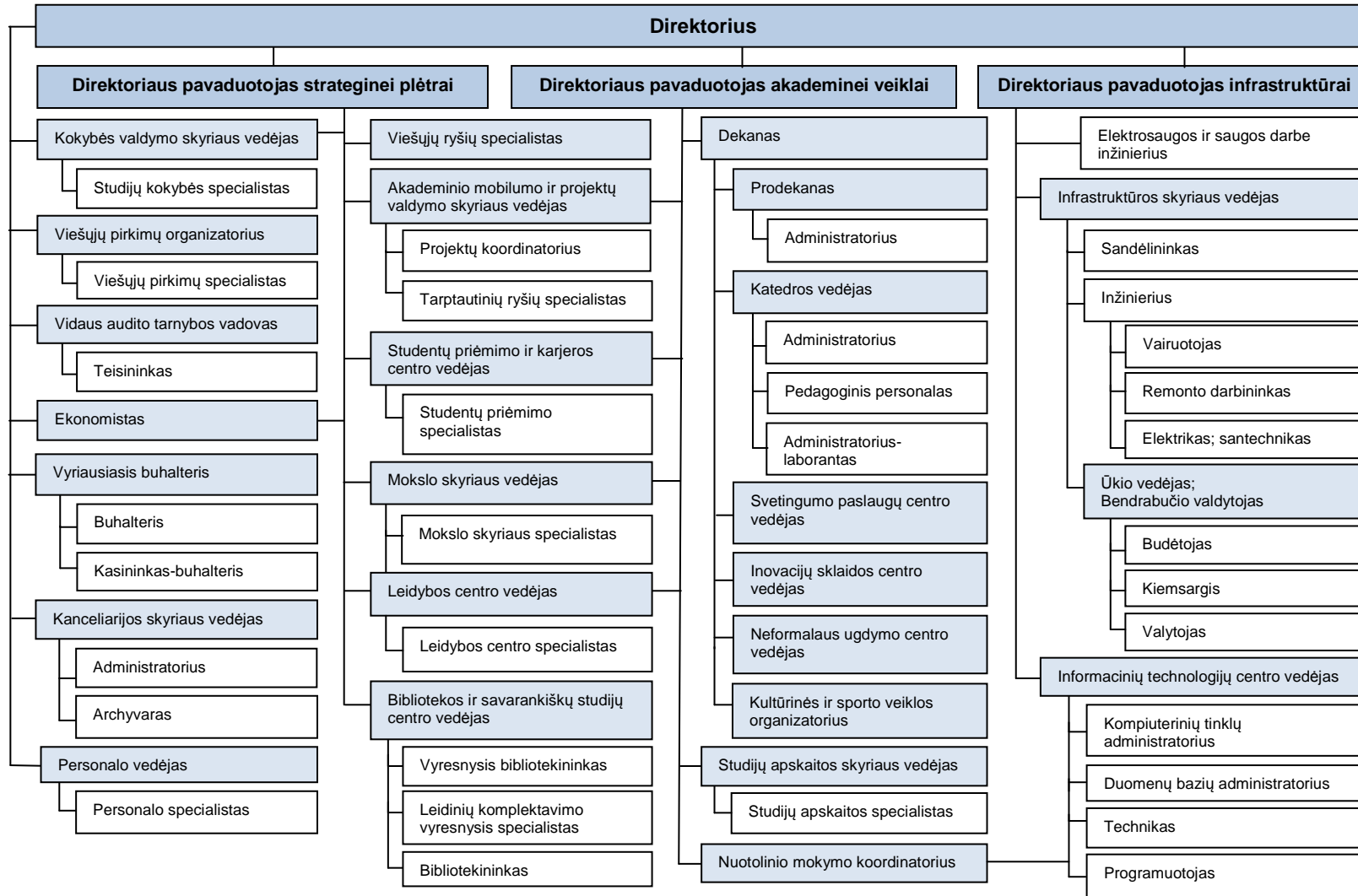
### STRATEGINIS TIKSLAS – sudaryti sąlygas asmenims įgyti profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį ir pasirengti profesinei veiklai (01)

Vertinimo kriterijaus kodas	Efekto vertinimo kriterijaus pavadinimas ir mato vienetas	2012-ųjų metų	2013-ųjų metų	2014-ųjų metų	2015-ųjų metų
E-01-01	1. Kolegijos studijų programų pasirinkimo motyvacija, proc.	44	44	44	44
E-01-02	2. Absolventų konkurencingumas darbo rinkoje, proc.	86	75	75	75

Strateginiam tikslui įgyvendinti vykdomos 2 programos: Mokslinių tyrimų ir studijų sistemos modernizavimo programa bei Kolegijos pajamų programa.

### 3 priedas

## Šiaulių valstybinės kolegijos funkcinė struktūra





## 4 priedas

### PATARIMAI AUKŠTOSIOMS MOKYKLOMS, RENGIANČIOMS SAVIANALIZE

(fragmentas)

Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašo (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugsėjo 22 d. nutarimas Nr. 1317) p. 13 numato, kad „Aukštosios mokyklos savianalizės rengimo tvarką nustato aukštoji mokykla.“

**Savianalizė** – tai procesas, suteikiantis atskaitos tašką inicijuojamiems pokyčiams mokslo ir studijų institucijoje ir prisidedantis prie kokybės kultūros institucijoje formavimo. Pažymėtina, kad savianalizė yra sudėtinė kokybės užtikrinimo sistemos dalis, prisidedanti prie tinkamo šios sistemos funkcionavimo.

Savianalizė siekiama atkreipti dėmesį į šiuos **strateginius klausimus**:

- Ką institucija daro?
- Kaip institucija tai daro?
- Iš kur institucija žino, kad tai, ką ji daro, veikia?
- Kaip institucija keičiasi siekdama įgyvendinti išsikeltus tikslus ?
- Kaip savianalizės išvados ir rezultatai yra panaudojami sprendimų priėmimo ir strateginiame planavime?

Planuojant savianalizę reikėtų numatyti 4 etapus:

- 1) informacijos sukaupimą ir kiekybinę bei kokybinę analizę, kurią atlieka savianalizės grupė;
- 2) savianalizės suvestinės teksto rengimą (tam turėtų būti sudaryta redakcinė grupė – savianalizės grupės atstovai);
- 3) savianalizės suvestinės aptarimą su suinteresuotomis šalimis (dėstytojais, studentais/absolventais, darbdaviais, kitais aukštosios, mokyklos socialiniais partneriais, kt.) ir išvadų formulavimą;
- 4) savianalizės suvestinės teksto vertimą į anglų kalbą ir vertimo redagavimą.

### BENDROS PASTABOS SAVIANALIZEI

Išorinio vertinimo metu siekiama nustatyti aukštosios mokyklos veiklos būklę (vertinimas neapsiriboja praeities duomenimis) ir įvertinti jos galimybes tęsti veiklą ateityje akredituojamu laikotarpiu. Vertinant veiklos būklę bus siekiama nustatyti, ar aukštosios mokyklos misija yra tinkama, ar priemonės misijai pasiekti yra tinkamos ir pakankamos, ypatingas dėmesys bus skiriamas vidinės kokybės užtikrinimo sistemos būklei. Vertinant aukštosios mokyklos potencialą bus nustatoma, ar institucija yra pajėgi toliau savarankiškai tobulinti savo veiklą (ar turi pakankamus finansinius, materialiuosius, žmonių išteklius). Vertinimo metu bus gilinamasi, kokį poveikį aukštosios mokyklos veiklai daro pagal atskirus kriterijus neigiamai įvertinti realieji ištekliai.

Kaip nustato Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos p. 15, „Savianalizės suvestinė turi atskleisti aukštosios mokyklos gebėjimą analizuoti ir kritiškai vertinti savo veiklą bei numatyti jos tobulinimo perspektyvą.“ Labai svarbu išryškinti ir atskleisti aukštosios mokyklos savitumą.

Metodikos p. 21 pažymėta aukštosios mokyklos galimybė pateikti ekspertų grupei naujausią informaciją: „Likus ne mažiau kaip 2 savaitėms iki vizito į aukštąją mokyklą, aukštoji mokykla gali pateikti informaciją apie esminius pasikeitimus aukštojoje mokykloje, įvykusius po savianalizės suvestinės pateikimo Įgaliotai institucijai.“

Aukštosios mokyklos veikla įvertinama pagal 4 vertinamąsias sritis: strateginis valdymas; studijos ir mokymasis visą gyvenimą; mokslo ir (arba) meno veikla; poveikis visuomenės (regionų ir visos šalies) raidai. Vertinant kiekvieną sritį, reikia atkreipti dėmesį į metodikoje įvardintus jos kriterijus ir jų aspektus, tačiau įvertinant sritį rekomenduojama:

1) formuluoti apibendrintas srities išvadas, susiejant jas su strateginio valdymo ir kitomis vertinamosiomis sritimis;

2) nustatyti srities *Stiprybes* ir *Silpnybes*;

3) įvardyti srities tobulinimo siekinius ir siūlomas priemones.

Tekstas turėtų būti dėstomas rišliai pagal kiekvieną vertinamąją sritį, atsižvelgiant į tos srities kriterijus (kriterijai nėra klausimai, į kuriuos reikia atsakyti).

Savianalizės metodikoje pažymėta aukštosios mokyklos teisė – atsižvelgus į savo misiją ir strategiją, **nustatyti kiekybinius ir kokybinius rodiklius** kriterijams pagrįsti.

Svarbu matyti visų sričių sąveiką ir dermę (vertinant kiekvieną sritį pagal nustatytus kriterijus, svarbu tekste atskleisti ir tarpusavio ryšius). Analizuojant studijų ir mokymosi visą gyvenimą, mokslo (meno) veiklos ir poveikio visuomenės raidai vertinamąsias sritis, reikėtų šių sričių rezultatus sieti su atitinkamais strateginio veiklos plano rodikliais arba pasiūlyti naujus rodiklius, jeigu tinkami nebuvo suformuluoti.

Išorės ekspertai vertinimo metu turės realiųjų išteklių įvertinimo rezultatus. Savianalizėje nereikėtų kartoti realiųjų išteklių informacijos, tačiau, kur tinkama, šia informacija galima remtis analizėje ir (arba) išvadose.

## SAVIANALIZĖS SUVESTINĖS SANDARA

Savianalizės suvestinę sudaro:

1. Įžanga
2. Aukštosios mokyklos veiklos analizės pagal vertinamąsias sritis
3. Priedai

## STRATEGINIS VALDYMAS

Strateginio valdymo kriterijai –

- strateginio veiklos plano tinkamumas, jo įgyvendinimo užtikrinimas ir viešinimas;
- valdymo veiksmingumas.

<b>Strateginio veiklos plano tinkamumas, jo įgyvendinimo užtikrinimas ir viešinimas</b>	
8.1.1. strateginio veiklos plano atitiktis aukštosios mokyklos misijai, šalies mokslo ir studijų politikos strateginiams dokumentams, Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatomis;	Šiame komponente rekomenduojama atkreipti dėmesį į <b>savianalizės rengimo metu</b> (bet ne strateginio plano rengimo metu) aktualius dokumentus, pavyzdžiui: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lietuvos – Mokslo ir studijų įstatymą, aktualias strategijas ir pan.</li> <li>• Europos aukštojo mokslo erdvės – Bolonijos proceso dokumentus, kvalifikacijų sąrangos dokumentus, Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires (ESG) ir kt.</li> <li>• Europos mokslinių tyrimų erdvės dokumentus – pvz., „Europe 2020“, komunikatas „A Reinforced European Research Area Partnership for Excellence and Growth“, „Horizon 2020“ ir kt.</li> </ul>
8.1.2. strateginio veiklos plano komponentų (esamos situacijos analizės, strateginių krypčių ir tikslų, uždavinių, įgyvendinimo priemonių, išteklių, numatomų rezultatų) pagrįstumas ir dermė;	Šiame komponente rekomenduojama atkreipti dėmesį: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ar strateginio veiklos plano (arba aukštosios mokyklos plėtros strategijoje) tikslai išsamiai atspindi visas veiklos sritis;</li> <li>• ar suformuluoti aiškūs ir pamatuojami rezultatai, kurie bus pasiekti įgyvendinant <b>kiekvieną uždavinį</b>;</li> <li>• koks strateginio veiklos plano santykis su trimečiais ir metiniais planais.</li> </ul> <p>Rekomenduojama įsitikinti, ar aiškiai apibrėžti aukštosios mokyklos prioritetai studijų, mokslinių tyrimų ir poveikio visuomenės raidai srityse.</p> <p>Svarbu taip pat identifikuoti aukštosios mokyklos strategines nuostatas ir perspektyvą</p>

	<p>regiono, nacionaliniu, tarptautiniu mastu.</p> <p>Pagrįsti, kuo remiasi valdymas ir strateginis planavimas: gal yra atliktos demografinės, studentų srautų pagal studijų programas analizės, studijų kainos pagrindimo analizė, studijų programų rentabilumo tyrimai, rinkos tyrimai ir pan.</p>
8.1.3. strateginio plano įgyvendinimo kiekybinių bei kokybinių rodiklių pagrįstumas ir išsamumas;	<p>Šiame komponente rekomenduojama atkreipti dėmesį:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ar kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai adekvačiai atspindi <b>visų</b> strateginiame plane numatytų rezultatų įgyvendinimą;</li> <li>• ar nėra perteklinių (nesuteikiančių naujos informacijos) arba su numatytų priemonių įgyvendinimu tiesiogiai nesusietų rodiklių. Peržiūrėti santykį tarp kokybinių ir kiekybinių rodiklių;</li> <li>• Ar/kaip SSGG analizėje nustatytos silpnybės įgyja prioritetą strateginiame planavime ar formaliuose aukštosios mokyklos dokumentuose.</li> </ul>
8.1.4. strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėsenos procedūrų tinkamumas;	<p>Šiame komponente rekomenduojama atkreipti dėmesį:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ar yra nustatyta įgyvendinamo tvarka strateginio veiklos plano ataskaitoms rengti ir teikti;</li> <li>• ar/kaip informacija apie aukštosios mokyklos veiklą yra kaupiama ir panaudojama jai tobulinti;</li> <li>• ar/kaip strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitų svarstyme ir veiklos tobulinimo rekomendacijų teikime dalyvauja visos suinteresuotos šalys;</li> <li>• ar suinteresuotų šalių atstovų dalyvavimas atitinka jų atsakomybės/įsipareigojimo pobūdį.</li> </ul>
8.1.5. informacijos, teikiamos steigėjams, juridinio asmens dalyviams, akademinėi bendruomenei ir visuomenei, apie strateginio plano įgyvendinimą, pakankamumas.	<p>Šiame komponente rekomenduojama atkreipti dėmesį:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ar informacija, teikiama <b>kiekvienai</b> iš paminėtų tikslinių grupių, atitinka jos poreikius ir dalyvavimo strateginiame valdyme pobūdį;</li> <li>• ar informacija pateikiama <b>kiekvienai</b> tikslinei grupei pritaikyta/suprantama, jos pasirengimą atitinkančia forma;</li> <li>• ar informacija pateikiama <b>kiekvienai</b> tikslinei grupei prieinamais komunikacijos kanalais.</li> </ul>
<b>Valdymo veiksmingumas</b>	
8.2.1. vidinio studijų kokybės užtikrinimo sistemos veiksmingumas;	<p>Šiame komponente rekomenduojama atkreipti dėmesį:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ar kokybės užtikrinimo sistema <u>studijų ir mokymosi visą gyvenimą srityje</u> atitinka Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires (ESG);</li> <li>• ar aukštoji mokykla turi senato/ akademinės tarybos patvirtintą kokybės užtikrinimo politiką ir apibrėžtą kokybės užtikrinimo sistemą;</li> <li>• ar kokybės užtikrinimo sistema apima visas aukštosios mokyklos veiklos vertinamąsias sritis (strateginį valdymą, studijas ir mokymąsi visą gyvenimą, mokslinius tyrimus, poveikį visuomenės raidai);</li> <li>• ar kokybės užtikrinimo sistemos kriterijai ir rodikliai atitinka aukštosios mokyklos misiją ir strateginius tikslus;</li> <li>• ar vidinės kokybės užtikrinimo sistemos kriterijai suderinti su išorinio vertinimo kriterijais.</li> </ul> <p>Vertinant vidinės kokybės užtikrinimo sistemos veiksmingumą, vertinama:          kokybės vadybos procedūrų bei priskirtų padaliniais ir asmenims atsakomybių aiškumas ir pagrįstumas;          aukštosios mokyklos personalo, studentų ir kitų suinteresuotųjų šalių realus dalyvavimas kokybės užtikrinime;          informacijos apie kokybės vadybos procesus ir įvertinimo rezultatus</p>

	<p>tinkamumas ir prieinamumas aukštosios mokyklos bendruomenei, suinteresuotoms šalims ir visuomenei;</p> <p>savianalizės reguliarumas ir prioritetai;</p> <p>savianalizės ir kokybės įvertinimo rezultatais grindžiamų rekomendacijų panaudojimas aukštosios mokyklos veiklos kokybei gerinti ir strateginiam valdymui tobulinti.</p> <p>Rekomenduojama pateikti kokybės užtikrinimo schemas pavyzdį (pvz., ketinamos vykdyti programos kokybės užtikrinimo eigą ir atsakingus padalinius/asmenis).</p>
<p>8.2.2. struktūros pokyčių atitiktis studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros ir (arba) meno veiklos poreikiams;</p>	<p>Šiame komponente rekomenduojama atkreipti dėmesį:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kokiais argumentais buvo grindžiami per savianalizės laikotarpį (ar po jo) įvykdyti aukštosios mokyklos struktūros pokyčiai;</li> <li>• ar/kaip jie prisidėjo prie strateginių tikslų įgyvendinimo;</li> <li>• ar jie turėjo įtakos valdymo centralizacijos/ decentralizacijos pusiausvyrai aukštojoje mokykloje.</li> </ul>
<p>8.2.4. žmonių išteklių valdymas (poreikių analizė, atitiktis strateginio plano įgyvendinimui, kvalifikacijos tobulinimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą);</p>	<p>Šiame komponente rekomenduojama atkreipti dėmesį:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ar aukštojoje mokykloje yra išsami žmogiškųjų išteklių strategija (arba atitinkamas komponentas bendrojoje/integruotoje plėtros strategijoje);</li> <li>• ar/kaip yra planuojamas ir įgyvendinamas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ priėmimas į darbą (pakomentuoti nuolatinių ir nenuolatinių dėstytojų priėmimo politiką),</li> <li>○ kvalifikacijos tobulinimas, atestacija,</li> <li>○ motyvavimas prisidėti prie aukštosios mokyklos strateginių tikslų įgyvendinimo.</li> </ul> </li> </ul> <p>Rekomenduojama atskirai analizuoti akademinio ir administracijos personalo ypatumus.</p>
<p>8.2.3. procesų valdymas – sprendimų priėmimo veiksmingumas, atsakomybės pasiskirstymas ir atskaitomybė, išteklių paskirstymas, suinteresuotų šalių (partnerių) įtraukimas, orientavimasis į strateginius tikslus ir rezultatus; ir</p> <p>8.2.5. pokyčių valdymas (procesų optimizavimas) – procesų kokybės analizė, tobulinimo prielaidos, rizikų analizė;</p>	<p>Šiame komponente rekomenduojama atkreipti dėmesį į: atsakomybės paskirstymą ir suinteresuotų šalių įtraukimą priimant sprendimus – studijų, mokslinių tyrimų ir dalyvavimo visuomenės raidoje klausimais, ypač atkreipiant dėmesį į studentų dalyvavimą; ataskaitų pobūdį ir teikimo procedūras;</p> <p>sprendimų pagrindimą savianalizės rezultatais ir išorinio vertinimo rekomendacijomis bei orientavimą į strateginius tikslus.</p> <p>Išteklių paskirstymas – žr. p. 8.2.6 ir 8.2.7.</p> <p>Rekomenduojama paaiškinti atsakomybės pasiskirstymą ir sprendimų priėmimą institucijoje (aprašyti arba pateikti sprendimų priėmimo ar pan. schemas)</p> <p>Šiame komponente taip pat rekomenduojama atkreipti dėmesį į tai, kaip užtikrinama centralizacijos/decentralizacijos pusiausvyra priimant sprendimus.</p>

8.2.6. materialijų išteklių (infrastruktūros) valdymas;	Šiame komponente rekomenduojama atkreipti dėmesį, : <ul style="list-style-type: none"><li>• ar į aukštosios mokyklos plėtros strategiją yra integruotas infrastruktūros plėtros komponentas;</li></ul> ar/kaip yra planuojama infrastruktūra siejant su aukštosios mokyklos strateginiais tikslais.
8.2.7. aukštosios mokyklos lėšų panaudojimo racionalumas, atsižvelgiant į aukštosios mokyklos veiklos tikslus;	Šiame komponente rekomenduojama atkreipti dėmesį į: <ul style="list-style-type: none"><li>• gaunamų lėšų diversifikavimo būklę ir jos pokyčių tikslumą;</li><li>• sprendimų dėl lėšų panaudojimo priėmimo ir ataskaitų teikimo procedūras;</li><li>• lėšų panaudojimo pagrindimą – siejant su aukštosios mokyklos strateginiais tikslais.</li></ul>
8.2.8. akademinės etikos nuostatos ir jų užtikrinimo procedūros.	Šiame komponente rekomenduojama atkreipti dėmesį: ar aukštoji mokykla turi savo akademinės etikos kodeksą; kaip yra užtikrinami etikos principai; kokios numatytos ginčų sprendimų procedūros.

## 5 Priedas

### STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO PROCEDŪRA

(fragmentas)

#### I. TIKSLAS

Šios procedūros tikslas – valdyti studijų kokybės vertinimą, kuris apima vykdomos (dalinės savianalizės, savianalizės suvestinės rengimą ir vertinimą), atnaujinamos, ketinamos vykdyti studijų programos, studijų dalyko ir metodinės priemonės (leidinio, kompendiumo, nuotolinio studijų kurso) kokybės vertinimą, bei numatyti tobulintinas sritis, nurodyti dokumentus, kuriais vadovaujantis atliekami proceso žingsniai, nurodyti gaunamus duomenų įrašus ir atsakingus asmenis.

#### II. ATSAKOMYBĖ

Už studijų kokybės vertinimo procedūros vykdymą atsako direktoriaus pavaduotojas akademinėi veiklai. Procedūra vadovaujasi dekanai, prodekanai, katedrų vedėjai, fakultetų tarybos, studijų programų priežiūros ir studijų kokybės užtikrinimo komitetai, Akademinė taryba, kokybės valdymo skyriaus vedėjas, studijų kokybės specialistas ir kiti dalyvaujantys procese.

#### III. TERMINAI, SANTRUMPOS

AIKOS – atvira informavimo konsultavimo orientavimo sistema

AT – Akademinė taryba

DB – duomenų bazė

DVS „KVDR“ – dokumentų valdymo sistema „Kolegijos veiklą reglamentuojantys dokumentai“

el. p. – elektroninis paštas

DP – dokumentacijos planas

FT – Fakulteto taryba

GR – grįžtamasis ryšys

ITC – Informacinių technologijų centras

KV – Kokybės vadovas

KVKTP – kolegijos veiklos kokybės tobulinimo planas

KVP – kokybės valdymo planas

MA – metinė ataskaita

MP – metinis planas

NŽ – neatitiktųjų žurnalas

PDB – publikacijų duomenų bazė

SKVC – studijų kokybės vertinimo centras

SVP – strateginis veiklos planas

ŠVK – Šiaulių valstybinė kolegija

ŠVKD – Šiaulių valstybinės kolegijos direktorius

VA – vidaus auditas

VAK – vadovybės atstovas kokybei / Kokybės valdymo skyriaus vedėjas

VAT – Vidaus audito tarnyba

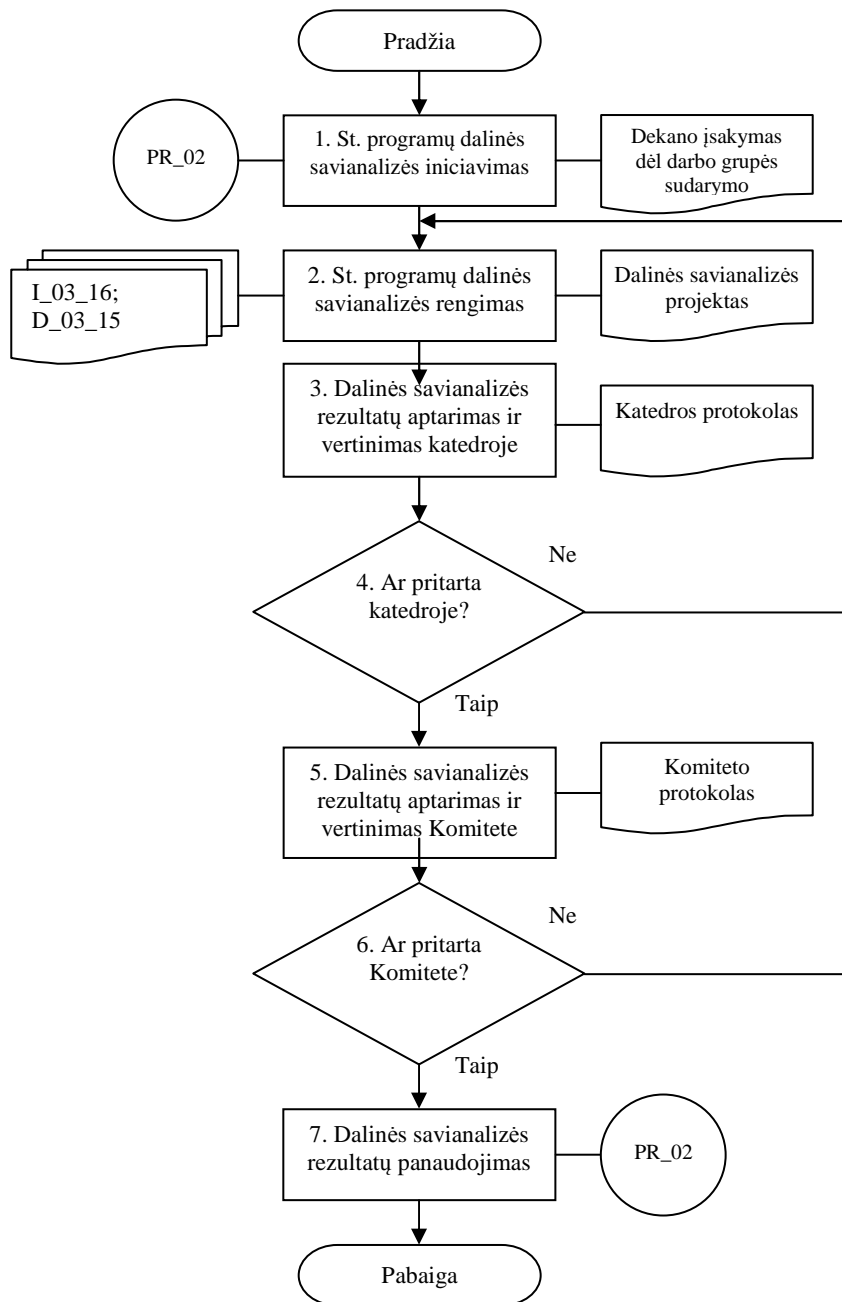
VVA – vadovybinė vertinamoji analizė

Komitetas – studijų programų priežiūros ir studijų kokybės užtikrinimo komitetas

Neatitiktis – neatitikimas nustatytam reikalavimui.

svako.lt – Šiaulių valstybinės kolegijos tinklalapis

#### IV. VYKDOMOS STUDIJŲ PROGRAMOS VIDINIO / DALINIO VERTINIMO (DALINĖS SAVIANALIZĖS RENGIMO IR VERTINIMO) VEIKLOS SRAUTO DIAGRAMA

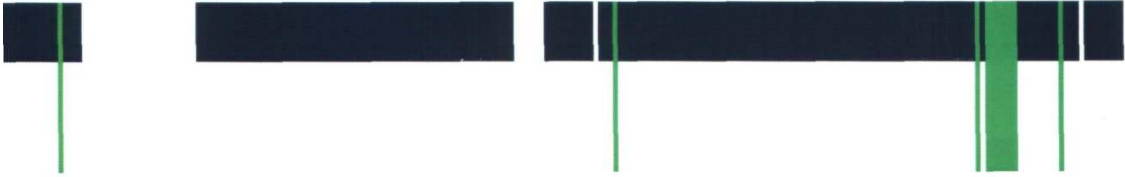


## V. VYKDOMOS STUDIJŲ PROGRAMOS VIDINIO / DALINIO VERTINIMO (DALINĖS SAVIANALIZĖS RENGIMO IR VERTINIMO) VEIKLŲ APRAŠYMAS

<b><u>VEIKSMU / UŽDUOČIŲ APIBŪDINIMAS</u></b>	<b>DOKUMENTAI / FORMOS</b>	<b>ATSAKINGAS VYKDYTOJAS</b>	<b>DERINIMAS</b>
<b>1. Studijų programos dalinės savianalizės iniciavimas</b>			
1.1. Įgyvendinant Katedros veiklos planą (PR_02 „Fakultetų, katedrų, centrų ir skyrių valdymas“) inicijuojama dalinė savianalizė	Įsakymas	Katedros vedėjas	Dekanas
<b>2. Studijų programos dalinės savianalizės rengimas</b>			
2.1. Savianalizė rengiama ir įteisinama remiantis SKVC Vykdomų studijų programų metodika (I_03_16), ŠVK Studijų programų rengimo, vertinimo ir atnaujinimo tvarkos aprašu (D_03_15)	Dalinės savianalizės projektas	Katedros vedėjas	Dekanas
2.2. Parengiamas darbo grupės planas (grupės narių darbo apimtį ir atsakomybę), darbo tvarkaraštis		Darbo grupės vadovas	
2.3. Pagal sudarytą darbo planą, atsižvelgiant į numatytą studijų programos vertinimo sritį renkami savianalizei reikalingi duomenys, atliekama duomenų analizė, įtraukiami studentų, dėstytojų, absolventų, darbdavių apklausų rezultatai. Numatytos srities analizės pabaigoje apibendrintai nurodomos programos stipriosios ir silpnosios pusės bei numatomi srities tobulinimo veiksmai		Darbo grupės nariai	Darbo grupės vadovas
<b>3. Dalinės savianalizės rezultatų aptarimas ir vertinimas katedroje</b>			
3.1. Dalinės savianalizės grupės vadovas prieš 3 d. d. pateikia dalinę savianalizę katedros vedėjui. Su daline savianalizės rezultatais susipažįsta Katedros dėstytojai	Katedros posėdžio protokolo išrašas	Darbo grupės vadovas	Katedros vedėjas
<b>4. Pritarta katedroje</b>			
4.1. Taip – 5			
4.2. Ne – 2			
<b>5. Dalinės savianalizės rezultatų aptarimas / vertinimas Komitete</b>			
5.1. Katedros vedėjas prieš 3 d. d. Komiteto pirmininkui pateikia dalinę savianalizę. Su daline savianalize susipažįsta visi Komiteto nariai	Komiteto posėdžio protokolas	Komiteto nariai	Komiteto pirmininkas
<b>6. Pritarta Komitete</b>			
6.1. Taip – 7			
6.2. Ne – 2			
<b>7. Dalinės savianalizės rezultatų panaudojimas</b>			
7.1. Duomenys panaudojami studijų programos savianalizės suvestinės rengimui, nustatytų tobulinimo veiksmų teikimui kitų metų atitinkamų padalinių planams parengti.		Darbo grupės vadovas	Katedros vedėjas
7.2. Dalinės savianalizės duomenų teikimas į katedrų, fakultetų ataskaitas	Duomenys į KVS_Forma_2-K, KVS_forma_2-F.	Darbo grupės vadovas	Katedros vedėjas



## 6 priedas Pažymėjimas



ŠIAULIŲ  
VALSTYBINĖ  
KOLEGIJA

# PAŽYMĖJIMAS

**Donatas Daugirdas**

tarptautinėje mokslinėje – praktinėje konferencijoje  
„Verslas, studijos ir aš“

2013 m. kovo 28 d. skaitė pranešimą

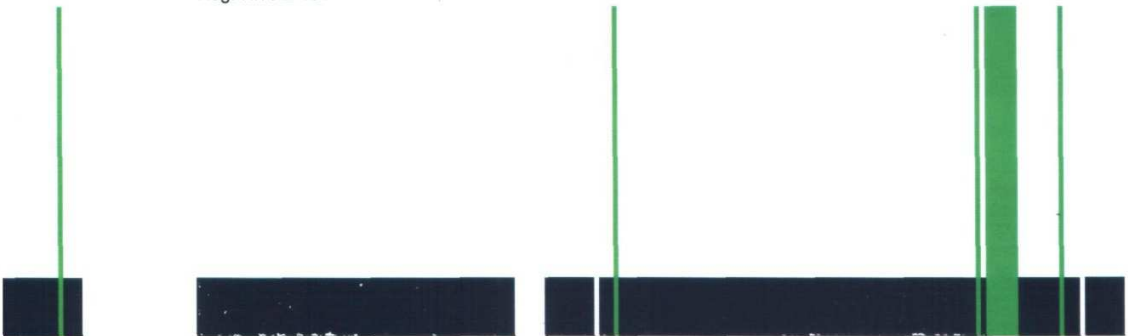
„KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS INTEGRAVIMAS Į  
ŠIAULIŲ VALSTYBINĖS KOLEGIJOS VEIKLĄ“



Direktore

dr. Natalija Šedžiuvienė

2013 m. kovo 28 d.  
Reg. Nr. KŽ-161



**7 priedas**  
**Pažymėjimas**



**PAŽYMĖJIMAS**

Šis pažymėjimas liudija, kad

**Donatas Daugirdas**

2013 m. balandžio 18 d. dalyvavo Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuojamoje  
13-oje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“.  
Pranešimo tema:

**„Kokybės valdymo sistemos integravimas į aukštojo mokslo institucijos veiklos  
strateginį planavimą“**

Socialinių mokslų fakulteto dekanas

doc. dr. Gintaras Šaparnis

Šiauliai  
2013 m. balandžio 18 d.

Registracijos Nr. 2013/SMIP 543

## 8 priedas

### Pažymėjimas



## 9 priedas

### Straipsnis

#### KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS INTEGRAVIMAS Į AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOS VEIKLOS STRATEGINĮ PLANAVIMĄ

Donatas Daugirdas, Teodoras Tamošiūnas

*Šiaulių universitetas*

#### Įvadas

Pastaruoju metu ne tik verslo, bet ir viešosios įmonės veikiančios rinkos sąlygomis ypatingą dėmesį kreipia į savo tiekiamų paslaugų kokybės valdymą. O ypač didelį dėmesį skiria vykdomos veiklos kokybės užtikrinimui. Aukštojo mokslo institucija yra ypatinga viešoji įstaiga, teikianti subtilias mokslo ir praktinės veiklos naujovėmis grįstas žinių perteikimo bei kompetencijų ugdymo paslaugas.

Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos modeliai / metodai / priemonės lyginant su Vakarų Europos valstybėmis pradėti taikyti neseniai, tačiau poreikis diegti kokybės iniciatyvas, paremtas visuotinės kokybės vadybos metodais yra didelis. Tai patvirtina Viešojo administravimo plėtros 2010 metų strategijoje apibrėžtas strateginis tikslas gerinti viešųjų paslaugų kokybę ir strategijos įgyvendinimo priemonėse numatomos priemonės, kurios apima kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, Bendrojo vertinimo modelio taikymą, gerosios patirties viešajame sektoriuje pavyzdžių atranką, kompleksinio mokymo programos parengimą ir kt. Vykdomas šios plėtros strategijos įgyvendinimo tęsinys, vykdamas Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programą.

Šiuo metu pasaulyje vykstantys procesai skatina vis didesnę konkurenciją aukštųjų mokyklų tarpe ir verčia jas ieškoti būdų, kaip tobulinti savo veiklą, atsižvelgiant į suinteresuotąsias šalis: studentų, tėvų, darbuotojų, visuomenės reikalavimus. Aukštojo mokslo kokybė taip pat yra vienas iš gyvenimo kokybės sampratos elementų (Akranavičiūtė, D., Ruževičius, J. (2007)). Todėl aukštojo mokslo kokybės vadybos sistemos taikymų strateginiame valdyme tyrimai ir jiems atlikti taikomi metodai tapo itin aktualūs. Pažymėtina, jog tiksliai nėra žinoma, kiek šiuo metu iš viso yra pagal ISO 9001 standartą sertifikuotų aukštojo mokslo ir studijų institucijų ir kiek jų ruošiasi sertifikuotis.

**Tikslas:** ištirti kokybės valdymo sistemos ir strateginio planavimo procesus bei metodus atskleidžiant šių procesų sąveikas.

#### Uždaviniai:

1. Atlikti kokybės valdymo sistemos integravimo į strateginį valdymą teorinį diskursą.
2. Atskleisti kokybės sistemos standartų taikymo naudą aukštojo mokslo institucijos strateginio planavimo taikyme.
3. Atlikti kokybės vadybos sistemų taikymo analizę.
4. Išanalizuoti kokybės vadybos sistemų integravimo į strateginį planavimą procesą.

#### Tyrimo metodai.

1. Teoriniai – mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė nagrinėjama tema;
2. Empiriniai – dokumentų turinio analizė.

#### Tyrimo rezultatai.

Atlikta teorinių ir dokumentinių šaltinių analizė, pateiktos išvados ir apibendrinimai, kuriais siekiama paskatinti bendruomenes apsvarstyti jų institucijose egzistuojančią kokybės užtikrinimo praktiką ir įvertinti jos stipriąsias ir silpnąsias puses nuolatinio kokybės tobulinimo užtikrinimo kontekste.

### 1.2. Kokybės vadybos samprata

Kokybė – labai plati sąvoka, turinti dešimtis apibrėžimų, kurie gali būti skirstomi pagal požiūrį į kokybę. Želvio (2003) žodžiais tariant, „kokybę galima apibrėžti kaip tam tikrą standartų atitiktį ar paslaugos tobulinimo laipsnį“. Oakland (1995) mano, jog organizacija, siekdama aukštos paslaugų kokybės, pirmiausia turi pripažinti, kad kokybė yra pagrindinis organizacijos tikslų siekimo instrumentas. Ruževičius „Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrime“ (2005) drąsiai teigia, jog kokybės sąvoka

nuo seno tyrinėjama daugybės akademinio ir verslo sluoksnių atstovų, tačiau dėl universalios kokybės apibrėžimo mokslo ir verslo atstovams iki šiol susitarti nepavyko.

Aukštojo mokslo kokybės nuostatos vis dar nėra iki galo suformuluotos, taip pat nėra ir aiškaus kriterijų sąrašo, kuriuo remiantis ši kokybė turėtų būti nustatoma. Cituojant Pūraitę (2011): „Aukštajame moksle kokybė paprastai siejama su aukštųjų mokyklų veikla ir jos rezultatais, universitetų autoritetu ir pripažinimu viešojoje erdvėje” galima daryti prielaidas, jog esama nuostatų, kad aukštojo mokslo kokybė yra objektyviai neišmatuojamas dydis, tačiau pastaruoju metu aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo politika ir priemonės yra „pagrindinis valstybės politikos aukštojo mokslo srityje uždavinys“.

Aukštojo mokslo institucijos veiklos kontrolė ir kokybės užtikrinimo realizavimas yra sudėtingas procesas. Todėl tinkamas kokybės vadybos modelių pasirinkimas gali nulemti institucijos sėkmę ar nesėkmę.

Aukštojo mokslo kokybės klausimai tarptautiniu lygmeniu aktualizuojami jau nuo 1998 m. UNESCO Pasaulinėje aukštojo mokslo konferencijoje ir patvirtinti 2009 m. UNESCO Pasaulinėje aukštojo mokslo konferencijoje, 1998 m. Europos Tarybos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo rekomendacijose ir vėlesniuose jas įgyvendinančiuose dokumentuose (2006 m. vasario 15 d. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl tolesnio Europos bendradarbiavimo užtikrinant aukštojo mokslo kokybę), 1999 m. Bolonijos deklaracijoje bei Prahos, Berlyno, Bergeno, Londono, Leuveno (Liuveno) komunikatuose. 2000 m. buvo sukurta Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija (angl. European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA), kuri kartu su Europos universitetų asociacija (EUA), Europos aukštųjų mokyklų asociacija (angl. European Association of Institutions in Higher Education, EURASHE) ir Europos nacionalinėmis studentų sąjungomis (angl. NATIONAL Unions of Students in Europe, ESIB) sukūrė aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų, procedūrų ir gairių rinkinį.

ENQA buvo įkurtas po 1998 m. Tarybos rekomendacijos ir todėl gali būti laikomas pagrindiniu Rekomendacijos rezultatu Europos lygiu ir būsimos raidos išeities tašku bei pagrindiniu veiksmu. 2004 m. birželio mėn. ENQA Generalinė asamblėja nusprendė išplėsti ENQA narystę ir į tinklą priimti agentūras iš visų 40 Bolonijos deklaraciją pasirašiusių šalių bei įgyvendinti reformas, kurios yra būtinos, kad ENQA galėtų ateityje vykdyti užduotis, teikti paslaugas savo nariams ir dirbti siekdama abipusio kokybės užtikrinimo sistemų pripažinimo Europoje.

XX a. septintame dešimtmetyje kokybės valdymo procesai dažniausiai buvo siejami su kokybės kontrole gamybos ir veiklos procesuose, matuoti kartu su sukurtų produktų ir paslaugų kokybės testavimu. Plačiai taikytas nusiskundimų dėl valdymo kokybės registravimas, rinkta statistika apie valdymo kokybę, buvo atliekama kokybinė ir kiekybinė valdymo procesų analizė. Aštuntajame dešimtmetyje atsirado pirmosios kokybės užtikrinimo programos ir kokybės užtikrinimo standartai, imta ne tik aprašyti kokybės valdymo procesus, bet ir juos klasifikuoti. Devintajame dešimtmetyje atsirado pirmieji leidiniai: kokybės vadovai, kokybės valdymo procesų vadovai. Sukurta programinė įranga, įgalinanti kaupti ir apdoroti kokybės valdymo informacijos masyvus. Įsigalėjo ir tapo populiariausiomis ISO 9000 serijos kokybės vadybos sistemos.

Bolonijos procesas ir Lisabonos strategija dar kartą paskatino imtis kokybės užtikrinimo veiksmų. Kokybės užtikrinimo svarba buvo neseniai pabrėžta 2004 m. kovo mėn. pateiktoje Tarybos bendrojoje tarpinėje ataskaitoje dėl išsamios Europos švietimo ir mokymo sistemų tikslų nuoseklumo darbo programos įgyvendinimo. Tiksliai ir skaidriai kokybės užtikrinimo sistema yra taip pat būtina „Europos kvalifikacijų sistemos“, už kurią ministrai prisiėmė atsakomybę Bolonijos procese ir pagal Lisabonos strategiją, sudedamoji dalis.

Remiantis Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių taikymu, aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemos skirstomos į tokius lygius:

- tarptautinis kokybės užtikrinimo lygmuo,
- nacionalinis kokybės užtikrinimo lygmuo,
- institucinis kokybės užtikrinimo lygmuo.

## Visuotinės kokybės vadyba ir studijų kokybės samprata

Visuotinės kokybės vadyba (toliau – VKV) laikoma viena tobuliausių organizacijos valdymo formų. Ją galima apibrėži kaip šiuolaikinę į vartotojo poreikius orientuotą kokybės užtikrinimo iniciatyvą, pabrėžiančią nuolatinį veiklos tobulinimą, vadovų išipareigojimus ir darbuotojų dalyvavimą, kuriant organizacinę kokybės kultūrą, kuria siekiama racionalizuoti visas organizacijos veiklos sudėtines dalis. VKV Ruževičiaus (2007) apibrėžiama kaip teorija (filosofija) ir praktinių vadybos priemonių sistema, kurias pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į kokybės gerinimo procesus visus darbuotojus ir siekdama visiškai patenkinti išorinių ir vidinių vartotojų poreikius bei naudoti savo darbuotojams, akcininkams, klientams, visuomenei.

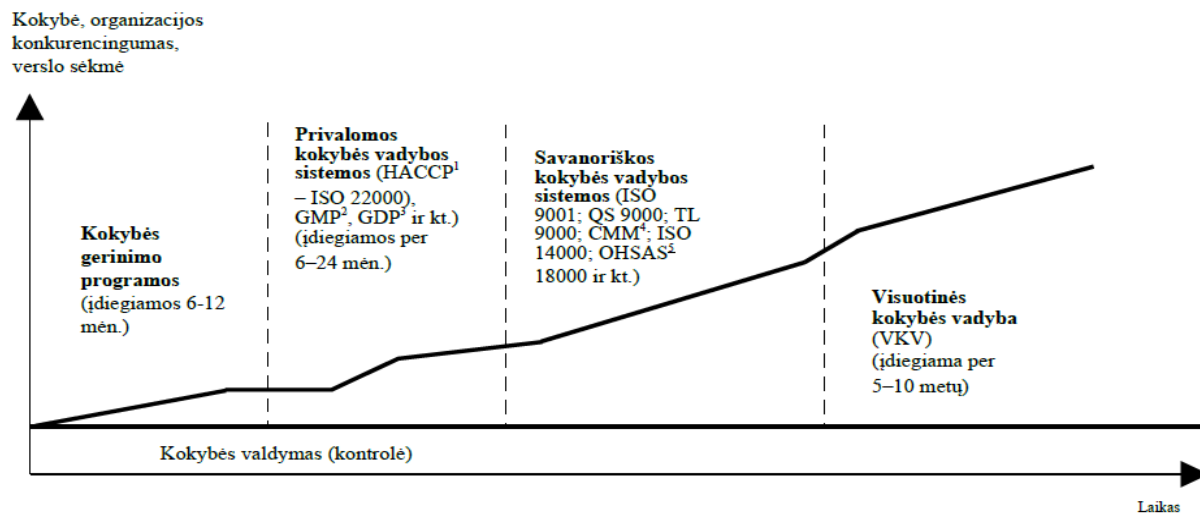
Barczyk (1999) teigia, kad Visuotinės kokybės vadyba (VKV) yra plati vadovavimo teorija su grupe svarbių principų, drauge sudarančių gerinamo darbo organizavimo pamatą. Visuotinės kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus (Vanagas, 2004). Pasak profesoriaus Vanago (2004) „visuotinė kokybė reiškia požiūrio “kokybė vartotojui” taikymą bet kurioje darbinėje ar visuomeninėje veikloje bei privačiame gyvenime“.

1994 m. buvo suformuota Europos kokybės politika ir programa, kuria buvo siekiama suvienyti visų pastangas, laikytis bendros strategijos stiprinant Europos Sąjungos (ES) konkurencingumą. Europos kokybės programa – tai darbai, vykdomi ES, nacionaliniame ir įmonių lygyje, laikantis bendros strategijos.

ES kokybės programoje nustatytos sekančios pagrindinės veiklos kryptys (Vanagas, 2004):

1. Kokybės skatinimas ir kokybės gerinimo priemonių įgyvendinimas.
2. Kokybės vadybos metodų tobulinimas ir propagavimas.
3. Kokybės infrastruktūros vystymas.
4. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas.
5. Valdymo struktūros koordinavimas.

Tarptautinis kokybės vadybos standartas ISO 9000:2001 kokybę apibendrintai apibūdina taip: “Kokybė – turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis”.



1 RVASVT (ISO 22000) – Rizikos veiksnių analizės ir svarbių valdymo taškų sistema/ HACCP - Hazard Analysis Critical Control Points

2 GGP – Geros gamybos praktika/ GMP – Good Manufacturing Practice

3 GPP – Gera platinimo praktika/ GDP – Good Distribution Practice

4 DSSVS – Darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistema/ OHSAS – Occupational Health and Safety Management System

5 GBM – Gebėjimų brandos modelis / CMM – Capability Maturity Model

1 pav. Kokybės vadybos priemonių veiksmingumas

Šaltinis: (Ruževičius, 2007)



Kaip pabrėžia Ruževičius (2007), Studijų kokybė - tai studijų paslaugos vartotojų poreikių patenkinimas. Savickienės, Pukelio (2004) nuomone, studijų kokybė – aukštosios mokyklos suteikiamų sąlygų tinkamumas asmens saviugdai plėtoti ir reikiamo lygio kvalifikacijai įgyti maksimaliai tenkinant vidinių ir išorinių aukštojo mokslo dalininkų išreikštus ir numanomus poreikius bei lūkesčius.

Aukštojo mokslo institucijų studijų kokybės užtikrinimas remiasi studijų kokybės būklės įvertinimu instituciniu lygmeniu. Tam, kad būtų galima imtis studijų kokybės tobulinimo veiksmų, būtina objektyviai įvertinti studijų kokybės būklę. Objektyvus studijų kokybės vertinimas instituciniu lygmeniu reikalauja išsamios studijų kokybės dimensijų analizės. Tai daug laiko atimantis ir pastangų reikalaujantis darbas.

Studijų kokybes vertinimo sistemai tobulinti aukštojo mokslo institucijoms galėtų pasitarnauti kitų šalių šioje srityje įgyta patirtis, kurią galima perimti išanalizavus įvairių kraštų aukštojo mokslo kokybes vertinimo sistemų panašumus ir skirtumus. Reikėtų iširti vertinimo, audito ir akreditavimo procesus institucijos ir programos lygmeniu, išanalizuoti aspektus, sudarančius kokybes vertinimo šiais lygmenimis pagrindą, ir išnagrinėti, į kokius standartus, kriterijus ir klausimus atsižvelgiama vertinant studijų kokybę.

## ISO 900x standartai

ISO 9001 standartą aukštojo mokslo pritaikomume reikėtų vertinti kaip bendrųjų principų ir reikalavimų modelį. Dalies pateiktų KVS elementų reikalavimai nėra vienodai svarbūs aukštosioms mokykloms, todėl minėtų reikalavimų nėra kitose, specifiniuose, aukštosioms mokykloms taikytinuose standartuose (EPAS, CEEMAN, EUA kokybės užtikrinimo gairės ir kt.).

Šiuo metu pasaulyje bene plačiausiai paplitusios ISO 9000 kokybės sistemos, t.y. ISO 9000 standartu reikalavimus atitinkančios kokybės sistemos. ISO 9000 – tai bendrasis, sąlyginis tarptautiniu standartu, susijusiu su kokybės sistemomis, grupės pavadinimas.

ISO kokybės standartų pradininkai buvo Didžiosios Britanijos ir JAV standartai. Pirmasis kokybės sistemos standartas buvo JAV karinis standartas MIL-Q-9858, išleistas 1959 m. Pirmieji ISO 9000 serijos pavadinimu standartai pasirodė 1987 metais. Remiantis tarptautiniu standarto Paskutinis esminis standartų patobulinimas įvyko 2000 m., kai trys 1994 m. versijos reikalavimų standartai (ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 ir ISO 9003:1994) buvo sujungti į vieną ISO 9001:2000 standartą ir pakeitė netekusius galios 1994m. standartus. 2000 m. pradėti taikyti nauji ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai, parengti visiškai kitu principu palyginti su 1994 m. standartais. Standarto pavadinime nebėra termino kokybės užtikrinimas, o pabrėžiama kokybės vadyba. Kokybės vadybos sąvoka standarte turi platesnę reikšmę nei kokybės užtikrinimo sąvoką. Naujausias ISO kokybės standartas yra ISO 9004:2009. „Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris“ (angl. „Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach“).

Pastaruoju metu yra daug ISO 9000 serijos kokybės standartų modifikacijų, priderintų prie institucijų specifinių sąlygų ir reikmių. Pvz., kokybės vadybos sistema LST EN ISO 9001:2008. Šiame tarptautiniame standarte nustatyti kokybės vadybos sistemoms keliami reikalavimai, kai organizacija: a) siekia įrodyti savo sugebėjimą nuolat tiekti produktą, atitinkantį kliento ir atitinkamų įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus, b) rezultatyviai taikydama šią sistemą, įskaitant jos nuolatinio gerinimo procesus bei atitikties kliento ir atitinkamų įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimams užtikrinimą, siekia, kad klientas būtų kuo daugiau patenkintas. Šiame tarptautiniame standarte terminas produktas taikomas: a) produktams, kurie skirti klientams arba kurių klientai reikalauja, b) bet kokiems reikalaujamiems išvestiniams produkto realizavimo procesų rezultatams (LST EN ISO 9001:2008, 2012).

Daugelis autorių, kaip Gamboa, Melão (2012), pažymi, jog nors ir yra įvairių alternatyvių modelių, padedančių organizacijoms įgyvendinti Visuotinės kokybės vadybą, tačiau ISO 9000 standartai tampa vis populiareni tarp švietimo institucijų. Vis dėlto svarbu pažymėti, jog kokybės vadybos sistemų sertifikavimo pagal ISO 9001 standarto reikalavimus „populiarumo“ tarp aukštojo mokslo ir studijų

institucijų neįmanoma identifikuoti nei remiantis esamomis ISO ataskaitomis, nei nacionalinių standartizacijos institucijų (ISO narių) ataskaitomis (išskyrus pavienius atvejus).

### **Strateginio planavimo procesas**

Analizuojant strateginį planavimą, svarbu suvokti jo svarbą strateginio valdymo procese. Išanalizavus mokslininkų Arimavičiūtės (2006), Vasiliausko (2005) ir kitų lietuvių mokslininkų darbus galima daryti prielaidas, kad strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku reaguoja į išorinės aplinkos pokyčius ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą. O planavimas bendriausia reikšme yra valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nusakomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Planavimas ir kitos valdymo ciklo funkcijos – organizavimas (vykdytojų parinkimas, funkcijų delegavimas, grupių sudarymas ir kt.), vadovavimas (motyvacija, komandavimas, komunikacijos ir t.t.), kontrolė (plano vykdymo matavimas, nukrypimų nustatymas, plano koregavimas ir t.t.) sudaro uždara valdymo ciklą.

Loginiu požiūriu, planavimas yra pirminė valdymo funkcija, sudaranti pagrindą kitoms trimis funkcijoms (Vasiliauskas, 2002, p. 24).

H. Mintzberg (1994) teigia, kad strateginis planavimas yra svarbiausias strateginio valdymo elementas, per kurį organizacija susiejama su mikroaplinka ir makroaplinka, kartu identifikuojant organizacijos galimybes ir grėsmes. Pagrindinis strateginio planavimo uždavinys yra strateginio pertraukiamumo, galinčio turėti organizacijai neigiamų pasekmių, aptikimas.

Patvirtinus strateginius ar metinius veiklos planus, pradedamas jų įgyvendinimas, o kartu ir vertinimo kriterijų vykdymo stebėseną.

### **Kokybės valdymo ir strateginio planavimo sąveika**

Remiantis pirmiau išdėstyta mokslinių publikacijų analize galima išskirti strateginio planavimo ir kokybės valdymo sinergijos svarbą kuri suponuoja tai, kad aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas yra neatsiejama aukštojo mokslo institucijos egzistavimo dalis. Ypatinę reikšmę organizacijos gyvenime turi strateginiai sprendimai, kurie tampa lemiančiu veiksmu siekiant sukurti konkurencinius pranašumus. Nuo strateginių sprendimų priklauso, koku keliu subjektas eis ir kur tas kelias nuves.

Pagrindinis aukštojo mokslo institucijos kokybės vadybos sistemos uždavinys – plėtoti vidinę institucijos kultūrą ir studijų kokybės užtikrinimo sistemą, kuri užtikrintų visų organizacijos padalinių sutelktą dėmesį į kokybę.

Planavimo metu apibrėžiami tikslai ir užduotys, o pasitelkus *organizavimo* funkciją siekiama sukurti tam tikras struktūras uždaviniams ir tikslams realizuoti. Organizaciniu projektavimu Stoner ir kt. (1999) vadina „organizacijos struktūros, tinkamiausios organizacijos strategijai, žmonėms, technologijoms ir tikslams, sukūrimą“. Jei organizavimo dėmesio centras yra organizacinė struktūra, tai *vadovavime* svarbiausia vieta tenka žmogui. Egzistuoja daugybė vadovavimo teorijų, apibūdinančių vadovavimo ypatumus skirtingose vadybos kultūrose. Vienose vadovavimas panašus į žmonių ar žmogiškųjų išteklių valdymą, kitose - į lyderystę (Bass ir Bernard, 1990). Organizacijose gali egzistuoti formalūs vadovai ir neformalūs lyderiai.

Ketvirtoji valdymo ciklo funkcija – *kontrolė* – užtikrina, kad konkreti veikla atitiktų nustatytus planus, o faktinė būklė – siekiamą būklę. Zakarevičius (1998) kontrolę vadina duomenų apie plano įgyvendinimą rinkimu, analize ir įvertinimu. Kontrolė apima sistemingą faktinės veiklos stebėjimą siekiant nustatyti nukrypimus nuo esamų reikalavimų, taisyklių ir normų, analizuoti tų nukrypimų priežastis ir rengti pasiūlymus tiems nukrypimams šalinti. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad kontrolė, kaip bendroji vadybos funkcija, istoriškai gali būti siejama su pirmuoju kokybės idėjos realizacijos etapu bei kokybės kontrolės ir kokybės stebėsenos procesais.



Kokybės valdymo atveju bendrosios valdymo funkcijos turi būti nukreiptos į kokybės procesų valdymą. Taigi, kokybės užtikrinime turi būti atliekamos visos keturios bendrosios valdymo ciklo funkcijos: kokybės procesų *planavimas*, kokybės procesus palaikančios veiklos *organizavimas*, *vadovavimas* šia veikla užsiimantiems žmonėms ir kokybės procesų *kontrolė*. Kokybė turi būti taikoma visiems procesams ir visiems darbuotojų lygiams. Jos pagrindu valdoma kokybės užtikrinimo sistema, kuri gali tiesiogiai paveikti organizacijos strateginius tikslus ir tokiu būdu užtikrinti vartotojų poreikių patenkinimą. Efektyvus valdymas įmanomas tik esant aukštai kokybės kultūrai. Geriausiu būdu rezultatams pasiekti laikomas nuolatinis galimybių tobulinimas.

Kokybės valdymo sėkmę įtakoja šie bendrieji principai: orientacija į vartotojus, nuolatinis tobulinimas, visuotinis dalyvavimas, socialinė aplinka (bendradarbiavimas).

Kokybės užtikrinimo funkcijos:

1) *Planavimas* – tikslų ir veiksmų numatymas.

1. „Kur mes dabar esame?“ (Išorinės ir vidinės aplinkos analizė);
2. „Kur mes norime būti?“ (Vizijos, strateginių veiklos kryptių (tikslų) ir uždavinių nustatymas);
3. „Kaip mes ten pateksime?“ (Nustatymas, kokias strategijas geriausia naudoti, norint pasiekti tikslus ir vykdyti veiksmų planus; veiksmų planų rengimas ir įgyvendinimas; išorinės ekonominės aplinkos kontroliavimas; uždavinių ir veiksmų planų kontroliavimas ir vertinimas).

2) *Veikla* – darbų, atsakomybės, išteklių paskirstymas ir derinimas siekiant tikslo.

Veiklos sėkmę lemia šie bendri principai:

- Orientacija į vartotojus;
- Nuolatinis veiklos tobulinimas;
- Visuotinis dalyvavimas;
- Socialinė infrastruktūra (bendradarbiavimas).

3) *Tikrinimas* – įsitikinimas, kad aukštojo mokslo institucijos veikia užsibrėžtų tikslų link.

Nuolatinio *tobulinimo* procesui valdyti reikalinga adekvati veiklos pasiekimų matavimo sistema.

Aukštojo mokslo institucijos veiklos sėkmė priklauso nuo visų jos darbuotojų dalyvavimo kokybės užtikrinime. Svarbus visų darbuotojų savęs reikalingumo supratimas, tik jam esant galima dirbti nuosekliai ir pasiekti tinkamų strateginių rezultatų

## Išvados

1. Kokybės valdymo kūrimas aukštojo mokslo institucijose ir jo tobulinimas turi būti pagrįstas nustatytais standartais, pasirenkant sau tinkamiausią. Institucijos pajėgumų (galimybių) ir planuojamų rezultatų ryšiams įvertinti gali būti naudojami kokybės vadybos modeliai ir iniciatyvos (pvz., Bendrojo vertinimo modelis, ISO 9000 serijos veiklos standartai, Subalansuotų veiklos rodiklių modelis, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis, LEAN ir kt.).
2. Pagrindiniai ISO 9000 serijos standarto taikymo motyvai aukštojo mokslo institucijose pirmiausia yra susiję su siekiu pagerinti vidinius institucijos rezervus. Akcentuojama, jog ISO 9001 standartas gali būti taikomas visose organizacijose, nepriklausomai nuo jų tipo, dydžio ir tiekiamo produkto ar paslaugos, ir kad ISO standarto įgyvendinimas švietimo institucijoms gali duoti daug naudos.
3. Kiekvienos aukštojo mokslo institucijos vidinė kokybės užtikrinimo sistema turi būti stebima, planuojama ir tobulinama atsižvelgiant į strateginius tikslus, organizacijos vidinę

kultūrą, jos misiją, bendruomenės vertybines nuostatas ir vyraujančias kokybės užtikrinimo ir tobulinimo praktikas. Pabrėžtina jog kokybės valdymo sistemų integravimas į aukštojo mokslo institucijos strateginį planavimą turėtų būti prioritetinga sritis.

4. Studijų kokybės valdymo sistemos dimensijomis laikytina: organizacijos misija ir vizija bei strategijų valdymas (personalo, išteklių, finansų, paslaugų, rizikos ir pan.).
5. Kokybės valdymo kūrimas ir/ar tobulinimas turi būti pagrįstas nustatytais standartais, vengiant interpretacijų.
6. Standartizuotos kokybės vadybos sistemos naudos dažniausiai yra susijusios su vidiniais administracinių procesų ir procedūrų pokyčiais institucijose.

### **Literatūra**

1. Akranavičiūtė, Dalia, and Juozas Ruževičius. "Quality of life and its components' measurement." *Engineering Economics* 2 (52 (2007): 44-49.
2. Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, Vilnius, 2007  
[Žiūrėta:2013.02.22,26,29] Prieiga per internetą: <  
[http://www.skvc.lt/files/leidiniai/SKVC\\_knyga.pdf](http://www.skvc.lt/files/leidiniai/SKVC_knyga.pdf)>
3. Barczyk C.C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
4. Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.
5. Gamboa, A. J., Melão, N. F. The impacts and success factors of ISO 9001 in education: Experiences from Portuguese vocational schools, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2012, Vol. 29 Iss: 4, p. 384–401
6. Lietuvos standartas LST EN ISO 9000:2001, (2001). *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindiniai terminai ir apibrėžimai*.
7. Mintzberg, Henry. *Rise and fall of strategic planning*. Free Press, 1994.
8. Oakland, J. S., and A. J. Aldridge. "Quality management in civil and structural engineering consulting." *International Journal of Quality & Reliability Management* 12.3 (1995): 32-48.
9. Pūraitė, Aurelija. "Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo teisinio reguliavimo problemos." *Socialinių mokslų studijos* 3 (4 (2011): 1229-1252.
10. Ruževičius, Juozas. "Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas." *Informacijos mokslai* 35 (2005): 47-58.
11. Ruževičius, Juozas. "Studijų kokybės vadybos sistemų tyrimas." *Ekonomika* 80 (2007): 51-68.

12. Savickienė, Izabela, Kęstutis Pukelis. "Institucinis studijų kokybės vertinimas: dimensijos, kriterijai ir rodikliai." *Aukštojo mokslo kokybė* 01 (2004): 26-37.
13. Standarts and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. (2005). Prieiga per internetą: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/050221\\_ENQA\\_report.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050221_ENQA_report.pdf) [žiūrėta 2013 02 20].
14. Valiuškevičiūtė, Audronė, and Areta Žiogevičiūtė. "Responsibility of university and college staff for higher education quality management." *Aukštojo mokslo kokybė* 03 (2006): 44-67.
15. Vanagas, Povilas Matovich. *Visuotinės kokybės vadyba: vadovėlis*. Technologija, 2004.
16. Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, 2005.
17. Zakarevičius P. (1998). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: VDU.
18. Želvys, Rimantas, Virginija Būdienė, and Algirdas Zabulionis. *Švietimo politika ir monitoringas*. Leidykla "Garnelis", 2003.

## QUALITY MANAGEMENT SYSTEM INTEGRATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS STRATEGIC PLANNING

*Donatas Daugirdas, Teodoras Tamošiūnas*

### Summary

The article analyses higher education quality management as a specific area of quality management. Topics scientific relevance implies that the higher education quality assurance is an integral part of higher school existence. Of particular importance to the organization's strategic decisions in life is to become a decisive factor in order to create competitive advantages. Currently the world's processes to an ever-greater competition among high schools and forcing them to look for ways to improve their performance in terms of stakeholders: students, parents, employees, society. Quality of higher education is also one of the elements of the concept of quality of life. Therefore, higher education quality management systems in strategic management research and carry out the methods become extremely relevant. Total quality management can be summarized as a management system for a customer-focused organization that involves all employees in continual improvement. It uses strategy, data, and effective communications to integrate the quality discipline into the culture and activities of the organization.

**Key words:** quality, total quality, management, study total quality system, study total quality management, higher education institutions;

## 10 priedas

### Straipsnis

#### Kokybės valdymo sistemos integravimas į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą: Šiaulių valstybinės kolegijos atvejis.

<sup>1</sup>Donatas Daugirdas,<sup>2</sup>Teodoras Tamošiūnas

<sup>1</sup>Šiaulių valstybinė kolegija, Aušros al. 40, Šiauliai  
d.daugirdas@svako.lt

<sup>2</sup>Šiaulių universitetas, Architektų g. 1, Šiauliai  
teo@smf.su.lt

#### Anotacija

Aukštojo mokslo organizacijos vykdo ypatingą misiją ir funkcijas, todėl šių organizacijų svarbi šių dienų raidos kryptis – kokybės sistemų integravimąsi savo veiklą. Pažymėtina jog kokybės valdymo sistemos (ISO standartų) integravimas į aukštojo mokslo organizacijos strateginį planavimą yra naujas, aktualus reiškinys, todėl nėra patirties ir nusistovėjusių tradicijų kaip tinkamai sujungti šias dvi veiklas, todėl ir iškyla daug neaiškumų, KVS atrodo sunkiai suderinama su konkrečiais numatytais strateginiais planais. Visa tai iškelia tyrimo problemą, kuri kyla iš standarto taikymo švietimo sektoriuje dilemos.

**Pagrindiniai žodžiai :** strategija, ISO 9001:2008, kokybė, kokybės užtikrinimas.

#### Įvadas

**Tyrimo aktualumas ir problematika.** Aukštojo mokslo poreikis diegti kokybės valdymo sistemas jau nulemtas Bolonijos proceso dokumentuose nuo 1999 metų. Prahos, Berlyno, Bergeno, Londono ir Leveno komunikatuose didelis dėmesys skiriamas kokybės užtikrinimui ir raginama nuolat rūpintis kokybe. Taipogi Lietuvos Viešojo administravimo plėtros 2010 metų strategijoje apibrėžtas strateginis tikslas gerinti viešųjų paslaugų kokybę, o strategijos įgyvendinimo priemonėse numatomos priemonės, kurios apima kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, Bendrojo vertinimo modelio taikymą, gerosios patirties viešajame sektoriuje pavyzdžių atranką, kompleksinio mokymo programos parengimą ir kt. Vykdomas tęsinys, šios plėtros strategijos įgyvendinimo, vykdamas Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programą.

Ypatingą reikšmę organizacijos gyvenime turi strateginiai sprendimai, jie tampa lemiančiu faktoriumi, siekiant konkuruoti tarp aukštųjų mokyklų. Nuo strateginių sprendimų priklauso, organizacijos sėkmės garantas ir veikos efektyvumas. Kokybės vadybos standartų laikymasis ir strateginių sprendimų sinergija subjekto ateičiai yra lemiamas.

Šiaulių valstybinė kolegija konkuruodama su kitomis aukštosiomis mokyklomis įgyvendinus ES SF finansuojamą projektą, nuo 2012 m. įdiegė kokybės vadybos sistemą, grindžiamą LST EN ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto reikalavimais, Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) principais, Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis. 2013 m. įvertinta ir sertifikuota Kolegijos VSKVS atitiktis LST EN ISO 9001: 2008 standarto reikalavimams. Šiaulių valstybinėje kolegijoje kokybės užtikrinimą reglamentuoja šie Kolegijos dokumentai: Kokybės vadovas, Studijų nuostatai, Šiaulių valstybinės kolegijos 2015–2020 metų strateginis veiklos planas, Šiaulių valstybinės kolegijos Integruota plėtros strategija 2011–2020 m. ir kt.

**Tyrimo objektas:** kokybės valdymo sistemos integravimas į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą.

**Tyrimo tikslas:** išanalizavus kokybės valdymo sistemos integravimą į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą sąlygojančių veiksnių valdymo teorinius ir teisinius aspektus, atlikus dokumentų analizę, ekspertų nuostatų analizę ir empirinį tyrimą apie kokybės valdymo sistemos integravimą į Šiaulių valstybinės kolegijos veiklos strateginį planavimą, apibrėžti ir pagrįsti šio integravimo tobulinimo galimybes.

Realizuojant kokybinio tyrimo strategiją buvo taikytas kokybinio **tyrimo metodas** – dokumentų analizė.

**Tyrimo metodika** – loginė, sisteminė ir lyginamoji mokslinių darbų analizė, apibendrinimas, sisteminimas, pirminių ir antrinių informacijos šaltinių analizė bei sintezė.

**Tyrimo problematika.** Reikia pažymėti, kad kokybės valdymo sistemos (ISO standartų) integravimas į Kolegijos strateginį planavimą yra naujas, aktualus reiškinys Kolegijos veikloje, todėl nėra patirties ir nusistovėjusių tradicijų kaip tinkamai sujungti šias dvi veiklas, todėl ir iškyla daug neaiškumų, KVS atrodo sunkiai suderinama su konkrečiais Kolegijos planais. Visa tai iškelia tyrimo problemą, kuri kyla iš standarto taikymo švietimo sektoriuje dilemos. Ją galima išreikšti šiais problematiniais klausimais:

1. Ar yra numatyta sąveika tarp strateginio plano ir kokybės sistemos?
2. Ar reikalingas strateginiame plane kokybės sistemos integravimas?

**Kokybės valdymo sistemos integravimo į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą tyrimo pagrindai.**

Palygus su kitomis Europos šalimis, kokybės sistemos integravimo į strateginį planą įgyvendinimas, Lietuvos aukštosiose mokyklose, vis dar nauja sritis, kurioje dar nėra pakankamai teorinio ir praktinio įdirbio. Todėl analizuojant Lietuvos mokslininkų, teorinius ir praktinius darbus, kaip Želvys, 2003; Lamanauskas, 2004; Mikulis, 2007, Vasiliauskas 2004; Vanagas 2004 kurie nagrinėjo kokybės valdymą ir jo naudą organizacijoms. Apžvelgus literatūrą, galima teigti, kad strateginio planavimo problemas ir strategijos įgyvendinimo klausimus nagrinėjo Jucevičius (1998), Ramanauskas (2003), Melnikas ir Smaliukienė (2008), Bivainis(2009).Atlikti mokslinių tyrimų rezultatai traktuotini kaip solidus strateginių sprendimų parengimo,

vertinimo ir kokybės užtikrinimo metodinis potencialas, tačiau nėra mokslininkų darbų kurie būtų analizavę Lietuvos aukštųjų mokyklų kokybės sistemos ingeravimą į strateginį planavimą.

### **Kokybės valdymo sistemos integravimo į strateginį valdymą teorinis diskursas**

Kokybė labai plati sąvoka, turinti dešimtis apibrėžimų, kurie gali būti skirstomi pagal požiūrį į kokybę. Želvio (2003) žodžiais tariant, „kokybę galima apibrėžti kaip tam tikrą standartų atitiktį ar paslaugos tobulinimo laipsnį. O Oakland J.S.(1992) mano jog organizacija, siekdama aukštos paslaugų kokybės, pirmiausia turi pripažinti, kad kokybė yra pagrindinis organizacijos tikslų siekimo instrumentas. Profesorius J.Ruževičius “Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrime“ (2005) teigia, jog kokybės sąvoka nuo seno tyrinėjama daugybės akademinio ir verslo sluoksnių atstovų, tačiau dėl universalios kokybės apibrėžimo mokslo ir verslo atstovams iki šiol susitarti nepavyko. Kokybė – tai vartotojų poreikius tenkinantis rezultatas, atitinkantis tam tikrų paslaugų modelį (Juodaitytė, 2004). Kokybė – vertybinis procesų, daiktų ir reiškinių apibrėžtumas, apibūdinantis jų skirtingumą nuo kitų objektų; savybių visuma, žyminti objektų esmę (Jovaiša, 2007). O aukštojo mokslo kokybės nuostatos vis dar nėra iki galo suformuluotos, taip pat nėra ir aiškaus kriterijų sąrašo, kuriuo remiantis ši kokybė turėtų būti nustatoma. Cituojant Pūraitę (2011) : “Aukštajame moksle kokybė paprastai siejama su aukštųjų mokyklų veikla ir jos rezultatais, universitetų autoritetu ir pripažinimu viešojoje erdvėje” galima daryti prielaidas jog esama nuostatų, kad aukštojo mokslo kokybė yra objektyviai neišmatuojamas dydis, tačiau pastaruoju metu aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo politika ir priemonės yra „pagrindinis valstybės politikos aukštojo mokslo srityje uždavinys“.

Aukštojo mokslo institucijos veiklos kontrolė ir kokybės užtikrinimo realizavimas yra sudėtingas procesas. Todėl tinkamas kokybės vadybos modelių pasirinkimas gali nulemti institucijos sėkmę ar nesėkmę.

Aukštojo mokslo kokybės klausimai tarptautiniu lygmeniu aktualizuojami jau nuo 1998 m. UNESCO Pasaulinėje aukštojo mokslo konferencijoje ir patvirtinti 2009 m. UNESCO Pasaulinėje aukštojo mokslo konferencijoje, 1998 m. Europos Tarybos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo rekomendacijose ir vėlesniuose jas įgyvendinančiuose dokumentuose (2006 m. vasario 15 d. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl tolesnio Europos bendradarbiavimo užtikrinant aukštojo mokslo kokybę), 1999 m. Bolonijos deklaracijoje bei Prahos, Berlyno, Bergeno, Londono, Leuveno (Liuveno) komunikatuose. 2000 m. buvo sukurta Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija(angl.

*European Association for Quality Assurance in Higher Education*, ENQA), kuri kartu su Europos universitetų asociacija (EUA), Europos aukštųjų mokyklų asociacija (angl. *European Association of Institutions in Higher Education*, EURASHE) ir Europos nacionalinėmis studentų sąjungomis (angl. *National Union of Students in Europe*, ESIB) sukūrė aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų, procedūrų ir gairių rinkinį.

Remiantis Bolonijos deklaracija, kurioje rašoma jog „1999 m. seniausiam Europoje Bolonijos universitete pasirašė 29 Europos šalių ministrai, atsakingi už aukštąjį mokslą, inicijavo Bolonijos procesą, kurio pagrindinis tikslas tapo keisti šalių aukštojo mokslo sistemas siekiant iki 2010 m. sujungti iki tol buvusias skirtingas šalių aukštojo mokslo sistemas į bendrą erdvę. Siekis sukurti bendrą aukštojo mokslo erdvę iškilio kaip būtinybė palengvinti piliečių judėjimą tarp šalių, kad jų turimos kvalifikacijos būtų suprantamos visiems, palyginamos ir vienodai taikomos, kai siekiama tolesnio išsilavinimo ar įsidarbinant darbo rinkoje. Bendra Europos aukštojo mokslo erdvė kuriama: pasirenkant aiškių ir palyginamų laipsnių sistemą, pagrįstą trimis aukštojo mokslo pakopomis, įvedant kreditų sistemą, skatinant studentų ir dėstytojų judumą, užtikrinant aukštojo mokslo kokybę bei apskritai stiprinant ir plečiant europinio aukštojo mokslo idėją.“ Bolonijos procesą koordinuoja ir įgyvendina Bolonijos tolesnės veiklos grupė (*Bologna Follow-up Group*, BFUG), kurią sudaro tikrieji nariai – Bolonijos procese dalyvaujančios šalys ir Europos Komisija (*The European Commission*) – ir patariantieji nariai: Europos universitetų asociacija (*The European University Association*, EUA), Europos nacionalinės studentų sąjungos (*The National Unions of Students in Europe*, ESIB), vėliau susijungė į Europos studentų sąjungą (*The European Students' Union*, ESU), Europos aukštojo mokslo centras (*The European Centre for Higher Education*, UNESCO-CEPES), Europos aukštojo mokslo institucijų asociacija (*The European Association of Institutions in Higher Education*, EURASHE), Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija (*The European Association for Quality Assurance in Higher Education*, ENQA), Tarptautinės švietimo sąjungos Europos struktūra (*The Education International Pan-European Structure*), Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjunga (*The Union of Industrial and Employers Confederations of Europe*, UNICE), vėliau pavadinimas pakeistas į Europos pramonės konfederaciją (*Business Europe*).

Bolonijos proceso prioritetinės veiklos kryptys kokybės užtikrinimo srityje iki 2012 m.

- Įtraukti į Bolonijos procesą aukštąsias mokyklas ir studentus. (Prahos komunikatas, 2001 metai)
- Imtis priemonių Europos aukštojo mokslo erdvės patrauklumui didinti. (Prahos komunikatas, 2001 metai)
- Kokybės užtikrinimas šalies, regiono mastu: pati institucija turėtų būti tiesiogiai atsakinga už aukštojo mokslo kokybės užtikrinimą, o tai padeda pagrindus tikrai akademinės sistemos atskaitomybei šalies kokybės rėmuose. (Berlyno komunikatas, 2003 metai)
- Apibrėžtos aiškios susijusių organizacijų ir institucijų atsakomybės:
  - Programų ar institucijų vertinimą, įskaitant tiek vidinį, tiek išorinį vertinimą, studentų dalyvavimą ir rezultatų paskelbimą.
  - Akreditacijos sistemą, atestaciją ar palyginamąsias procedūras.
  - Dalyvavimą tarptautinėje veikloje, bendradarbiavimą ir tinklų kūrimą. (Berlyno komunikatas, 2003 metai)
- Skatinama aukštojo mokslo institucijas ir toliau didinti savo veiklos kokybę sistemingai diegiant vidinius mechanizmus, tiesiogiai susijusius su išoriniu kokybės užtikrinimu. (Bergeno komunikatas, 2005 metai)
- Patvirtintos Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės (ENG) ir Europos aukštojo mokslo erdvės kvalifikacijų sistema (EAME KS) (Bergeno komunikatas, 2005 metai)
- Visos valstybės pradėjo įgyvendinti EAME kokybės užtikrinimo standartus ir gairės (Londono komunikatas, 2007 metai)
- Sukurti Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo agentūrų registrą. (Londono komunikatas, 2007 metai)
- Rekomenduojama tobulesniais metodais ir plačiau renkamais duomenimis įvertinti, kaip sekasi vykdyti uždavinius, užsibrėžtus socialinėje, užimtumo, mobilumo, taip pat kitose srityse, ir jie bus

apžvalgų ir tolesnių gairių nustatymo pagrindas. (Leveno ir Naujojo Luveno komunikatas, 2009 metai)

- Konstatuojama dialogo apie aukštojo mokslo valdyseną ir finansavimą inicijavimo svarba. (Leveno ir Naujojo Luveno komunikatas, 2009 metai)
- Pabrėžta, kad Europos aukštojo mokslo erdvės prioritetas išlieka kokybė, kuri turi tapti pagrindiniu elementu įgyvendinant tokias veiklas kaip mokymasis visą gyvenimą, socialinė dimensija, įdarbinimas, tarptautinis atvirumas ir mobilumas, sąsajos tarp studentų, mokslinių tyrimų ir inovacijų, daugiamatį skaidrumo priemonių aukštajame moksle kūrimas bei atitinkamo finansavimo aukštajam mokslui užtikrinimas. (Leveno ir Naujojo Luveno komunikatas, 2009 metai)
- Kokybės užtikrinimas išlieka esminis dalykas stiprinant pasitikėjimą aukštojo mokslo ir didinant EAME paslaugų patrauklumą, tarp jų ir tarptautinio aukštojo mokslo. Siekiama:
  - kad valstybės ir toliau liktų atsakingos už kokybės užtikrinimą, ir aktyviai įtrauktų kuo daugiau socialinių dalininkų į šį procesą. (Bukarešto komunikatas, 2012 metai)
  - atnaujinti ESG, kad šios gairės taptų aiškesnės, kad jas būtų galima lengviau taikyti ir kad jos būtų naudingesnės. (Bukarešto komunikatas, 2012 metai)
  - kad šalyse būtų pripažįstami į EQAR įtrauktų agentūrų sprendimai dėl jungtinių studijų programų ir studijų programų, pagal kurias suteikiamas dvigubas laipsnis. (Bukarešto komunikatas, 2012 metai)
  - Akcentuojama veiksmingesnio valdymo ir vadybos aukštojo mokslo institucijose plėtojimo reikšmė. Įsipareigota skatinti studentų ir aukštųjų mokyklų darbuotojų dalyvavimą valdymo struktūrose visais lygmenimis; įsipareigota skatinti akademinę laisvę turinčių aukštųjų mokyklų autonomiją ir atskaitomybę. (Bukarešto komunikatas, 2012 metai)

Jau 2005 metų gegužės mėnesį Bergene (Norvegija) susitikę ministrai aptarti Bolonijos proceso tolesnės veiklos tikslus pripažino pažangą I grupės veiklą įsitraukė nauji partneriai - Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija (ENQA) , Tarptautinės švietimo sąjungos Europos struktūra, Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjunga.

ENQA buvo įkurtas po 1998 m. Tarybos rekomendacijos ir todėl gali būti laikomas pagrindiniu Rekomendacijos rezultatu Europos lygiu ir būsimos raidos išeities tašku bei pagrindiniu veiksmu. 2004 m. birželio mėn. ENQA Generalinė asamblėja nusprendė išplėsti ENQA narystę ir į tinklą priimti agentūras iš visų 40 Bolonijos deklaraciją pasirašiusių šalių bei įgyvendinti reformas, kurios yra būtinos, kad ENQA galėtų ateityje vykdyti užduotis, teikti paslaugas savo nariams ir dirbti siekdama abipusio kokybės užtikrinimo sistemų pripažinimo Europoje.

Nuo 2001 m. susitikimo Prahoje E4 grupė, kurią sudaro ENQA, EUA, ESIB ir EURASHE, reguliariai susitinka aptarti požiūrių ir nuomonės dėl Bolonijos proceso ir Europos aukštojo mokslo kokybės. Po 2003 m. Berlyno susitikimo E4 susitikimų svarbiausias akcentas – ministrų susitarimo dėl aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo įgyvendinimas. Šis bendradarbiavimas Europos lygmeniu pasirodė esąs dalykiškas. Keturios organizacijos sutarė, kad Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo konsultacinis forumas toliau gyvuos susidedamas iš E4 grupės. Tokio forumo įsteigimas praktiškai sudarys sąlygas ENQA, EUA, EURASHE ir ESIB nuolat bendradarbiauti. Forumas pirmiausia veiks kaip svarbiausių Europos suinteresuotų šalių konsultacinis ir patariamasis susirinkimas, o struktūra bus panaši į dabartinę, kurioje keturios atitinkamos organizacijos finansuoja savo išlaidas ir dalyvavimą nekurdamas naujos administracinės struktūros. Praėjus ilgesniam laikui forumas taip pat įtrauks darbo rinkos atstovus.

### **Aukštojo mokslo strateginis valdymas**

Cituojant Kučinską (2002) „Strateginis planavimas dažniausiai yra: 1) tikslų nustatymas ir vizijos įprasminimas; 2) organizacijos ir jos aplinkos rodiklių (veiksnių) analizė siekiant suderinti išorines jėgas ir vidaus galimybes; 3) strategijos parinkimas arba sprendimų keisti organizacijos kryptį priėmimas.“ E. Demingo planavimo procesas apibūdinamas kaip strategijos kūrimas, matavimo kriterijų identifikavimas, be to „planuojant ieškoma atsakymo į klausimus: ką ir kaip daryti?“ Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2006) strateginius planus apibrėžia kaip planus, skirtus svarbiausiems organizacijos tikslams siekti, o

strateginį planavimą – kaip procesą, kurio tikslas – strategijos kūrimas, atnaujinimas. Taigi planavimas – išankstinis veiksmų ir tikslų apgalvojimas, kad būtų įgyvendinama siekiamybė – vizija.

Vasiliauskas (2002) aprašo strateginį planavimą ir pažymi jos jį sudaro proceso inicijavimas (inicijuojami aukštesnio rango vadovų, pavedant atsakingiems darbuotojams parengti planą arba planus, kurie detalizuotų aukštesnio lygio planą (strategiją), arba planavimo procesą gali pradėti funkciniai darbuotojai tiesiogiai be nurodymo iš viršaus, kai atsiranda poreikis dėl objektyvių priežasčių, tiesiogiai susijusių su jų funkcijomis, planavimo prielaidų apibrėžimas, tikslų formulavimas (kas turi būti pasiekta netolimoje ateityje), alternatyvų nustatymas (nustatomi alternatyvūs keliai ir būdai, kurie garantuoja, kad apibrėžti tikslai bus įgyvendinti), jei reikia atraminių planų kūrimas (detalizuoja ir sukonkretina bendrąjį planą, papildomi biudžeto planais, kurių pagrindu paskirstomi finansiniai ištekliai ir kurie sudaro bazę planams įgyvendinti), plano įgyvendinimas (realizuojamas per kitas valdymo funkcijas: organizavimą, įtakos darymą ir kontrolę).

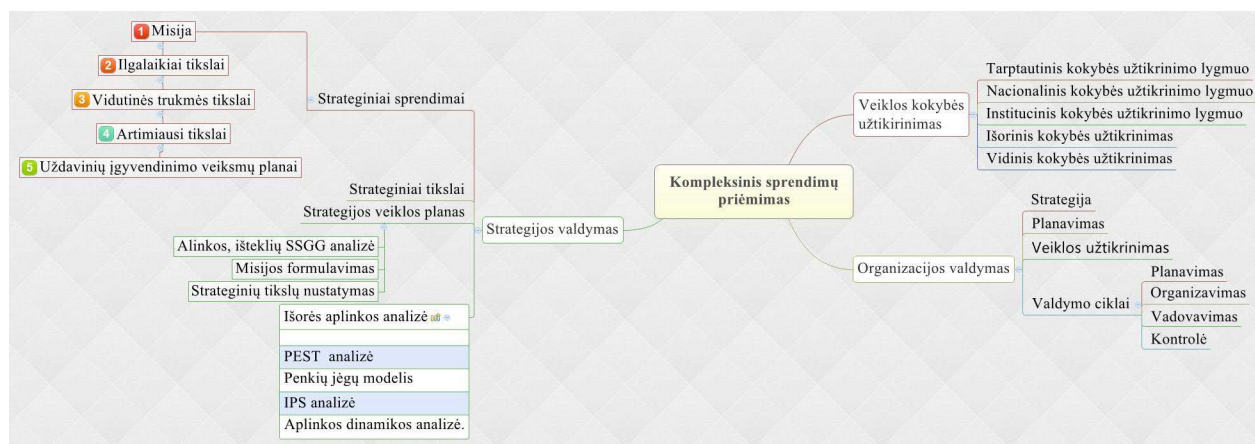
Sėkmingas strategijos įgyvendinimas yra ne mažiau svarbus negu geros strategijos parengimas. Net ir geriausia, bet nerealizuota ar prastai realizuota strategija yra nieko verta.

Peržvelgus mokslininkų aprašytus strateginio planavimo principus juos galima išskirti į:

- a. viešumas, partnerystė, interesų grupių bei bendruomenės įtraukimas į strateginio
2. planavimo procesą;
    - a. diskusija pagrįstas bendradarbiavimas ir kompromiso paieškos;
    - b. visaapimantis planas, o ne šakinių strategijų rinkinys;
    - c. identifikuotos strateginės problemos realiai išsprendžiamos;
    - d. aiškūs, apibrėžti, pagrįsti tikslai ir uždaviniai;
    - e. realiai per planavimo laikotarpį įgyvendinamos priemonės;
    - f. dėmesys šalies, miesto, šakos strateginės plėtros nuostatomis;
    - g. mokymasis iš geros praktikos pavyzdžių Lietuvoje ir užsienyje;
    - h. suderinamumas su Lietuvos strategijomis (Nacionalinėmis, Ministerijos ir pan.);
    - i. tinkamas dėmesys plano įgyvendinimui;
    - j. tęstinis procesas, kurio metu planas nuolat peržiūrimas ir koreguojamas atsižvelgiant į
  3. besikeičiančias aplinkybes.
  4. Strateginio planavimo procesas yra ciklas, jį galima skirstyti į 10 etapų. Žiūrėti į paveikslą (1 pav.)
  5. Remiantis Astrausku, Česoniu (2008) ir kitais mokslininkais kurie tyrinėjo strateginį planavimą galima strateginio planavimo etapus skirstyti į:
    - a. strateginio planavimo proceso organizacijoje inicijavimą;
    - b. išorinių ir vidinių reikalavimų padaliniui ar įstaigai identifikavimą;
    - c. įstaigos vizijos formavimą;
    - d. organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos įvertinimas, stipriųjų ir silpnųjų savybių,
  6. galimybių ir pavojų nustatymas (SWOT-SSGG analizė);
  7. organizacijos strateginių problemų identifikavimą;
  8. strategijų problemoms spręsti formavimas; prioritetų ir tikslų nustatymas;
  9. strateginio plano parengimas;
  10. padalinio ar įstaigos vizijos suformulavimas bei koregavimas;
  11. efektyvaus plano įgyvendinimo proceso išplėtojimas;
  12. strategijos ir SVP įgyvendinimo proceso įvertinimas.

Kiekviename strateginio planavimo ciklo etape rekomenduojama glaudžiai bendradarbiauti su atitinkamos srities interesų grupėmis (politikais, kitais socialiniais-ekonomineis partneriais, bendruomene).





1 pav. Kokybės sistemos ir strateginio plano sąryšis  
Šaltinis: sudaryta autorių

Kokybės sistemos integravimas į organizacijos veiklą yra ne vienadienis procesas, jis užima daug laiko ir pastangų. Todėl organizacijos valdymas ir strategijos įgyvendinimas yra ne tik aukščiausios valdžios pareiga bet ir visų darbuotojų bendras tikslas, šis ryšys svarbus tolesniems veiklos kryptims vystyti. Į bendrą kompleksinį sprendimų priėmimą (1 pav.) įtraukus ir veiklos kokybės užtikrinimo elementus, gaunamas sinergijos efektas kuris užtikrina organizacijos gyvavimo sėkmę. Veiklos kokybės užtikrinimą atlieka ne tik pati organizacija bet ir išorės auditoriai, kurie kas keli metai gali atvykti patvirtinti jos atitikimą nustatytiems standartams.

#### Kokybės užtikrinimo veiksniai ir esamos situacijos analizė

Šiaulių valstybinė kolegija (toliau – Kolegija) – vienintelė valstybinė aukštojo mokslo institucija Šiaulių regione – įsteigta 2002 m. Įsteigus kolegiją, buvo pradėta kurti aukštosios mokyklos veiklos kokybę užtikrinančią sistemą. Kokybės užtikrinimas kolegijos suprantamas kaip sistemingas, organizuotas ir nuolatinis dėmesys kokybės palaikymui ir gerinimui. Juo siekiama nustatyti, ar išlaikomas atitinkamas lygis ir tobulinama veikla. Aiškiai apibrėžtos sistemos kryptys: tobulinti studijų kokybės vidinio vertinimo bei savianalizės atlikimo tvarką, plėtoti studijų ir mokslo integracinius ryšius ir kt.

Sukurtos atitinkamos struktūros, užtikrinančios kokybę ir vertinimą: Akademinė taryba, Kokybės valdymo skyrius, Studijų programų priežiūros ir studijų kokybės užtikrinimo komitetai. Vidinės veiklos kokybės vadybos sistema įtvirtinama ir plėtojama kasmetiniuose veiklos planuose, analizuojama ataskaitose.

2002 m. patvirtintas Kokybės valdymo sisteminis modelis. Kokybės valdymas – tai kolegijoje taikomų reikalavimų vykdymas ir nuolatinis veiklos gerinimas.

2003 m. sukurta Kokybės užtikrinimo sistema, kuri patvirtinta visuotiniame pedagogų susirinkime ir yra pagrįsta savianalize.

2010 m. liepos 12 d. viešoji įstaiga Šiaulių valstybinė kolegija įregistruota Juridinių asmenų registre.

2012 m. rugsėjo 13d. Šiaulių kolegijos Akademinė taryba patvirtino atnaujintą Kokybės vadovą.

2013 m. birželio 10 d. Šiaulių kolegija buvo sertifikuota ISO 9001:2008/ LST EN ISO 9001:2008 sertifikatu.

Kokybės vadove, taikant ISO 9001:2008 standarto reikalavimus, į strateginio valdymo dokumentuotą procedūrą integruota vadovybinės vertinamosios analizės veikla. VVA vykdoma kartą per mėnesį, direktorato metu. Svarstoma direktorato posėdžių plane numatyta konkreti veikla arba tuo laikotarpiu aktuali informacija. Kartą per metus, atlikus kokybės vadybos vidaus auditą, sušaukiamas metų veiklos vadovybinės vertinamosios analizės susirinkimas. Tada aptariamasi strateginio plano įvykdymo ataskaitos bei veiklos neatitikčių, vidaus audito, visų išorinio ir vidinio vertinimo metu teiktų tobulinimo rekomendacijų įgyvendinimo rezultatai, analizuojami visos Kolegijos veiklos rezultatai (Kokybės vadovas 5.6 skyrius). Atliktos analizės pagrindu priimti sprendimai tampa pagrindu veiklos kokybės tobulinimui inicijuoti.

## **Šiaulių valstybinės kolegijos integruotos plėtros strategija 2011–2020 m. ir kokybės valdymo sistemos sąlytis**

Šiaulių valstybinės kolegijos integruota plėtros strategija 2011–2020 m. parengta, įgyvendinant projektą „Šiaurės Lietuvos valstybinių kolegijų integruotų plėtros strategijų parengimas, didinant atskaitomybę visuomenei bei tobulinant valdymo sistemą“ Nr. VP1-2.1-ŠMM-04-K-01-001 (pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 2 prioriteto „Mokymasis visą gyvenimą“ įgyvendinimo VP1-2.1-ŠMM-04-K priemone „Studijų sistemos efektyvumo didinimas“).

Integruotos plėtros strategijoje (toliau IPS), Šiaulių valstybinės kolegijos viena iš stiprybių nurodoma organizacinės struktūros ir vidinių teisės aktų bazės sritis, pabrėžiama jog yra tinkamai ir nuosekliai reglamentuoti kolegijos veiklos principai, taisyklės ir vidinės darbo tvarkos aspektai; aiški valdymo grandžių hierarchija, tarpusavio ryšiai ir atskaitomybė; funkcinio pagrindu suformuota organizacinė (valdymo) struktūra. Remiantis kokybės vadybos sistema kuri yra įdiegta kolegijoje, ir ISO 9001:2008 standartu Šiaulių valstybinė kolegija, siekdama įgyvendinti kokybės tikslus, uždavinius ir veiklą organizuoti rezultatyviai, sukūrė ir nuolat peržiūri organizacinę struktūrą, kurią tvirtina Kolegijos taryba. ISO standartas numato procedūras kurios tiksliai reglamentuoja dokumentų valdymo tvarką. (4.2.3 ISO 9001:2008)

ISO standarte nurodoma jog „... sistemos dokumentai turi būti valdomi. Įrašai, yra speciali dokumentų rūšis ir jie turi būti valdomi pagal reikalavimus, pateiktus 4.2.4.“

Turi būti parengta dokumentais įforminta procedūra, nustatanti tvarką, reikalingą tam, kad būtų galima:

- a) patvirtinti dokumentų tinkamumą prieš juos išleidžiant;
- b) atlikti dokumentų vertinamąją analizę ir, jei reikia, atnaujinti ir pakartotinai tvirtinti;
- c) užtikrinti, kad dokumentų keitinių ir dokumentų galiojimo statusas būtų identifikuotas;
- d) užtikrinti, kad atitinkamų dokumentų versijos būtų ten, kur tie dokumentai naudojami;
- e) užtikrinti, kad dokumentai išliks įskaitomi ir greitai identifikuojami;
- f) užtikrinti, kad būtų paženklinėti išorės kilmės dokumentai, nustatyti organizacijos kaip būtini kokybės vadybos sistemos planavimui ir veikimui, bei valdomas jų paskirstymas organizacijoje, ir
- g) užkirsti kelią naudoti negaliojančius dokumentus ir tinkamai juos ženklinti, kai dokumentai palieami saugoti tam tikriems tikslams.

IPS paminėta vienas iš svarbiausių kolegijos pranašumų, susijusių su planavimo ir vidaus kontrolės (audito) sistema, tai Šiaulių valstybinės kolegijos vykdomą racionalų planavimą, kuris integruoja visas kolegijos veiklos sritis, išplėtotą veiklos planų įgyvendinimo stebėsenos sistemą ir jos pagrindu nuosekliai atliekamą veiklos planų realizavimo priežiūrą. Planavimas ir priežiūra vyksta remiantis ISO standarto 5.4.2 punktu kuriame nurodoma, jog „Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad: a) siekiant tenkinti reikalavimus ir kokybės tikslus, būtų atliekamas kokybės vadybos sistemos planavimas; b) planuojant ir įgyvendinant kokybės vadybos sistemos pakeitimus, būtų išlaikytas sistemos vientisumas.“ Ir 5.5.1 punktu: „Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad atsakomybė ir įgaliojimai būtų apibrėžti ir informacija apie tai būtų perduota organizacijoje.“ Todėl kolegijoje laiku atliekama (nemažiau nei kartą į metus) vadovybinė vertinamoji analizė, kurios metu peržiūrimas strateginis planas, reikalui esant jis gali būti keičiamas. Vertinama ar pasiekti veiklos rezultatai, numatyti ilgalaikės plėtros strategijos, Strateginio veiklos plano, kokybės tikslų siekiuose. Taip pat atliekamas kokybės sistemos užtikrinimo tinkamumas, adekvatumas, rezultatyvumas ir efektyvumas, atsižvelgiant į kokybės politiką ir kokybės tikslus. Kaip ir numatyta ISO 9001:2008 standarto 8.2.2 dalyje: „Organizacija planuotais laiko tarpais turi atlikti vidaus auditus, siekdama nustatyti, ar kokybės vadybos sistema:

- a) atitinka planuotas priemones (žr. 7.1), šio tarptautinio standarto reikalavimus ir kokybės vadybos sistemos reikalavimus, nustatytus organizacijos, ir
- b) rezultatyviai įgyvendinama ir prižiūrima.“

Integruotos plėtros strategijoje pažymimas komunikacijos kanalų, organizacinės kultūros, reputacijos bei įvaizdžio stiprybės. Darbuotojai Šiaulių valstybinę kolegiją vertina kaip prestižinę darbovietę, tenkinančią jų kūrybinius, profesinius bei savirealizacijos poreikius. Studentai teigia, jog kolegija yra patraukli aukštojo mokslo paslaugų teikėja studijų programų pasiūlos požiūriu, o Šiaulių

regiono gyventojai mano, kad Šiaulių valstybinė kolegija yra neatsiejama švietimo sistemos infrastruktūros dalis, reikalinga šio krašto visuomenei. Todėl Kolegija siekia savo veiklą grįsti akademinio atsakingumu, sąžiningumu, tolerancija bei siekia apjungti ir koordinuoti visos bendruomenės pastangas, kuriant, plėtojant bei puoselėjant Kolegijos akademinę kultūrą. Standarte nurodoma: “ Su produktu susijusių reikalavimų nustatymas.

Organizacija privalo apibrėžti:

- a) kliento nustatytus reikalavimus, apimant produkto pristatymo ir veiksmų po pristatymo reikalavimus;
- b) reikalavimus, kurių klientas nenurodo, bet kurie yra būtini nustatyto arba numatomo naudojimo atveju;
- c) produktui taikomus įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus;
- d) bet kokius kitus reikalavimus, kuriuos organizacija laiko esant būtiniais.“ (7.2.1 ISO 9001:2008).

Šiaulių valstybinės kolegijos strateginiai tikslai numatyti integruotos plėtros strategijoje.

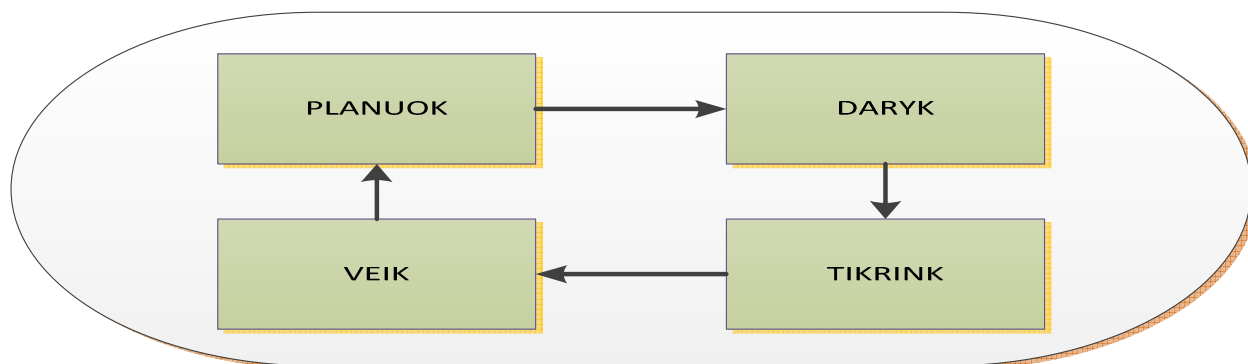
#### **1. Strateginis tikslas: Plėtoti studijų, taikomosios mokslinės veiklos ir papildomas paslaugas bei tobulinti jų kokybę:**

- Subalansuoti studijų turinio struktūrą, efektyviai derinant teorinių žinių ir praktinių įgūdžių ugdymą.
- Diversifikuoti vykdomas studijas, įtraukiant naujas, darbo rinkos paklausą atitinkančias studijų kryptis.
- Tobulinti nuotolinių studijų organizavimo tvarką ir administravimo sistemą.
- Užtikrinti studijų programų tarptautiškumą, didinant užsienio kalba (-omis) vykdomų įvairių formų (nuotolinių, iššestinių, nuolatinųjų) studijų programų pasiūlą užsienio šalių studentams.
- Bendradarbiauti su darbdaviais bei atitinkamų sričių ekspertais, kuriant ir atnaujinant studijų programas.
- Bendradarbiauti su kitomis aukštojo mokslo institucijomis, kuriant jungtines studijų programas.
- Didinti studijų tarptautiškumą, kviečiant dėstytojus iš kitų aukštojo mokslo institucijų (įskaitant užsienio šalių aukštąsias mokyklas).
  - Tobulinti studijų kokybės vertinimo sistemą.

Numatoma subalansuoti studijų turinio struktūrą, efektyviai derinant teorinių žinių ir praktinių įgūdžių ugdymą, bei diversifikuoti vykdomas studijas, įtraukiant naujas, darbo rinkos paklausą atitinkančias studijų kryptis. 2009 m. Europos Komisijos komunikate pabrėžiamas itin svarbus aukštųjų mokyklų bendradarbiavimas su verslo įmonėmis studijų programų įgyvendinimo srityje – studentams privalo gauti tokį išsilavinimą, kad jis atitiktų darbo rinkos poreikių reikalavimus. Studijų rinkotyra Šiaulių valstybinėje kolegijoje ir studijų programų rengimas orientuotas studijų procesą, į visuomenės poreikius. Sudarytos galimybės visiems piliečiams pagal jų siekius bei sugebėjimus mokytis visą gyvenimą, siekiant aukštojo išsilavinimo (Berlyno komunikatas, 2003; 5.2.). Žiūrime į ISO 9001:2008 standartą 5.2 punktus kuriose rašoma jog: “ Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad siekiant geriau patenkinti klientus, jų reikalavimai yra nustatomi ir vykdomi.“ Visose studijų programose praktiniam pasirėngimui skiriama daugiau kaip trečdalis viso studijų laiko. (Bergeno komunikatas, 2005, Mokslo ir studijų įstatymas, 2008).

Norint bendradarbiauti su kitomis aukštojo mokslo institucijomis, kuriant jungtines studijų programas. Ir didinti studijų tarptautiškumą, kviečiant dėstytojus iš kitų aukštojo mokslo institucijų (įskaitant užsienio šalių aukštąsias mokyklas) Kolegija laikosi principinės nuostatos ir tarptautiškumą įvardija kaip priemonę, įtakojančią studijų kokybę. Tarptautinė veikla planuojama strateginiuose dokumentuose ir įgyvendinama skatinant dėstytojų, studentų išvykstanąjį ir atvykstanąjį mobilumą, dalyvaujant tarptautiniuose mokslo ir studijų renginiuose, siūlant studijas užsienio kalba. Siekiant užtikrinti studijų kokybę, remiamasi ISO 9001:2008 standarto 5.2 punktu kuriame rašoma jog: “ Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad siekiant geriau patenkinti klientus, jų reikalavimai yra nustatomi ir vykdomi.“ (5.2 ISO 9001:2008, Mokslo ir studijų įstatymas, 2008).

Norint tobulinti studijų kokybę vertinimo sistemą reikia naudotis ISO standarte aprašytu procesais pagrįstu kokybės vadybos sistemos modeliu, bet metodika, žinoma kaip „Planuok – Daryk – Tikrink – Veik“. (0.2 ISO 9001:2008).



**2 pav.** Veiklos pasiekimų matavimo sistema

Šaltinis: adaptuota autorių pagal ISO standartą

**2. Strateginis tikslas: Kiekybiniu ir kokybiniu požūriu vystyti infrastruktūrą bei materialinę bazę:**

- Vykdyti infrastruktūros gerinimą ir plėtrą.
- Vykdyti materialinės bazės gerinimą ir plėtrą.

Mokymo paslaugų kokybei didelę įtaką daro mokymo aplinkos ir infrastruktūros apimtys ir būklė. Kolegijos materialiujų išteklių (materialinės bazės ir infrastruktūros) valdymas vykdomas vadovaujantis Mokslo ir studijų įstatymu (2009), Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymu, 2010 m. rugsėjo 23 d. Valstybės turto patikėjimo sutartimi Nr. S-460, Kolegijos Statutu, KT, AT nutarimais, direktoriaus įsakymais, Kolegijos 2007–2010 m., 2012–2014 m. strateginiais veiklos planais, 2011–2020 m. integruotos plėtos strategija. Siekiant įgyvendinti IPS vykdyti kolegines studijas, atitinkančias darbo rinkos poreikius ir mokslo bei naujausių technologijų lygį, Kolegija gautas pajamas naudoja kolegijos edukacinės aplinkos tobulinimui (naujinamos ir steigiamos naujos kompiuterinės, specializuotos laboratorijos, praktinių užsiėmimų patalpos), bei apsirūpina ir prižiūri kitus materialiuosius išteklius, atitinkančius teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimą.

Mokymo aplinkos valdymas yra planuojamas rengiant Kolegijos strateginius ir metinius planus, numatant biudžetą ir remiantis ISO 9001:2008 standarto punktais 6.3,6.4 kurie reglamentuoja Infrastruktūrą ir darbo aplinką.

„6.3 Infrastruktūra. Organizacija privalo nustatyti, apsirūpinti ir prižiūrėti atitikties produkto reikalavimams tenkinti reikiamą infrastruktūrą. Infrastruktūrą sudaro, kur tinka:

- a) pastatai, darbo vieta ir su ja susijusios komunalinės paslaugos;
- b) procesų įranga (techninė ir programinė įranga) ir
- c) pagalbinės paslaugos, pvz., transportas, ryšiai ar informacijos sistemos.

6.4 Darbo aplinka. Organizacija turi nustatyti ir valdyti darbo aplinką, reikalingą atitikčiai produkto reikalavimams pasiekti.“

**3. Strateginis tikslas. Kryptingai formuoti teigiamą Šiaulių valstybinės kolegijos įvaizdį ir plėtoti bendradarbiavimo ryšius:**

- Stiprinti Šiaulių valstybinės kolegijos įvaizdį Lietuvoje ir tarptautinėje erdvėje.
- Plėtoti ir vystyti bendradarbiavimą su tikslinėmis grupėmis.

ISO standarto 5.2 punkte nurodoma jog: aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad siekiant gėriau patenkinti klientų poreikius, jų reikalavimai būtų nustatomi ir vykdomi. Įstaigos veiklos kokybė ir jos vertinimas tarp esamų ir būsimų klientų tiesiogiai priklauso nuo jos įvaizdžio. Kolegijos įvaizdis yra kuriamas išorinės komunikacijos pagalba, dėl to yra būtina užtikrinti jos veiksmingumą ir kryptingumą. Vadovybės sprendimu buvo nustatytas komunikacijos su išorinėmis šalimis procesas, identifikuotos išorinės komunikacijos vidinės ir išorinės šalys, atsakomybės už tinkamą komunikaciją bei komunikacijos tikslai. Aiškus atsakomybių ir tikslų apibrėžimas padeda užtikrinti išorinės komunikacijos efektyvumą

Kolegijoje kryptingai vykdomos ir nuoseklios įvaizdžio formavimo ir informacijos sklaidos veiklos. Viešinimo priemonių tikslas: skleisti informaciją apie Kolegiją ir jos veiklą, išryškinti ir įtvirtinti savitumą ir pasiekimus, tobulinti ryšius su svarbiomis tikslinėmis auditorijomis tiek Lietuvoje tiek tarptautinėje erdvėje. Viešinimas ir informacijos teikimas steigėjui, kitoms valstybės institucijoms,

akademinei bendruomenei ir visuomenei vykdomas įvairiais informacijos sklaidos kanalais ir viešinio priemonėmis.

Kolegija ir jos partneriai yra tarpusavyje susiję abipusiai naudingais santykiais, stiprina savo gebėjimus, siekiant sukurti tinkamą pridėtinę vertę naudingą abiem pusėms. Tinkamai nustačiusi bendradarbiavimo galimybes ir formas, su jau esamais ir būsimais, partneriais įvertinus jų taką veiklai, Kolegija vykdo bendradarbiavimą su suinteresuotosiomis šalimis kaip: kitomis aukštosiomis mokyklomis, socialiniais partneriais, dalininkais, moksleiviais, alumnais ir t.t.

#### **4. Strateginis tikslas: Tobulinti kolegijos veiklos, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymą:**

- Tobulinti kolegijos valdymo modelį ir organizacinę valdymo struktūrą.
- Pritraukti kolegijos veiklai vykdyti ir plėsti papildomus finansinius išteklius.
- Didinti kolegijos personalo kvalifikaciją ir tobulinti motyvavimo sistemą.

Šiaulių valstybinė kolegija, siekdama įgyvendinti kokybės tikslus ir veiklą organizuoti rezultatyviai, sukūrė ir nuolat peržiūri organizacinę struktūrą. Organizacijos veiklos rezultatyvumui pasiekti apibrėžiamos ir valdomos tarpusavyje susijusios veiklos, bet jų pagrindinis tikslas ir siekis - kliento pasitenkinimas teikiama paslauga. Ji turi analizuoti reikalavimus paslaugoms prieš įsipareigojant teikti paslaugas klientui ir turi užtikrinti, kad: visa organizacinė valdymo struktūra būtų pasirengusi teikti tinkamas paslaugas klientams kaip tai nurodo nurodomas ISO 9001:2008 4.1 punktas.

Visų reikiamų išteklių užtikrinimo pagrindas finansinių išteklių buvimas ir tinkamas valdymas. Norint pritraukti papildomus finansinius išteklius veiklai vykdyti, Kolegijos vadovybė turi užtikrinti tinkamą ir skaidrų finansinių išteklių naudojimą institucijoje. Kolegijoje taikomas finansų valdymo planavimas ir kontrolė. Kolegijos veiklos finansavimo šaltiniai: valstybės biudžeto asignavimai, gautos pajamos už teikiamas paslaugas, projektų lėšos ir pan. Lėšų atsakingas valdymas užtikrina tai, kad mažėjant valstybės finansavimui, Kolegija dirba ir finansinius metus baigia be įsiskolinimų, visada laiku atsiskaito su darbuotojais, studentais, tiekėjais ir palaiko tinkamą studijų aplinką bei reikiamus materialiuosius išteklius. Finansų valdymo skaidrumą, racionalumą ir viešumą užtikrina direktorius, nuolatinę stebėseną vykdo Kolegijos taryba. ISO 9001:2008 6.1 procedūroje yra nurodyta šio proceso paskirtis, vidinių ir išorinių klientų keliami reikalavimai, nurodoma kad turi būti skiriami proceso veikimui reikalingi ištekliai, atitinkantys reikalavimus. Procedūroje nurodytų vidinių ir išorinių finansų valdymo reikalavimų įgyvendinimas užtikrina, kad finansų valdymo procesas atitinka ISO 9001:2008 standarto reikalavimus.

Kolegija vadovaudamasi ISO 9001:2008 standarto reikalavimų 6.2.2 punktu apie tinkamą kompetencijos užtikrinimą, nustato darbuotojų kompetenciją; jei reikia, rengia jiems mokymus arba imasi kitokių veiksmų būtinai kompetencijai pasiekti taip prisidėdama prie kokybės tikslų pasiekimo; prižiūreti atitinkamus su darbuotojų išsilavinimu, teoriniu ir praktiniu mokymu susijusius procesus: didinti kolegijos personalo kvalifikaciją ir tobulinti motyvavimo sistemą. Kolegijos vadovybė užtikrina, kad darbo aplinka darytų teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui. Darbo procese darbo aplinka turi didelę įtaką klientų pasitenkinimo lygiui. Apie pasitenkinimą darbo aplinka sužinoma atliekant apklausas ar palaikant grįžtamąjį ryšį. Aukštas pasitenkinimo lygis – vienas iš kokybės tikslų, keliamų organizacijoje. Didinant kvalifikacijos tobulinimo motyvaciją dėstytojams dėkojama viešai, teikiamos padėkos, teikiama psichologinė parama, ir pan.

Išnagrinėjus strateginio plano ir ISO standarto integravimą galima daryti išvadas jog Šiaulių valstybinėje kolegijoje tinkamai integruotas kokybės standartas į Šiaulių valstybinės kolegijos integruotos plėtros strategiją. Nuo strateginių sprendimų priklauso, organizacijos sėkmės garantas ir veikos efektyvumas. Kokybės vadybos standartų laikymasis ir strateginių sprendimų sinergija subjekto ateičiai yra lemiamas.

#### **Išvados**

Teorinėje tyrimo dalyje nagrinėjama kokybės sistemos integravimo poreikis į organizacijų valdymą. Kokybės klausimai Aukštojo mokslo kokybės užtikrinime, tarptautiniu lygmeniu, aktualizuojami jau nuo 1998 m. Mokslininkai pabrėžia jog strateginiai sprendimai organizacijoms yra labai svarbūs ir jie reikalingi veiklos kryptims apibrėžti, nuosekliai planuoti savo veiklą ir tikslus.

Išanalizavus Šiaulių valstybinės kolegijos veiklą ir strateginį planą galima teigti jog: įdiegdama ISO 9001:2008 standartą kuri sudaro klientų poreikiai ir jų tenkinimas, susijęs su Kolegijos veiklos išėigomis, efektas; veiklos įgyvendinimo galimybės bei jų rezultatai kolegija neapsiriko. Šis modelis veikia procesų ir su jais susijusių veiklų planavimo, įgyvendinimo, tikrinimo bei tobulinimo pagrindu. Pagrindiniai ISO 9000 serijos standarto taikymo motyvai aukštojo mokslo institucijose pirmiausia yra susiję su siekiu pagerinti vidinius institucijos rezervus.

Remiantis pirmiau išdėstyta mokslinių publikacijų analize galima išskirti strateginio planavimo ir kokybės valdymo sinergijos svarbą kuri suponuoja tai, kad aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas yra neatsiejama aukštojo mokslo institucijos egzistavimo dalis. Ypatinę reikšmę organizacijos gyvenime turi strateginiai sprendimai, kurie tampa lemiančiu veiksmu siekiant sukurti konkurencinius pranašumus. Nuo strateginių sprendimų priklauso, koku keliu subjektas eis ir kur tas kelias nuves.

Pagrindinis aukštojo mokslo institucijos kokybės vadybos sistemos uždavinys – plėtoti vidinę institucijos kultūrą ir studijų kokybės užtikrinimo sistemą, kuri užtikrintų visų organizacijos padalinių sutelktą dėmesį į kokybę.

Pagrindiniai ISO 9000 serijos standarto taikymo motyvai aukštojo mokslo institucijose pirmiausia yra susiję su siekiu pagerinti vidinius institucijos rezervus. Akcentuojama, jog ISO 9001 standartas gali būti taikomas visose organizacijose, nepriklausomai nuo jų tipo, dydžio ir tiekiamo produkto ar paslaugos, ir kad ISO standarto įgyvendinimas švietimo institucijoms gali duoti daug naudos.

Nustatyta jog Šiaulių valstybinės kolegijos kokybės užtikrinimo sistema yra stebima, planuojama ir tobulinama atsižvelgiant į strateginius tikslus, organizacijos vidinę kultūrą, jos misiją, bendruomenės vertybines nuostatas ir vyraujančias kokybės užtikrinimo ir tobulinimo praktikas. Strateginis planas parengtas remiantis kolegijoje įdiegta ISO 9001:2008 standarto metodika. Pabrėžtina jog esamos kokybės sistemos integravimas į aukštojo mokslo institucijos strateginį planavimą yra prioritentinė sritis. Strateginiame plane kokybės sistemos integravimas yra būtinas

#### Literatūra

1. Bivainis, J., Tunčikienė Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas Vilnius, Technika 2009, ISBN 978-9955-28-456-7.
2. Jovaiša, L. (2007). Enciklopedinis edukologijos žodynas. Vilnius: Gimtasis žodis.
3. Jucevičius, R. Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas., 1998.
4. Juodaitytė, A. (2004). Studijų kokybė aukštojoje mokykloje: valdymo filosofija ir prakseologija. *Aukštojo mokslo kokybė*, (01), 12-25.
5. Kokybės vadovas (Kokybės knyga), Šiaulių valstybinė kolegija, Šiauliai. 2012.
6. Kučinskas, V., Kučinskienė, R., Vadybos įvadas. - 2002, psl. 34.
7. Lamanuskas, V. (2009). Nuo kokybės valdymo prie valdymo kokybės: sisteminis požiūris. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė/Education Policy, Management and Quality*, (1), 1.
8. LST EN ISO 9000:2005 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas (ISO 9000:2005). (2005). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
9. LST EN ISO 9001:2008. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2008). (2008). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
10. Melnikas, B., Smaliukienė, S. (2007). *Strateginis valdymas*. Lietuvos karo akademija.
11. Mikulis, J. (2007). Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba.
12. Pūraitė, A., Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo teisinio reguliavimo problemos, Socialinių mokslų studijos, 2011.
13. Ruževičius, J. (2005). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*, (35), 47-58.
14. Ruževičius, J. (2007). STUDIJŲ KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ TYRIMAS. *Ekonomika/Economics*, 80.
15. Ruževičius, J., & Serafinas, D. (2007). The development of socially responsible business in Lithuania. *Engineering economics*, (1 (51)), 36-43.
16. Stoner, J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 6, 263, 266-268, 275, 282 p.
17. Vanagas, P. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija: 2004.
18. Želvys, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Margi raštai.
19. 1997 Lisabonos pripažinimo konvencija. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menui2/Bolonijos\\_procesas/Lisbon\\_Recognition\\_Convention.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menui2/Bolonijos_procesas/Lisbon_Recognition_Convention.pdf).
20. 1999 Bolonijos deklaracija. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menui2/Bolonijos\\_procesas/Bologna\\_declaration.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menui2/Bolonijos_procesas/Bologna_declaration.pdf).

Donatas Daugirdas. Kokybės valdymo sistemos integravimas į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą: Šiaulių valstybinės kolegijos atvejis. Magistro darbas. Vadovas prof. dr. Teodoras Tamošiūnas

21. 2001 Prahos komunikatas. Prieiga per internetą:  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Prague\\_communique.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Prague_communique.pdf).
22. 2003 Berlyno komunikatas. Prieiga per internetą:  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Berlin\\_communique.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Berlin_communique.pdf).
23. 2005 Bergeno komunikatas. Prieiga per internetą:  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Bergen\\_communique.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Bergen_communique.pdf).
24. 2007 Londono komunikatas. Prieiga per internetą:  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Londono\\_komunikatas.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Londono_komunikatas.pdf).
25. 2009 Bolonijos politikos forumo pareiškimas. Prieiga per internetą:  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Bologna\\_Policy\\_Forum\\_Statement.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Bologna_Policy_Forum_Statement.pdf).
26. 2009 Leuveno-LLN komunikatas. Prieiga per internetą:  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Leuven\\_Louvain-la-Neuve\\_Communique.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Leuven_Louvain-la-Neuve_Communique.pdf).
27. 2009 WorldConferenceonHigherEducation: TheNew Dynamics ofHigherEducationandResearchForSocietalChangeandDevelopment. UNESCO, Paris, 5 – 8 July 2009. Communiqué. Prieiga per internetą:  
[http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED/pdf/WCHE\\_2009/FINAL%20COMMUNIQUE%20WCHE%202009.pdf](http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED/pdf/WCHE_2009/FINAL%20COMMUNIQUE%20WCHE%202009.pdf).
28. 2010 Bolonijos politikos forumo pareiškimas II. Prieiga per internetą:  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/EHEA\\_Mobility\\_Strategy.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/EHEA_Mobility_Strategy.pdf).
29. 2010 Budapešto–Vienos deklaracija. Prieiga per internetą:  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Budapest\\_Vienna\\_Declaration.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Budapest_Vienna_Declaration.pdf).
30. 2012 Bolonijos politikos forumo pareiškimas III Prieiga per internetą:  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Bucharest\\_BPF\\_Statement\\_3.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Bucharest_BPF_Statement_3.pdf).
31. 2012 Bukarešto komunikatas. Prieiga per internetą:  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos\\_procesas/Bucharest\\_BPF\\_Statement\\_3.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menu2/Bolonijos_procesas/Bucharest_BPF_Statement_3.pdf)

Daugirdas D. , Tamošiūnas T.

### **The quality management system integration in higher education institutions in strategic planning: Šiauliai State College case.**

#### Summary

The most distinct feature of the reform of education in Lithuania in recent years and respectively the change of higher education is a rapid development of the study process in colleges that provide non-university higher education. This process was determined by the ambition to implement the common European framework of education by realizing Bologna Declaration (1999) (already officially approved by 45 European countries) and Berlin Communiqué (2003) in Lithuania with the view to incorporating programme and institutional assessment into national systems, encouraging internal assessment and improving accreditation procedures and comparability by the year 2005 and also implementing the interchange of methods, criteria and principles of Copenhagen Declaration (2005) and Bergen Communiqué in order to assure a systematization of study quality assessment. Research problems. Higher education need to implement quality management systems already determined by the Bologna process documents since 1999. Prague, Berlin, Bergen, London and Leuven Communications places great emphasis on quality assurance and called for continuous care quality. Also Lithuanian Public Administration Development Strategy in 2010, the strategic objective of improving the quality of public services, and the means of implementation of the strategy provides for measures that include quality management methods in public administration monitoring CAF application of best practice in the public sector, sampling, cross- training program and others. Ongoing continuation of this development strategy, the public management development program for 2012-2020.

Of particular importance to the organization's strategic decisions have life , they become a decisive factor in order to compete in the high schools. The strategic decisions, the success of the organization and activity performance. Quality management standards and strategic decisions for the future entity synergy is critical.

Šiauliai State College to compete with other universities implementation of the EU -funded project SF,2012 has established a quality management system based on ISO 9001:2008 quality management standard, a European Foundation for Quality Management ( EFQM ) principles of the European Higher Education Quality Assurance provisions and guidelines. In 2013 Assessed and certified by the College quality management system compliance LST EN ISO 9001: 2008 standard. Šiauliai State College quality assurance to the following College documents: Quality Manager, Study Regulations, Strategic Plan for the 2013-2015. , An integrated development strategy for 2011-2020. and others.

The object of the integration of quality management systems in higher education institutions in strategic planning. The aim: an analysis of the quality management system integration in higher education institutions in strategic planning and influencing factors management theory and legal aspects of the analysis of the following documents , expert analysis and the

Donatas Daugirdas. Kokybės valdymo sistemos integravimas į aukštojo mokslo institucijos veiklos strateginį planavimą: Šiaulių valstybinės kolegijos atvejis. Magistro darbas. Vadovas prof. dr. Teodoras Tamošiūnas

provisions of the empirical study on quality management system integration in Siauliai state college strategic planning to define and justify the integration opportunities for improvement.

The realization of a qualitative research strategy has been applied to the qualitative research method - analysis of documents.

The methodology of the research - logical, systematic and comparative analysis of scientific works, a summary of the organization, the primary and secondary sources of information analysis and synthesis.

The quality management system into higher education institutions in strategic planning framework of the research: comparison with other European countries, the quality of system integration in the strategic plan for implementation of the Lithuanian higher education , there is still a new area , which still is not enough theoretical and practical input oriented. Therefore, the analysis of Lithuanian scientists, theoretical and practical works as Želvys, 2003; Lamanuskas, 2004; Lacourbe , 2007 Vasiliauskas 2004 ; Hawk in 2004 that examined the quality of management and its benefits to organizations. A review of the literature, it can be said that the strategic planning issues and strategy issues dealt Jucevičius (1998), Ramanauskas (2003) , Melnikas and Smaliukienė (2008) , Bivainis (2009) . Conducting research results should be interpreted as a solid preparation of strategic decisions , evaluation and quality assurance methodological potential, but not the work of scientists who analyzed a Lithuanian high school quality system integration to strategic planning.

**Keywords:** quality, total quality, management, ISO 9001:2008