



KELETAS ŠTRICHŲ KOKYBĖS VADYBOS KLAUSIMU

Vincentas Lamanuskas
Šiaulių universitetas, Lietuva

Jeigu prie vakar dienos pastangų pridėtume šiek tiek naujų idėjų ir ką nors patobulintume, palyginti su vakar diena, šiandien pažengtume pirmyn. Reikia nepatingėti padaryti dar geriau, ir vėliau tai duos puikių rezultatų. Jokių būdų nereikia eiti tuo pačiu keliu, kuriu buvai įpratęs eiti, – tai ir yra ta paslaptis, kurią įsisąmoninęs priartėsi prie sėkmės

Kazuo Inamori

Apie kokybę pastaraisiais metais kalbama ne taip jau mažai. Reikėtų sutikti, kad ne tik kalbama, bet ir šis bei tas daroma. Nebūtinai gerai ir teisingai, tačiau daroma. Ir tai kur kas geriau nei tuščiai kalbėti, bet nieko nedaryti. Taip teigti yra visai logiška, nes stebint diskusijas kokybės klausimais, ypač švietimo srityje, galima suprasti, kad čia yra daugiau kalbėjimo (neretai ir paprasto tuščiažodžiavimo) nei realaus darymo (kokybės gerinimo, laidavimo ir pan.). Ne viena švietimo organizacija kokybę apibūdina kaip svarbiausią veiklos prioritetą. Tačiau apibūdinti ar deklaruoti yra viena, o realiai siekti tos kokybės yra kas kita (Lamanuskas, 2009). Ir taip yra dėl pačių įvairiausių, žinomų ir nežinomų, priežasčių. Kiekvienoje švietimo organizacijoje vyksta įvairūs procesai. Vienose jų daugiau, kitose mažiau. Vienur jie sudėtingi (pvz., aukštosiose mokyklose), kitur galbūt šiek tiek paprastesni (pvz., neformaliojo švietimo institucijose). Tačiau ir vienur, ir kitur jie svarbūs, turi būti vykdomi kokybiškai, kitaip tariant, atitikti nustatytus reikalavimus. Vieni procesai yra svarbūs jau vien tuo, kad nuo jų tiesiogiai priklauso paslaugos (būsimos produkcijos) kokybė, kiti neturi tiesioginės įtakos paslaugai / produkcijai. Akivaizdu, kad visi procesai – tiek pagrindiniai, tiek šalutiniai – yra vienodai svarbūs ir tik dariniai veikdami kartu gali laiduoti organizacijos veiklos sėkmę (sisteminis požiūris). Atrodo itin paprasta tiesa, tačiau praktika rodo visai ką kita. Puikus pavyzdys galėtų būti bendrojo lavinimo mokyklų vidaus ir išorės auditas. Su koku entuziazmu buvo skubama audito metodiką įdiegti (beje, ne originalią, o iš kažkur „nukopijuotą“ ir šiek tiek „papudruotą“). Pasirodo, iš to nelabai kas išėjo. Dabar vidaus audito mokyklos jau neprivalo atlikti. Išorinis auditas irgi nevykęs, nes nėra išbaigtas, tai yra nesistemiškas, nevedantis į jokią apčiuopiamą rezultatą. Kaip pastebi vadybininkai praktikai, „pagrindinė nesėkmingo vidaus audito metodikos įdiegimo priežastis buvo pačių tos idėjos sumanytojų silpna vadybinė kompetencija, nesugebėjimas realiai įvertinti esamos situacijos, pokyčio inicijavimas vien dėl to, kad jis buvo suplanuotas“ (Kantauskas, 2009).

Kitas svarbus aspektas – kokybės standartai. Ne paslaptis, kad švietimo organizacijose tam beveik neskiriama dėmesio. Neretai bandoma sukurti kažkokius savitus standartus, kai tuo tarpu tarptautiniu mastu pripažįstami ir veikia ISO šeimos standartai. Suprantama, kad švietimo institucijos yra specifinės, jos gerokai skiriasi nuo, tarkime, verslo organizacijų. Nepaisant to, tarptautiniai ISO standartai gali ir turi būti taikomi. Būtina suprasti ir tai, kad ne viską reglamentuoja standartai (produkcijai ar paslaugai). Daug kas priklauso nuo kitų faktorių, kurie nereglamentuoti. Tokių faktorių gausu švietimo struktūrose. Standartas labai svarbus, kai organizacija ieško resursų (žaliavos). Švietimo organizacijose tai paprastai besimokantieji / studijuojantieji asmenys. Tarkime, „naujoji“ Lietuvos aukštojo mokslo reforma iš esmės sujaukė pačią kokybės vadybos sampratą. Juk tiek universitetai, tiek kolegijos šiais metais studijuoti pakvietė iš esmės visus. Pagrindinis kriterijus – gebėjimas susimokėti už studijas. Standarto

logika paprasta. Jei kalbėtume apie žaliavą, tai standartas žaliavai yra tarsi langas, kurio dydis aiškiai nustatytas ir nekintamas. Jei visi į jį netelpa, tai ir netelpa. Tačiau „langas“ nedidindamas, kad visi tilptų ar tiktų. Vadinamasis „langas“ šiais metais Lietuvos aukštojo mokslo sektoriuje buvo tiek tampomas, kad nebeaišku, kokie ištis yra kriterijai būsimiesiems studentams.

Laikantis procesinio požiūrio, kuris fiksuotas ISO standartuose, kiekviena organizacija turėtų efektyviai valdyti visus joje vykstančius procesus. Visa, kas vyksta procesų metu vėliau vienaip ar kitaip atsispindi produkcijoje / paslaugoje. Reikėtų pasakyti, kad švietimo organizacijose procesų valdymas yra gana problemiškas. Nors valdymas ir yra, jis suskaidytas, fragmentiškas. Valdant procesus išvengiame broko. Tai akivaizdu. Vadinasi, turime aiškiai žinoti, kokiomis sąlygomis vyksta vienas ar kitas procesas. Reikia gebėti tas sąlygas įvertinti, bet gebėti paveikti procesus (įtakoti), kad jie vyktų tinkamai. Ne veltui pastaraisiais metais vis daugiau dėmesio skiriama statistiniam procesų valdymui (angl. statistical process control – SQC). Tai sudėtinė statistinės kokybės kontrolės dalis (angl. statistical quality control – SQC). Manoma, kad tai naujas mąstymas kokybės srityje. Statistinės procesų kontrolės tikslas – priversti procesus veikti maksimaliai efektyviai. Toks mąstymas grindžiamas trimis esminiais principais: bet koks darbas ar atliekama veikla yra tam tikrų procesų nuoseklumas, visi procesai kintami ir nestabilūs, kintamumo sumažinimas – raktas į sėkmę. Šiuo požiūriu statistikos taikymas kokybės valdyme itin aktualus. Tenka ir vėl konstatuoti, kad švietimo institucijos, ypač bendrojo lavinimo mokyklos, tam skiria nepakankamai dėmesio. Neretai apsiribojama tik kiekybiniais rodikliais ar tiesiog paprasčiausiais aprašymais, pasakojimais apie kokybę. Dar keisčiau atrodo, kai kokybė nusakoma pasikliaujant tik moksleivių ar studentų nuomone. Pamištama, kad vertinant kokybinius rodiklius tikslinga pakeisti į kiekybinius. Žinoma, kriterijai yra įvairūs ir įvairūs turėtų jie būti derinami. Čia kalba eina apie tai, ar protinga pasikliauti tik nuomonėmis ir požiūriais į kokybę. Todėl lieka tik rekomenduoti švietimo institucijoms plačiau taikyti standartą ISO 10017:2003 apie statistinius metodus. Šis standartas kaip tik ir reglamentuoja, kokie statistiniai metodai gali būti panaudojami kokybės vadyboje. Atkreipti dėmesį reikia į tai, kad statistiniai metodai padeda išmatuoti, aprašyti, analizuoti, interpretuoti ir t. t. informaciją netgi turint ribotus (nepilnus) duomenis. Statistiniai metodai kokybei kontroliuoti gali būti naudingi įvairiose srityse, tačiau tik kontroliuoti nepakanka. Reikia, kad turimos informacijos pagrindu galima būtų paveikti procesus jų gerinimo linkme. Net jei proceso stabilumas yra gana prastas, statistika gali parodyti, kaip spręsti vieną ar kitą problemą.

Vadybos teorija postuluoja tris esminius klausimus: a) kas yra, kas buvo ir ko galima laukti? b) kodėl turime tai, ką turime (priežasčių nusakymas)? c) kaip pagerinti kokybės rodiklius? Tai akivaizdžiai atspindi sisteminį požiūrį kokybės valdyme. Anot prof. J. Vasilkov, tai trijų esminių elementų grandinė anamnezė–diagnozė–gydymas (Vasilkov, Injac, 2008). Toks požiūris itin svarbus visose švietimo organizacijose.

Pastaraisiais metais Lietuvos aukštosios mokyklos ypač suskato gerinti studijų kokybę. Praktiškai visų universitetų veiklos prioritetų sąrašė rasime, kad kokybės valdymas ir studijų kokybės gerinimas yra vienas svarbiausių dalykų. Viena vertus, tai nėra blogai, kita vertus, – dažniausiai aiškios kokybės vadybos sistemos nėra. Atskiri fragmentai dar nereiškia sistemos. Neretai kuriamos sistemos yra saviveiklinės, t. y. neatitinka jokių tarptautinių standartų. Akivaizdu, kad nepakanka kokybę apibūdinti kaip prioritetą. Savaimė kokybė negerėja. Tam reikia nuolatinių pastangų ir visų pirma institucijų vadovybės supratimo ir dėmesio. Kaip pavyzdį galima paminėti kai kuriuos užsienio universitetus, kur dauguma fakultetų dėstytojų turi tarptautinius sertifikatus kokybės valdymo srityje. Tai rodo, kad personalo kvalifikacijai šioje srityje skiriamas realus, o ne deklaratyvus dėmesys. Keliama kvalifikacija, mokomasi, keičiamasi patirtimi ir pan. Pavyzdžiui, Rusijos A. Gerceno valstybinio pedagoginio universiteto Valdymo fakultete daugiau nei 30 žmonių grupė užsiima inovacine veikla, suburta stipri kokybės vadybos specialistų komanda. Galima paminėti ir tai, kad vidutiniškai vienam žmogui skiriama apie 3000 USD per metus kvalifikacijai šioje srityje kelti. Kalbant apie užsienio šalių universitetus,



verta paminėti ir tai, kad daugelyje jų jau seniai įvestos tokios pareigybės kaip prorektorius kokybės klausimams, fakultetų lygmeniu veikia prodekanai, kuruojantys kokybės vadybos sritį. Lietuvoje tai tik pavieniai atvejai. Kalbant apie kokybės vadybą aukštosiose mokyklose verta priminti, kad šiose įstaigose vyksta ne tik studijos. Paradoksalu tai, kad dažniausiai kokybės problematika prasideda ir baigiasi studijų kokybės gerinimu, nuošalyje paliekant mokslo procesą ar kitus svarbius procesus, be kurių pats studijų procesas iš principo neįmanomas.

Taigi neabejotina, kad kokybės vadybos sistemų diegimas švietimo organizacijose yra itin aktualus. Galima klausti, kodėl tai yra aktualu. Visų pirma todėl, kad visuotinės kokybės vadybos (VKV) filosofija vis labiau plinta ir vis labiau tampa priimtina. Neretai tenka girdėti oponentus, teigiančius, kad ISO standartai netinka švietimo organizacijoms. Tiesa, ISO standartai gana universalūs, todėl juos nelengva pritaikyti švietimo srityje. Kita vertus, toks užprogramuotas universalumas suteikia daug veikimo laisvės, sudaro sąlygas įvertinti kiekvienos konkrečios organizacijos specifiką. Kokybės vadybos sistema sudaro sąlygas kontroliuoti ne atskirus, suskaidytus procesus ar veiklas, bet pamatyti juos kaip vientisą visumą. Neabejotina, kad tai labai svarbu siekiant laiduoti konkrečios organizacijos gyvybingumą. Antra akivaizdi tiesa yra ta, kad menkėja kokybė švietimo sferoje, stiprėja konkurencija, o tai savo ruožtu verčia organizacijas ieškoti jų veiklos efektyvinimo strategijų ir būdų. Trečias dalykas – šiandien Lietuvoje, ir ne tik Lietuvoje, darbo ir švietimo rinkos nesutampa. Atotrūkis gana didelis. Vadinasi, nepakanka tik mokytis, privalome aiškiai žinoti ką mokome, kaip mokome ir kam mokome. Drįstu teigti, kad kokybės vadybos sistemų įdiegimas yra rimtas instrumentas visų švietimo organizacijų veiklai iš esmės pagerinti.

Literatūra

Inamori K. (2006). *Gyvenimo filosofija*. Vilnius: Versus aureus.

Kantauskas V. (2009). Veiksmingų pokyčių įgyvendinimas. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė / Education Policy, Management and Quality*, Nr. 1(1), p. 42–48.

Lamanauskas V. (2009). Nuo kokybės valdymo prie valdymo kokybės: sisteminis požiūris. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė / Education Policy, Management and Quality*, Nr. 1(1), p. 4–8.

Васильков Ю. В., Иняц Н. (2008). *Статистические методы в управлении предприятием: доступно всем*. Москва Стандарты и качество“.

Summary

SOME FEATURES ABOUT THE ISSUES OF QUALITY MANAGEMENT

Vincentas Lamanauskas

Siauliai University, Lithuania

Recently the issues of quality management are becoming urgent in Lithuania. They are discussed and aspiration greatly improve the quality of activity in institutions of education are declared. But in the sphere of education the tendency to speak more than really work still remains. Many education organizations define quality as the major priority of their activity. But to declare or define is one thing and seek for that quality is another thing.

The application of ISO standards in institutions of education still remains problematic. It is often tried to create own distinctive standards while ISO standards are acknowledged and applied on an international scale. It is understandable that institutions of education are specific

and they rather differ from, let's say, business organizations. Nevertheless, international ISO standards can and must be applied.

Considering the process approach which is fixed in the ISO standards, every organization should effectively manage all occurring processes. Everything what happens in the processes later reflects in production or service in one way or another. According to this approach, the management of processes is rather complicated in organizations of education. The management of such processes, if it exists at all, is divided and fragmental. The application of statistical methods analyzing quality management issues in organizations of education is also problematic. It is undoubtedly that implement of quality management systems in organizations of education is especially urgent because it is a grave tool to basically improve the activity in all organizations of education.

Key words: quality management, ISO standards, process approach,



Vincentas Lamanauskas

Professor, Department of Education, Siauliai University,

P. Visinskio Street 25, LT-76351 Siauliai, Lithuania

E-mail: v.lamanauskas@ef.su.lt

Website: <http://www.su.lt>