



ŠIAULIŲ UNIVERSITETO KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS MODELIS

Renata Bilbokaitė

Šiaulių universitetas, Lietuva

Santrauka

Straipsnyje aptariamas Šiaulių universiteto kokybės vadybos sistemos modelis, reprezentuojantis procesus ir jų tarpusavio sąveiką. Jis sukonstruotas pagal BVM ir ISO 9001-2008 standarto rekomendacijas vadybos sistemai, orientuojant modelio elementus į procesinį požiūrį: procesų planavimą, įgyvendinimą, jų tikrinimą pagal BVM devynių kriterijų metodiką, numatant veiklos kokybės įgyvendinimo stadijas ir lygius, silpniausias ir stipriausias sritis, pagal jas parengiant tobulinimo planą ateinantiems dvejiems metams. Kokybės vadybos sistemai įteisinti sukurtas Kokybės vadovas, kuriame detalčiai aprašytos visos procedūros ir nurodyti už jas atsakingi asmenys.

Pagrindiniai žodžiai: *kokybės vadybos sistema, modelis.*

Įvadas

Globalizacija pasaulyje suponavo masišką aukštojo mokslo poreikį ir pagrindė mokslo būtinumą žmonijos evoliucijai, todėl studijų kokybė išryškėjo kaip vienas iš reikšmingiausių veiksnių, kurie garantuoja atitinkamą universitetų teikiamų paslaugų lygį, lemiantį ne tik padėtį reitinguose, bet ir studentų pritraukimą. Lietuvos kontekste aukštojo mokslo kokybė taip pat aktualizuojama ne vien teoriniu lygmeniu, bet ir praktiškai: nuo 2009 metų LR mokslo ir studijų įstatyme (2009)¹ 41 straipsnyje parašyta, jog kiekviena aukštoji mokykla privalo turėti kokybės užtikrinimo sistemą, kuri būtų veikianti ir tobulinama. Ši sistema turi atliepti institucijos veiklos esmę ir sąveikauti su pagrindinėmis ES aukštojo mokslo idėjomis, reglamentuotomis dokumentuose.

Per pastaruosius 10 metų (2000–2010) Šiaulių universiteto studijų kokybei užtikrinti buvo vykdoma įvairių studijų kokybę gerinančių priemonių visais lygmenimis:

- 1) instituciniu (Universiteto, akademinio padalinio);
- 2) studijų programos;
- 3) studijų dalyko (modulio);
- 4) individualios (studento, dėstytojo) veiklos.

Tačiau šių lygmenų egzistavimas iki galo neužtikrina kokybės studijų srityje – manoma, kad kokybė priklauso ne tik nuo studijų proceso, bet ir nuo kitų – pvz., mokslo, papildomųjų procesų. Šiame straipsnyje remiamasi nuomone, kad kokybė – visapusiški institucijos procesų sąveikos veiksniai, atitinkantys interesų reiškėjų lūkesčius ir juos formuojantys nuolat planuojant, vykdam, stebint ir tobulinant procesus.

Straipsnio tikslas – pristatyti ŠU kokybės vadybos sistemos modelį.

Metodologija

ŠU kokybės vadybos sistema turi savo koncepciją, kuri remiasi keturiomis teorijomis, atskleidžiančiomis modelio sąsajas su psichofilosofiniu ir socialiniu kokybės suvokimu, orientuotu į interesų reiškėjų lūkesčių formavimą ir tenkinimą.

¹ Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas (2009).

Pamatinė koncepcija – dialogo kultūra, jos ribose kokybės vadyba institucijoje traktuojama kaip kuriama aktyvaus bendravimo pagrindu, kur kiekvienas subjektas turi teisę ir galimybes išsakyti savo nuomonę, pagrįsdamas poreikius ir lūkesčius apie kokybės tobulinimą. Dialogo koncepcijoje heterogeniški bendruomenės ir visuomenės poreikiai sąveikauja su institucijos teikiamų paslaugų visuma per atvirą bendravimą su vadovybės atstovais diskusijose, susitikimuose, kokybės dienų metu ir kitais abiem pusėms svarbiais atvejais.

Palaikančiosios koncepcijos taip pat sąveikauja tarpusavyje, viena kitą papildydamos ir įprasmindamos kokybės tobulinimo veiksmus. Remiamasi nuolatinės kaitos koncepcija, pagrindžiančia institucijos būtinumą keistis, reaguoti į aplinkos, visuomenės, ekonominius ir kitus pokyčius, ieškoti galimybių kurti, adaptuoti ir diegti inovacijas, jas tobulinti, atsižvelgiant į universiteto misiją, viziją ir strategiją, esmines vertybes ir pagrindinius procesus – studijas ir mokslą. Interesų reiškėjų lūkesčių formavimas ir tenkinimas įprasmina institucijos procesų orientavimą ne tik į studentų, darbuotojų, socialinių partnerių ir kitų visuomenės narių lūkesčių išpildymą, bet ir jų formavimą, kadangi universitetas, kaip institucija, turi ne tik kurti naujas žinias dėl mokslo, bet ir visuomenės edukaciniais tikslais, kai sukurtos idėjos turi būti viešinos ir skelbiamos, kad visuomenė turėtų galimybę susipažinti. Taip pat universitetas turi nuolat ieškoti savo išskirtinumo tarp kitų aukštųjų mokyklų, kad galėtų atlaikyti konkurenciją ne tik Lietuvos, bet ir europiniu lygiu per mokslo ir meno žinias, studijas ir mokymąsi visą gyvenimą ir per liberalią ugdymosi aplinką nuolat sąveikaujant visiems interesų reiškėjų atstovams.

Šiaulių universiteto vidinė studijų kokybės vadybos sistema kurta atsižvelgiant į kontekstą, organizacijos kultūrą, jos misiją, strateginius tikslus, bendruomenės vertybines nuostatas ir vyraujančią kokybės užtikrinimo ir tobulinimo praktiką.

Procedūra

ŠU vidinė kokybės vadybos sistema (toliau VKVS) buvo kuriama beveik tris mėnesius. Jos kūrimą parėmė projektas UNI-Q-MAS (University Quality Manegent System) – Šiaulių universiteto vidinės studijų kokybės vadybos sistemos sukūrimas ir įdiegimas (VP1-2.1-ŠMM-04-K-02-003). Projekto lėšomis buvo apmokėta septyniems administracijos darbuotojams už darbą, kiti asmenys darbo grupėje dirbo savanoriškai. Darbuotojų atrinkimas vyko remiantis esminiais kriterijais: visi nariai turėjo būti išklause mokymus, susijusius su kokybės vadybos sistemos kūrimu ir diegimu pagal BVM modelį; visi darbuotojai turėjo dirbti ne tik dėstytojo darbą, bet ir administracijos, kadangi jų pareigybės nuostatose turėjo būti įrašyta, jog jie atsakingi už kokybės vadybos sistemos kūrimą ir (arba) diegimą ŠU; darbo grupę turėjo sudaryti visi universiteto valdymo lygių atstovai: prorektorai, dekanai, prodekanai, katedrų vedėjai ir tarnybų vadovai. Modelis buvo kuriamas integraliai su koncepcija, kurios pagrindu kurtas ir Kokybės vadovas. Modelis aprobuotas ne tik institucijos viduje, bet ir konsultantų-ekspertų, kurie šioje srityje turi didelę ekspertinę patirtį.

Rezultatai

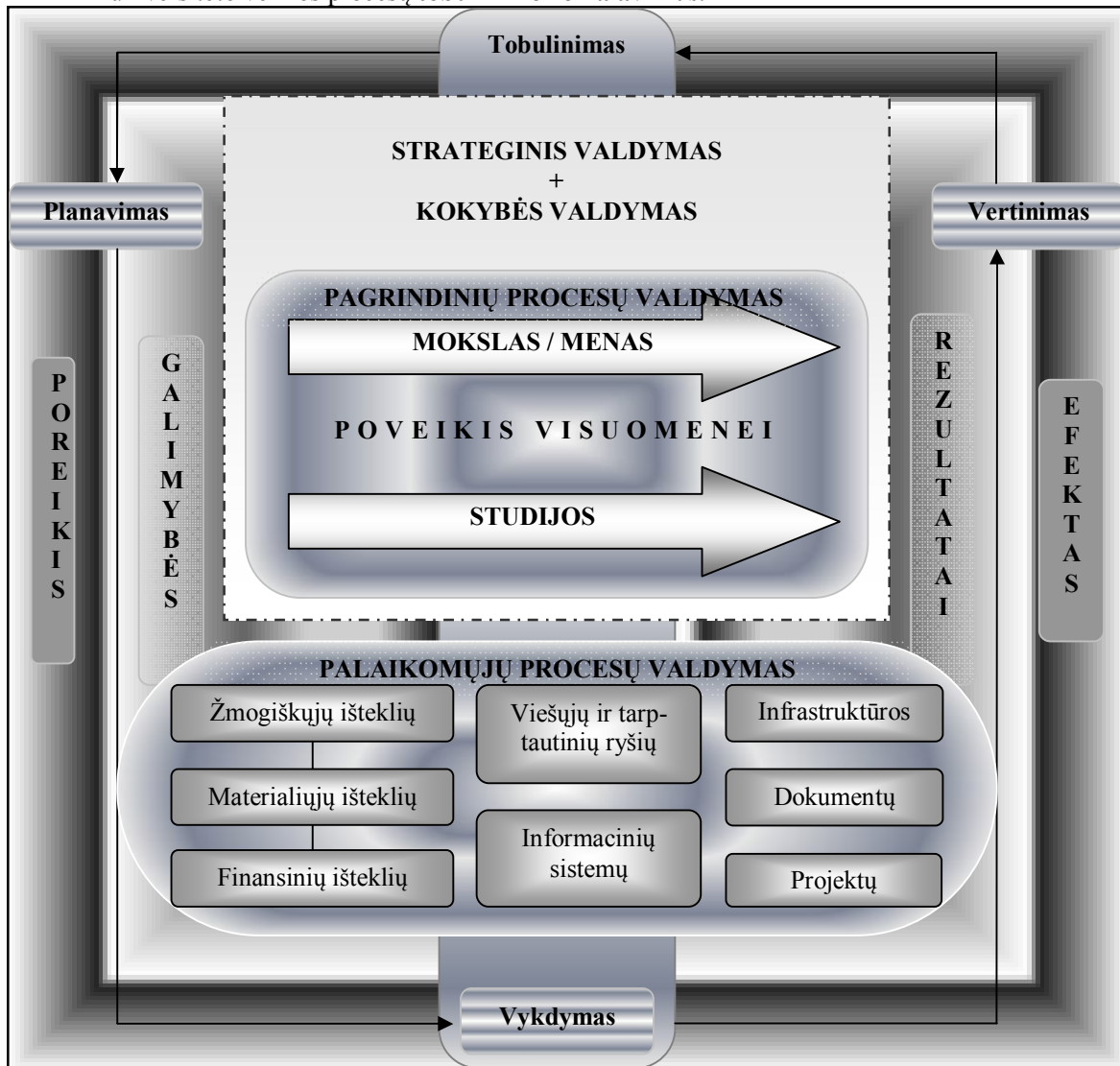
Parengtas modelis pateikiamas kaip schema (1 pav.) ir VKVS reikalavimų rinkinys. Jis apima:

- **universiteto veiklos procesų schemą**, numatančią procesus, kuriais remiantis bus matuojama kokybės kiekvieno proceso viduje ir bendrai, jungiant juos į tarpusavio sąveiką kuriant ir transformuojant pagrindinius veiklos produktus – mokslą / meną bei studijas;
- **kokybiško procesų vykdymo reikalavimus** – remiamasi BVM devyniais kriterijais ir ISO 9001-2008 standarto reikalavimais, kuriais pagrindžiami teiginiai, įprasminantys



kokybiškos veiklos prielaidas ir jų įgyvendinimo sėkmingumą; taip pat remiamasi ne tik vadybiniais, bet ir esminiais institucijos veiklą reglamentuojančiais dokumentais – ŠU strategija, ŠU statutu, Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu (2009) ir kitais.

- universiteto veiklos procesų **tobulinimo reikalavimus**.



1 pav. ŠU kokybės vadybos sistemos modelis

BVM modelis – tai devynių kriterijų sąveikavimas (vadovų veikla, žmogiškųjų išteklių vadyba, strategija ir planavimas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių valdymas, į darbuotojus, klientus ir visuomenę orientuoti rezultatai ir visi bendri universiteto veiklos rezultatai), kurie padalinti į 28 subkriterijus. Kiekvienam iš jų dar pateikiami pavyzdžiai, kuriais remiantis reikia įvertinti visas universiteto veiklos sritis, parašyti jų galimybes ir rezultatams balus nuo 0 iki 100 ir nustatyti, kurioje stadijoje yra atitinkamo proceso veikla. Kuo stadija aukštesnė, tuo

universiteto veiklos kokybė geresnė, ir atvirksčiai. BVM modelis naudingas tuo, kad vidiniam kokybės įšivertinimui atrenkama 10 ekspertų grupė, jie atstovauja institucijai, turi pakankamai žinių ir geba kritiškai įvertinti situacijos galimybes ir rezultatus – tai leidžia be pašalinių asmenų įšivertinti savo institucijos veiklos kokybę. Remiantis konsensusu išanalizuojami gauti įvertinimai, jie sintezuojami ir jų pagrindu parengiamas tobulinimo planas, kuris patvirtinamas vadovybės. Planas turi būti įgyvendinamas per ateinančius dvejus metus, po kurių sistemos veikla vėl turi būti įvertinta. Kad visi pokyčiai taptų prasmingi ir nuolat įtvirtinami, jie reglamentuojami, paverčiami procedūromis, nustatomi jų atlikimo terminai, paskiriami atsakingi asmenys.

Kaip regima 1 paveiksle, ŠU VKVS modelis atskleidžia procesinį požiūrį, kurio ribose svarbios ir veiklos įgyvendinimo galimybės, ir jos rezultatai, subjektų heterogoniški poreikiai, jų tenkinimo ir formavimo efektas. Visi procesai ir jų tarpusavio sąveika veikiama tradicinio keturių dalių (elementų) veikimo ciklo – jie planuojami, vykdomi, vertinami ir tobulinami priklausomai nuo rezultatų ir galimybių įvertinimo.

Skiriamos trys procesų grupės, kurias vienija panašūs veiklos subprocesai: vadovybės, pagrindiniai ir palaikomieji. Vadovybės procesų grupei priklauso strateginio ir kokybės valdymo procesai. Pirmasis apima visų lygmenų administracijos darbuotojų, atsakingų už VSKVS kūrimą ir (arba) diegimą, įtraukimą į esamų strategijų tobulinimą, naujų kūrimą ir jų realizavimo patikrinimą per stebėsenos ir kontrolės mechanizmus, glaudžiai bendradarbiaujant su visų procesų atsakingaisiais asmenimis ir visų interesų reiškėjų atstovais. Kokybės valdymo atstovai užtikrina VKVS sistemos sukūrimą ir jos įgyvendinimą, tikrinimą bei tobulinimą, atsižvelgiant į ŠU strategiją ir vidinius kitų procesų sąlygotus veiksnius. Vadovybės atstovas kokybei organizuoja vidinius procesų auditus, užtikrina nustatytų trūkumų eliminavimą, organizuoja veiklos tobulinimo seminarus ir kitomis priemonėmis rengia rekomendacijas procesams tobulinti. Šio proceso rėmuose vyksta statistiškai patikimos ir reprezentatyvios interesų reiškėjų apklausos – dėstytojų, studentų, administracijos darbuotojų, socialinių partnerių ir visuomenės, – jos atskleidžia nuomonę apie procesų veiklos kokybę. Apklausų rezultatų pagrindu vertinami ŠU pasiekimai BVM modelio kontekste, o po vidinio įšivertinimo – tobulinimo planas.

Pagrindiniai procesai – mokslas / menas ir studijos, kurios sąveikauja poveikio visuomenei kontekste. Šie procesai rodo, jog ŠU esminės paslaugos yra susijusios su mokslu ir studijomis – kiekvienas iš jų yra skaidomas į mažesnius subprocesus, kurie turi veiklą ir jos procedūras. Visai veiklai ir jos grupėms yra nustatyti atsakingieji asmenys, tiksliai aprašyti kokybės vadove. Laikomasi nuomonės, kad ŠU vykdomas mokslas ir studijos turi tarpusavyje derėti, savo veiklą grindžiant ir vadovybės procesų išėigomis – atliepti strategiją ir laikytis kokybės politikos, ją įgyvendinti kuriant mokslo produkciją ir rengiant specialistus europinei darbo rinkai. Plačiausiai detalizuojamas studijų procesas, kadangi pagrindiniai ŠU paslaugų gavėjai yra studentai, galintys studijuoti trijų pakopų studijose.

Palaikomųjų procesų paskirtis yra papildyti pagrindinių procesų veiklą ir sudaryti sąlygas joms pasireišti– atsakingai valdyti žmogiškuosius išteklius, kaip esminį pagrindinį procesų realizavimo potencialą; valdyti materialinius, infrastruktūros ir finansinius išteklius, kurie padeda užtikrinti tinkamą ekonominę bei ergonominę pagrindinių procesų įgyvendinimo būklę; vadyti viešuosius ir tarptautinius ryšius, užtikrinančius veiklos viešinimą ir rinkodarinę funkciją plačiąja prasme; informacinės sistemos ir dokumentų valdymas, sukuriantis efektyvų informacijos tekėjimą visais valdymo lygmenimis, pasiekiantis kiekvieną suinteresuotąjį subjektą ir užtikrinantis vykdomos ŠU veiklos tinkamą dokumentavimą, reikalingą ir dėl įrašų prasmės VKVS kontekste, ir dėl būsimos veiklos vykdymo būtinumo ją reglamentuojant; projektų valdymas, kuris užtikrina lėšų pritraukimą įgyvendinant naujas idėjas, diegiant jas ŠU.

Visų procesų veikla bus vertinama pagal BVM metodiką kas dvejus metus, atrenkant 10 ekspertų, kurie turi kompetencijų būti vertintojais pagal minėtą metodiką ir yra atsakingi už VKVS kūrimą ir (arba) diegimą. Ekspertų parengta įšivertinimo ataskaita svarstoma ir pagal



išgrynintus ŠU veiklos tobulinimo kriterijus vėliau jų pagrindu parengiamas tobulinimo planas ateinantiems dvejiems metams. Visą naują veiklą pirmiausiai reglamentuojama, todėl planas turi būti įgyvendinamas minimaliais kaštais, laikantis ekologinės politikos ir pasitelkiant tuos resursus, kurių turima daugiausiai.

Kokybės vadove pateikta trumpa Šiaulių universiteto VKVS strategija, esminės vertybės, aprašomos vidinės studijų kokybės užtikrinimo sistemos procedūros. Kokybės vadovas apims visą universiteto veiklą, kuri suskirstyta į vadovybės, pagrindinius ir palaikomouosius procesus:

- nustatytos pagrindinės atsakomybės sritys ir ją prisiimantys subjektai įvardinant jų pareigas;
- išgryninti procesų subprocesai ir jų viduje esanti veikla;
- nurodyti valstybiniai ir vidiniai instituciniai dokumentai, kurie reglamentuoja kokybišką veiklos, subprocesų ir procesų veikimą;
- detalizuoti kokybės matavimo rodikliai (t. y. *kokie rodikliai ŠU bus vertinami kaip aukšti, vidutiniai ir žemi, kokio pobūdžio ir iš kokių šaltinių jie bus gaunami*), paaiškinantys universiteto administracijos ir struktūrinių padalinių VSKVS siekiant užtikrinti kokybišką funkcijų vykdymą ir sąveiką su išorine aplinka.

Kokybės vadove taip pat glaustai aprašyta kokybės politika, darbuotojų, kurie vadovauja, vykdo, tikrina ir analizuoja su kokybe susijusius darbus, pareigos, įgaliojimai ir tarpusavio ryšiai, atsakomybė, VSKVS modelio diegimo procedūros ir instrukcijos, Kokybės vadovo analizavimo, atnaujinimo bei valdymo tvarka ir procesų kokybės matavimo rodiklių suvestinė.

Išvados

ŠU kokybės vadybos sistemos modelis orientuotas į BVM esminius elementus ir ISO 9001-2008 versijos procesinį požiūrį, kuriuo remiantis yra išskirti pagrindiniai, vadovybės ir palaikomieji procesai. Modelis įpareigoja instituciją turėti ne tik koncepciją ir modelį, bet ir kokybės vadovą, kuriame detalčiai ir tiksliai turėtų būti aprašytos visos su procesais susijusios procedūros ir paskirstyta atsakomybė, įgaliojanti ir įpareigojanti subjektus kokybiškai veiklai. Remiantis modeliu, kas dvejus metus bus atliekamas vidinis institucijos veiklos kokybės įsivertinimas, nustatomi pokyčiai gretinant su ankstesniais įsivertinimais ir parengiamas veiklos tobulinimo planas pagal konsensu numatytus prioritetus, užtikrinant visas įvykdymo sąlygas.

Summary

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF ŠIAULIAI UNIVERSITY

Renata Bilbokaitė

University of Šiauliai, Lithuania

Quality management system (QMA) is one of the most important things in universities' services because it shows how well higher education institution is able to serve clients and to satisfy their needs. The main idea is that client is not only student – it is also social partners and society itself as receiver of services. According to this, CAF model is very popular among public administration institutions. This mentioned model explains that institution should have quality management system that serves for three heterogenous clients – students, employees and society through enablers and results. Institution undertakes to fulfill requirements – to do evaluation of institution's

activities according to CAF nine criteria and 28 sub-criteria: to write marks, comments, strong and weak areas of services and to prepare developmental plan for next two years according to results and priorities.

Šiauliai university also prefers to use CAF model and ISO 9001-2008 standard for improvement of services. There was already created conception of QMS that contains philosophical assumptions how people should understand system in this organization. The main conception is culture of dialog that explains the aim to communicate with different academic community – to be open-minded with leaders and students, with stakeholders and social partners. Also, institution aims to be life-long learning organization which inspires to study, to accept clients' needs and to be exclusive from other institutions. Šiauliai University has QMS model with two main processes (strategic management and quality management), two main processes (science / art and studies) and additional processes (human resources, material, financial, documentation, project, infrastructure and etc.). This model explains how processes are divided and in quality manual there are written all responsibilities and quality indicators for each processes and sub-processes.

Key words: quality management system, model.

Received 22 February 2012; accepted 30 March 2012



Renata Bilbokaitė

MSc., Researcher, Natural Science Education Research Centre, University of Šiauliai, P. Visinskio Street 25-119, LT-76351 Šiauliai, Lithuania.

E-mail: Renata.bilbokaite@inbox.lt