

STUDIJŲ KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ TYRIMAS

Juozas Ruževičius

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto
Vadybos katedra
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius
El. paštas: juozas.ruzevicius@ef.vu.lt

Straipsnyje analizuojami pasaulinės ekonomikos ir įvairių veiklos sričių globalizacijos ir internacionalizacijos procesų lemiami aukštojo mokslo raidos pokyčiai ir universitetinės veiklos bei studijų kokybės užtikrinimo metodai ir priemonės. Remiantis mokslinės literatūros analize, užsienio ir Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos praktikos apibendrinimais ir autoriaus atlikto organizacijų tyrimo rezultatais atskleidžiami kokybės vadybos sistemų (KVS) ir kitų vadybos priemonių diegimo ypatumai, probleminės sritys ir išryškinti galimi trukdžiai sukurti veiksmingą KVS. Pateikiamas studijų organizacijos rezultatyvios plėtros veiksmų ir priemonių modelis.

Pagrindiniai žodžiai: studijų kokybė, kokybės vadybos sistema, kokybės knyga, EFQM tobulumo modelis, tausojamoji plėtra, socialinė atsakomybė, pasaulinis susitarimas, VKV, ISO 9001, ISO 14001.

Įvadas

Europoje ir pasaulyje kuriamos organizacijos, judėjimai ir iniciatyvos, kuriomis siekiama užtikrinti aukštojo mokslo kokybę (1998 m. UNESCO pasaulinės aukštojo mokslo konferencijos deklaracija, 1997 m. Lisabonos konvencija dėl kvalifikacijos pripažinimo ir kokybės užtikrinimo aukštajame moksle, Salamanikos konvencija ir deklaracija, Bolonijos procesas, Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo tinklo skleidžiamos idėjos ir kt.). Bolonijos procese studijų kokybės tobulinimas yra pripažintas prioritetine veiklos kryptimi ir kuriamas Europos aukštojo mokslo erdvės pagrindu. Proceso dokumentuose išsipareigojama remti tyrimus, kuriais siekiama geriau užtikrinti kokybę instituciniu, nacionaliniu ir europiniu

lygiu. Pagrindinė universitetinio mokymo misija – asmens ir visuomenės poreikių tenkinimas pažinimo plėtotės ir aukščiausio lygio kompetencijos užtikrinimo požiūriu. Ši misija įgyvendinama vykdant šiuos universitetinio mokymo uždavinius:

- rengti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, gebančius tenkinti visų žmogaus veiklos sričių poreikius;
- ugdyti pilietiškumą ir aktyvų dalyvavimą visuomeniniame gyvenime;
- didinti, kurti ir skleisti pažinimą per tiriamąją veiklą;
- padėti suprasti, interpretuoti, saugoti, stiprinti, paremti ir skleisti nacionalines, regionines, tarptautines ir istorines kultūros vertybes;

- padėti saugoti ir stiprinti socialines ir humanistines vertybes;
- prisidėti prie mokymo plėtros visais lygiais, įskaitant ir dėstytojų ugdymą.

Ištisa epochą aukštasis mokslas buvo neatsiejama daugelio valstybių valdžios interesų dalis. Keletą šimtmečių trukusi tautų ir valstybių raida glaudžiai susiejo aukštąjį mokslą su valstybe ir nacionalinėmis mokymo institucijomis (Westerheijden, 2005). Tačiau sparti pasaulinės ekonomikos ir įvairių veiklos sričių globalizacija ir internacionalizacija turi įtakos ir aukštojo mokslo raidos pokyčiams. Po Sorbonos (1998) ir Bolonijos (1999) deklaracijų pasirašymo bei bendrosios *Tiuningo* metodologijos patvirtinimo mokymo struktūrų derinimas tapo svarbiausia priemone, siekiant bendros aukštojo mokslo Europoje erdvės. Užtikrinti studijų kokybę – jau ne tik nacionalinės, bet ir europinės svarbos uždavinys (Savickienė, 2005; Introduction..., 2007; Ruževičius, 2007).

Dauguma Europos verslo, mokslo ir studijų organizacijų kokybės mokslą pripažįsta esant fundamentalia vadybos disciplina. Europos Sąjungos kokybės programoje pažymima, kad kokybė yra pagrindinis Europos organizacijų veiklos strategijos instrumentas, o šalių ir organizacijų kokybės politikai suteikiama ekonomikos ir verslo politikos strateginė reikšmė. Programoje ypatingas dėmesys skiriamas visų lygių darbuotojų kokybės mokymui ir rengti kokybės vadybininkus. Atnaujintoje Lisabonos strategijoje pabrėžiama žinių ekonomikos, inovacijų, kokybės gerinimo visose veiklos srityse bei intelekto (žmonių) išteklių kompetencijos didinimo svarba.

Minėti tarptautiniai susitarimai ir dokumentai bei besikeičianti aukštojo mokymo aplinka (didėjantys organizacijų ir visuomenės reikalavimai studijų kokybei, kintami studentų lūkesčiai mokymo turiniui ir metodams, didėjantis

finansinis spaudimas viešajame sektoriuje, didėjanti aukštųjų mokyklų, iš jų *kolegijų* ir *universitetų* vidaus ir tarptautinė konkurencija, aukštojo mokymo internacionalizacija ir globalizacija) skatina ieškoti naujų sisteminių priemonių studijų kokybei gerinti ir valdyti aukštojo mokslo organizacijose (Bleiklie, 2004; Westerheijden, 2005; Ruževičius, 2007).

Lietuvos mokslo ir technologijų Baltojoje knygoje, apibūrinančioje ilgalaikę mokslo ir technologijų plėtros strategiją, kokybės vadybos problemų sprendimas priskiriamas prie prioritetinių Lietuvos mokslo uždavinių (2001, p. 173). „Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikėje strategijoje“ numatoma remti nacionalinius tyrimus, skirtus kokybės vadybos reikalavimams taikyti ir sertifikuotoms kokybės sistemoms diegti šalies organizacijose (2003, p. 59). Taigi išdėstyti argumentai pagrindžia studijų kokybės vadybos teorinių ir taikomųjų klausimų nagrinėjimo *aktualumą* tiek šalies, tiek tarptautiniu mastu.

Darbo *tikslas* – atskleisti studijų kokybės vadybos sistemų (KVS) ir kitų vadybos priemonių esmę, jų diegimo ypatumus ir problemines sritis bei išryškinti galimas grėsmes veiksmingai KVS sukurti. *Metodologija* – straipsnis parengtas remiantis mokslinės literatūros, tarptautinių normatyvinių dokumentų, užsienio ir Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos praktikos kokybės užtikrinimo srityje analize, autoriaus konsultacinio darbo ir darbuotojų mokymo verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose patirties apibendrinimu.

I. Studijų kokybės vadybos sistemų diegimo motyvai

Pastaruoju metu vienas iš aštriausių diskusijų objektų – Lietuvos aukštojo mokslo sistemos reforma. Didžiausias rūpestis – šių dienų poreikio

neatitinkanti studijų kokybė, nepakankamas aukštųjų mokyklų finansavimas, profesionalių dėstytojų stygius. Tačiau studijų kokybė nėra abstraktus dalykas. Ji priklauso nuo labai konkrečių dalykų – universitetinės veiklos vadybos lygio, šiuolaikiškų studijų programų, naujausias žinias profesionaliai perteikiančių dėstytojų, dėstytojų ir studentų tarptautinių mainų, akademinės bendruomenės skaidrios motyvavimo sistemos ir kt. Daugelį šalies aukštojo mokslo problemų galima išspręsti taikant universitetuose šiuolaikinius vadybos, iš jų kokybės vadybos metodus ir priemones (Bleiklie, 2004; Newton, 2007). Beje, daugeliui šalies aukštųjų mokyklų vadovauja įvairių sričių talentingi mokslininkai, dažnai neturintys profesionalaus administravimo ir vadybos pasirengimo. Kita vertus, mūsų šalies universitetuose nėra rengiami aukštųjų mokyklų administratoriai.

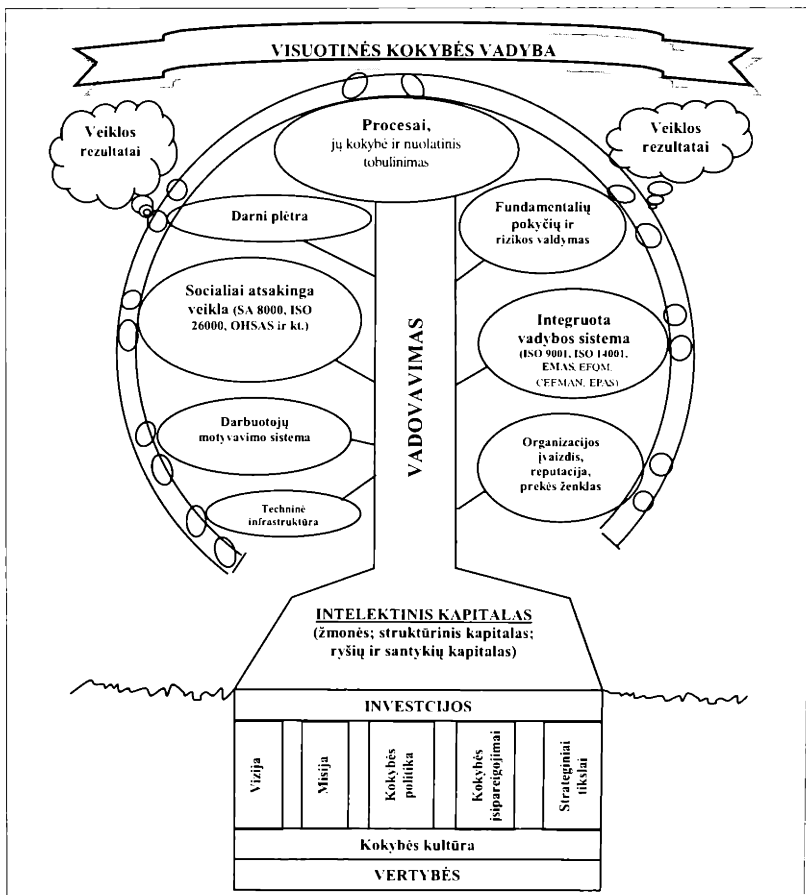
Straipsnio įvade analizuoti tarptautiniai susitarimai ir dokumentai bei besikeičianti aukštojo mokslo aplinka (didėjantys organizacijų ir visuomenės reikalavimai studijų kokybei, kintami studentų lūkesčiai mokymo turiniui ir metodams, didėjantis finansinis spaudimas viešajame sektoriuje, didėjanti aukštųjų mokyklų, iš jų *kollegijų ir universitetų vidaus ir tarptautinė konkurencija*, aukštojo mokymo internacionalizacija ir globalizacija) skatina ieškoti naujų sisteminių priemonių studijų kokybei gerinti ir valdyti aukštojo mokslo organizacijose. Sertifikuotą pagal tarptautiniu mastu pripažįstamus ISO modelius organizacijų „klubas“ vienija jau beveik milijoną pasaulio ir daugiau kaip tūkstantį Lietuvos organizacijų, todėl yra pakankamai svarių argumentų tinkamai įgyvendinti pritaikomus aukštajam mokymui šio standarto reikalavimus ir mūsų šalies universitetuose. *Pirma*, JAV ir Europoje yra daug mokymo institucijų, kuriose dar prieš dešimtmetį sukurtos kokybės vadybos sis-

temos (Gelders, 1995; Michael, 1997; Adomaitienė, 2002). Lietuvos jūrųvystės kolegija yra pirmoji mokymo institucija Lietuvoje, 2001 m. įdiegusi ir sertifikavusi kokybės vadybos sistemą (KVS). Kokybės vadybos sistemos įdiegimo būtinybė jūrininkų rengimo įstaigų veikloje yra pagrįsta tarptautinių konvencijų privalomais reikalavimais. Tačiau KVS diegia ir kitų studijų sričių mūsų šalies aukštosios mokyklos – 2006 m. Vilniaus teisės ir verslo kolegijos veiklos kokybė sertifikuota ISO 9001 standarto atitikčiai, o keliose aukštosiose mokyklose atliekami parengiamieji KVS diegimo darbai. KVS įdiegusios mokymo institucijos paprastai turi kur kas daugiau ryšių su verslo organizacijomis ir pasisekia iš jų patirties kokybės vadybos sistemų kūrimo ir tobulinimo klausimais, nes minėtos sistemos verslo organizacijose yra diegiamos jau seniai.

Antra, kokybės vadybos sistema kuriama ir įgyvendinama keliais etapais: apibrėžiami vartotojo ir kitų suinteresuotų šalių poreikiai ir lūkesčiai; nustatoma organizacijos kokybės politika ir kokybės tikslai; apibrėžiami kokybės tikslams pasiekti reikalingi procesai ir atsakomybė; nustatomi kokybės tikslams pasiekti reikalingi ištekliai; kiekvieno proceso rezultatyvumo ir efektyvumo matavimo metodai; nustatomos neatitiekčių prevencijos ir priežasčių šalinimo sąlygos; kuriamas kokybės vadybos sistemos nuolatinio gerinimo procesas. Įsigilinus į šios sistemos kokybės vadybos principus, galima pažymėti, kad, norint pasiekti organizacijos veiklos rezultatyvumo, būtina nustatyti ir valdyti sąveikaujančius jos procesus. Sisteminis organizacijos procesų valdymas turi būti pagrįstas „procesiniu požiūriu“ Taigi į mokslo ir studijų organizaciją galima žiūrėti kaip į gyvą medį, kuris priklausomai nuo priežiūros profesionalumo ir kokybės gali tiek augti ir klestėti, tiek vegetuoti ar

nykti (1 pav.). Organizacijos rezultatyvios plėtos modelis sujungia tokius esant veiksmingam vadovavimui (angl. *leadership*) galimus klestėjimo veiksnius ir priemones: organizacijos vertybės, kokybės kultūra, investicijos, intelektinis kapitalas, procesai, kokybės, tausojamosios plė-

ros ir socialiai atsakingos veiklos vadybos sistemos, visuotinė kokybės vadyba, įvaizdis, darbuotojų motyvavimas, fundamentalių pokyčių valdymas ir kt. Kaip ir vešliai augantis medis, organizacija turi turėti stiprias šaknis (vertybes, kokybės kultūrą), būti tręšiama, maitinama (inves-



1 pav. Studijų organizacijos rezultatyvios plėtos veiksnii ir priemonii modelis

ticijos į infrastruktūrą, intelektinį kapitalą – darbuotojų kompetencijos ugdymą, naujausias technologijas, veiklos procesus, įvaizdį, santykius su klientais ir kt.), turi turėti sveiką ir stiprų šakas ir vaisius maitinantį kamieną bei šerdį (vadovavimas) ir vaisius brandinančias šakas (vadybos sistemą, kokybiškus procesus, infrastruktūrą ir kt.). Medį ir jo vaisius nuo darganų apsaugo skėtis – organizacijos visoms veiklos sritims valdyti veiksmingai taikomi visuotinės kokybės vadybos (VKV) metodai, modeliai ir principai. Organizacijų rezultatyvios veikmės modelio veiksniai ir priemonių turinys ir ypatumai yra plėtojami kituose šio straipsnio skyriuose.

Trečia, užsienio ir Lietuvos organizacijų patirtis rodo, kad kokybės gerinimas ir palaikymas nėra vienintelė priežastis, kodėl mokymo institucijos siekia gauti ISO 9001 sistemos įdiegimą patvirtinantį sertifikatą. Daugelio aukštųjų mokyklų kokybės vadybos sistemų diegimo svarbiausias motyvas yra vidaus poreikiai, susiję su specifinių organizacijos problemų sprendimų paieška (Adomaitienė, 2002).

2. Kokybės vadybos sistemų turinys ir veiksmingumas

Studijų kokybę aukštojo mokslo organizacijose galima apibrėžti kaip *mokymo sistemos elementų savybių, leidžiančių maksimaliai tenkinti aukštojo mokslo organizacijos klientų (vidaus ir išorės), partnerių ir kitų suinteresuotų šalių esamus ir numanomas poreikius bei lūkesčius, visumą*. Vienas iš svarbiausių kokybės vadybos sistemos (KVS) diegimo motyvų yra tai, kad daugiausia veiklos nesklaidumų lemia *netinkamas vadovavimas ar neveiksminga organizacijos vadybos sistema*, o kur kas mažesnę veiklos trūkumų dalį lemia darbuotojų klaidos ar jų kompetencijos trūkumai (Walsh, 2002; Ruževičius et al., 2004).

Taigi bet kurios specializacijos organizacijos, iš jų ir universiteto ar fakulteto, sėkmę iš esmės lemia jos vadovybės požiūris į veiklos kokybę, efektyvus vadovavimas (žr. 3 poskyri) ir gebėjimas sukurti veiksmingą KVS. *Kokybės vadybos sistema* – tai universiteto ar jo padalinio organizacinės struktūros, pareigų, procedūrų (t. y. nustatytos darbo tvarkos), procesų ir išteklių (intelektinių, materialinių, finansinių) visuma, būtina veiksmingai veiklos kokybės vadybai. KVS dažniausia yra dokumentuojama ir integruojama į organizacijos bendrosios vadybos ir techninės sistemos, siekiant darniai koordinuoti ir suderinti visus veiksmus, lemiančius produktų ir paslaugų kokybę, vartotojų poreikių patenkinimą, veiklos išlaidų mažinimą ir finansinius rezultatus. KVS pagrindiniai tikslai yra:

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

sius iššūkius kokybės organizacija (Adomaitienė, 2002; Ruževičius et al., 2004; Kokybės..., 2006; Newton, 2007).

Neformalios KVS teikiami pranašumai mokslo ir studijų organizacijos darbuotojams:

- Geriau suprantamos pareigos ir atsakomybė, nes jos yra aiškiai apibrėžtos.
- Sumažėja įtampa, stresas darbe, nes darbuotojai tiksliai žino, ko iš jų tikimasi, ir turi veiksmingą vadovavimo sistemą.
- Jaučiamas didesnis moralinis pasitenkinimas ir pasididžiavimas savo darbu ir organizacija, nes, turint sertifikuotą ir tarptautiniu mastu pripažintą sistemą, geriau tenkinami klientų poreikiai, palankesnis visuomenės požiūris, geresnis institucijos įvaizdis ir kt.
- Nauji darbuotojai lengviau pritampa organizacijoje.
- Padidėja motyvacija ir praturtinamas darbas, nes organizacijoje sukuriama skaidri ir veiksminga motyvavimo sistema, veikla praturtinama komandiniu darbu, sistemingais mokymais ir kt.
- Pagerėja psichologinis mikroklimatas, nes vadovybė sistemingai informuoja apie kokybės tobulinimo tikslus, priemones, einamuosius ir būsimus pokyčius, organizacijoje vyrauja viešas požiūris į kokybės problemas bei klaidų kaip galimybių matymo filosofija.
- Palengvėja aukštosios mokyklos tarptautinis akreditavimas ir galimybės įsitraukti į pasaulinius akademinį ir verslo organizacijų tinklus.
- Stiprėja universiteto internacionalizavimo procesai, aktyvėja studentų ir dėstytojų tarptautinių mainų plėtra (Gelders et al., 1994; Introduction..., 2007; Newton, 2007; Ruževičius, 2007).

Veiksmingai ir galinčiai būti naudingai suinteresuotoms šalims kokybės vadybos sistemai sukurti ir prižiūrėti būtinas aukščiausiosios vadovybės įsipareigojimas siekti kokybės, aktyvi ir veiksminga vadovų veikla (lyderystė) šiame darbe. Norint gauti tokios naudos, reikia nustatyti, išlaikyti ir didinti tiek išorės, tiek vidaus vartotojų pasitenkinimą. ISO standarte pabrėžiama, kad organizacijos aukščiausioji vadovybė privalo atlikti šiuos darbus:

- suformuluoti viziją, politiką ir strateginius tikslus, kurie atitiktų organizacijos veiklos specifiką, paskirtį ir ateities siekius;
- būti pavyzdys visai organizacijai, didinant jos darbuotojų pasitikėjimą;
- nurodyti organizacijos veiklos kryptis ir vertybes, susijusias su kokybe ir kokybės vadybos sistema;
- dalyvauti gerinimo projektuose, ieškoti naujų vadybos priemonių, sprendimų ir produktų;
- turėti tiesioginę grįžtamąją informaciją apie kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą ir efektyvumą;
- nustatyti pagrindinius produktų realizavimo procesus, kurie kuria pridėjamąją vertę;
- nustatyti pagalbinus procesus, kurie veikia realizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą;
- sukurti tokią aplinką, kad darbuotojai būtų skatinami dalyvauti organizacijos kokybės gerinimo veikloje ir tobulėti;
- sukurti organizacinę struktūrą ir aprūpinti išteklius, kurie yra reikalingi organizacijos strateginiams planams ir kokybės tikslams įgyvendinti.

Organizacijos kokybės vadybos sistemas diegia dėl išorinių ir vidinių motyvų. Vienas iš jų – įgyti tarptautiniu mastu pripažintą kokybės savianalizės proceso modelį bei gauti trečiosios šalies (oficialiai įgalios – akredituotos ar nost-

rifikuotos institucijos) nepriklausomą veiklos įvertinimą ir tarptautiniu mastu pripažįstamą kokybės sertifikatą. Autoriaus tyrimai parodė, ISO sertifikatas palengvina darbą su užsienio partneriais, didina tarptautinių mainų galimybes, pagerina organizacijos įvaizdį, padidina klientų patikėjimą, padaro rezultatvesnį dalyvavimą viešuosiuose pirkimuose ir konkursuose. Dažnai klientai teikia pirmenybę organizacijoms, turinčioms akivaizdžių įrodymų, kad jos rūpinasi savo produktų kokybe, o kartu jiems padidėja tikimybė gauti deklaruotos ir stabilios kokybės produktus ir paslaugas. Kai universitetų veikla sertifikuojama ar akredituojama, studentai gali lengviau pasirinkti aukštąją mokyklą remdamiesi visuotinai pripažintais ir nepriklausomos institucijos patvirtintais studijų kokybės užtikrinimo kriterijais.

ISO standartų diegimas keičia klientų, partnerių ir pačių darbuotojų požiūrį į savo organizaciją. Dažnai įmonės, įdiegusios kokybės sistemą, pradeda reikalauti atitinkamų kokybės sertifikatų ir iš savo partnerių. ISO sertifikatas tampa tam tikru organizacijos veiklos brandos matu, parodančiu, kad įmonė dalyvauja aukštų standartų verslo praktikoje bei sistemingai tobulinant kokybę tarptautiniu mastu ir prisiimdama atitinkamus įsipareigojimus. Tam tikrais atvejais įmonės sertifikavimas leidžia padidinti politinių ir valstybės valdžios institucijų palaikymą, lengviau pasiekiami lobistiniai tikslai. Kokybės sistemos diegimas taip pat parodo įmonės siekius įsitvirtinti tarptautinėje rinkoje ir tapti patikima partnere (Ruževičius et al., 2004).

Ne mažiau yra svarbūs ir vidiniai sistemos diegimo motyvai – optimizuojama įmonės struktūra, pareiğybės ir įgaliojimai, tobulinami veiklos procesai ir darbo organizavimas, pašalinami besidubliuojantys ar nekuriantys pridėtinės vertės procesai. Dėl to sumažėja veiklos finansinės

ir laiko sąnaudos. Įdiegus kokybės vadybos modelį, organizacija tampa valdoma kaip vientisa sistema, kurios veiksmingai valdomi procesai lemia kokybiškų produktų sukūrimą. Kita vertus, pagerėja koregavimo veiksmų efektyvumas ir veiklos rezultatų analizės galimybės. Be to, visų lygių darbuotojai suvokia savo indėlį užtikrinant kokybę ir vaidmenį organizacijoje, nes aiškiai apibrėžiami kiekvieno darbuotojo įgaliojimai. Tai gali sustiprinti darbuotojų motyvaciją, kartu jų lojalumą. Pagerėja įmonės vidaus drausmė, procesų ir juose dalyvaujančių darbuotojų sąveika, konkrečiau apibrėžiamas darbų, pareiğų pasidalijimas, procesai tampa tikslingi, juos lengviau išmatuoti ir įvertinti. Visa tai sudaro prielaidas mažinti išlaidas, didinti produktyvumą, tobulinti valdymą ir kontrolę, gerinti darbo sąlygas. Autoriaus atlikti Lietuvos įmonių tyrimai parodė, kad, diegiant kokybės vadybos sistemas, pagerėja vidinė ir išorinė komunikacija organizacijoje. Šalutinis, tačiau labai svarbus kokybės sistemos diegimo rezultatas yra tas, kad suformuojami produktyvaus *komandinio darbo įgūdžiai, daug geriau suvokiama ir vertinama mokymų svarba*. Kokybės vadybos sistema gali būti veiksmingu tarpiniu laipteliu prieš diegiant organizacijoje visuotinės kokybės vadybą (Ruževičius et al., 2004).

3. KVS kūrimo principai ir diegimas

KVS projektavimas ir diegimas turi remtis tokiomis *principais* (Kokybės..., 2006):

1. *Orientavimas į klientą*. Svarbu suprasti esamus ir būsimus vidaus ir išorės vartotojų poreikius, prisitaikyti prie besikeičiančių vartotojų poreikių ir stengtis juos viršyti.
2. *Vadovavimas* (angl. *leadership*) – tai veikla ir įtakos procesas, kuriais iš anksto apgalvota ar susiformuota įtaka yra daromas vie-

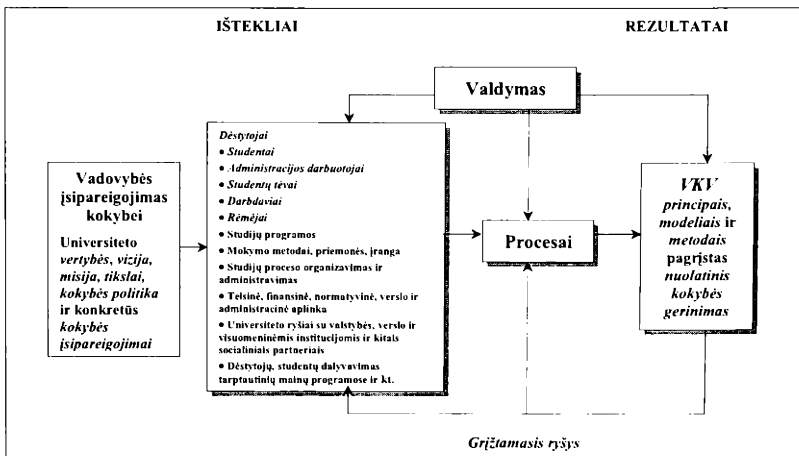
no asmens spaudimas kitų asmenų atžvilgiu, siekiant valdyti, struktūrizuoti ir palengvinti veiksmus bei santykius ir sukelti *savanoriškas pastangas grupėje ar organizacijoje tikslui pasiekti* (Ruževičius, 2007). Vadovai turi sukurti ir išlaikyti tokią vidaus aplinką, kurioje žmonės būtų visiškai įtraukti, stengiantis pasiekti užsibrėžtų kokybės tikslų.

3. *Visų lygių darbuotojų įtraukimas.*
4. *Procesinis požiūris.* Norimas rezultatas pasiekiamas efektyviau, kai susiję ištekliai ir veikla valdomi kaip bendras procesas. Procesas – tai organizacijos susijusių ar sąveikaujančių veiksmų visuma, kuri gavinius paverčia rezultatais. Kitaip tariant, tai veiksmų grandinė (daliniai žingsniai darbo rezultatui pasiekti), turinti apibrėžtą pradžią ir pabaigą.
5. *Visų lygių darbuotojų įtraukimas.*
6. *Sisteminis požiūris į vadybą.* Susijusių pro-

cesų sistemos identifikavimas, supratimas ir valdymas padeda pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą ir produktyvumą.

7. *Nuolatinis kokybės gerinimas.* Nuolatinis tobulinimas turi būti svarbiausias organizacijos tikslas (žr. 2 pav.).
8. *Duomenimis, faktais pagrįstas požiūris į sprendimų priėmimą.* Veiklos, kokybės gerinimo rezultatų matavimas ir analizavimas. Tik apibrėžus aiškiai suvokiamus konkrečius ir išmatuojamus veiklos tikslus galima įvertinti taikomų priemonių jiems pasiekti veiksmingumą.
9. *Abiem šalims naudingi santykiai.* (VKV principas – „Seksis man, jei seksis mano klientui“).

Pradedant iš esmės tobulinti studijų kokybę, pabrėžtinai svarbu turėti aiškiai suformuluotą ir universiteto bendruomenei bei klientams aiškiai suprantamą organizacijos viziją, misiją, kokybės politiką ir pagrindines vertybes, api-



2 pav. Universitetinių studijų kokybės užtikrinimo procesų valdymo modelis (šaltinis: Ruževičius, 2007)

brėžti universitetinės veiklos „produktą“ ir jo kokybės parametrus, įvardyti pagrindinius klientus ir tiekėjus, numatyti jų ryšius, identifikuoti svarbiausius procesus ir priskirti jiems valdytojus. Ne mažiau svarbus ir administravimo procesų kokybės valdymas. Universitetinių studijų kokybės užtikrinimo procesų valdymo modelis pateikiamas 2 paveiksle. Kokybės užtikrinimo sistema turėtų būti projektuojama kaip nenutrūkstamas procesas, atsižvelgiant į tai, kad universitetinės veiklos galutinio produkto kokybė yra visų šio proceso ankstesnių etapų pasiekimų rezultatas. Kokybės metodų taikymas administravimo kokybei gerinti yra lengvesnis ir mažiau grėsmingas akademiniam personalui, kuris dažnai bene visuose esminių naujovių diegimo veiksmuose išvelgia jo akademinės laisvės varžymą. Paprastai, pasiekus administravimo kokybės gerinimo sėkmių, yra lengviau siekti dėstytojų pritarimo mokymo procesams ir kokybei valdyti bei gerinti.

Aukštosios mokyklos ir jos padalinių aukščiausios vadovybės įsipareigojimas kokybei – tai pirmiausia ir svarbiausia universitetinės veiklos kokybės tobulinimo, jo skatinamų pokyčių rezultatyvaus valdymo prielaida ir pradžios pozicija. Tik aktyvi ir rezultatyvi vadovų veikla šioje srityje, geras universiteto išorės ir vidaus vartotojų nuolat kintamų poreikių pažinimas, sistemingas jų matavimas ir siekimas juos patenkinti, nuolatinis aukštosios mokyklos klientų poreikių tenkinimo tyrimas ir vertinimas, prioriteto teikimas valdyti fundamentalius pokyčius organizacijoje ir visų lygių jos darbuotojų mokymui bei profesinei kvalifikacijai kelti gali garantuoti sėkmę.

Studijų kokybei užtikrinti taikomos įvairios sistemos. Plačiausiai naudojami visuotinės kokybės vadybos ar pagrindinių jos principų ir metodų diegimas, kokybės apdovanojimų reikala-

vimų ir vertinimo modeliai bei kokybės vadybos sistemos, atitinkančios tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus. Atlikus Europos ir Šiaurės Amerikos universitetuose naudojamų kokybės vadybos modelių, principų, metodų analizę (Michael et al., 1997; Montano, 1999; Adomaitienė, 2002; Ewans, 2003), galima padaryti tokius apibendrinimus. VKV principai gali būti sėkmingai taikomi universitetuose administracijos darbo, studijų ir procesų kokybei gerinti. Administravime kokybės tobulinimas yra vienas iš svarbiausių reikalavimų aukštosioms mokykloms, siekiant patenkinti savo klientų ir visuomenės poreikius bei įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Tačiau svarbiausias šios srities uždavinys yra VKV koncepcijos ir metodologijos skleidimas visoje organizacijoje ir naujos kokybės kultūros formavimas.

Daugumos universitetų, įdiegusių kokybės vadybos sistemą, pagrindinis motyvas buvo vidaus poreikiai, rečiau to kartais reikalauja universiteto socialiniai partneriai, arba organizacija siekia prisitaikyti prie akivaizdžiai pakitusių rinkos sąlygų (Adomaitienė, 2002). Universitetų patirtis rodo, kad ISO 9000 modeliai ir VKV yra suderinami. Taigi ISO 9001 standarto (ir ypač jo naujosios 2000 metų versijos) modelis gali sukurti organizacijos nuolatinio kokybės gerinimo koncepcijos ir metodologijos kaitos pagrindą. Apskritai gauti ISO 9001 sertifikatą nėra nei būtina, nei pakankama sąlyga užtikrinti mokymo ar administravimo kokybę, tačiau sertifikatas gali patvirtinti organizacijos nuolatinio kokybės gerinimo siekius ir svarbiausius jų rezultatus. Nacionaliniai kokybės apdovanojimai yra kokybės gerinimo ir veiklos šioje srityje paskata. Jie gali būti pritaikyti kaip universiteto veiklos kokybės matavimo ir įvertinimo modeliai (Lundquist, 1996).

Kurdami VKV įgyvendinimo modelius ir jų diegimo algoritmus, universitetai dažniau naudoja Crosby'io, Deming'o ar kitų kokybės „guru“ nuostatas bei įvairius kokybės vadybos metodus ir priemones, tokius kaip Demingo PDTV (angl. *PDCA*) metodą, Pareto diagramos ir jos ABC kreivės analizę, priežasčių–pasekmės diagramas, srauto diagramas, kokybės funkcijos išskleidimą ir kitus kokybės vadybos metodus. Visos priemonės ir metodai turi būti iš esmės modifikuojami, atsižvelgus į ypatingą universiteto valdymo ir studijų kokybės užtikrinimo proceso specifiką (Adomaitienė, 2002).

Projektuojant kokybės sistemą visų pirma atliekama esamos vadybos sistemos diagnostika, apibrėžiami kuriamos sistemos tikslai ir jos „plotis“, identifikuojami vidaus ir išorės klientai, jų sąveika ir poreikiai, nustatomi pagrindiniai ir palaikantys veiklos procesai bei priskiriami jų valdytojai („seimininkai“). Paskui pradedamas rengti organizacijos *kokybės vadovas* (angl. – *Quality manual*) – kokybės sistemos žinynas, aprašantis sistemos veikimą ir skirtas esamiems ir galimiems organizacijos klientams, verslo partneriams ir darbuotojams. Autorius siūlo lietuviškojoje ISO standarto versijoje vartojamą terminą „kokybės vadovas“ keisti į terminą „kokybės knyga“. Šis pavadinimas tiksliau išreikštų minėto dokumento esmę ir turinį bei rečiau būtų painiojimas su kokybės vadovo pareigybe.

Taip pat rengiami KVS procedūrų, reikalavimų vykdymo ir kokybės duomenų įrašų dokumentai. Taigi organizacija turi sukurti, įforminti dokumentais, įgyvendinti ir prižiūrėti kokybės vadybos sistemą bei nuolat gerinti jos rezultatyvumą. Tai gali būti pasiekama taikant tokias priemones:

- a) identifikuojant kokybės vadybos sistemos reikiamus procesus ir nustatant jų taikymą organizacijoje;

- b) apibrėžiant šių procesų sąją ir sąveiką;
- c) apibrėžiant rezultatų procesų veikimą ir valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus;
- d) užtikrinant, kad bus gaunami procesams veikti ir jų stebėsenai (monitoringui) reikiami ištekliai ir informacija;
- e) stebint, matuojant, analizuojant ir vertinant minėtus procesus;
- f) įgyvendinant planuotiems rezultatams pasiekti ir procesams sistemingai gerinti reikalingus veiksmus.

Dokumentuojami, tai yra detalai aprašomi ir patvirtinami tiek strateginiai kokybės dalykai (vertybės, kokybės politika, konkretūs kokybės įsipareigojimai ir kt.), tiek visų be išimties darbų procedūros, jų eiliškumas, funkciniai ryšiai, kiekvieno darbuotojo atliekamas konkretus darbas ir t. t. *Tai daroma siekiant sukurti galimybę matuoti ir vertinti pokyčius bei kokybės rezultatus*. Tik tiksliai identifikavus ir sistemingai matuojant procesus bei jų rezultatus, vertinant jų pokyčius, galima veiksmingai juos valdyti ir tobulinti.

KVS veiksmingumui laiduoti, be kitų priemonių, ISO 9001 standarte *reikalaujama sukurti veiksmingą ir skaidrią darbuotojų motyvavimo sistemą*. Prie pagrindinių veiksmingo motyvavimo veiksmių autorius siūlo priskirti:

- dėmesį, pripažinimą, pagarbą,
- pagyrimą ir konstruktyvią kritiką,
- pasiekimų ir sėkmingos veiklos pripažinimą ir įvertinimą (moralinį ir materialinį),
- pasitikėjimą, įgaliojimų suteikimą,
- erdvės ir sąlygų vystytis, tobulėti, kūrybiškumui ugdyti, atsakomybei už savo veiksmus ir rezultatus sudarymas,
- bendra, vieša ir skaidri organizacijos motyvavimo politika.

4. Rodikliai, atskleidžiantys aukštosios mokyklos veiklos kokybę

Viena iš KVS veiksmingumo sąlygų – duomenimis, faktais pagrįstas požiūris į sprendimų priėmimą organizacijoje bei sistemingas veiklos kokybės gerinimo rezultatų matavimas, vertinimas ir analizavimas. Todėl yra aktualu identifikuoti svarbiausius matuotinus ar vertintinus rodiklius. Studijų institucijos veiklos kokybę apibūdinančius rodiklius galima sugrupuoti į kiekybinius (matuojamuosius) ir kokybinius (vertinamuosius). Autorius teikia tokius pagrindinius *matuojamuosius* studijų ir organizacijos veiklos kokybės rodiklius:

- stojančiųjų konkurso rodikliai;
- baigusiųjų aukštojo mokslo organizaciją įsidarbinimo rodikliai (ir jų uždarbio lygis);
- studentų nuomonės ir vertinimų tyrimo (anketinės apklausos) rodikliai;
- darbdavių, socialinių partnerių nuomonės ir vertinimo tyrimo rodikliai;
- dėstytojų kvalifikacija (moksliniai laipsniai ir pedagoginiai vardai);
- dėstytojų mokslinių ir mokymo publikacijų kiekiis ir kokybė;
- mokslo populiarinimo publikacijų kiekiis;
- dėstytojų dalyvavimas rengiant mokslinius (vadovavimas doktorantams, dalyvavimas oponuojant ir ginant daktaro disertacijos ir habilitacijos komitetų veikloje);
- dėstytojų dalyvavimas tarptautinių ir nacionalinių mokslo (akademinių) ir verslo organizacijų vadovybėje;
- dėstytojų dalyvavimas tarptautinėse ir nacionalinėse profesinėse mokslinėse organizacijose;
- dėstytojų pranešimų tarptautinėse ir nacionalinėse konferencijose bei kituose akademinuose ir verslo renginiuose kiekiis

(dėstytojų „pastebėjimas“ *mokslo* ir atitinkamos srities *verslo* forumuose);

- dalyvavimas ES ir kituose tarptautiniuose bei nacionaliniuose ir verslo projektuose;
- užsienio partnerių, dalyvaujančių bendruose mokslo projektuose ir mokant studentus, kiekiis;
- atliekamų užsakomųjų tyrimų vertė;
- dėstytojų dalyvavimas verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų kompetencijos ugdymo mokymuose;
- organizuojamų mokslo renginių kiekiis;
- dalyvavimas recenzuojant mokslo ir mokymo leidinius, redakcinėse kolegijose, konferencijų organizaciniuose komitetuose, vadovavimas konferencijoms ir jų sekcijoms;
- fakulteto, universiteto atstovavimas valstybės valdymo institucijų techniniuose komitetuose, tarybose, ekspertų komisijose;
- fakulteto, universiteto atstovavimas nacionalinėse ir tarptautinėse mokslo, akademinėse ir verslo organizacijose;
- jaunųjų mokslininkų rengimo efektyvumas (apgynusių disertacijas doktorantų kiekiis, jų publikacijų kiekiis ir tyrimų įdiegimo rodikliai);
- skaitomų kursų užsienio kalba kiekiis;
- studentų tarptautinių mainų apimtis;
- dėstytojų tarptautinių mainų apimtis;
- studijų programų tarptautinis akreditavimas;
- bendrų su užsienio universitetais ar integruotų į tarptautinius universitetų tinklus ar programas studijų programų kiekiis;
- baigiamųjų ir kursinių darbų, rašomų pagal organizacijų užsakymus, kiekiis;
- įdiegiamų studentų baigiamųjų ir mokslo tiriamųjų darbų kiekiis;

- studentų pranešimų, skaitytų konferencijose, įmonėse, kiekis;
- studentų mokslinių publikacijų kiekis;
- studentų ir jų mokslinių darbų apdovanojimai tarptautiniuose, nacionaliniuose ir kituose konkursuose.

Aukštojo mokslo organizacija, plėtodama savo veiklą, atliepia regionų ir šalies poreikius bei prisideda prie žinių ekonomikos plėtotės. Aukštosios mokyklos veiklos kokybę rodo šie *kokybiniai rodikliai*:

- platus įvairiapusio bendradarbiavimo tinklas (įvairiapusiškas bendradarbiavimas su švietimo ir mokslo institucijomis; veiksmingas atstovavimas asocijuotose verslo institucijose; nuolatos besiplėtojantis bendradarbiavimas su užsienio institucijomis);
- studijų programų kokybė (atsiliepimai apie parengtus baigiamuosius absolventų darbus ir įgyjamas kompetencijas; išoriniam vertinimui teiktos studijų programos akreditavimo rodikliai);
- organizacijos kultūra (demokratinis valdymas; siekis lyderiauti; glaudus administracijos ir savivaldos darbas; viešumas; bendri studentų ir dėstytojų renginiai; tradicijų ir akademinės bendruomenės formavimas; lankstumas; bendravimo kultūra);
- regiono poreikio atliepimas (aukštojo mokslo prieinamumas regionuose; projektinės veiklos atskiriems šalies regionams vystyti plėtojimas; išlyginamųjų studijų organizavimas);
- kokybiškų studijų ir darbo aplinka (materialiųjų išteklių kokybės gerėjimas; naujausių informacijos technologijų taikymas, aplinkos estetiškumas; laisvės galimybės ir kt.);
- besimokanti organizacija (gerėja personalo kvalifikacija ir kompetencijos (antrosios

studijų pakopos studijos, studijos doktorantūroje, habilitacijos rodikliai);

- parama studentams (visos auditorijos turi prieigą prie interneto ir multimedijos aparatūrą; pakanka automobilių parkavimo vietų ir kt.);
- gerėjanti mokslo taikomosios veiklos kokybė;
- įtaka miesto (regiono, šalies) kultūrai;
- dėstytojų vidinės (universiteto, fakulteto) ir išorinės (šakinės, nacionalinės, tarptautinės) nominacijos;
- augančios organizacijos pranašumų išnaudojimas (atskirų aukštojo mokslo organizacijos padalinių bendradarbiavimas; studijų programų pasirinkimo galimybės; galimybė koncentruoti žmogiškuosius ir materialius išteklius);
- naujausių informacijos sklaidos metodų taikymas;
- studentų atsiliepimai (teigiama studentų nuomonė apie praktinį mokymą, išlyginamąsias studijas; darbo ir mokymosi sąlygos);
- studijų (veiklos) kokybės vadybos sistema;
- tausojamąsios plėtros ir aplinkosaugos sistema ar kultūra organizacijoje;
- socialiai atsakingos veiklos sistema ir kultūra organizacijoje;
- integrali vadybos sistema (kokybės, aplinkosaugos, socialinės atsakomybės, darbuotojų sveikatos ir saugos) organizacijose;
- organizacijos veiklos kokybės nominacijos.

5. Studijų KVS kūrimo problemos ir trukdžiai

KVS diegti ir siekiant aukščiausios kokybės *reikia formuoti naujos kokybės kultūrą*:

- viešą požiūrį į kokybės problemas organizacijoje;
- aiškumą – užuot slėpus, maskavus trūkumus;
- suformuoti *klaidų kaip galimybių* matymo požiūrį ir sukurti neatitiktį prevencijos sistemai;
- įdiegti visų darbuotojų kokybės mokymų ir nuolatinio kvalifikacijos kėlimo bei tobulėjimo sistemą;
- aukščiausioji vadovybė privalo operatyviai ir sistemingai informuoti visus be išimties bendruomenės narius apie kokybės tobulinimo tikslus (ir juos lemiančias priežastis), priemones, einamuosius ir būsimus pokyčius, problemas, krizines situacijas, jų įveikimo būdus ir priemones. Tik akademinės organizacijos darbuotojų daugumai pozityviai priėmus vadovybės sprendimus ir pritarus siūlomiems veiksams bei priemonėms, galima tikėtis KVS ir permainų veiksmingumo.

Daugelis aukštojo mokymo institucijų, diegdamos kokybės vadybos priemones ir principus, *susidūrė su šiomis pagrindinėmis problemomis:*

- nepakankamas mokymo kokybės sąvokos ir turinio apibrėžtumas;
- studijų kokybės rodiklių gausa, jų matavimo ir įvertinimo sudėtingumas;
- kokybės vadybos koncepcijų, principų ir metodų pažinimo ir jų praktinio panaudojimo įgūdžių stoka;
- versle naudojamų kokybės vadybos metodų ir priemonių nepakankamas adaptavimas studijų ir kitai universitetinei veiklai valdyti;
- universitetinės veiklos išskaidymo į valdomus procesus ir darbuotojų procesinio mąstymo formavimo sunkumai;
- dalies darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams;

- ilgai trunkantis universitetinės veiklos naujos kokybės kultūros formavimas ir kt. (Ruzevičius, 2007).

Apibendrinamas organizacijų tyrimo rezultatus ir konsultacinio darbo patirtį, autorius skiria šias esmines *studijų kokybės valdymo proceso tobulinimo galimas klaidas:*

1. Proceso gerinimas nesiejamas su strateginiais organizacijos tikslais ar nūdienos aktualijomis.
2. Procesą gerinant nedalyvauja svarbiausi asmenys, visų pirma aukščiausiosios vadovybės atstovai.
3. Procesų gerinimo komandos negauna labai aiškiai ir konkrečiai suformuluotų užduočių arba jos deramai neatsiskaito už užduočių vykdymą.
4. Taikomos kokybės gerinimo priemonės nesiejamos grįžtamoju ryšiu bei su koregavimo ir prevencijos veiksmais.
5. Kai aukščiausioji vadovybė įsitikinusi (nors tai tik subjektyvi, tyrimais ir faktais nepagrįsta nuomonė), kad proceso gerinimas nedarys deramos įtakos veiklos kokybei, to proceso tobulinimas nebus pakankamai veiksmingas.
6. Proceso tobulintojai ar projektuotojai nepakankamai įvertina, kokią įtaką daromi pokyčiai turės žmonėms, dirbantiems su atnaujintais procesais.
7. Organizacija daugiau dėmesio skiria procesų keitimams projektuoti negu jiems įgyvendinti.
8. Gerinimo komandoms nepavyksta sukurti veiksmingų pokyčių matavimo ir darbuotojų skatinimo sistemos ir kitų infrastruktūros dalių, kurios būtinos siekiant nuolatinio procesų gerinimo.

Savianalizė – kokybės užtikrinimo sistemos pagrindas. Rengiantis aukštojo mokslo organi-

zacijos nacionalinei ar tarptautinei akreditacijai, ji turi būti periodiškai atliekama visais lygmenimis – pradedant nuo kiekvieno bendruomenės nario (dėstytojo, administracijos darbuotojo, studento), baigiant moksline grupe, katedra, fakultetu ir visa institucija (Savickienė, 2005; Ruževičius, 2007). Kokybės vadybos sistemos sukūrimas yra į kokybę orientuotas organizacijos vadovybės įnašas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės ir naudoti visiems savo bendruomenės nariams ir visuomenei. Tai sudėtinga vadybos sistema su tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais, organizuotais taip, kad būtų užtikrinta teikiamų paslaugų ir veiklos kokybės tobulinimo tendencija. Tai procesas be pabaigos, kuris, jei efektyviai vadovaujama, kiekvieną akademinės bendruomenės narį orientuoja ir įtraukia į permanentinį ir longitudinalinį veiklos procesų tobulinimą, pokyčių, novacijų ir naujo lygmens kokybės pažinimo džiaugsmą.

Autorius teikia tokias veiksmingos kokybės vadybos sistemos sukūrimo organizacijoje *ižvalgias ir rekomendacijas*:

- 1) reikės laiko, kol nauja kokybės vadybos sistemos kultūra paplisis po visą organizaciją ir pakeis nusistovėjusią darbo kultūrą. Pokyčių institucionalizavimas – sąmoningai valdomas procesas, kuriam reikia pastangų, pasirengimo ir įgūdžių;
- 2) vadovavimas – viena iš svarbiausių ir atsakingiausių kokybės vadybos sistemos kūrimo veiklos sričių – turi būti patikėta kompetentingiems vadybos srityje asmenims. Vadovavimo principai turi būti numatyti strateginiame plane aukščiausiu vadovų lygmeniu;
- 3) neturint aiškios strateginės krypties ir tikrojo kokybės vadybos sistemos tikslo suvokimo kokybės diegimo pastangos nelai-

- 4) kokybės vadybos sistemos tikslai ir tikėtini rezultatai turi būti nustatyti individualiai kiekvienai organizacijai, atlikus daug tyrimų ir strateginių svarstymų, prieinant bendro sutarimo dėl kokybės sistemos vizijos – idealo, kurio turi siekti įmonė;
- 5) būtina sąlyga aukščiausiam kokybės vadybos sistemos veiksmingumui pasiekti – idealizuotos vizijos nemodifikavimas ir neadaptavimas pagal esamą situaciją ir įvairius galimus suvaržymus, kad būtų galima optimaliai priartėti prie idealizuoto rezultato;
- 6) plėtojant diegiamos kokybės sistemos lemiamus pokyčius, lygia greta darbuotojams laiku turi būti teikiama informacija, komunikacija ir sisteminiai specializuoti mokymai, atsižvelgiant į darbuotojų atsakomybės užtikrinant kokybę lygmenį, turimą išsilavinimą ir veiklos specifiką;
- 7) organizacijos aukščiausios vadovybės apsisprendimas ir aktyvus tiesioginis ar tinkamai deleguotas dalyvavimas kuriant naujos kokybės kultūros, veiklos tobulinimo, grįžtamojo ryšio ir koregavimo procesus yra lemiamas veiksnys kuriant veiksmingą studijų kokybės vadybos sistemą.
- 8) kokybės atžvilgiu organizacijoje nieko nėra neutralaus – viskas arba padeda, arba trukdo. Tačiau ne viską apibrėžia tarptautiniai ISO 9000 serijos standartai – jie tik konkrečiai nurodo reikalavimus ir bendrus tikslus, kurie turi būti pasiekti pasitelkus kokybės vadybos sistemą. Tačiau kokiais metodais ir priemonėmis tai pasiekti, – suteikiama laisvė organizacijos vadovams ir vadybininkams;
- 9) organizacijos darbuotojų požiūris į ISO modelius kaip į priemonę padėti spręsti jų

pačių darbo kokybės problemas ir pagerinti (o ne apšunkinti) savo darbą – tai yra viena iš pagrindinių garantijų, kad kokybės sistema bus tinkamai sukurta ir įdiegta bei bus veiksminga;

- 10) kai kokybės vadybos sistema pačių darbuotojų nėra suvokiama kaip reikalinga ir suprantama kaip išorinė prievarta, vietoj veiksmingo įrankio organizacijos tikslams įgyvendinti ji gali tapti panaši į „lagaminą be rankenos“, kurį ir nešioti nepatogu, ir išmesti gaila;
- 11) jeigu per kokybės sistemos diegimo laikotarpį organizacijos narių požiūris į kokybės svarbą ir jos šiuolaikinių instrumentų taikymo įtaką veiklos rezultatyvumui nepakito, pastebimai nepasikeitė darbo santykiai, kokybės kultūra ir veiklos metodai bei struktūros, didelė tikimybė, kad nepagerės ir veiklos kokybė bei efektyvumas.

6. Ateities iššūkiai

EFQM veiklos tobulumo modelis. Daugelis universitetų suvokia, kad didėjant tiek vidaus, tiek ir tarptautinei konkurencijai aukštojo mokslo rinkoje, būtina siekti aukštų tarptautiniu mastu pripažįstamų akademinės veiklos tobulumo standartų. Viena iš veiksmingų priemonių šiam tikslui pasiekti yra Europos kokybės vadybos fondo (angl. EFQM – *European Foundation for Quality Management*) veiklos tobulumo modelis (*EFQM Excellence Model*). Remiantis šio modelio kriterijais ir metodologija gali būti tobulinama ir visapusiškai vertinama viso universiteto ir atskirų jo padalinių veiklos kokybė.

EFQM veiklos tobulumo modelis vertina visas organizacijos veiklos sritis pagal devynias veiklos kokybės kriterijų grupes ir remiasi nuolatiniu tobulinimu, inovacijomis, mokymusi iš organizacijų lyderių bei savo organizacijos kitų

padalinių patirties ir yra skirtas organizacijos bendruomenės ir išorės klientų (suinteresuotų šalių) poreikiams tenkinti. Europos patirtis rodo, kad dar 1998 metais viešojo sektoriaus organizacijos pradėjo dalyvauti EFQM organizuojamame Europos kokybės apdovanojimo konkurse. Jau per 20 viešojo sektoriaus organizacijų (tarp jų ir mokymo institucijos) tapo Europos mastu organizuojamo konkurso finalininkėmis ar buvo apdovanotos kokybės prizais. Skaitlinga dalis Europos organizacijų, iš jų ir universitetai, naudoja minėtą modelį savęs vertinimui (veiklos kokybės savianalizei).

EFQM veiklos tobulumo modelis gali būti taikomas kiekvienam organizacijos lygmeniui, pavyzdžiui, fakultetui, institutui, administracijos padaliniai ar visam universitetui. Šis modelis taikomas:

- identifikuoti organizacijos pranašumus ir tobulintinas sritis pagal kiekvieną modelio subkriterijų;
- nustatyti ir suderinti veiklos ar procesų sugretinimo požiūrius ar matavimo vienetus (angl. *benchmarking*);
- įvertinti veiklą pagal kiekvieną kriterijų ir subkriterijų balais, kurie suprantami ir palyginami tarptautiniu mastu;
- įvertinti organizacijos (ar jos padalinio) visos veiklos kokybės lygį balais, kuris jau gali būti sugretinamas ir palyginamas tiek tarptautiniu mastu, tiek tarp skirtingų institucijų šalies viduje balais;
- sugretinti ir palyginti organizacijos atskirų padalinių veiklos kokybės lygį.

EFQM modelio taikymo universitetuose teikiama nauda:

- Palengvina priemonių, padedančių rengti ar keisti bendrą organizacijos strategiją ir paspartinti visų lygių komunikaciją, suformavimą.

- Vadovavimo (lyderystės), veiklos politikos ir strategijos sugretinimas su veiklos rezultatais, t. y. vadovavimo, politikos ir strategijos veiksmingumo įvertinimas.
- Faktinės veiklos matavimas remiantis siekiamybių kriterijais.
- Partnerių, atstovaujančių įvairioms suinteresuotoms šalims, įtraukimas į universiteto tobulinimo veiklą ir projektus.
- Griežto ir struktūruoto požiūrio į organizacijos tobulinimą, naudojant savęs vertinimo priemones, pagrįsto konkrečiais faktais, duomenimis ir įrodymais, suformavimas.
- Požiūrio, kuris gali padėti universitetui pasiekti veiklos kryptingumo diegiant įvairias su kokybe susijusias iniciatyvas (pavyzdžiui, kokybės – ISO 9001, socialinės atsakomybės – SA 8000, ISO 26000, tausojamosios plėtros, aplinkosaugos vadybos sistemos ISO 14000), suformavimas.
- Modelio metodologijos taikymas įvairiais organizacijos lygmenimis gali skatinti tarpdisciplininių komandų darbą, geresnę projektų valdymo praktiką ir inovacijas.
- Metodologijos, pagrįstos vartotojų ir visų suinteresuotų šalių poreikių tenkinimu ir procesiniu požiūriu ir skatinančios tarpinstitucinę veiklą, taikymas.

Tikėtina, kad šis modelis ilgainiui gali tapti nuolatinu ir vienu iš pagrindinių ir sistemingai taikomų mūsų šalies universitetų vadybos ir veiklos tobulinimo bei vertinimo instrumentų.

Socialiai atsakinga veikla. Vilniaus universitetas (VU) per visą gyvavimo istoriją buvo ir yra inovacijų, naujų idėjų ir vertybių kūrimo ir puoselėjimo lopšys. Šiuolaikinėmis ekonomikos, mokslo ir studijų globalizavimo ir internacionalizavimo sąlygomis vertybės turėtų apimti ir vadybos, aplinkosaugos bei socialinės atsakomy-

bės sritis. Todėl Vilniaus universitetui būtų tikslinga formuoti socialinės atsakomybės ir tausojamosios plėtros strategijas, diegiant įvairius išteklius tausojančią kultūrą ir kuriant institucinę aplinkosaugos vadybos sistemą. Šias vadybos vertybes ir sistemas jau yra įdiegę keli Skandinavijos šalių universitetai, bankai, kitos viešojo sektoriaus organizacijos. Vilniaus universitetas turėtų tapti socialiai atsakingos veiklos organizacija, kuri remia Jungtinių Tautų pasaulinio susitarimo „Global Compact“ dešimt principų dėl žmogaus teisių, darbuotojų teisių, aplinkos apsaugos ir kovos su korupcija ir jais vadovaujasi. Pasaulinio susitarimo tinklo, įkurto 1999 m. Jungtinių Tautų iniciatyva ir formuojančio socialiai atsakingos veiklos požiūrį pasaulio visuomenėje, veikloje dalyvauja apie 3000 organizacijų iš daugiau kaip 90 šalių. Šio tinklo Lietuvos nacionalinio padalinio, įkurto 2005 m. ir globojamo Prezidento V. Adamkaus, nariais jau yra daugiau kaip 50 Lietuvos pažangiausių organizacijų. Autoriaus manymu, Vilniaus universitetui būti pionieriumi ir pavyzdžiu šioje srityje ne tik Lietuvos, bet ir visų naujųjų ES šalių mastu yra garbės reikalas ir vienos iš seniausių Europoje aukštųjų mokyklų misija.

Kita vertus, studentai vadybos, tausojamosios plėtros ir socialiai atsakingos veiklos mokytusi ne tik iš vadovėlių, bet ir iš realių universitetinės veiklos ir jos aplinkosauginės kultūros pavyzdžių. Visa tai, studentams užbaigus studijas ir „išėjus“ į verslą ar kitą veiklą, būtų paskleidžiama plačiau. Tai, kad Vilniaus universitetas gali būti lyderis ir šioje novacinėje veikloje, patvirtina ir tai, kad jis yra pirmasis ir kol kas vienintelis iš naujųjų ES narių aukštųjų mokyklų, priimtas į Europos kokybės universitetų EUN.TQM. (angl. *European Universities Network for Total Quality Management*). Šio tinklo misija – tapti įtakingu universitetiniu pa-

saulio tinklu, naudojančiu visuotinės kokybės vadybos filosofiją, kultūrą ir metodologiją universitetinėms paslaugoms, veiklai, gyvenimo kokybei ir supančiai natūraliai ir kultūrinei aplinkai gerinti. Šis universitetų tinklas kartu su Europos kokybės vadybos fondu administruoja Europos kokybės vadybos magistro programą *EMPTQM* (angl. *European Masters Program for Total Quality Management*). Į šią programą integruota ir VU Ekonomikos fakulteto Kokybės vadybos magistro programa.

Gerųjų patirčių sklaida yra ne tik visuotinės kokybės vadybos principas, bet ir vienas iš svarbių universitetinės misijos uždavinių. Be materialinės, edukacinės ir kultūrinės naudos, tai turėtų esmingą įtaką Vilniaus universiteto įvaizdžiui šalies ir pasaulio akademiniame bendruomenėje ir verslo pasaulyje.

Išvados

Pagrindinė universitetinio mokymo misija – asmens ir visuomenės poreikių tenkinimas pažinimo plėtotės ir aukščiausio lygio kompetencijos užtikrinimo požiūriu. Ši misija įgyvendinama vykdant svarbiausius universitetinio mokymo uždavinius, iš jų – rengti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, gebančius tenkinti visų žmogaus veiklos sričių poreikius. Kokybė siekiant tobulumo visada buvo ir liks svarbiausia aukštojo mokslo vertybė ir pagrindinis universitetines studijas apibūdinantis rodiklis.

Studijų kokybė priklauso nuo labai konkrečių dalykų – universitetinės veiklos vadybos lygio, finansavimo, šiuolaikiškų studijų programų, naujausias žinias profesionaliai perteikiančių dėstytojų, mokymo institucijų ir studijų programų tarptautinio integravimo, dėstytojų ir studentų mainų, studijų kokybės vertinimo nacionalinių ir tarptautinių sistemų veiksmingumo, ko-

kybės kultūros, akademinės bendruomenės skaidrios motyvavimo sistemos ir kt. Daugelį šalių aukštojo mokslo problemų galima išspręsti taikant universitetuose šiuolaikinius vadybos, iš jų ir kokybės vadybos metodus ir priemones.

Siekiant sėkmingai konkuruoti aukštojo mokslo vidaus ir tarptautiniame rinkoje, pirmu ir svarbiausiu aukštojo mokslo organizacijos uždaviniu laikytinas studijų ir institucijos veiklos kokybės užtikrinimas. Organizacijose turi būti plėtojamas nuolatinis sisteminis studijų kokybės vertinimas kaip nenutrūkstamas procesas, diegiama veiklos kokybės laidavimo sistema, pagrįsta visuotinės kokybės vadybos modeliais ir principais. Tik tiksliai identifikavus ir sistemingai matuojant procesus bei jų rezultatus, vertinant jų pokyčius, galima veiksmingai juos valdyti ir tobulinti. Labai svarbu ir naujos kokybės kultūros formavimas, priešinimosi pasikeitimams įveika ir pokyčių valdymas.

Išryškinti svarbiausi kickybiniai ir kokybiniai rodikliai, atskleidžiantys aukštosios mokyklos veiklos kokybę. Identifikuotos esminės studijų kokybės valdymo proceso tobulinimo galimos klaidos. Suformuluotos veiksmingos kokybės vadybos sistemos sukūrimo studijų organizacijoje įžvalgos ir rekomendacijos. Akademinės bendruomenės požiūriu į KVS modelius kaip į priemonę padėti spręsti jų pačių veiklos kokybės problemas suformavimas ir naujos kokybės kultūros bei pokyčių institucionalizavimas – tai yra viena iš pagrindinių garantijų, kad kokybės sistema bus tinkamai sukurta ir įdiegta bei bus veiksminga.

Parengtas autentiškas organizacijos veiksmingos ir rezultatyvios plėtos modelis, sujungiantis tokius klestėjimo veiksnius ir priemones: organizacijos vertybės, kokybės kultūra, investicijos, intelektinis kapitalas, procesai, kokybės, tausojamąsios plėtos ir socialiai atsakingos veik-

los vadybos sistemas, visuotinę kokybės vadybą, įvaizdį ir vadovaviną. Šiuolaikinėmis ekonomikos, mokslo ir studijų globalizavimo ir internacionalizavimo sąlygomis universitetų vertybės turėtų apimti ir naujausius vadybos metodus, ap-

linkosaugos ir socialinės atsakomybės sritis. Be materialinės, edukacinės ir kultūrinės naudos, tai turėtų įtakos mūsų šalies universitetų įvaizdžiui šalies ir pasaulio akademinėje bendruomenėje bei verslo pasaulyje.

LITERATŪRA

1. Adomaitienė, R., Ruževičius, J. (2002). Peculiarities of total quality management implementation in universities of Western countries. *Management of Organizations: Systematic Research*. Vol. 22, p. 7–21.
2. Aly, N., Akpovi, J. (2001). Total quality management in California public higher education. *Quality Assurance in Education*, Vol. 9, No. 3, p. 127–131.
3. Binns, P. (2002). *The theory of the learning organization*, Mimeo, Ashrindge Consulting Group, 1992.
4. Bleiklie, I. (2004). 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*. Paris, November, p. 15–34.
5. Canic, M. J., McCarthy, P. M. (2000). Service quality and higher education do mix. *Quality progress*, September, p. 41–46.
6. Dew, J. R. (2000). Roll Quality roll. Strategic quality planning at the university of Alabama. *Quality progress*, September, p. 49–54.
7. Ewans, J. R., Dean, J. W. (2003). *Total Quality: Management, Organization and Strategy*, Thomson, Mason, 350 p.
8. Gelders, L., Proost, A., Van der Heyde, C. (1995). ISO 9001 Certification in an Academic Unit. *European Journal of Engineering Education*, Vol. 20, No. 4, p. 467–471.
9. *Introduction to Tuning Project* (2007). Brussels, Tuning Management Committee, 153 p.
10. *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas* (2006). LST EN ISO 9000.
11. Lundquist, R. (1996). Using a quality award for self-assessment in higher education. *Quality in Higher Education*, Vol. 2, No. 2, p. 105–116.
12. Makijovaitė, R., Ruževičius, J. (1998). Problems and perspectives of TOM implementations in Lithuanian education institutions. *Qualité Total et Enseignement Superior*. Toulon – Var: European Society for Organizational Excellence, p. 139–144.
13. Michael, R. K., Sower, V. E., Motwani, J. A. (1997). Comprehensive model for implementing total quality management in higher education. *Benchmarking for quality management & technology*. Vol. 4, No. 2, p. 104–120.
14. Montano, C. B., Utter, G. H. (1999). Total Quality Management in Higher Education. *Quality progress*, August, p. 52–59.
15. Newton, J. (2007). What is quality? *Embedding Quality Culture in Higher Education. EUA case studies*, p. 17–24.
16. Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai* – Vilnius: Vilniaus universitetas, 316 p.
17. Ruževičius, J., Adomaitienė, R., Sirvydaitė, J. (2004). Motivation and efficiency of quality management systems implementation: a study of Lithuanian organizations. *Total quality management & business excellence*, Vol. 15 (2), p. 173–189.
18. Savickienė, I. (2005). Parameters of higher education quality assessment system at universities. *The Quality of Higher Education*, No. 2, p. 72–83.
19. Walsh, A. (2002). Total Quality Management continuous improvement: is the philosophy a reality? *Journal of European Industrial Training*. Vol. 26, No. 6, p. 299–307.
20. Westerheijden, D. F. (2005). Walking towards a moving target: Quality assurance in European higher Education. *The Quality of Higher Education*, No. 2, p. 52–69.

MANAGEMENT SYSTEMS OF THE QUALITY OF STUDIES

Juozas Ruževičius

Summary

The aim of this study is to show the importance of quality in the economics and social field and to highlight the peculiarities, problems and interferences of education quality assurance at universities and colleges. The article is prepared using the scientific and methodological literature together with organizations' research, case-study analysis and summary of education practice at universities and colleges of Lithuania and in the world.

The implementation of the TQM and ISO 9001 systems at universities and colleges provides for the following benefits: personnel involvement into the processes of education quality improvement; better usage of personnel competency; more precise measurement and assessment of work results; better identification and control of processes; rise of satisfaction of clients, social partners and society with work results of univer-

sities. Most of education institutions implementing quality management tools and principles confront the following major problems: complicated description of the study quality concept and content; multiplicity of study quality indicators and their measurement and assessment vulnerability; lack of skills using the TQM concept, its principles, ISO 9001 management models and quality methods; difficulties in resolving university work into interdependent managed the processes and the process of thinking development; inertia and sometimes even resistance of part of the employees to fundamental changes. An original model of the organization development "tree" is presented.

Key words: quality of studies, quality management system, quality manual EFQM Excellence model, sustainable development, social responsibility, Global Compact, TQM, ISO 9001, ISO 14001.

STUDIJŲ KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ TYRIMAS

Juozas Ruževičius

Santrauka

Straipsnyje analizuojami pasaulinės ekonomikos ir įvairių veiklos sričių globalizacijos ir internacionalizacijos procesų lemiami aukštojo mokslo raidos pokyčiai ir universitetinės veiklos bei studijų kokybės užtikrinimo metodai ir priemonės. Remiantis mokslinės literatūros analize, užsienio ir Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos praktikos apibendrinimais ir autoriaus atlikto organizacijų tyrimo rezultatais atskleidžiami kokybės vadybos sistemų (KVS) ir kitų vadybos priemonių diegimo ypatumai, probleminės sritys ir išryškinami galimi trukdžiai veiksmingai KVS sukurti. Pateikiamas organizacijos rezultatų plėtros veiksmų ir priemonių

autentiškas modelis. Atsižvelgus į vidaus ir tarptautinės konkurencijos aukštojo mokslo rinkoje iššūkius, šalies universitetams, siekiant aukštų tarptautiniu mastu pripažįstamų akademinės veiklos tobulumo standartų, siūloma diegti Europos kokybės vadybos fondo veiklos tobulumo modelį ir naudoti jį tobulinant ir kompleksškai vertinant viso universiteto ir atskirų jo padalinių veiklos kokybę. Šiuolaikinėmis ekonomikos, mokslo ir studijų globalizavimo ir internacionalizavimo sąlygomis universitetų vertybės turėtų apimti ir naujausius vadybos metodus, aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės sritis.

Įteikta 2007 m. sausio mėn.

Priimta spausdinti 2007 m. spalio mėn.