



NUO KOKYBĖS VALDYMO PRIE VALDYMO KOKYBĖS: SISTEMINIS POŽIŪRIS

Vincentas Lamanuskas
Šiaulių universitetas

*Turbūt bus daug nustebusiųjų, kai išgirs, kad aš ne-
su nė karto kūręs ilgalaikio vadovavimo plano. Žinoma, il-
galaikė vadovavimo strategija, paremta vadovavimo teori-
ja, yra reikalinga ir svarbi. Bet jei nenugyvensime šiandie-
nos, rytojus neateis. Kažin ar galima numatyti tai, kas bus
po penkerių ar dešimties metų, kai net nežinai, kas bus ry-
toj.*

Kazuo Inamori

Mieli skaitytojai!

Pastaraisiais metais vis daugiau diskutuojama apie įvairaus lygmens ir įvairių tipų švie-
timo institucijose teikiamų paslaugų kokybę. Ne viena švietimo organizacija kokybę apibūdina
kaip svarbiausią veiklos prioritetą. Tačiau apibūdinti ar deklaruoti yra viena, o realiai siekti tos
kokybės, yra kas kita. Kita vertus, švietimo organizacijų prioritetai gali būti gana skirtingi, ta-
čiau neišvengiamai būtina stengtis išgyventi rinkoje. Kokybės sistema yra vienas iš mecha-
nizmų, padedančių organizacijai veiklą planuoti ir vykdyti taip, kad būtų užtikrintas jos efektyvu-
mas konkurencijos sąlygomis. Dar daugiau, nė viena organizacija neturėtų laukti kol sumažės
jos prestižas, priešingai, ji turi daryti viską, kad laiduotų sėkmingą gyvavimą ateityje. Vadinasi,
bet kurios švietimo organizacijos vadovui šiandien turi rūpėti, ar pakankamai efektyviai funk-
cionuoja organizacija, kokie galimi jos veiklos tobulinimo keliai ir būdai. Tam neužtenka vien
praktinės patirties ar intuicijos. Reikalingos tam tikros teorinės žinios. Verta paminėti tokią
sąlyginai naują mokslo sritį kaip kvalitologija (angl. *Qualitology*; rus. *квалитология*), kuri sa-
vo prigimtimi yra trilypė: kokybės teorija, kokybės vertinimo teorija (kvalimetrija), kokybės
vadybos teorija – esminės sudedamosios kvalitologijos dalys. Kita vertus, kokybės vadybos
problemų neįmanoma nagrinėti be sistemologijos, vadybos, inovatikos ir kitų sričių teorinių ir
praktinių pasiekimų. Pagaliau vieni pagrindinių – tarptautiniai kokybės standartai ISO
9000:2000. Visa tai jungiasi į glaudžiais tarpusavio ryšiais susietą sistemą.

Reikšmingas dalykas – kokybės samprata. Aišku viena, kad ji skirtinga. Vienaip kokybė
suvokiama verslo sferoje, kiek kitaip – švietimo. Ir tai natūralu, nes švietimas yra specifinė
visuomenės veiklos sritis. Nepaisant to, tarptautiniai kokybės standartai vis labiau pritaikomi
švietimui. Pavyzdžiui, galima paminėti tarptautinį standartą IWA-2. Tai rekomendacijos, kaip
taikyti ISO 9001 švietimo sferoje. Kokybės standartai švietimo sferoje lygiai taip pat svarbūs
kaip ir kitose sferose. Švietimo rinkos reikalavimai nuolat didėja. Švietimo organizacijų vado-
vams būtina žinoti, ar jų vadovaujamos organizacijos teikiamos paslaugos yra kokybiškos. To
negalima pasakyti, remiantis tik intuicija, patirtimi ar netgi atliktais tam tikrais tyrimais. Būtina
teikiamas paslaugas sertifikuoti. Apie tai švietimo organizacijose šiandien praktiškai nekalba-
ma. Tiesa, aukštosiose mokyklose vyksta programų vertinimas, akreditavimas, bendrojo lavi-
nimo mokyklose pradėtas vidinis ir išorinis vertinimas ir t. t. Čia nesiimu išsamiai analizuoti
šių procesų, tik noriu akcentuoti, kad programų akreditavimas ar kitoks vertinimas – dar ne
kokybės vadybos sistema. Sertifikavimas – praktiškai vienintelis būdas įrodyti, kad kokybės

sistema veikia. Noriu pabrėžti, kad preciziškas standartų ir reglamentų laikymasis taip pat nereikia, kad konkreti organizacija dirbs kokybiškai. Daug kas priklauso nuo kitų faktorių, kurie nėra reglamentuoti.

Esminis dalykas, kuris jau palyginti seniai suvoktas daugelyje Europos šalių – tai nuoseklus požiūrio keitimas, suprantant perėjimą nuo kokybės valdymo prie valdymo kokybės. Akcentas šiandien akivaizdžiai turėtų būti perkeliamas iš išorinės kokybės tikrinimo sistemos į vidinę, kad sumažintume įvairių tikrinimų skaičių. Kaip žinia, kontrolė – šalutiniai, nereikalingi veiksmai, kurių geriau nereikėtų, vien jau todėl, kad reikalauja didelių finansinių ir kitokių išteklių, o galiausiai iš esmės nieko nepakeičia. Todėl itin tiksliai turi būti apibrėžiama, kas bus kontroliuojama. Iš to išeina, kad organizacija pirmiausia vidinėmis pastangomis turi gebėti koordinuoti kokybės valdymą. Ir tai pirmiausia tam, kad institucija galėtų sėkmingai ir efektyviai veikti (Lamanauskas, 2007).

Kitas svarbus aspektas – kokybiškas išsilavinimas. Bet kurio lygmens švietimo instituciją baigęs asmuo turi turėti sąlygas įgyti tinkamą (kokybišką) išsilavinimą. Pagaliau to reikalauja ir tarptautiniai standartai. Vienas esminių (iš aštuonių) kokybiško valdymo principų – orientacija į vartotojus. Viena aktualiausių Lietuvos švietimo problemų – kokybiško ugdymo priėmimas. Tam būtini išsamūs teoriniai ir empiriniai tyrinėjimai. Finansiniai sunkumai, įvairių kitų resursų stoka, įvairūs neapibrėžtumai ir panašūs dalykai trukdo spręsti šią problemą. Galima drąsiai teigti, kad ugdymo (švietimo) kokybę didžiąja dalimi priklauso nuo mokslinio pedagoginio personalo. Kita vertus, itin svarbi vadovų vadybinė kompetencija. Gebėjimas ne tik vadovauti „iš akies“ ar tikslus norminių dokumentų vykdymas, bet ir tam tikras sistemisloginis požiūris į įvairias situacijas ar problemas. Neretai vadybiniai sprendimai daromi neturint reikiamos informacijos, arba ta informacija būna netiksli, nepatikima, nereikšminga. Paminėtinas elementarus vadybinis problemų sprendimo algoritmas, kuomet pirmiausia būtina suformuluoti problemą (ją įvardyti), išsiaiškinti jos atsiradimo priežastis, rasti optimalius jos sprendimo būdus ir tik tuomet imtis ją spręsti (daryti adekvacius vadybinius sprendimus). Be to, akivaizdu, kad visus sėkmingai dirbančius vadovus, nepaisant jų vadybinio stiliaus ar kitų ypatumų, vienija sisteminis požiūris į bet kurią situaciją, gebėjimas strategiškai mąstyti ir siekti užsibrėžtų tikslų. Kitaip sakant, valdymo kokybės ir efektyvumo didinimas – esminė prielaida bendrojo lavinimo kokybei užtikrinti (Baskajev, 2007).

Pastaruoju metu tapo gana madinga rengti švietimo institucijų strateginius veiklos planus. Savo esme strateginis planavimas yra geras dalykas, nes galima įtraukti daug žmonių į veiklą. Tokiu būdu realizuojamas svarbus vadybinis principas – personalo dalyvavimas valdyme. Kita vertus, kiekvienas organizacijos narys savaip mato ir suvokia situaciją. Tokia informacijos apykaita tarp darbuotojų ir vadovų naudinga. Tačiau galima stebėti ir kitus, ne visuomet pozityvius dalykus. Yra atvejų, kai strateginis planas užsakomas „pagaminti“ tam tikrai konsultacinei kompanijai ar atskiriems asmenims. Pastaruoju metu tai tapo būdinga bendrojo lavinimo mokykloms. Tokie dirbtinai sukonstruoti strateginiai planai dažniausiai skiriami tik vadovo stalčiui. Pagaliau kažkas uždirba gana solidžius pinigus ir daro neblogą verslą. Būtina tai suvokti, kadangi kokybės vadyba plačiąja prasme taip pat yra verslas (konsultantų, auditorių ir kitų specialistų parinkimas, kokybės sistemų diegimas ir jų parengimas sertifikavimui bei pats sertifikavimo procesas ir t. t.). Tuos klausimus iš esmės reglamentuoja naujasis tarptautinis standartas ISO 10019-2005 (angl. Guidelines for the selection of quality management system and use of their services). Kaip pabrėžia žymus kokybės vadybos specialistas N. Injac (2006), šis standartas suteikia tam tikro aiškumo visai kokybės vadybos sistemai. Vadybiniu požiūriu aišku, kad organizacijos misija, politika ir tikslai nustatomi rinkodaros tyrimais. Kaip tik pastarieji praktiškai neatliekami bendrojo lavinimo mokyklose, gana retai vykdomi aukštosiose mokyklose bei kitose švietimo institucijose. Paradoksalus ir kitas dalykas. Tai strateginių planų viešinimas. Įvairiose diskusijose tenka girdėti, kaip siūloma strateginį planą „copy-paste“ nuo kito panašaus plano. Netgi sugalvojama planus viešai paskelbti internete. O juk strateginis pla-



nas yra vidinio naudojimo dokumentas. Klausimas, ar reikia jį apskritai platinti? Aštrios konkurencijos sąlygomis tai ne tik nenaudinga, bet neretai pavojinga organizacijai.

Švietimo kokybės klausimai tampa aktualūs ir kitu aspektu. Pastebimas, ir gana intensyvus, švietimo rinkos grobstymas. Tai susiję visų tipų švietimo institucijomis, ypač aštrus klausimas aukštosioms Lietuvos mokykloms. Čia, viena vertus, vyksta tam tikra kova tarp universitetų ir kolegijų, kita vertus, – tarp valstybinių ir privačių institucijų. Palaipsniui švietimo rinkoje vis aktyviau reiškiasi tarptautinės švietimo struktūros. Norint suvokti vykstančius reiškinius, reikalinga išsami informacija. Negalima teigti, kad švietimo institucijos nesirūpina vidine ar išorine informacija. Tačiau bet kokios informacijos rinkimas negali būti savitiksliis. Mums pirmiausia turi rūpėti faktai, kurie „slepiasi už duomenų“. Dar daugiau, reikia, kad informacijos pagrindu galima būtų paveikti procesus jų gerinimo linkme. Vadinasi, informacijos rinkimas, tvarkymas, laikymas, apdorojimas, rezultatų saugojimas ir t. t. – itin svarbi veikla, kai kalbame apie efektyviai veikiančią kokybės vadybos sistemą konkrečioje švietimo organizacijoje. Tinkama ir savalaikė informacija yra prielaida optimaliam vadybiniam sprendimui priimti. Visos paminėtos veiklos sritys neišvengiamai susijusios su statistika. Statistinių metodų taikymas kokybei valdyti yra iš esmės prioritetas. Kalbant apie bendrojo lavinimo mokyklas, galima teigti, kad čia itin trūksta kompetencijų statistinių metodų taikymo srityje. Kalbant apie kokybės vadybą, reikėtų priminti, kad standartas ISO 10017:2003 reglamentuoja, kokie statistiniai metodai gali būti panaudojami kokybės vadyboje. Statistiniai metodai padeda išmatuoti, aprašyti, analizuoti, interpretuoti ir t. t. informaciją netgi turint ribotus (nepilnus) duomenis. Tyrimai rodo, kad dažniausiai kyla problemų dėl edukacinių tyrimų duomenų kokybiško apdorojimo, naujausių tyrimų aptarimo, tiriamųjų kompetencijos dalyvauti viename ar kitame tyrime (Čigienė, Lamanaukas, 2005). Kita problema – nepagrįstas kokybinių tyrimo metodų sureikšminimas Lietuvoje. Pastaraisiais metais tai itin jaučiama. Priešingai, tik remdamiesi pagrįstais statistiniais metodais galime gana tiksliai įvertinti bet kurio proceso būklę. Ugdymo procesas ne visuomet vyksta dėsningai ar griežtai pagal mums žinomus dėsnius. Visur ir visada egzistuoja atsitiktinumai. Atsitiktinumas – objektyvios realybės elementas. Tai yra objektyvu. Atsitiktinumo(ų) supratimas ir sumažinimas – raktas į sėkmę. Bet kurių objektų ar procesų savybės visada turi tam tikrą sklaidą, t. y. visuomet yra atsitiktinės. Ugdymo procesai taip pat nulemti atsitiktinumų, pvz., mokymo rezultatų pakartojamumas priklauso nuo moksleivių ar studentų, mokytojų ar dėstytojų bei įvairių kitų parametrų. Ugdymo proceso organizavimas, ugdymo įstaigos mikroklimatas ir t. t. visuomet turi vienokią ar kitokią sklaidą („išbarstymą“) – iš esmės nenusakomus atsitiktinumus. Tinkamai taikoma statistinė analizė leidžia mums atskirti atsitiktinius pokyčius ir tuos, kuriuos sukelia konkretūs faktoriai. Taigi šiuo aspektu išties laukia svarbūs darbai.

Neretai tenka girdėti tiek švietimo teoretikus, tiek praktikus bei politikus teigiant, kad skirtingose švietimo srityse egzistuoja (reiškiasi) skirtingos kokybės užtikrinimo sampratos. Tai pasakytina ir apie kokybės užtikrinimo priemones – jos yra labai įvairios. Neišvengiamai atsiranda tiek prieštaravimų, tiek elementaraus nesuskalbėjimo tarp švietimo dalyvių kokybės klausimais. Nemanau, kad tai reiktų vertinti kaip negatyvų dalyką. Akivaizdu, kad švietimo kokybė tendencingai mažėja, stiprėja konkurencija, vyksta švietimo rinkos diversifikacija ir diferenciacija ir t. t. Iškyla poreikis bendrauti tarp švietimo dalyvių kur kas platesnėje erdvėje ir įvairesniuose kontekstuose. Dar vienas svarbus aspektas – tai kokybės suvokimas ir užtikrinimas įvairaus lygmens institucijose. Pastaraisiais metais Lietuvoje itin daug kalbama apie studijų kokybę aukštosiose mokyklose (kažkodėl pamirštama mokslo kokybė). Keletą pastarųjų metų pradėta diegti bendrojo lavinimo mokyklų audito sistema. Klausimas vėl nevienareikšmis – kodėl tik audito sistema? Ar audito sistema jau reiškia kokybės valdymo sistemą? Verta pažymėti, kad tarptautiniu mastu suvokta, jog be kokybiško švietimo pačiose žemiausiose grandyse (lygmenyse) neįmanomas kokybiškas švietimas aukštesnėse. Kitaip sakant, apie kokybišką ugdymą (švietimą) jau turėtume kalbėti ikimokyklinės ugdymo įstaigos lygmeniu. Kokybės

turi prasidėti nuo ikimokyklinės ugdymo įstaigos, tai suvokiama net besivystančiose šalyse (Tharmaseelan, 2007).

Keletas aptartų švietimo kokybės aspektų akivaizdžiai byloja apie sisteminio požiūrio svarbą. Kiekviena švietimo organizacija turi gebėti pirmiausia problemas spręsti pati, ieškoti išeičių iš tam tikrų situacijų ir t. t. Ir tai kur kas sudėtingiau nei verslo pasaulyje. Verslo sferoje pagamintas brokas paprasčiausiai pašalinamas iš sistemos ir nepatenka (neturėtų patekti) pas vartotoją. Švietimo sferoje kur kas sudėtingiau. Broką labai sunku pašalinti, beveik neįmanoma. Juolab, kad akcentas perkeliamas iš išorinės kokybės tikrinimo sistemos į vidinę, kitaip sakant, organizacija vidinėmis pastangomis turi gebėti koordinuoti išskylančius kokybės valdymo klausimus. Apskritai kalbant, galima teigti, kad bet kuris bandymas pagerinti kokybę reiškia, kad kokybės sistema yra, nesvarbu, kad ji nesertifikuota. Įdiegti kokybės vadybos sistemas švietimo organizacijose labai sunku. Kaip žinia, švietimo struktūros itin konservatyvios ir linkusios priešintis inovacijų diegimui. Dažniausiai reiškiasi išankstinė nuostata, kad mes viską žinome. Kokybės vadybos sistema pirmiausia reiškia, kad procesai, kurie vykdomi konkrečioje švietimo organizacijoje, yra valdomi ir prognozuojami. Manychiau, kad bet kurios švietimo organizacijos vadovų priedermė siekti, kad kokybės samprata taptų kiekvieno organizacijos darbuotojo poreikiu ir vertybe. Tai nuolatinis darbas. Tam būtinos nuolatinės pastangos. Kokybės valdymas nėra vienkartinė akcija ar veikla. Tai sisteminis uždavinys, kuriam įgyvendinti reikalingas ilgalaikis, metodiškas ir nuoseklus darbas ne tik norimam kokybės lygiui pasiekti, bet jį išlaikyti ir toliau nuolat gerinti.

Literatūra

- Čigienė R., Lamanuskas V. (2005). Edukaciniai tyrimai bendrojo lavinimo mokykloje: situacijos analizė. – *Mokytojų ugdymas / Teacher Education*, Nr. 5, p. 115–121.
- Inamori K. (2006). *Gyvenimo filosofija*. Vilnius.
- Lamanuskas V. (2007). *Studijų kokybės mirażai*. – *Lietuvos Aidas*, 2007-09-12, Nr. 208, p. 1, 3.
- Tharmaseelan N. (2007). Tertiary Education in Sri Lanka: Issues and Challenges. – *Bulgarian Journal of Science and Education Policy*, Vol. 1, No. 1, p. 173–190.
- Баскаев Р.М. (2007). От повышения качества и эффективности управления к повышению качества общего образования. *Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования*, № 1, январь-март, с. 3-8.
- Иняц Н. (2006). Как выбрать внешнего консультанта. – *Вестник Академии Пастухова*, № 1, с. 16-17.

Summary

FROM QUALITY MANAGEMENT TO MANAGING QUALITY: SYSTEMIC APPROACH

Vincentas Lamanuskas

Siauliai University, Lithuania

The recently discussed issues of education quality are devoted full attention. The systems of quality control are developed, services are certified etc. All EU countries point to education quality as one of the most important political priorities. Despite the fact it is an excellent idea, the questions of how to ensure adequate education and how to achieve equally ranked education certification in all countries of the European Union arise. We can note that different legal and political documents approved by Lithuanian authorities in one way or another emphasize that ensuring quality education is a priority field. What is quality? This question is not so simple. We can agree with general definition that quality generally refers to a certain degree (level) of excellence. It is obvious that there are at least two main perspectives of defining quality, one from the customer of education services and the other one from the producer (education institution).

It is obvious, that the quality aspiration is important not only for the companies which produce products or offer service, but also for education institutions of all levels. The central point is the unders-



tanding that quality cannot be bought in the market and is not something beyond institution boundaries. Everything will be determined by awareness that quality in a broad sense is conditioned by the quality of management (administration). Only professional management leads to qualified processes (institution work) whereas the latter ensure high-quality service. Another main point is that education and research belongs together. It is as axiomatic truth. Without high-level research a quality management system seems to be a useless thing.

As the understanding of quality may vary, a general agreement on the issue discussing quality is very important at least inside the institution. Quality is differently treated by academic staff, teachers, students, employers, social partners of institution, authorities and society in general. Education is a complex system having different levels, sub-systems etc. that closely correlate and determine one another. Finally, we can notice that the best organizations have a systemic and comprehensive focus on quality.

Key words: quality of education, managing quality, systemic approach.



Vincentas Lamanaukas

Professor, Department of Education, Siauliai University,
P. Visinskio Street 25, LT-76351 Siauliai, Lithuania
E-mail: v.lamanaukas@ef.su.lt
Website: <http://www.su.lt>