



## ŠVIETIMO KOKYBĖS VADYBA: KAI KURIE PASTEBĖJIMAI

**Vincentas Lamanuskas**  
*Šiaulių universitetas, Lietuva*

Nebūtų teisinga sakyti, kad kokybės vadybos klausimai Lietuvoje yra puikiai žinomi, išanalizuoti ir šioje srityje nėra ką veikti. Priešingai, ši sritis išlieka tiek aktuali, kita vertus gana komplikuota. Lyginant su kitomis šalimis, turinčiomis didelę ir ilgalaikę patirtį kokybės vadybos srityje, Lietuva yra neabejotina naujokė. Tai sąlygojo istorinės, politinės ir kitos aplinkybės. Kaip žinia 1967 metais Sovietų Sąjunga įvedė valstybinį kokybės ženklą. Natūralu, kad jį buvo privalu naudoti ir okupuotoje Lietuvoje. Sovietų valdžia siekė pakelti visuomeninės gamybos efektyvumą, tad šis ženklas buvo skirtas žymėti aukštos kokybės plataus vartojimo prekėms. Verta pastebėti, kad šis ženklas neretai buvo naudojamas kaip paprasčiausia fikcija, t. y., menkos (prastos) kokybės prekės taip pat buvo ženklinamos šiuo ženklu. Tokia praktika buvo ypač ryški 1970–1990 metais. Lietuvai atstačius nepriklausomybę kokybės vadybos klausimai sprendžiami remiantis tarptautine praktika, orientuojamasi į tarptautinius kokybės standartus. Tačiau, tai nėra lengvas uždavinys. Visuomenės sąmonėje susiformavusi fiktyvioji kokybės samprata išlieka vienu esminiu trukdžiu šioje srityje. Minėtasis sovietinis kokybės ženklas neįeina į draudžiamos sovietinės simbolikos sąrašą (Lietuvoje patvirtintas ir galioja toks sąrašas), todėl tokį ženklą vis dar įmanoma rasti ant kai kurių importuojamų iš Rusijos prekių. Šis kontekstas svarbus ta prasme, kad tam tikruose visuomenės sluoksniuose vis dar išlieka atsargus ir nevienareikšmis požiūris į bet kuriuos kokybės klausimus.

Kalbant apie švietimo sistemą kokybės problematika itin svarbi. Čia nekeliamas tikslas išsamiai aptarti švietimo kokybės vadybą, bet siekiama išryškinti kai kuriuos aktualiausius kokybės vadybos klausimus aukštojo mokslo srityje. Jai kintant, vykstant darbo rinkos pokyčiams, didėjant organizacijų ir visuomenės reikalavimams aukštojo mokslo institucijose kokybės valdymo klausimai tampa vis aktualesni ir tai yra pasaulinė tendencija. Kokybės siekti skatina auganti konkurencija, besimokančiųjų asmenų poreikiai ir jų lūkesčiai. Lietuvoje tai lemia ir mažėjantis studentų skaičius bei vyriausybės ir visuomenės kritika dėl aukštojo mokslo kokybės. Aukštojo mokslo ir studijų kokybė nėra abstraktus dalykas ir priklauso nuo labai konkrečių dalykų – aukštosios mokyklos veiklos vadybos lygio, šiuolaikiškų studijų programų, naujausias žinias profesionaliai perteikiančių dėstytojų, akademinės bendruomenės skaidrios motyvavimo sistemos ir kt. Kita vertus, Lietuvoje veikia binarinė mokslo ir studijų sistema, o tai reiškia, kad tokią sistemą sudaro kolegijos (neuniversitetinės aukštosios mokyklos) ir universitetai. Natūralu, kad tarp jų vyksta gana aštri konkurencija. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad kokybės valdymo klausimai yra sudėtingi ir kompleksiniai. Analizuojant įvairią informaciją, o taip pat įvertinant viešąjį diskursą matyti, kad per pastaruosius 10–15 metų Lietuvos aukštojo mokslo sektoriuje dėmesys fokusuojamas į studijų kokybę. Akivaizdu, kad studijos yra vienas iš pagrindinių universiteto ar kolegijos veiklos procesų. Studijų kokybės gerinimas iš principo neįmanomas be mokslinės veiklos efektyvinimo. Studijos neišvengiamai turi būti grindžiamos mokslu, naujausiais mokslo pasiekimais. Tačiau čia glūdi keletas esminių prieštaravimų ir juos yra sunku spręsti. Puikus ir perspektyvus mokslininkas dar nereiškia, kad yra ir geras dėstytojas, ir atvirksčiai. Tuo požiūriu mokslinės veiklos įtaka studijų kokybei sąlyginė. Iš kitos pusės,

reikalavimai studijuojantiems yra akivaizdžiai per menki. Studijos ir darbinė veikla pastaraisiais metais tapo norma ne tik pirmosios, bet ir antrosios pakopos studijose. Studentai nebenori per daug dėmesio skirti studijoms, neretai studijos tampa tik šiokiu tokiu priedėliu prie pagrindinės veiklos. To negalima būtų pateisinti vien ekonomine situacija. Aukštosios mokyklos, nenorėdamos prarasti studentų, su tokiu reiškiniu susitakė. Pravartu paminėti ir tai, kad mokslo ir studijų kokybei įtakos turi vis dar žemas universitetų dėstytojų atlyginimų dydis. Kuriamos įvairios personalo motyvavimo sistemos dažniausiai tėra deklaratyvaus pobūdžio ir esminių pokyčių neinicijuoja. Be abejojimo, egzistuoja ir eilė kitų faktorių, tačiau jau vien paminėtieji parodo, kad kokybės valdymo klausimai negali būti sprendžiami izoliuotai. Kokybės valdymo sudėtingumas reikalauja sisteminio požiūrio.

Praktiškai iki 2009 metų Lietuvos aukštosiose mokyklose kokybės vadybos klausimai buvo sprendžiami gana fragmentiškai. 1995 metais Lietuvoje buvo įsteigtas Studijų kokybės vertinimo centras, kurio paskirtis skatinti aukštąsias mokyklas gerinti studijų kokybę, padėti tobulinti studijas, vertinimui pasitelkiant užsienio ir Lietuvos ekspertus ir kt. Nors jau ilgą laiką vyksta tarptautiniai studijų programų ekspertiniai vertinimai, tačiau tik 2009 metais pakeitus LR Mokslo ir studijų įstatymą atsirado reikalavimas aukštosioms mokykloms diegti kokybės vadybos sistemas. Tai buvo stiprus skatinantis veiksnys. Ypač KVS diegimu susirūpino Lietuvos kolegijos. Kaip žinia, 2000 metais aukštesniųjų mokyklų bazėje Lietuvoje pradėtos steigti pirmosios neuniversitetinės mokyklos – kolegijos. Pastebima, kad aukštosios neuniversitetinės mokyklos iki šiol vis dar jaučia žemesnį statusą lyginant jas su universitetais ir norėdamos įsitvirtinti rinkoje jos ieško mechanizmų, kaip tobulinti veiklą, gerinti studijų kokybę bei įvaizdį apskritai. Reikia pažymėti, kad kokybės vadybos sistemos (KVS) kolegijose pradėtos diegti neturint aiškios koncepcijos, o iš esmės laikantis politinių reikalavimų. Kita vertus, KVS bandoma parodyti kaip pranašumą kolegijoms konkuruojant tiek tarpusavyje, tiek su universitetais. Kol kas šis procesas vyksta nenuosekliai: nėra aiškūs tokių sistemų diegimo tikslai bei siektini rezultatai.

Lietuvoje 2013 metų duomenimis iš viso registruota 1800 studijų programų ([https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/669\\_0ecba67bf799b7290bac196e531ae615.pdf](https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/669_0ecba67bf799b7290bac196e531ae615.pdf)). Šiandien jaunas žmogus gali rinktis iš daugybės įvairių studijų programų, tačiau, deja, yra nemažai suklaidintų studentų, kurie trokšta mokytis tik aukštojoje mokykloje. Įvairūs tyrimai rodo, kad studijuojantieji dažnai per mažai suvokia universitetinių ir neuniversitetinių studijų paskirtį, esminius skirtumus. Dalis pasirinkusių kolegijas neretai jas laiko tarsi kursais pasirengti studijuoti universitetuose. Lietuvai reikia apsispręsti, kokios studijų programos turi būti realizuojamos universitetuose, o kokios kolegijose. Akivaizdu, kad nemenka dalis studijų programų labai panašios, nors įgyvendinamos skirtingo tipo aukštosiose mokyklose. Primiršta esminė idėja, kad kolegijų studijų programos labiau orientuojamos į praktinę, o universitetų į akademinę veiklą.

Norėtusi išryškinti ir tai, kad svarbus ekonominis aukštųjų mokyklų veiklos kontekstas. Akivaizdu, kad investicijos į mokslo ir studijų kokybę universitetuose bei kolegijose reikalauja daug didelių išlaidų. Kokybė savaime neatsiranda, deklaratyvi kokybė nieko nereiškia. Paradoksaliai tai, kad tokių investicijų rezultatai išryškėja tik po tam tikro laiko, kitaip sakant, rinką jie pasiekia gana vėlai. Esant stipriai konkurencijai ir ribotiems finansiniams ištekliams tokia situacija reikalauja ne tik nestandartinių aukštosios mokyklos sprendimų, bet kur kas racionalių valstybinio požiūrio. Suprantama ir tai, kad vien finansiniai svertai nekeičia situacijos. Lietuvos aukštosiose mokyklose vis dar išlieka stipri



institucinė inercija, kuri, kaip minėta straipsnio pradžioje, kyla iš istorinės patirties. Nenoras keistis, siekis problemas spręsti laikinai, deklaratyviai vis dar išlieka pakankamai stiprus. Mokyklų administracijoms korporatyviniai konfliktai taip pat nenaudingi. Neretai skubių sprendimų ir pokyčių reikalaujantys dalykai lieka izoliuoti institucijų viduje tikintis tik savaiminių pokyčių.

Taigi, tikėtina, kad nepaisant visų egzistuojančių kliūčių ir prieštaravimų, kokybės valdymo klausimai Lietuvoje bus sprendžiami daug efektyviau. Formaliai žiūrint, kokybės vadybos sistemos įdiegimas parodo, kad visa organizacija – kiekvienas kolektyvo narys – prisideda prie nuolatinių pokyčių ir veiklos gerinimo. Kita vertus, kokybės vadyba – ne vien vidinis aukštosios mokyklos kompetencijos dalykas. Atsakinga aukštoji mokykla privalo lygiuotis ir į nacionalinius bei tarptautinius kokybės vadybos standartus, siekti, kad jos vykdoma veikla tenkintų visuotinius kokybės vadybos standartus. Tiek universitetai, tiek kolegijos, kaip paslaugų teikėjai, savo veikloje turėtų orientuotis į tarptautinius kokybės standartus bei realiai įsipareigoti tenkinti savo vartotojų poreikius ir nuolat gerinti paslaugų teikimą. Galima daug diskutuoti apie įvairius dabarties ir ateities iššūkius, rinkos poreikius ir t. t. Tačiau jokie instrumentai nebus efektyvus, jokios procedūros neveiks, jei nebus keičiamas mąstymas. Lietuvos universitetų ir kolegijų bendruomenėms tai gyvybiškai svarbus klausimas.

## Summary

### EDUCATION QUALITY MANAGEMENT: SOME REMARKS

**Vincentas Lamanuskas**

*University of Šiauliai, Lithuania*

It wouldn't be right to say that quality management questions in Lithuania are perfectly known, analysed and there's nothing to do in this sphere. On the contrary, this sphere remains very urgent, on the other hand, rather complicated. Comparing with the other countries, having a big and long-term experience in the quality management sphere, Lithuania is an undoubted novice.

Speaking about education system, quality problematic is especially important. Here, the purpose is not raised to exhaustively discuss education quality management, but it is sought to make some of the most urgent quality management questions in the higher education sphere more distinct.

It is hopeful, that regardless of all the existing obstacles and contradictions, quality management questions will be solved more effectively in Lithuania. From the formal point of view, quality management system implementation shows, that all organisation - every member of it - contributes to constant changes and activity improvement. On the other hand, quality management is not only internal higher school competence thing. A responsible higher school has also to align to national and international quality management standards, to seek its carried out activity to satisfy the universal quality management standards. Both universities and colleges, as service providers, should orientate to international quality standards in their activity and to really take a responsibility to satisfy their consumers' demands and to constantly improve service supply. There can be a lot of discussions about various present and future challenges, market demands and so on. However, no instruments will be effective, no procedures will work, if the

thinking is not changed. This is a vitally important question for Lithuanian university and college societies.

**Key words:** quality management, higher education, universities and colleges.

*Received 08 December 2014; accepted 18 December 2014*



**Vincentas Lamanaukas**

PhD., Professor, Department of Education, Siauliai University, P. Visinskio Street 25,  
LT-76351 Siauliai, Lithuania

E-mail: [v.lamanaukas@ef.su.lt](mailto:v.lamanaukas@ef.su.lt)

Website: <http://www.lamanaukas.puolapiai.lt>