

PROFESINIO MOKYMO METODIKOS CENTRAS

VIDINIO KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS DIEGIMO PROFESINIO MOKYMO INSTITUCIJOSE METODINĖS REKOMENDACIJOS



Parengta Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos lėšomis, įgyvendinant projektą Nr. BPD2004-ESF-2.4.0-01-04/0043 „Vieningos profesinio mokymo kokybės užtikrinimo sistemos sukūrimas ir įdiegimas“

Metodines rekomendacijas rengė:

Darbo grupė

Mindaugas Misiūnas, Gintautė Žibėnienė, Inga Stravinskienė, Algirdas Saulėnas,
Daina Rožnienė, Janina Kizienė, Alicija Ramanauskaitė

Profesinio mokymo metodikos centras

Projekto vadovas prof. hab. dr. Vincentas Dienys
Projekto koordinatore Jolanta Zubkonienė

Recenzavo

Rima Bogdanavičienė
Rita Pečiukaitytė
Mindaugas Černius

Autoriai dėkoja Profesinio mokymo metodikos centro kolektyvui ir projekto Nr. BPD2004-ESF-2.4.0-01-04/0043 tarptautiniam ekspertui Kim Faurschou už patarimus ir rekomendacijas. Taip pat dėkojame Lietuvos jūreivystės kolegijai ir Kauno kolegijai, pateikusioms savo gerąją patirtį diegiant vidinio kokybės valdymo sistemas. Nuoširdžiai dėkojame Lietuvos profesinėms mokykloms ir darbo rinkos mokymo centrams, kurie sudarė sąlygas atlikti tyrimą kokybės užtikrinimo ir kokybės vadybos tematika.

Profesinio mokymo metodikos centro spausdinamų autorių kūrinių autorių neturtinės ir turtinės teisės saugomos įstatymų. Kūrinius atgaminant teisėtiems tikslams (citavimas, mokymo ir mokslinių tyrimų, informacijos ir pan.), būtina nurodyti autoriaus vardą ir naudojamą šaltinį. Kūrinių atgaminimas (skelbimas, spausdinimas, kopijavimas ir pan.) siekiant komercinės naudos ar panašiais tikslais draudžiamas.

© Profesinio mokymo metodikos centras, 2007 m.

TURINYS

IVADAS	3 psl.
1. VIDINIO KOKYBĖS VALDYMO SISTEMŲ IR KOKYBĖS POREIKIS PROFESINIO MOKYMO (PIRMINIO IR TĘSTINIO) INSTITUCIJOSE	5 psl.
1.1. Lietuvos profesinio mokymo institucijų patirtis kokybės vadyboje	5 psl.
1.2. Vidinio kokybės valdymo sistemų poreikis	9 psl.
1.3. Kokybės samprata ir poreikis švietime	11 psl.
2. PROFESINIO MOKYMO VISUOTINIS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO MODELIS	14 psl.
2.1. Europos visuotinis kokybės užtikrinimo modelis (CQAF)	14 psl.
2.2. Kokybės užtikrinimo diegimas	20 psl.
2.3. Priemonės kokybei užtikrinti ir kokybės gerinimo būdai	26 psl.
2.4. Praktinės rekomendacijos profesinio mokymo institucijai, siekiančiai geresnės veiklos ir mokymo kokybės	31 psl.
3. KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS DIEGIMAS	40 psl.
3.1. Kokybės vadyba	40 psl.
3.2. Kokybės valdymo sistemų įvairovė	45 psl.
3.3. Vidinio kokybės valdymo sistemos įdiegimo etapai	49 psl.
3.4. Vidinio kokybės valdymo sistemos įdiegimo rekomendacijos profesinio mokymo institucijoms	53 psl.
3.5. Praktinės rekomendacijos, skirtos atskiroms kokybės valdymo sistemoms diegti ir realizuoti	66 psl.
LITERATŪRA	76 psl.
PRIEDAI	78 psl.

IVADAS

Vidinio kokybės valdymo sistemos diegimo profesinio mokymo institucijose metodinės rekomendacijos (toliau – Metodinės rekomendacijos) – tai metodinė informacinė medžiaga, skirta pagrindinio profesinio mokymo institucijų ir darbo rinkos profesinio mokymo institucijų (darbo rinkos mokymo centrų) vadovams ir pedagogams.

Metodinės rekomendacijos yra vienas iš projekto Nr. BPD2004-ESF-2.4.0-01-04/0043 rezultatų. Šio projekto tikslas – sukurti vieningą pirminio ir tęstinio profesinio mokymo kokybės užtikrinimo sistemą, atitinkančią ES strategines nuostatas ir sudarančią prielaidas nuolatiniam mokymo kokybės tobulinimui, siekiant maksimalaus rengiamų specialistų kvalifikacijos atitikimo besikeičiantiems šalies ūkio poreikiams. Metodinių rekomendacijų turinys suderintas su kitu projekto produktu „Vidinio kokybės valdymo sistemų Lietuvos profesinio mokymo institucijose ir ES šalių patirties studija“.

Metodinė rekomendacijos skirtos visiems, kurie siekia pradėti diegti kokybės valdymo sistemas. Jei kokybės valdymo sistemos pradėtos jau diegti, tuomet šios Metodinės rekomendacijos gali padėti atsakyti į kylančius klausimus. Vis dėlto jos negali atsakyti į *visus* klausimus, kilsiančius diegiant vidinio kokybės valdymo sistemas, nes kokybės valdymo sistemos pasirinkimas bei jos įdiegimas – tai kūrybinis procesas, kuriame dalyvauja visa mokymo institucijos bendruomenė. Tai – atradimų kelias, siekiant iškeltų tikslų įgyvendinimo. Metodinėse rekomendacijose nerasite ir konkrečių nurodymų, kaip vieną ar kitą reikia daryti, tačiau pateikiamos rekomendacijos, kelios alternatyvos ar pavyzdžiai, orientuoti į bendros institucijos veiklos ar atskiros profesinio mokymo programos kokybės tobulinimą.

Metodinės rekomendacijos buvo rengiamos kaip pradinė informacinė medžiaga pagrindinio profesinio mokymo institucijų ir darbo rinkos mokymo centrų vadovams ir bendruomenėms, apsisprendusioms priimti atsakomybę ir pradėti sunkų kokybės užtikrinimo kelią.

Metodinėse rekomendacijose siekta dėmesį skirti Europos visuotiniam kokybės užtikrinimo modeliui ir kokybės valdymo sistemoms. Kadangi Europos visuotinis kokybės užtikrinimo modelis akcentuoja kokybės užtikrinimo svarbą, o bet kuri kokybės valdymo sistema nebus veiksminga, jei nebus kokybės užtikrinimo, tad pastarajai temai skiriamas nemažas dėmesys.

Rengiant Metodines rekomendacijas atsižvelgta į projekto metu atliktų tyrimų profesinio mokymo institucijose, darbo rinkos mokymo centruose rezultatus, todėl jos rengtos pagal šiuos principus:

- informacijos pateikimo paprastumas, nesudėtingumas;
- metodinės-informacinės medžiagos aiškumas;
- metodinės-informacinės medžiagos vaizdumas;
- suderinamumas su Lietuvos profesinio mokymo strateginėmis nuostatomis;
- gerosios užsienio patirties pritaikymas.

Metodinėse rekomendacijose naudojamos šios santrumpos:



- svarbi informacija;



- nuorodos papildomam skaitymui, teorinė informacija.

1. VIDINIO KOKYBĖS VALDYMO SISTEMŲ IR KOKYBĖS POREIKIS PROFESINIO MOKYMO (PIRMINIO IR TĖSTINIO) INSTITUCIJOSE

1.1. Lietuvos profesinio mokymo institucijų patirtis kokybės vadyboje

Siekiant nustatyti Lietuvos pirminio ir tęstinio profesinio mokymo institucijų patirtį kokybės vadyboje pasirinkta tirti kultūros bruožus, kurie gali būti reikšmingi diegiant vidinio kokybės valdymo sistemas. Buvo atliktas tyrimas ir gauti atsakymai į tris svarbiausius klausimus:

- koks pirminio ir tęstinio profesinio mokymo institucijų mokytojų bei vadovų požiūris į savo organizacijos veiklos kokybės siekimą?
- kokia bendravimo ir bendradarbiavimo charakteristika mokytojų bei vadovų požiūriu yra jų profesinio mokymo institucijoje?
- koks pirminio ir tęstinio profesinio mokymo institucijų mokytojų bei vadovų požiūris į vidinio kokybės valdymo sistemų diegimą savo organizacijoje?

Tyrimė dalyvavo 124 profesinio mokymo institucijų mokytojai ir 57 profesinio mokymo institucijų vadovai. Taikytas interviu metodas. Respondentams buvo pateikta aštuoniolika atviro tipo klausimų. Identiški klausimai pateikti profesinio mokymo institucijų (profesinių mokyklų, profesinio mokymo centrų, darbo rinkos mokymo centrų) mokytojams ir vadovams.

Nustatant pirminio ir tęstinio profesinio mokymo institucijų mokytojų bei vadovų **požiūrį į veiklos kokybės siekimą savo organizacijoje**, išryškėjo:

- Dauguma profesinio mokymo institucijų mokytojų ir vadovų deklaruoja **apsisprendimą savo organizacijose siekti profesinio mokymo kokybės**, tačiau kai kuriose institucijose reikėtų vengti egzistuojančio formalaus požiūrio į veiklos kokybės problemą. Dalis institucijų vadovų pabrėžė, kad profesinio mokymo kokybė yra akcentuojama strateginiuose planuose.

Kai kurie respondentai pateikė argumentus, kodėl, jų manymu, institucijoje reikia siekti profesinio mokymo kokybės. Tai institucijos išlikimas, konkurentų buvimas, mokinių kontingento mažėjimas, noras geriau tenkinti darbo rinkos ir besimokančiųjų poreikius.

Išryškėjo tai, kad apie veiklos kokybę institucijose diskutuojama posėdžių, susirinkimų metu; kuriamos kokybės priežiūros grupės; mokytojai suvokia, kad reikia tobulinti savo veiklą, tačiau ne visur yra apsisprendimas siekti profesinio mokymo kokybės.

- **Žinojimą apie profesinio mokymo institucijoje aiškiai apibrėžtus veiklos kokybės tikslus, strategiją ir politiką** deklaravo pusė tyrime dalyvavusių mokytojų, tačiau tą teigė visi vadovai. Maža dalis respondentų teigia, kad apie tai nieko nežino, arba žino iš dalies. Kiti respondentų pateikti teiginiai rodo, kad mokytojai informuojami apie institucijos tikslus, strategiją, įtraukiami į veiklos planavimą, informacija apie tai skelbiama internete.
- Tačiau ne visose institucijose mokytojai žino veiklos kokybės tikslus, strategiją, politiką, ne visur jie skelbiami viešai arba yra nepakankamai apibrėžti, neakcentuojami kasdienėje veikloje. Pastebėta nepakankama informacijos, susijusios su kokybe, sklaida organizacijose.
- Kaip **priimtinas veiklos kokybės iniciatyvas, taikomas institucijoje**, mokytojai supranta vidaus auditą, kvalifikacijos kėlimą, veiklos savianalizę. Labai maža dalis apklaustųjų teigė, kad nėra arba nežino jokių iniciatyvų. Išsiskiria dvi veiklos kokybės iniciatyvų kryptys – materialinės mokymo bazės gerinimas ir veikla, susijusi su mokymo procesu bei jo vertinimu. Mokytojų manymu, mokymo kokybei labai svarbu šiuolaikinė mokymo bazė, nauji mokymo metodai, mokinių darbų parodos, mokinių apklausos, informacijos apie veiklą sklaida, darbo sąlygų gerinimas ir kt. Kaip reikšminga iniciatyva įvardijamas ir mokytojų bendradarbiavimas. Dalis respondentų mano, kad už veiklos kokybės iniciatyvas mokytojams turi būti mokamas atlygis. Vadovai akcentuoja vertinimo ir įsivertinimo būdų taikymą, savianalizės rengimą, mokytojų ir mokinių apklausą, darbdavių apklausas, darbuotojų skatinimą, auditą, materialinės bazės stiprinimą, šiuolaikinių technologijų taikymą, darbo sąlygų gerinimą, darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir pan.
- Į klausimą **ar Jūsų institucijoje yra sukurti aiškūs ir visiems žinomi mokyklos veiklos sričių vertinimo kriterijai bei atliekama savianalizė** teigiamai atsakė mažesnė pusė mokytojų. Kai kurie apklaustieji mano, kad veiklos kriterijai neaiškūs arba nežinomi. Dauguma vadovų teigė, kad institucijose veiklos sričių vertinimo kriterijai yra sukurti arba sukurti dalinai. Kelių vadovų manymu, aiškių kriterijų nėra. Visa tai rodo, kad nepakankamai skiriama dėmesio mokymo kokybei ir ne visi profesinio mokymo institucijos bendruomenės nariai jos vienodai siekia.

Beveik visi respondentai nurodė, kad vienokia ar kitokia savianalizė yra atliekama, nes tai skatina švietimo politikos tendencijos. Tačiau tyrimo metu išryškėjo, kad sąvoka „savianalizė“ labai skirtingai suprantama. Kai kurie respondentai teigė atliekantys veiklos savianalizę, tačiau jos atlikimo neiformina dokumentuose, arba pažymėjo, kad veiklos įsivertinimas vyksta, bet savianalizė neatliekama.

Vadovai savianalizės procese dažnai atlieka tik koordinatorių vaidmenį. Profesinio mokymo institucijų mokytojai įtraukiami į veiklos įsivertinimo procesus, tačiau kartais ši veikla suvokiama kaip sunkus papildomas darbas.

-  Tyrimas neatskleidė vieningos mokytojų ir vadovų nuomonės dėl **etatinių kokybės vadybininkų reikalingumo** profesinio mokymo institucijose.
- Nustatyta, kad profesinio mokymo institucijose **mokytojų ir vadovų kvalifikacijos kėlimui** skiriamas didelis dėmesys. Nedidelė dalis respondentų pastebi, kad ši veikla nėra pakankamai išvystyta. Kai kurie mokytojų atsakymai rodo, kad kvalifikacijos kėlimo sistema institucijoje nepakankamai gerai funkcionuoja, o kvalifikacijos kėlimo procesas yra neorganizuotas. Galima išvelgti, kad ši problema yra tik mažoje dalyje profesinio mokymo institucijų.

Mokytojų bei vadovų **požiūris į bendravimą ir bendradarbiavimą profesinio mokymo institucijoje:**

- Daugumoje institucijų yra **sąlygos atvirai kalbėti ir diskutuoti veiklos kokybės klausimais**. Galima pastebėti, kad kai kuriose profesinio mokymo institucijose, mokytojų nuomone, vyrauja abejingumas, neišklausoma jų nuomonė, nekreipiama į ją dėmesio, jų dalyvavimas mokyklų valdyme išvystytas nepakankamai. Aptinkama mokyklų vadovų elgsenoje ir autokratiškumo požymių. Tą atskleidžia mokytojų baimė atvirai reikšti savo nuomonę.
- Išryškėjo dalies vadovų siekimas įtraukti darbuotojus į profesinio mokymo institucijų valdymą.
- Dauguma mokytojų nedalyvauja **priimant organizacijose svarbius sprendimus**. Vadovai dalyvavimą priimant institucijai svarbius sprendimus tapatina su savo pareigybinėmis funkcijomis.

- Beveik pusė respondentų patvirtino, kad **jų institucijoje didelė reikšmė teikiama aukštos moralės normoms**. Reikia pastebėti, kad atsakymai į šį klausimą yra pakankamai subjektyvūs. Profesinio mokymo institucijose aptiktos organizacijos vertybių sistemos, būtinos šiuolaikinei ugdymo institucijai, formavimosi apraiškos.

Požiūris į vidinio kokybės valdymo sistemų diegimą savo organizacijoje:

- Profesinio mokymo institucijų mokytojai **būsimą įdiegtų kokybės valdymo sistemų naudą** dėl įvairių priežasčių vertina santūriai. Kokybės vadybos sistemos siejamos su institucijos veiklos efektyvumu, sąlygų kūrimu nuolatiniam veiklos kokybės tobulinimui, pozityviais pokyčiais rengiant mokinius profesinei veiklai, mokymo rezultatų pagerėjimu. Yra manančių, kad įdiegta kokybės valdymo sistema neduos jokios naudos arba abejojama jos naudingumu. Teigiama, kad gali padidėti administravimo apimtys. Institucijų vadovai žymiai aiškiau suvokia jų galimą naudą. Galima pastebėti, kad dalis respondentų, atsakydami į šį klausimą, rėmėsi daugiau nuojauta negu konkrečiomis žiniomis apie kokybės valdymo sistemas.
- Nustatyta, kad mokytojų ir vadovų **žinios apie tradicines kokybės valdymo sistemas (ISO, TQM, CQAF)** yra nepakankamos. Tik labai maža dalis respondentų, teigė, kad apie išvardintas kokybės valdymo sistemas turi daugiau informacijos.
- Tyrimas atskleidė, kad profesinio mokymo institucijose **trūksta informacijos apie kokybės valdymo sistemas ir jų diegimą**. Išryškėjo nuomonė, kad reikalingi mokymai, profesionalių lektorių ir kokybės valdymo sistemų diegimo praktikų seminarai, mokymai. Aptinkamas institucijų vadovų noras turėti daugiau informacijos apie kokybės valdymą organizacijoje.
- Profesinio mokymo institucijų vadovai išdėstė įvairius **pasiūlymus, komentarus, pastabas dėl vidinio kokybės valdymo sistemų įdiegimo šalies profesinio rengimo institucijose**. Apibendrinus pateiktas respondentų mintis, išryškėjo siekimas diegti paprastas, aiškias ir duodančias apčiuopiamą naudą (efektyvias) bei visiems suprantamas kokybės valdymo sistemas. Išreikštas noras sumažinti „popierių srautą“ organizacijose. Vadovų komentaruose aptinkamas pageidavimas įdiegti Lietuvoje sukurtą arba konkrečioms sąlygoms adaptuotą, realiai veikiančią kokybės valdymo sistemą. Išryškėjo

profesinio mokymo institucijų mokytojų ir vadovų pozityvi nuostata kokybės valdymo sistemų diegimo atžvilgiu.

1.2. Vidinio kokybės valdymo sistemų poreikis

Nacionaliniuose ir tarptautiniuose dokumentuose minimas poreikis diegti kokybės valdymo sistemas. Lietuvos švietimo strateginiuose dokumentuose keliami tikslai jas įdiegti. Daugumoje Lietuvos aukštųjų mokyklų jau įdiegtos vidinio kokybės valdymo sistemos. Profesinio mokymo (pirminio ir tęstinio) institucijos taip pat skatinamos pradėti diegimą. Dalyje jų jau pradėta ši veikla, tačiau nepabaigta, nes projekto tyrimų metu pastebėtos tik užuomazgos ar atskiri elementai.

Kokybės valdymo sistemos poreikį skatina pokyčiai kitų Europos šalių profesinio mokymo institucijose, kokybės valdymo sistemų populiarumas kitų šalių švietimo institucijose bei populiarumas verslo įmonėse Lietuvoje, rinkos ekonomika, kai vienas iš pagrindinių institucijos sėkmės aspektų tampa vartotojų (tiek išorinių, tiek vidinių) poreikių bei lūkesčių patenkinimas.

Profesinio mokymo (pirminio ir tęstinio) institucijų bendruomenės siekia gerinti savo veiklos kokybę, nes jos veikia konkurencinėmis sąlygomis, siekdamos nuolat teikti geresnes paslaugas ir padidinti ar išlaikyti stojančiųjų mokinių skaičių, kuris turi įtakos profesinio mokymo institucijos prestižui ar net išlikimui. Vidinio kokybės valdymo sistemos įdiegimas profesinio mokymo įstaigoje leidžia efektyviau planuoti ir vykdyti kokybės užtikrinimo darbus, skatina pasidalinti atsakomybe, ugdyti organizacijos kultūrą ir telkti visus bendram mokymo kokybės gerinimo darbui.

Veikla, susijusi su kokybės siekiais, dažnai profesinio mokymo (pirminio ir tęstinio) institucijų vadovams iškelia naujų iššūkių: *kaip nuolat tobulinti mokymo kokybę? Kaip parengti asmenis, gebančius integruotis į darbo rinką? Kaip valdyti žmogiškuosius išteklius, juos motyvuojant nuolatiniam tobulėjimui?* Dalis profesinio mokymo institucijų atstovų jau supranta, kad šias problemas gali padėti išspręsti tinkama kokybės vadyba. Tačiau dar daug kam kyla klausimai ir abejonės:

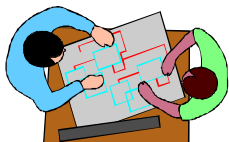


Kodėl reikia diegti kokybės valdymo sistemą?

Profesinio mokymo institucijos turi vykdyti joms keliamas švietimo strategines nuostatas ir užtikrinti, kad jų teikiamų profesinio mokymo paslaugų kokybė atitiktų reikalavimus, darbo rinkos poreikius.

Profesinio mokymo institucijos turi užtikrinti aukštos

kokybės profesinį mokymą, parengti būsimus darbuotojus ir sudaryti kuo geresnes sąlygas jaunuolių bendrųjų gebėjimų ugdymuisi, jų asmenybės brandai.



Kokia nauda profesinio mokymo įstaigai, įdiegusiai kokybės valdymo sistemą?

Kokybės valdymo sistemų įdiegimas naudingas dėl išorinių ir vidinių priežasčių.

Išorinės priežastys: pagerina mokymo institucijos įvaizdį; padeda pasiekti mokinių, darbdavių pasitikėjimą; kokybės vadybos sistemos sertifikatas (pvz. ISO) palengvina darbą su užsienio užsakovais, sudaro sąlygas sėkmingesniai bendradarbiavimui su užsienio partneriais.

Vidinės priežastys: pagerėja vidinė tvarka; aiškesnis darbų, pareigų pasidalijimas; geresnis valdymas; rečiau dubliuojasi funkcijos; atsiranda galimybė reorganizuoti tam tikrus procesus; veiklos efektyvesnės, o sąnaudos – mažesnės.



Gal tai ir naudinga, bet gąsdina, nes nesuprantama ir sudėtinga.

Kaip rodo tyrimai, profesinio mokymo institucijose yra „gyva“ nuostata diegti kokybės užtikrinimo sistemas, tačiau yra ir nepasitikėjimo savo jėgomis, baimės dėl padidėjančio dokumentų srauto, nežinojimo nuo ko pradėti.

Profesinis mokymas turi būti nuolat plėtojamas ir tobulinamas tam, kad ne tik *atlieptų*, bet ir nuolat *prognozuotų* veiklos pasaulio reikalavimus įvairiose srityse tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu. Tai užtikrintų profesinės kompetencijos kėlimą šalies lygmeniu ir diktuočių veiklos pasauliui inovacijas. Profesinio mokymo atitikimas veiklos pasaulio reikalavimams sąlygoja profesinio mokymo *efektyvumą, patrauklumą ir prestižiškumą*. Tam, kad būtų pasiektas šis **atitikimas**, profesinio mokymo teikėjams privalo būti suteiktos išankstinės sąlygos (pvz. kokybės valdymo sistema, finansavimas, žmogiškieji ištekliai ir t.t.).

1.3. Kokybės samprata ir poreikis švietime

Kokybės samprata nagrinėjama jau kelis dešimtmečius. Lotynų kalboje žodis „kokybė“ (lot. *qualitas*) reiškia „savybė“. Kokybę skirtingi žmonės gali suprasti skirtingai, kokybės sampratą gali pakeisti kiekvienas, būdamas skirtingoje situacijoje. Todėl galima rasti daug ir įvairių kokybės sampratų aiškinimų (žr.1 ). Vadinasi, kokybės samprata švietime yra *kintanti*, nes ir mokymo turinys, profesinio mokymo strateginės nuostatos sistemingai kinta (G. Žibėnienė, 2006).



Kokybė.

Sunkiai apibrėžiamas terminas dėl kintančių reikalavimų, požymių; tai reikalavimas, kuris parodo, koku laipsniu objektas (institucija ar mokymo programa) arba veikla atitinka keliamus reikalavimus (Rasimavičienė, Kizienė, Žibėnienė, 2004).

Daugiamatė, visapusiška, dinamiška koncepcija, susieta su švietimo vadybos sistema ar modeliu, standartais, institucijos misija, tikslais (L. Vlāscenu, L. Grünberg, D. Pārlea, 2004).

Kokybė tai kategorija, charakterizuojanti daiktus ir reiškinius pagal jų rūšies esmę; ypatybę, vertę; darbo kokybės kontrolė (Dabartinis lietuvių kalbos žodynas, 2000).

Pastaba: daugiau informacijos galima surasti Vidinio kokybės valdymo sistemų Lietuvos profesinio mokymo institucijose ir ES šalių patirties studijoje.

Profesinio mokymo kokybė nacionaliniu mastu privalo būti vienalytė, siekianti užtikrinti bent minimalius reikalavimus, nepamirštant nuolatinio judėjimo į *aukštesnio* lygmens kokybę. Vis dėlto reikėtų atminti, kad pirminė profesinio mokymo teikimo sąveika vyksta tarp mokinio ir mokytojo, – tai *pirmiausia* turėtų sąlygoti kokybiškus mokymo(si) rezultatus.

Profesinio mokymo institucijoje kokybė turi būti užtikrinama (valdoma ir (i)vertinama) tiek pedagoginiame, tiek vadybiniame lygmenyse. Tam svarbus vientisumo, t.y. tam tikros kokybės užtikrinimo sistemos, suformavimas. Ši profesinio mokymo institucijos sistema turi apimti vidinių ir išorinių jos vartotojų veiklą, pavyzdžiui, mokinių mokymąsi, mokytojų pedagoginę veiklą, darbdavių įtraukimą į profesinės mokymo institucijos veiklą, vadybininkų veiklą ir t.t.

Kokybės sampratos turinys – tai **susitarimas ko** siekiame. Profesinio mokymo institucija turi siekti nusistatytų, susitartų kokybės siekinių. Pagal pareigybes kokybės siekiniai įgauna kiek skirtingus prioritetus. Pvz. Profesinio mokymo institucijos vadovas ir administracija gali koncentruotis į kokybišką efektyvų valdymą ir puikių specialistų parengimui sąlygų sudarymą, o pedagogai – siekti kuo kokybiškiau rengti mokinius profesinei veiklai, sudaryti sąlygas įgyti svarbius darbo rinkai įgūdžius.



Tačiau labai svarbu, kad kokybės koncepcija profesinio mokymo institucijoje būtų vieninga, visiems priimtina.

Profesinio mokymo kokybė apima tiek konkrečios profesinio mokymo institucijos, tiek visos profesinio mokymo sistemos gebėjimą atliepti tiek **vidinių** (mokinių, mokytojų), tiek **išorinių** (veiklos pasaulio, visuomenės, kitų suinteresuotųjų šalių) vartotojų poreikius.



Aplinka, vidinės ir išorinės sąlygos turi įtakos mokymo kokybės būklei. Žinant ir įvertinant profesinio mokymo institucijos stiprybes ir silpnybes galima apibrėžti kokybės siekinius tiksliau.

Kokybė – sąlygų tinkamumas plėtoti besimokančiojo asmenybės saviugdą ir pasirengimą konkuruoti kintančioje darbo rinkoje, įvertinant nu(si)statytus kokybės reikalavimus, profesinio mokymo institucijos tikslus ir vartotojų poreikius. Profesinio mokymo įstaiga turi užtikrinti orientaciją į vartotoją, tačiau taip pat atsižvelgti ir į suinteresuotųjų šalių reikalavimus. Svarbu įvertinti informaciją, susijusią su vartotojų ir suinteresuotųjų šalių suvokimu apie organizacijos veiklos rezultatus.



Vadinasi, profesinio mokymo kokybė yra svarbi ne tik profesinio mokymo institucijai, bet ir asmeniui (besimokančiajam), darbdaviui, visuomenei. Tokiu atveju galima išskirti bendrąją kokybės sampratą, aktualią visoms profesinio mokymo institucijoms. Pvz. **Kokybė – veiksmingas ir teisingas (visiems - sveikiems ir neįgaliems sudaromos sąlygos įgyti profesiją) profesinis mokymas.** Tai atitinka Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo terminų žodyne (2006) apibrėžtą kokybės sampratą – sąlygų tinkamumas plėtoti besimokančiojo asmenybės saviugdą ir pasirengimą konkuruoti kintančioje darbo rinkoje, įvertinant nu(si)statytus kokybės reikalavimus, institucijos tikslus ir vartotojų poreikius. Kiekviena profesinio mokymo institucija gali šią kokybės sampratą papildyti remdamasi esama būkle, vidinėmis ir išorinėmis sąlygomis. Visos profesinio mokymo institucijos siekia parengti kvalifikuotą būsimą darbuotoją, tačiau turi skirtingas sąlygas. Todėl kokybės siekiniai miesto, kaimo pagrindinio profesinio mokymo institucijose ar darbo rinkos

mokymo centruose, didelėse ir mažose profesinio mokymo institucijose gali turėti šiek tiek skirtingus aspektus.

Puiki priemonė profesinio mokymo kokybei pasiekti – tinkamai parinkta, įdiegta ir įgyvendinama kokybės valdymo sistema. Tačiau ar to pakanka? **Kokybės samprata kinta, todėl profesinio mokymo institucija privalo nuolat tobulinti teikiamas paslaugas, vadinasi, diegti kokybės užtikrinimą.**

Skyriaus pagrindinės idėjos.

Profesinis mokymas turi būti nuolat plėtojamas ir tobulinamas tam, kad ne tik *atlieptų*, bet ir nuolat *prognozuotų* veiklos pasaulio reikalavimus įvairiose srityse tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu. Kokybė – veiksmingas ir teisingas (visiems – sveikiems ir neįgaliems – sudaromos sąlygos įgyti profesiją) profesinis mokymas.

Suinteresuotumas profesinio mokymo kokybe yra išskiriamas šiais lygmenimis: valstybiniu, visuomenės, profesinio mokymo institucijos, asmens, darbdavio.

Kokybės samprata kinta, todėl profesinio mokymo institucija privalo nuolat tobulinti teikiamas paslaugas, vadinasi, diegti kokybės užtikrinimą.

Kokybės siekiniai miesto, kaimo pagrindinio profesinio mokymo institucijose ar darbo rinkos mokymo centruose gali turėti šiek tiek skirtingus aspektus.

2. PROFESINIO MOKYMO VISUOTINIS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO MODELIS

2.1. Europos visuotinis kokybės užtikrinimo modelis (CQAF)

Pirminis ir tęstinis profesinis mokymas nukreiptas į žinių, mokėjimų ir įgūdžių, reikalingų tam tikros profesinės kompetencijos įgijimui, teikimą bei asmens gebėjimo sėkmingai save realizuoti veiklos pasaulyje stiprinimą. Jei tęstinio profesinio mokymo metu pabrėžiamas asmens turimos kvalifikacijos tobulinimas arba kitos kvalifikacijos įgijimas, tai pirminis profesinis mokymas ne tik suteikia galimybę įgyti pirmąją kvalifikaciją, bet ir akcentuoja visapusiškos asmenybės ugdymą. Profesiniame mokyme pabrėžiama *mokymosi visą gyvenimą* būtinybė ir nuolatinis mokymo kokybės tobulinimas.

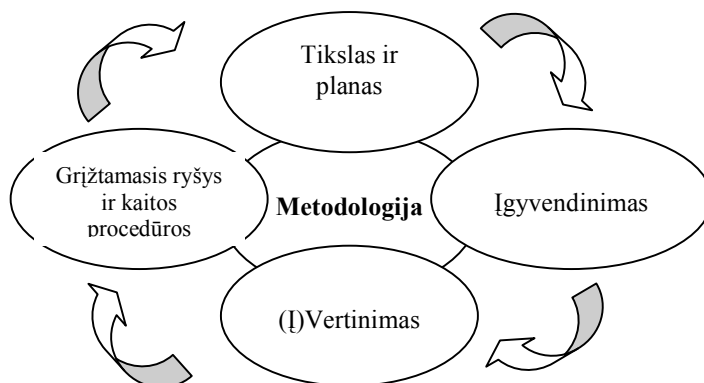
Lietuvos profesinio mokymo sistema per pastarąjį dešimtmetį susidūrė su iššūkiais, kurie jos kokybei, efektyvumui ir įvaizdžiui visuomenėje buvo ne itin palankūs. Tai atsispindėjo tiek nacionaliniame, tiek instituciniame lygmenyse. Išryškėjo kokybės vadybos, kokybės vertinimo poreikis profesinio mokymo institucijoje, kadangi šiam lygmeniui deleguojama didelė atsakomybė už priimamus sprendimus. Ypač aktualu tapo turėti mokymo kokybės užtikrinimo sistemą kiekvienoje profesinio mokymo institucijoje, kaip pagrindinę priemonę mokymo kokybei tobulinti.

Profesinio mokymo kokybės aktualizavimui didelę įtaką taip pat turi tarptautinės tendencijos, įvairių organizacijų pasauliniu mastu atlikta veikla kokybės tematika, pvz.: suomių parengtos rekomendacijos profesinio mokymo kokybės valdymui ir t.t. (QA in Finland).

Didelę reikšmę įgijo sukurtas **Europos visuotinis kokybės užtikrinimo modelis** (angl. *Common Quality Assurance Framework*; toliau – CQAF) – europinio požiūrio į profesinio mokymo kokybės užtikrinimą pavyzdys. Šis modelis nukreiptas į profesinio mokymo kokybę ir jos plėtojimą tiek profesinio mokymo teikėjo, tiek profesinio mokymo sistemos lygmenyse. CQAF populiarumą ir reikšmingumą Lietuvos profesinio mokymo institucijoms nulėmė išsikeltas tikslas – „sukurti bendrą požiūrį į kokybę apžvalgą ir sustiprinti abipusį pasitikėjimą, išlaikyti teisingą balansą tarp nurodymo lygio ir būtinos autonomijos tam, kad būtų palikta vietos šių gairių pritaikymui skirtingose aplinkose ir gerbiant skirtingas nuomones“ (A European Common Quality Assurance Framework, 2003).



Lietuvos profesiniam mokymui tenka svarbus uždavinys – įgyvendinti Kopenhagos deklaracijoje išgrynintus tikslus, tarp kurių vienas svarbiausių – **profesinio mokymo kokybės tobulinimas**. Vienas iš galimų profesinio mokymo kokybės tobulinimo būdų – CQAF modelis (žr. 1 pav.).



1 pav. Europos visuotinis kokybės užtikrinimo modelis
(A European Common Quality Assurance Framework, 2003)

CQAF modelio įgyvendinimas ir plėtojimas yra ciklinis procesas, nuolat atsinaujinantis, kurio įdiegimo pradžia ir kiekvieno ciklo pradžia – aiškus tikslas ir planas. Kadangi CQAF pripažintas europinių dokumentų, toliau bus aptariamas kiekvienas jo įdiegimo etapas ir rezultatai pagal *A European Common Quality Assurance Framework* (2003).

<i>Tikslas ir planas</i>	Visuotiniai esminiai kokybės kriterijai profesinio rengimo srityje: - aiškus tikslas ir nuoseklus planavimas, skirtas pasiekti nustatytus tikslus; - sisteminis požiūris į kokybę (plačiąja prasme).
---------------------------------	--

Pirmą kartą diegiant CQAF modelį labai svarbu susivienyti visai profesinio mokymo institucijos bendruomenei ir kartu kurti tikslus bei planą. Ar teisingu keliu einama, galima patikrinti atsakant į šiuos pagrindinius klausimus:

Kokie yra Jūsų profesinio mokymo institucijos tikslai profesiniame mokyme?

Ar Jūsų tikslai aiškūs ir išmatuojami?

Ar numatyti strateginiai tolimieji ir artimieji tikslai?

Ar europiniai profesinio rengimo tikslai yra įtraukti į jūsų tikslus?

Kaip jūs įvertinsite/įvertinate koku laipsniu šie tikslai yra pasiekti?

Ar plane yra numatyti atsakingi ir vykdančys asmenys?

Ar plane yra numatytos veiklų atlikimo datos?

Kokie sunkumai kilo planavimo proceso metu? Ką daryti, kad kitame etape jų nebūtų?



Rezultatai. Aiškūs tikslai, pagrįstas planas, kokybės valdymo koncepcija, suplanuotos ir pagrįstos investicijos.

Igyvendinimas	Visuotiniai esminiai kokybės kriterijai profesinio rengimo srityje: - įgyvendinimo planas; - išteklių paskirstymas; - aiški atsakomybė.
----------------------	--

Igyvendinimo sėkmingumas priklauso nuo Visuotinės kokybės vadybos principų panaudojimo. Labai svarbu visus darbuotojus profesinio mokymo įstaigoje įtraukti į įgyvendinimo procesą. Ar teisingu keliu einama, galima patikrinti atsakant į šiuos pagrindinius klausimus:

Kaip įgyvendinate suplanuotą veiksmą?

Kokius galite pateikti įrodymus, kad įgyvendinimo planas yra ne popierinis dokumentas, gulintis stalčiuje tik todėl, kad reikia vykdyti CQAF rekomendacijas?

Ar paskirtas atsakingas asmuo už plano priežiūrą?

Ar visi darbuotojai dalyvauja įgyvendinant planą?

Paaiškinkite įgyvendinimo proceso procedūros pagrindinius principus.

Kas skirstė išteklius?

Ar išteklių paskirstyme buvo atsižvelgta į profesinio mokymo institucijos darbuotojų nuomonę ir lūkesčius?

Kaip buvo skirstomi ištekliai?

Ar visiems buvo aiški atsakomybė?

Ar buvo asmuo, kuris galėjo atsakyti į klausimus dėl profesinio mokymo institucijos darbuotojų atsakomybės pasiskirstymo?

Kaip užtikrinote aiškią atsakomybę?



Rezultatai. Sisteminis požiūris į kokybę ir planas; su planu supažindinta profesinio mokymo institucijos bendruomenė; visų įtraukimas; investavimas į personalo mokymą; sukurta personalo politika; paremta profesinio rengimo teikėjų organizacijos strategijomis ir planavimu; visų informuotumas apie personalo politiką; suderintos užduotys, įgaliojimai ir atsakomybė; paskirstyti finansai pagal šias sritis: ištekliai, partnerystė, vadovavimas, procesų valdymas, pedagogų mokymas; skaidrumas ir sąsajos su tikslais; įtrauktos į darbą skirtingos suinteresuotosios šalys; visoje organizacijoje užtikrintos geros darbo sąlygos ir infrastruktūra.

<i>Įvertinimas</i>	Visuotiniai esminiai kokybės kriterijai profesinio rengimo srityje: - detaliai aprašytos vertinimo sistemos; - sisteminė vertinimo strategija; - nuoseklios ir paaiškinamos vertinimo metodikos analizei, įvertinimui; - aiškus panaudojimas.
---------------------------	---

Įvertinimas – svarbus etapas dar ir todėl, kad praktikoje pasitaiko pavyzdžių, kuomet profesinio mokymo institucijose yra daug kas analizuojama, daug anketuojama, tyrinėjama, tačiau nėra galutinių išvadų, konkretaus atsižvelgimo į gautus rezultatus, nustatytų trūkumų šalinimo. Ar teisingu keliu einama, galima patikrinti atsakant į šiuos pagrindinius klausimus:

Kaip jūs įvertinate pagal indėlį¹, procesą, rezultatus²?

Kaip užtikrinate, kad jūsų vertinimas ir analizė yra aktualūs bei sistemingi?

Kurios iš suinteresuotųjų šalių dalyvauja įvertinimo procese?

Kokias funkcijas atlieka suinteresuotosios šalys?

Kada ir kaip dažnai atliekate įvertinimą?



Rezultatai. Paskirti atsakingi asmenys; įgytų įgūdžių panaudojimas ir pritaikymas; faktiniai

rezultatai palyginami su laukiamais rezultatais; gaunami į personalą orientuoti rezultatai; suinteresuotosios šalys dalyvauja įvairiose veiklose.

<i>Grįžtamasis ryšys ir kaitos procedūros</i>	Visuotiniai esminiai kokybės kriterijai profesinio rengimo srityje: - matomas ir įformintas ryšys tarp grįžtamojo ryšio mechanizmų (vertinimo rezultatų) ir planavimo proceso; - skaidrus grįžtamasis ryšys; - su tikslu susietos kaitos procedūros.
--	---

Kokybės užtikrinimo sistemoje, kokybės vertinime labai svarbus grįžtamasis ryšys, turintis įtakos patikėjimo jausmo formavimuisi tarp profesinio mokymo institucijos bendruomenės narių, sudaro prielaidas tobulinimui. Grįžtamasis ryšys padeda pasiekti profesinio mokymo skaidrumo. Ar teisingu keliu einama, galima patikrinti atsakant į šiuos pagrindinius klausimus:

Kaip organizuojate grįžtamąjį ryšį ir kaitos procedūras?

Kas koordinuoja grįžtamojo ryšio procedūras?

Kam pateikiamas grįžtamasis ryšys?

¹ Sąnaudos ir ištekliai, panaudoti siekiant gauti kokį nors rezultatą. Indėliams priskiriami materialiniai, finansiniai, intelektualieji, laiko ir kiti ištekliai. Pavyzdžiai gali būti mokymo/studijų priemonės, stipendijos mokiniams, mokytojų/dėstytojų skiriamas laikas konsultacijoms.

² Padariniai, išdavos arba produktai, gauti veiklos eigoje arba pabaigoje. Tikslios objektyviais visuomenės bei darbo pasaulio reikalavimais pagrįstos formuluotės, kuriose aprašoma tai, ką besimokantysis žino, supranta ir geba atlikti pabaigęs mokymosi/studijų procesą ar jo dalį. Mokymosi/studijų rezultatai paprastai yra apibrėžiami kompetencijomis ar jų sudėtinėmis dalimis (žiniomis, įgūdžiais, pademonstruotomis vertybėmis ar požiūriais).

*Kaip užtikrinte sistemingą grįžtamąjį ryšį?
 Ką darote, kad grįžtamasis ryšys būtų skaidrus?
 Kaip užtikrinte, kad (i)vertinimo rezultatai yra panaudojami?
 Kaip susiejate tikslus su (i)vertinimu?
 Kas apsprendžia kaitos procedūras?*



Rezultatai. Visiems aiškios schemos, sujungiančios profesinį mokymą su darbo rinka;

schemos, nurodančios geresnį rezultatų pasiekiamumą; akivaizdūs įrodymai, kad grįžtamasis ryšys ir kaitos procedūros yra prof. rengimo teikėjo besimokančios organizacijos sudėtinė dalis; kiekvieno profesinio mokymo institucijos padalinio ataskaitos vadovybei pagal nustatytą planą; visa informacija prieinama profesinio mokymo institucijos pagrindiniame internetiniame puslapyje arba popieriniuose dokumentuose; visi organizacijos nariai įtraukti į bendrą darbą.

Metodologija	Visuotiniai esminiai kokybės kriterijai profesinio rengimo srityje: - aprašyta metodologija; - pagrįsta teoriniais aspektais.
---------------------	---

Kokybės užtikrinimo sėkmė priklauso nuo kokybiškai parengtos metodologijos. Metodologija remiasi teorinėmis nuostatomis, turinčiomis įtakos įvertinimo projektavimui, kokybės valdymo sistemos pasirinkimui. Metodologija savo turiniu turi apimti ir etikos klausimus. Ar teisingu keliu einama, galima pasitikrinti atsakant į šiuos pagrindinius klausimus:

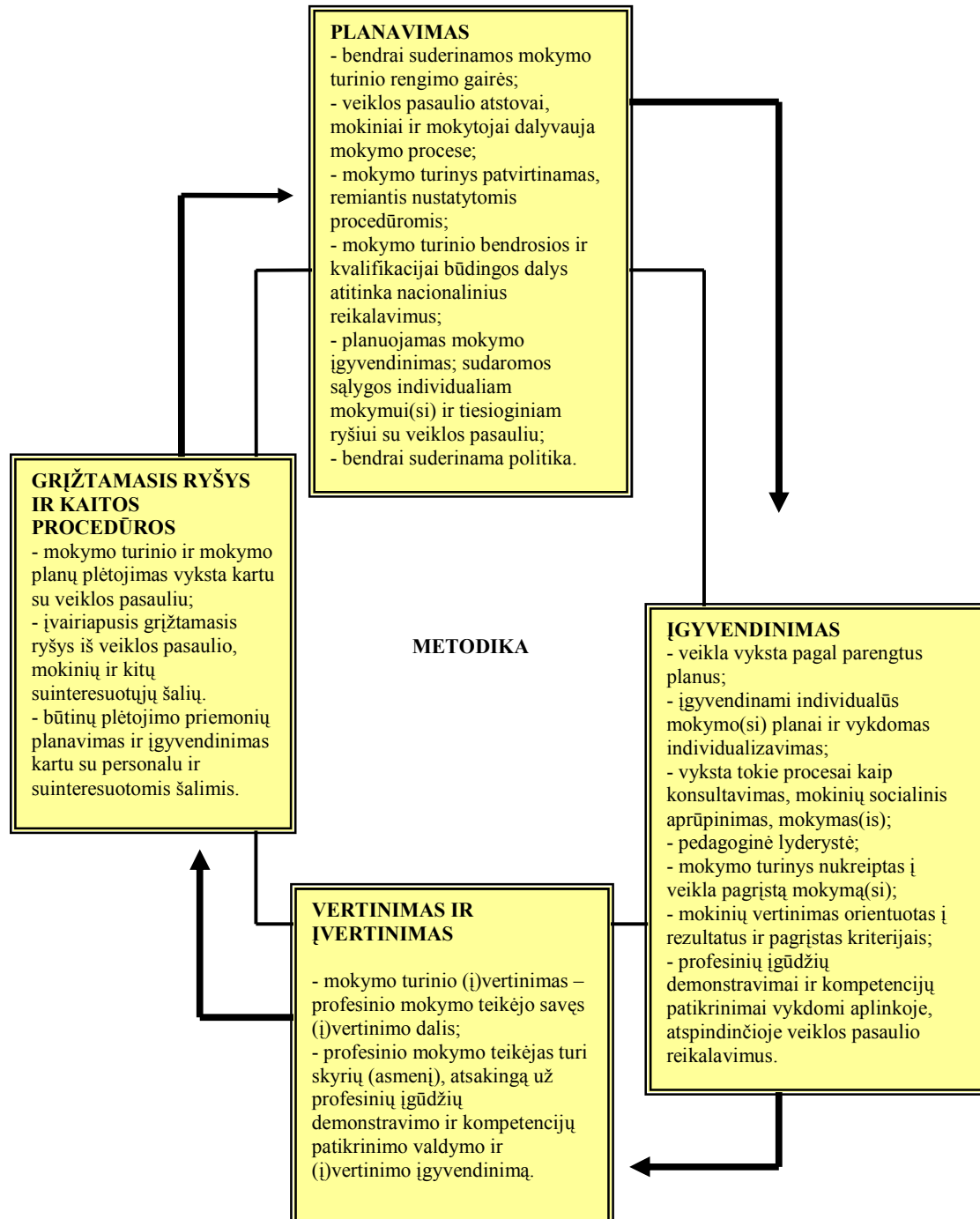
*Ar yra sisteminis požiūris į kokybę?
 Kokias priemones ir procedūras naudojate duomenų rinkimui, matavimui/vertinimui, analizei, išvadoms ir įgyvendinimui?
 Ar priemonės yra paaiškinamos ir nuoseklios?
 Kaip motyvuojate dalyvius, kad jie tinkamai atliktų savo funkcijas?
 Kokios strategijos užtikrina pokyčių įgyvendinimą?
 Kaip/kokiu būdu naudojate išorinio vertinimo rezultatais?*



Rezultatai. Sprendimas naudotis tokiu sisteminiu kokybės požiūriu, kuris yra paremtas

standartinėmis kokybės sistemomis, pvz. ISO arba EFQM; kokybės užtikrinime dalyvauja daugybė įvairių veikėjų – nuo socialinių partnerių iki tėvų ir mokinių; sistemingai kviečiami išoriniai konsultantai; sukurti visiems aiškūs klausimynai, priemonės kokybei išmatuoti, palyginti; aiškus ir įrodomas dėmesys konkrečios institucijos įvaizdžiui, rezultatams; kokybės sistemos sisteminė struktūra apima aiškias pokyčių strategijas.

CQAF modelio rekomendacijos praktiškai pritaikomos įvairių Europos šalių profesinėse mokyklose. Vienas geriausiai iliustruotų pavyzdžių, tai Suomijos patirtis (žr. 2 pav.).



2 pav. Profesinio mokymo teikėjo mokymo turinio plėtojimo pagal CQAF modelį struktūros pavyzdys
(adaptuota pagal *Quality Management Recommendations for Vocational Education and Training*, 2006, p.29).

CQAF modelis pagrindžia kokybės užtikrinimą kaip ciklą, kaip priemonę kokybės tikslams realizuoti, kokybės užtikrinimui palaikyti ir kokybės valdymo sistemai realizuoti. Kokybės užtikrinimo ciklo projektavimas yra kūrybinis procesas, kuris priklauso nuo:

- profesinio mokymo institucijos patirties kokybės užtikrinime;
- organizacijos kultūros;
- profesinio mokymo institucijos tikslų;
- valdymo modelio;
- profesinio mokymo institucijos dydžio;
- finansavimo tipo ir pan.



Kokybės užtikrinimo ciklas svarbus projektuojant ir įgyvendinant mokymo kokybės vidinį vertinimą, kokybės užtikrinimo sistemą, kokybės valdymą.

CQAF modelis remiasi E. Demingo ciklu *planuok, daryk, tikrink, veik*, kuris dar vadinamas "Demingo kokybės tobulinimo ciklu" (žr. 1 priedą). E. Demingas pirmasis atkreipė dėmesį į tobulinimo sistemos svarbą tam, kad pasiektų tikslą ateityje, ir pritaikė modelį kokybės tobulinimo sistemoms. Visos kokybės tobulinimo priemonės ir metodai sukasi apie pagrindinį „organizacijos kaip sistemos“ suvokimą. E. Demingo ciklas labai populiarus, nes naudojamas įvairiems procesams diegti ir realizuoti, pvz. kokybės valdymo. Šis ciklas taikomas įvairaus tipo profesinio rengimo institucijose (pvz. universitetuose, profesinėse mokyklose, vidurinėse mokyklose). E. Demingo ciklas paplitęs Europoje, Afrikoje, Amerikoje (žr.2). Kokia šio populiarumo priežastis? Galima manyti, kad paprastumas, aiškumas ir jau keletą dešimtmečių patikrinimo patirtis.

2

E. Demingo ciklas. Vadinamo E. Demingo ciklo autorystė paprastai priskiriama E. Demingui, šiuo vardu jis ir vadinamas. Tačiau jį sukūrė **W. Shewhartas**, o tik išpopuliarino E. Demingas.

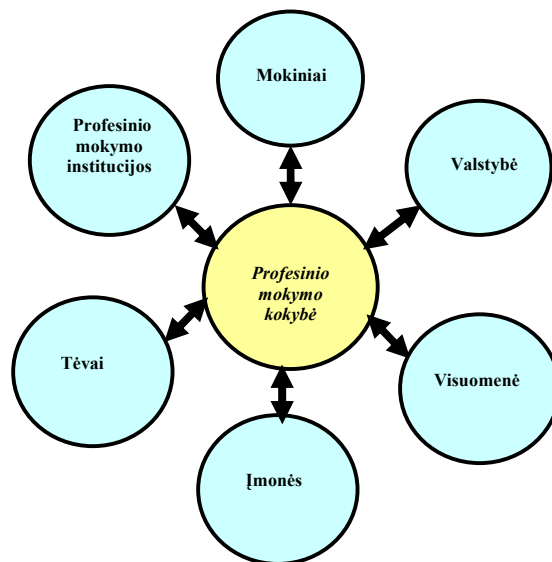
2.2. Kokybės užtikrinimo diegimas

Metodinės rekomendacijos yra praktinės paskirties, todėl nebus pateikiama išsamesnė teorinė medžiaga. Su ja galima susipažinti Vidinio kokybės valdymo sistemų Lietuvos profesinio mokymo institucijose ir ES šalių patirties studijoje.

Kokybės užtikrinimas gali būti diegiamas ar realizuojamas profesinio mokymo institucijos nusistatyta seka. Kokybės užtikrinimo diegimui ir realizavimui pasirinktas analizuoti Danijos pavyzdys dėl aukšto profesinio mokymo lygio šioje šalyje. Remiamasi trimis pagrindiniais elementais: *vartotojų pasitenkinimo tyrimai, savianalizė, informacijos sistemos vadyba*.

Vartotojų pasitenkinimo tyrimai. Profesinio mokymo institucija, siekdama nuolatinio savo veiklos tobulinimo, turi įsivardinti, kas yra jos teikiamų paslaugų³ vartotojai. Vartotojai gali būti *vidiniai* (pvz.: mokiniai, profesinės mokyklos personalas) ir *išoriniai* (pvz.: darbdaviai, valstybė, visuomenė, kitos profesinio mokymo institucijos). Išoriniai vartotojai – tie, kurie nėra profesinio mokymo institucijos darbuotojai, tačiau tiesiogiai arba netiesiogiai naudojami profesinio mokymo institucijos paslaugomis (pvz. darbdaviai, pas kuriuos ateina profesinio mokymo institucijos absolventai). Pirminis profesinio mokymo institucijos vartotojas yra *mokinys*, kadangi tarp jo ir mokytojo vyksta tiesioginė sąveika. Profesinio mokymo įstaigos parengti specialistai pasirenkami darbdavių, kuriems reikalingos jų žinios ir gebėjimai. Buvusių mokinių pagamintais produktais ar suteiktomis paslaugomis naudojami visuomenė ir valstybė.

Profesinio mokymo kokybė priklausys nuo to, kokia bus jo vartotojų veiklos kokybė, ir atvirkščiai, profesinio mokymo kokybė sąlygos vartotojų veiklos kokybę. Tarp jų egzistuoja abipusis ryšys (žr. 3 pav.). Tad planuojant, įgyvendinant ir tobulinant kokybės užtikrinimo sistemą profesinio mokymo institucijoje svarbu įtraukti visus vartotojus.



3 pav. Suinteresuotosios šalys, susijusios su profesinio mokymo kokybe
(T.Gueorguiev, 2006, p.4)

³ Pagrindinė jos teikiama paslauga – profesinis mokymas.

Bet kurių procesų sėkmė priklauso nuo vartotojų patenkinimo (žr.3 ). P. Vanagas, Š.Abramavičius, teigia, „jeigu organizacijoje nėra sukurta vidinių vartotojų poreikių patenkinimo sistema, tam tikra būtina organizacijos kultūra, tuomet nebus įmanoma patenkinti ir išorinius vartotojų“ . (2004, 38)

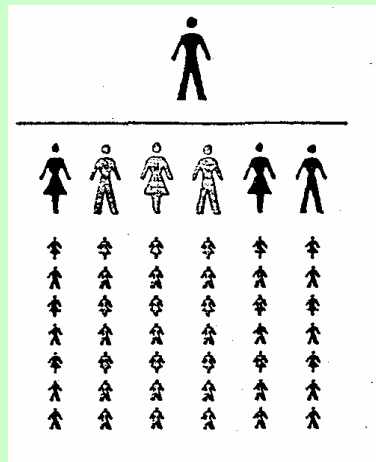
3 Vidiniai ir išoriniai vartotojai.

P. Vanagas, Š. Abramavičius (2004) teigia, kad patenkinti vidinius vartotojus galima tik tada, kai labai gerai išaiškinami santykiai tarp funkcinių pagrindų, o taip pat santykiai tarp vadovų ir jų pavaldinių. Todėl pirmiausiai svarbu:

- 1) tinkamos įmonės organizacinės valdymo struktūros parengimas, siekiant išsiaiškinti atskirų padalinių santykius, pavaldumo ir funkcinius ryšius;
- 2) panaikinimas barjerų tarp vadovų ir pavaldinių. Vadovai turi stengtis atlikti savo darbą taip, kad pavaldiniai jų veikla bei elgsena būtų labai patenkinti; iš kitos pusės pavaldiniai su vadovais turi taip bendradarbiauti ir spręsti atsiradusius bendrus uždavinius, kad vadovai savo pavaldiniais taip pat būtų patenkinti.

Vidinių vartotojų poreikių patenkinimas yra būtina sąlyga išorinių vartotojų poreikiams patenkinti.

Išoriniams vartotojams taikoma “42-ų taisyklė”, kuri sako, kad vienas nusiskundęs vartotojas pasiskundžia šešiams asmenims, o kiekvienas iš jų, savo ruožtu, padaro įtaką dar septyniems vartotojams.



Tuo remiantis galima teigti, kad profesinio mokymo institucijai išleidus tik vieną vienintelę nepakankamai gerai pasirengusių darbo rinkai absolventų laidą, gali reikėti ilgai ir kokybiškai dirbti, kad būtų galima susigražinti gerą vardą. Kiekvienas profesinio mokymo institucijos bendruomenės narys turi būti atsakingas už kokybiškas veiklas ir žinoti konkrečią savo atsakomybę.

Remiantis Danijos profesinių mokyklų patirtimi, pirmiausiai reikėtų apmokyti visus darbuotojus (nuo valytojo iki direktoriaus). Mokymų temos gali būti įvairios, pavyzdžiui, profesinio mokymo kokybė, kokybės vertinimas, kokybės užtikrinimas, kokybės valdymo sistemos, darbas komandose.



Siekiant sutaupyti (laiką ir finansus) galima pirmiausiai atrinkti keletą žmonių, kurie dalyvautų apmokymuose, o vėliau įgytas žinias ir patirtį skleistų visiems kitiems profesinio mokymo institucijos darbuotojams.

Vartotojų lūkesčius galima išsiaiškinti prieš mokymus ir po mokymų. Tai įmanoma atlikti įvairiais informacijos rinkimo būdais, pvz. anketavimas, pokalbiai, diskusijos, elektroninis anketavimas. Labai svarbu rezultatus viešinti, t.y. suteikti grįžtamąjį ryšį, pvz. Danijos mokyklose jie dažniausiai skelbiami mokyklos intranetiniame tinkle.

Savianalizė. Danijoje savianalizė – tai priemonė nustatyti mokymo būklę ir kokybės tikslus. Savianalizė gali būti atliekama siekiant išsiaiškinti, kokia yra mokymo kokybė profesinio mokymo institucijoje. Remiantis savianalizės ataskaitos rezultatais, galima rinktis kokybės siekinius, šiuos rezultatus panaudoti kokybės valdymo sistemai diegti (žr.4).

4

Savianalizė.

Savianalizė - savęs vertinimo proceso dalis, kurio metu analizuojama savęs vertinimo metu surinkta informacija, šiai informacijai suteikiant prasmę kokybės tobulinimo paradigmoje. Praktikoje savianalizė dažnai sutapatinama su savęs vertinimu arba vidiniu kokybės vertinimu, tačiau semantinė prasme ši sąvoka apima tik dalį vertinimo - analizės stadiją ([Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo terminų žodynas, 2006](#)).

Savianalizės ataskaita - dokumentas, apibendrinantis svarbiausias išvadas, įprasminančias savianalizės metu surinktą informaciją ir nukreiptas į kokybės gerinimą arba jos tobulinimą. Šiame dokumente pateikiama apibendrinta informacija, apimanti mokymo/studijų dalyko, programos, institucijos/padalinio ar besimokančiojo veiklos sričių aprašymą pagal nu(si)statytus vertinimo kriterijus ir rodiklius. Savianalizės ataskaitoje gali būti nepateikiami vertinimo metu surinkti pirminiai duomenys, o tik jų pagrindu parengta analizė ir siūlomos rekomendacijos vidinei studijų dalyko, programos, institucijos/padalinio ar besimokančiojo veiklos kokybei tobulinti.

Vidinis kokybės vertinimas - informacijos apie mokymo/studijų dalyką, programą, instituciją/padalinį ar besimokančiojo pasiekimus rinkimas, sisteminimas ir analizė, kurią atlieka tiriamos institucijos bendruomenės nariai. Vidinio kokybės vertinimo rezultatai pateikiami įsivertinimo arba savianalizės ataskaitoje ([Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo terminų žodynas, 2006](#)).

Pastaba: daugiau informacijos galima surasti Vidinio kokybės valdymo sistemų Lietuvos profesinio mokymo institucijose ir ES šalių patirties studijoje.

Remiantis vienos Danijos profesinės mokyklos savianalizės ataskaita, joje gali būti įtraukti klausimai apie darbuotojų pasitenkinimą darbo aplinka, įstaigos vadovavimo strategiją. Įvertinus savianalizės metu pastebėtas stiprybes ir silpnybes sudaromas veiklos planas bei imamasi konkrečių priemonių. Planai turi būti patvirtinti vadovybės ir paskelbti intranete (vidiniame tinkle)

Atliekant savianalizę galima panaudoti kompiuterinę sistemą, kuomet atsakymai į klausimus pildomi internete, o kompiuterinė programa sumuoja gautus atsakymus. Detalesnei analizei taikytinas interviu, pokalbis, diskusija ir pan.

Atliekant savianalizę itin svarbus anonimiškumas.

Savianalizę gali būti atliekama mokytojo – komandos – vadovo lygiuose. Tačiau savianalizės objektą nusistato profesinio mokymo institucija. Tai gali būti mokymo programos, dalyko, praktinio mokymo savianalizė ir pan.

Remiantis Lietuvos kolegijų patirtimi vidinis vertinimas⁴ vyksta pagal metinį ciklą: rengiami metiniai veiklos planai, atliekamas tobulinimas, renkami duomenys ir rašoma savianalizės ataskaita, atliekamas vidinis įvertinimas, suformuluojamos rekomendacijos atskirų veiklos sričių tobulinimui (Lietuvos mokslo taryba. Studijų komisijos darbo grupė, 2004).

Remiantis Nacionalinės Švietimo Tarybos Suomijoje duomenimis, išskiriami šie pagrindiniai savianalizės organizavimo bruožai (An European Guide on Self-assessment for VET providers. *Final version*, 2003):

- organizacijos bendruomenės veikla grindžiama nuolatiniu bendradarbiavimu;
- visuotinis vertybių, tikslų ir veiksmų apsvaistymas, skatinant nuomonių įvairovę;
- skirtingų veiklos metodų išbandymas ir visuotina rezultatų analizė;
- nuolatinis veiklos vertinimas visoje bendruomenėje, vadovaujantis skaidrumo principu;
- bendruomenės praktinių žinių tobulinimas, skatinant motyvaciją darbui ir savęs tobulinimui.

Vidinės kokybės sistemos rezultatus reikia formalizuoti: pateikti ataskaitose, pranešimuose. Jie turi būti žinomi ir viešai skelbiami visai organizacijos bendruomenei. Paprastai pateikiami tokie savęs vertinimo rezultatai:

- sisteminis ir bendras požiūris į visas veiklos sritis institucijoje;
- galimybė patikrinti ryšį tarp organizacijos veiklos ir pasiektų rezultatų;
- mokymosi aspektas (loginis išvadų nustatymo kelias);

⁴ Priklausomai nuo patirties šioje srityje ir darbuotojų kompetentingumo, vidinis vertinimas yra peraugęs į vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą.

- sąrašas tobulintinų veiklos sričių;
- tęstinumas;
- visapusiškas įvairių padėjėjų pripažinimas proceso metu, nukreipiant tai būsimų tikslų įgyvendinimą;
- efektyvumas, nes atskiri sprendimai priimami visuose organizacijos bendruomenės lygmenyse, – taip užtikrinamas įvertinimo duomenų panaudojimas;
- lankstumas ir atitikimas, nes veikla pritaikoma vietiniams poreikiams nuo pat pradžių.

Kaip skyrelio pradžioje minėta, Danijoje kokybės užtikrinimui svarbu ne tik vartotojų pasitenkinimo tyrimai, savianalizė, bet ir informacijos sistemos vadyba.

Informacijos sistemos vadyba. Danijos profesinio mokymo institucijose informacijos sistemos vadyba gali būti pagrįsta taškų rinkimu pagal 5 punktus: ekonomika, vartotojai, darbuotojai, vidiniai procesai, vystymasis, plėtra. Labai svarbu taikyti objektyvias matavimo priemones.

Remiantis kita praktika gali būti iškirti šie požymiai:

- pakankamumas,
- gavimas laiku,
- tikrumas (arba adekvatumas).

Pakankamumas siejamas su tuo, ar turima visa informacija, reikalinga planui parengti, situacijai įvertinti, ar ji priklauso nuo situacijų bei sprendimų apibrėžtumo. Prognozėms, veiklos planams ir operatyvaus valdymo sprendimams naudojama dažniausiai ne visa informacija ir tokie sprendimai priimami esant neapibrėžtumui. Operatyviems sprendimams priimti prireikia konkretesnės ir tikslesnės informacijos, todėl būtina daugiau jos rinkti, kaupti, laikyti ir apdoroti, tai daryti operatyviau, o kartu tai reikalauja didesnių laiko ir pinigų sąnaudų.

Informacijos gavimo laiku charakteristika ypač svarbi informacijai, naudojamai priimant tokius operatyvaus valdymo sprendimus, kurių veiksmingumas priklauso nuo to, kaip greitai gaunama informacija apie nuokrypį nuo normalios (iš anksto numatytos) proceso eigos ir pan. Šios charakteristikos gerinimas susijęs su aktyvesniu informacijos rinkimu, dažnesniu jos fiksavimu ir perdavimu, t. y. su papildomomis laiko ir pinigų sąnaudomis.

Priimamiems sprendimams svarbus naudojamos informacijos tikrumas. Informacija gali būti netikra jau nuo jos atsiradimo ar sukūrimo momento. Jos tikrumas taip pat gali sumažėti ją perduodant, saugojant ir apdorojant. Tikrumas gali būti prarandamas ir tyčia, kai informacija

sąmoningai iškreipiama. Rengiant sprendimų priėmimo technologijas, daug dėmesio skiriama informacijos tikrumui pasiekti ir išlaikyti, naudojant įvairius informacijos tikrumo kontrolės ir apsaugos metodus, rengiant patikimesnę programinę įrangą, kuri padėtų išvengti klaidų, o jeigu jų pasitaikytų, – surasti ir ištaisyti.

Kompiuterizuojant įstaigų valdymą (tuo pačiu ir vidinį kokybės valdymą) svarbi informacijos pateikimo forma. Naudojama informacija fiksuojama įvairiose laikmenose: pradedant dokumentais, baigiant koduota, tik kompiuterių „suprantama“ kalba.

Vidinio kokybės valdymo sistemos dokumentai gali būti rašytinėje arba elektroninėje laikmenoje. Pastaruoju metu ypač populiarėja dokumentai elektroninėse laikmenose. Elektroninės laikmenos privalumai:

- galimybė naudotis naujausia informacija;
- lengvas naudojimas ir pakeitimų atlikimas;
- greitas negaliojančių dokumentų pašalinimas.

Dokumentų valdyme svarbu: sudaryti visų su kokybės sistema susijusių dokumentų valdymo *sistemą*, kuri apimtų vidinius dokumentus, projektus, standartus, normas, vidaus taisykles, techninius reglamentus, rekomendacijas ir pan.; paskirti atsakingus už dokumentų valdymą asmenis; atskirti dokumentų lygius (strateginis lygis – *kokybės vadovas*, taktinis lygis – *procedūros*, operacijų lygis – *instrukcijos, pildomi dokumentai ir formos*); pasirūpinti, kad darbuotojai gautų jų veiklai reikiamus dokumentus; taip valdyti dokumentus, kad būtų nesunkiai pasitikrinama, ar darbuotojas turi kontroliuojamą dokumento egzempliorių; valdyti dokumentus, esančius elektroninėse laikmenose.

Sukurta ir taikoma daug informacijos valdymo sistemų, kurios sumažina dokumentų tvarkymo bei saugojimo sąnaudas, palengvina darbo procesų valdymą, taip padidindamos darbuotojų produktyvumą bei tuo pačiu organizacijos veiklos kokybę.

2.3. Priemonės kokybei užtikrinti ir kokybės gerinimo būdai

Priemonės kokybei užtikrinti profesinio mokymo institucijoje gali būti vidinės ir išorinės. Vidinės priemonės pasirenka pati profesinio mokymo institucija, o išorinės priemonės paskiria kitos institucijos arba profesinio mokymo institucijos kreipimusi atlieka kokybės vertinimo institucijos.

Svarbiausias vidinės kokybės sistemos funkcionavimo elementas – gera kokybės vertinimo sistema. Tačiau reikia įvertinti faktą, kad skirtingose organizacijose, padaliniuose kokybės samprata gali būti ne tapati, todėl kyla problema nusistatant kokybės įvertinimo kriterijus (žr.5 .

5

Kokybės vertinimo tipai.

Kokybės vertinimo tipai – tai *akreditavimas*, *inspektavimas*, *auditas*, *palyginimas*. Profesinio mokymo institucija gali taikyti net po kelis vertinimo tipus.

Akreditavimas - valstybės įgaliotos institucijos pripažinimas, atlikus išorinį vertinimą, kad mokymo/studijų programa ar mokymo/studijų institucija atitinka teisės aktais nustatytus reikalavimus (Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo terminų žodynas, 2006).

Inspektavimas - kompetentingo asmens ar jų grupės atliekamas tiesioginis ir nepriklausomas mokymo/studijų dalyko, programos ar institucijos/padalinio veiklos (veiklų) vertinimas ir įvertinimas, siekiant atskleisti, ar gauti rezultatai atitinka nustatytus kokybės reikalavimus (Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo terminų žodynas, 2006).

Auditas – nepriklausomas procesų ar procedūrų, vykstančių organizacijoje, tyrimas, dažniau suvokiamas kaip išorinis t.y. atlieka ne įstaigos darbuotojai. Profesinio mokymo institucijoje vidinį auditą galėtų atlikti žmogus ar grupė nepriklausomų tyrėjų (pvz. dirbantis įstaigoje auditorius ar pan.). Vidinis auditas, kaip ir išorinis, atliekamas pagal kontrolinį inspektuotinų dalykų sąrašą su klausimais. Atlikus tokį auditą, turi būti analizuojami gauti duomenys ir ieškoma esamos kokybės sistemos gerinimo galimybių. Vėlesnis auditas turėtų būti daromas tam, kad būtų patikrinta, jog pataisos padarytos, o sprendimai sėkmingai realizuoti.

Palyginimas - standartizuotas procesas, kurio metu renkami ir analizuojami duomenys, leidžiantys tarpusavyje palyginti ir įvertinti mokymo/studijų dalykų, programų, institucijų/padalinių veiklų kokybę, siekiant pasikeisti gerąja patirtimi, nustatyti problemas ir jų sprendimo būdus (Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo terminų žodynas, 2006).

Organizacijos veiklos kokybė, skirtingai nei gaminio, proceso ar paslaugų kokybė, yra strategijos, politikos, darbuotojų veiklos efektyvumo suma (Jurkauskas, 2003). Jai pamatuoti taikomi du populiarūs tipai: *auditas* ir *modelių žvalgyba*.

Modelių žvalgyba - esamos kokybės valdymo sistemos funkcionavimo būklės įvertinimo metodas, kai viena organizacija gretina save su kita organizacija, kuri laikoma toje srityje geriausia, kad būtų galima nuspręsti, kaip pasiekti jos lygį ir, naudojant gautą informaciją, pagerinti procesus savojoje organizacijoje. Skiriami du modelių žvalgybos tipai: *vidinis* ir *išorinis*. Vidinė žvalgyba yra tokia, kai gretinami tos pačios įstaigos skyriai ar padaliniai. Šis metodas praktiškai profesinio mokymo įstaigose yra taikomas. Išorinė žvalgyba, kai savoji organizacija gretinama su pirmaujančia; jis taikomas rečiau, nes profesinio mokymo sistemoje nėra įstaigų reitingavimo pagal jų veiklos kokybę. Profesinės mokyklos gali rasti tik fragmentiškus duomenis (pvz. iš darbo biržų apie absolventų įsidarbinimą, apie mokinių pasiekimus per valstybinius brandos egzaminus).

P.Vanagas (2004) pažymi, kad, siekiant įvertinti vidinės kokybės sistemos funkcionavimą, tenka išmatuoti esamą rezultatų kokybės lygį, nustatyti siektiną idealą, išmatuoti planuojamą atskiriems laikotarpiais ir faktiškai pasiektą rezultatų kokybės lygį.

Koks bebūtų taikomas kokybės vertinimo tipas, visuomet turi būti rezultatas – ataskaita, pavyzdžiui, savianalizės ataskaita ar išorinių vertintojų parengta ataskaita.

Pastaba: daugiau informacijos galima surasti Vidinio kokybės valdymo sistemų Lietuvos profesinio mokymo institucijose ir ES šalių patirties studijoje.

Profesinio mokymo teikėjai yra *atsakingi* už nuolatinį profesinio mokymo kokybės tobulinimą. Ši atsakomybė įpareigoja vertinti savo veiklą ir jos efektyvumą bei dalyvauti išoriniame jų veiklos (i)vertinime.

Išorinio veiklos (i)vertinimo metu gauti rezultatai panaudojami profesinio mokymo sistemos, profesinio mokymo programų bei pačių profesinio mokymo teikėjų veiklos kokybės tobulinimui. Taip pat šiais rezultatais pasinaudojama atliekant profesinio mokymo kokybės monitoringą.

Profesinio mokymo teikėjų savęs (i)vertinimas. Savęs (i)vertinimo sistema instituciniame lygmenyje turi būti *nuolatos* tobulinama. Profesinio mokymo teikėjai neįpareigojami naudoti konkrečius savęs (i)vertinimo modelius, tačiau yra tam tikros rekomendacijos, apimančios kokybės valdymą ir savęs (i)vertinimą profesinio mokymo teikėjo lygmenyje. Šios rekomendacijos suteikia laisvę pasirinkti modelį bei savęs vertinimo priemones, kurios būtų tinkamiausios, atsižvelgiant į profesinio mokymo teikėjo esamą situaciją, poreikius bei vykdomos veiklos specifiką, pavyzdžiui, neįgaliųjų profesinį mokymą. Profesinio mokymo institucijoms taip pat rekomenduojama vykdyti vidinį auditą ar kitus (i)vertinimus, taip pat kolegų tiek iš tos pačios institucijos, tiek iš išorės vertinimą (vertinimą atlieka asmenys, dirbantys toje pačioje srityje) bei palyginamumo procesą kaip sudėtinę savęs vertinimo dalį.

Savęs įsivertinimui, savianalizei labai svarbu sistemingai kaupti ir analizuoti informaciją. Populiariausi ir lengviausiai pritaikomi metodai, tai:

- *apklausa* - tiriamos nuostatos, žinios (apklausa gali vykti raštu ir žodžiu);
- *anketavimas* - nedidelės apimties apklausa raštu;
- *klausimynas* - didelės apimties apklausa raštu;
- *interviu* – apklausa, pokalbis žodžiu, kuris gali būti struktūruotas arba nestruktūrizuotas, t.y. laisvos formos, kai apibrėžiamas tik interviu tikslas, o visa kita improvizuojama;
- *stebėjimas* – gali būti *atviras*, kuomet asmenys žino, kad yra stebimi, arba *uždaras-slaptas*, kai stebimieji nežino, kad yra stebimi; stebėjimas gali trukti trumpai arba vykti ilgai; tai sudėtingesnė priemonė nei anketavimas;
- *dokumentų analizė* – analizuojami statistiniai dokumentai; ypač reikšminga, kai vyksta pokyčiai arba kuomet institucija nori įvertinti savo vietą tarp panašaus tipo institucijų.

Norint gauti objektyvesnę informaciją, galima taikyti įvairias priemones - apklausą, stebėjimą, dokumentų analizę ir pan. Svarbu, kad visi asmenys turėtų vienodas formas, anketas, atmintines, stebėjimo lapus ir pan.

Duomenų analizė turėtų būti kokybinė ir kiekybinė, nes šie tyrimai papildo vienas kitą, rezultatų analizė ir apibendrinimas yra objektyvesni. Kokybiniai tyrimai reiškia tokį kokybinės analizės tyrimo ir rezultatų išraiškos pobūdį, kuriame pagrindinis akcentas daromas remiantis logikos priemonėmis, palyginimu, individualaus stebėjimo, apklausos, intuicijos, apklausos ir asmeninių dokumentų panaudojimo patirtimi. Kiekybiniai tyrimai padeda atskleisti gilesnę kiekybės ir kokybės, pastovumo ir kaitos socialinių reiškinių dialektinę sampratą; kiekybinis tyrimas taip pat padeda tiksliau ir giliau nagrinėti dinامينius ir statistinius dėsningumus. Intensyvų kiekybinių tyrimų taikymą nulėmė techninės bazės pažanga. Kiekybinių ir kokybinių metodų grupės veiksmingai papildo viena kitą, o norint išsamiai pažinti tyrimo objektą, ši sąveika duoda patikimesnius, objektyvesnius ir išsamesnius rezultatus.

Kokybės gerinimo būdai. Kiekviena profesinio mokymo institucija kartu su visa bendruomene turi atrasti geriausius, tinkamiausius kokybės gerinimo būdus. Didelėje profesinio mokymo institucijoje gali būti vienokie būdai, mažoje – kitokie. Pvz. jei profesinio mokymo institucija yra didelė ir susijungusi iš atskirų buvusių savarankiškų mokyklų, gali būti, kad pirmiausiai reikės jos darbuotojams pagerinti darbo komandoje įgūdžius.

Teorinėje literatūroje išskirta įvairių kokybės gerinimo būdų (žr.6 .

6

Kokybės gerinimo būdai.

Kokybės sistemos gerinimo būdai yra įvairūs. Pvz. V. Dikavičius, S. Stoškus (2003) išskiria:

- radikalus pakeitimas – dinamiškas, ryžtingas naujos geresnės veiklos siekimas;
- nuolatinis gerinimas, t.y. pasikartojanti veikla, didinanti vadybos sistemos ir procesų sugebėjimą įvykdyti reikalavimus produktui;
- tolydinis gerinimas, t.y. tolydinė veikla, didinanti vadybos sistemos ir procesų sugebėjimą įvykdyti reikalavimus produktui;
- reorganizavimas – radikalus susitelkimas pertvarkyti veiklą, kuri atitiktų organizacijos tikslus.

Pastaba: daugiau informacijos galima surasti Vidinio kokybės valdymo sistemų Lietuvos profesinio mokymo institucijose ir ES šalių patirties studijoje.

Nuolatinis organizacijos kokybės gerinimas/tobulinimas turėtų būti vienu iš pagrindinių profesinio mokymo įstaigos tikslų ir yra būtinas norint pasiekti geriausių veiklos rezultatų. Konkuruojančios profesinio mokymo organizacijos tikriausiai elgiasi taip pat, t.y. nuolat tobulina atskirų procesų ir visos organizacijos veiklą. Net gerai veikianti bet kuri sistema ilgainiui išsiderina, susidėvi. Todėl būtinos nuolatinės pastangos gerinti/tobulinti jau veikiančią sistemą.

Reaktyvus kokybės tobulinimas (Dikavičius, Stoškus, 2003) yra specifinio kokybės trūkumo suvokimo procesas, įvardijant ir pašalinant esmines priežastis tam, kad trūkumai daugiau nesikartotų. Profesinio mokymo institucija pasirinkusi šį būdą turėtų žinoti šiuos prioritetus: planavimas, darymas, t.y. planuotų priemonių įgyvendinimas, tikrinimas ir darbas patobulintu metodu.

Profesinio mokymo įstaigose gali būti pritaikomas *proaktyvinis kokybės tobulinimas* (Dikavičius, Stoškus pagal Teilor, 2003). Pats žodis „proaktyvus“ reiškia aktyvų naujų galimybių ieškojimą norint ką nors nuveikti ar patobulinti, nelaukiant kol iškilusios problemos privers ieškoti greitų, o drauge ir neoptimaliausių sprendimų. Tai reiškia, kad proaktyviniam tobulinimui būdinga tokia veika, kuri preventyviai užkerta problemų išsivystymą.

Proaktyviniam kokybės tobulinimui užtikrinti būtini organizaciniai struktūriniai pakeitimai. Profesinio mokymo institucija turėtų **atlikti situacijos analizę** iš pasirinktų daugelio veiklos krypčių, kurios gali būti naudingos ateityje. Žengiant pirmuosius proaktyvinio tobulinimo žingsnius, labai svarbu **išanalizuoti visas numatytas veiklos kryptis ir tolimesnei analizei palikti tik tas, kurios, sprendžiant šią problemą, susidarius nuomonę, yra realios, perspektyvios ir naudingos**. Vadinas, rekomenduojama **sukoncentruoti dėmesį į keletą svarbiausių problemų**. Proaktyvinio tobulinimo metu renkami tik kokybiniai duomenys, nes numatyti ir parašyti perspektyvines įstaigos veiklos kryptis remiantis kiekybiniais duomenimis tiesiog neįmanoma. Kai kuriais atvejais tolimesnei plėtrai numatyti labai svarbi ir intuicija.

Siekiant pagerinti profesinio mokymo institucijos veiklą, jos paslaugų kokybę svarbu daug darbų atlikti komandose. Komandinis darbas turėtų tapti profesinio mokymo įstaigų kasdieninės veiklos pagrindu. Komanda – nedidelis būrelis žmonių, kurie vienas kitą papildo savybėmis ir kuriuos vienija bendras tikslas, vykdomos užduotys bei požiūris, kad jie yra bendrai atsakingi už pavestą darbą. Gerai organizuoto komandinio darbo rezultatas visada yra svaresnis ir geresnis negu atskirų darbuotojų, įeinančių į komandą ir dirbančių atskirai rezultatų suma, t.y. dirbant komandose atsiranda sinergijos efektas. Komandinės veiklos sugebėjimai turėtų būti ugdomi seminarų metu, nes tokios veiklos esmė visų bendruomenės narių turi būti suprantama vienodai. Komandinis darbas ypatingai prasmingas priimant kokybės tobulinimo sprendimus, ieškant prastos kokybės priežasčių ir metodų šioms priežastims pašalinti. Didėjant informacijos srautams, neįmanoma vienam žmogui įsisavinti visos informacijos. Todėl komandoje integruojamos žinios bei patirtis ir gaunami geresni sprendimai, negu tai darytų vienas žmogus.

Veiklos gerinimas dažniausiai pereina šias stadijas: problemos įvardinimas, projekto parinkimas, diagnozė, žmonių parengimas, sprendimo vykdymas, patobulinimo palaikymas.

Teorinėje literatūroje yra išskirta įvairių kokybės gerinimo būdų (žr.7 .



Kokybės gerinimo stadijos.

Projekto pasirinkimas prasideda neformalia analize arba struktūriniu įvertinimu, kuris nustato egzistuojančios praktikos organizacijoje statusą. Kokybės gerinimo darbams įgyvendinti pirmasis žingsnis – duomenų rinkimas, jų sisteminimas, apdorojimas ir vaizdus pateikimas (V. Dikavičius, S. Stoškus, 2003).

Pastaba: daugiau informacijos galima surasti Vidinio kokybės valdymo sistemų Lietuvos profesinio mokymo institucijose ir ES šalių patirties studijoje.

2.4. Praktinės rekomendacijos profesinio mokymo institucijai, siekiančiai geresnės veiklos ir mokymo kokybės

Visų kokybės darbų pradžia profesinio mokymo institucijoje – tai darbuotojų susitelkimas, pasirengimas darbui ir geranoriškas bendradarbiavimas.



Svarbu nusistatyti kelias pagrindines taisykles kokybei gerinti ir jų visiems laikytis.

Pvz. Danijoje rekomendacijos kokybės gerinimui (*The Danish Approach to Quality in Vocational Education and Training*, 2005):

1. Kiekviena profesinio mokymo institucija turi turėti kokybės sistemą.
2. Kiekviena profesinio mokymo institucija turi turėti savianalizės procedūras kokybei užtikrinti 8 pagrindinėse srityse.
3. Kiekviena profesinio mokymo institucija turi turėti veiklos planą, paremtą savianalizės ataskaitos rezultatais, ir jį viešinti visiems organizacijos nariams.

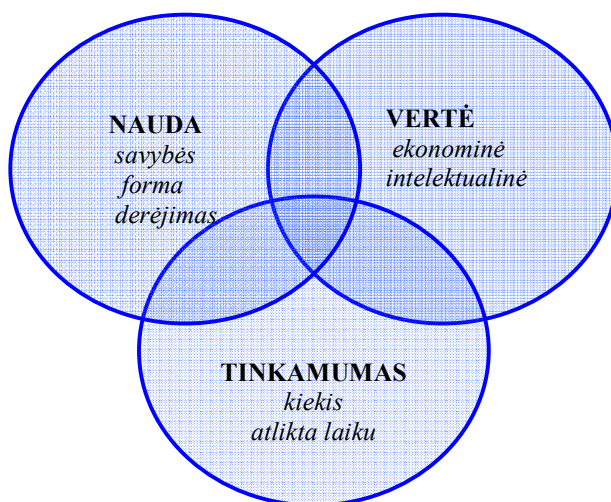
Labai svarbu išsiaiškinti, kaip profesinio mokymo institucijos bendruomenė suprantą kokybę, kokius tikslus kokybei gerinti ji išskirtų. Dažnai atsitinka taip, kad administracija ir pedagogai skirtingai suprantą kokybę (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Profesinio mokymo vadybininkų ir profesijos mokytojų bei kito profesinio mokymo institucijos personalo kokybės suvokimas (J. Gibb, 2003)

	Profesinio mokymo institucijos administracijos požiūris	Profesijos mokytojų ir profesinį mokymą aptarnaujančio personalo požiūris
Kas yra kokybė?	Kokybė yra vartotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimas. Tai siejasi su pasitenkinimo ir efektyvumo lygiais. Kokybė – atitikimas paskirčiai; tai dermės pasiekimas.	Kokybė yra tai, kuomet mokymas (-is) kelia malonumą ir pasitenkinimą. Tai labai geras mokymas(is), nuolatinis tobulinimas ir suradimas būdų, nukreiptų į rezultatų tobulinimą ir pasitenkinimą.
Kodėl tai yra svarbu?	Tai atskleidžia, kad profesinio mokymo sektorius yra atskaitingas už viešą finansavimą, kuris panaudojamas siekiant, kad mokiniai įgytų veiklos pasauliui reikalingas žinias, mokėjimus ir įgūdžius.	Tai priemonės, užtikrinančios, kad klasėje vyktų daugiau <i>mokymasis</i> nei vien tik <i>mokymas</i> . Tai kelias, užtikrinantis mokinių aktyvumą ir jų atskaitingumą už savo pačių mokymąsi.

Kitas galimas sunkumas – tai nesitarimas, nesupratimas kaip apibrėžti kokybę, jos tikslus ir kokius prioritetus pasirinkti. **Ypač situaciją gali apsunkinti bandymas derintis pagal jau tai anksčiau padariusias profesinio mokymo institucijas**, nes jų esama veiklos kokybės būklė gali būti skirtinga. Pavyzdžiui, viena profesinio mokymo institucija gali turėti problemų dėl nepakankamo mokinių, norinčių į ją stoti, skaičiaus, todėl jų kokybės siekiniai gali būti susiję su teikiamų paslaugų patrauklumo didinimu. O darbo rinkos mokymo centrui gali būti aktualu kuo geriau tenkinti darbo rinkos, darbdavio ir paties darbuotojo švietimo ir profesinio mokymo poreikius, kadangi tai susiję su suaugusiųjų mokymusi.

Profesinio mokymo institucijos tiesiogiai veikiamos įvairių veiksmų, tame tarpe ir rinkos ekonomikos. Vadinasi, jos ne tik teikia profesinio mokymo paslaugas, bet ir konkuruoja su kitomis profesinio mokymo institucijomis, siekdamos išlikti rinkoje. Tad formuojant kokybės sampratą, siekinius svarbu įvertinti naudą, vertę ir tinkamumą. (žr. 4 pav.).



4 pav. Kokybės samprata
(adaptuota pagal T.Gueorguiev, 2006, p.2)

K. Saxena (iš Gueorguiev, 2006) kokybę apibrėžia kaip tris tarpusavyje persidengiančias sistemos dalis – **naudą**, **vertę** ir **tinkamumą**. Remiantis šiuo grafiniu apibrėžimu, reikia įvertinti, kad *kiekvienas asmuo kokybę suvokia savaip*. Jei vienam mokiniui išklaudyta pamoka buvo naudinga, vertinga ir tinkama, atsižvelgiant į suteiktų žinių, mokėjimų ir įgūdžių kiekį bei jų pateikimą tam tinkamu laiku, kitam asmeniui ta pati pamoka galėjo būti nenaudinga ir nevertinga (pvz.: mokinys nieko nesuprato, nes medžiaga buvo išdėstyta per daug sudėtingai; greitas mokytojos kalbėjimo tempas nederėjo su itin lėtu mokinio mąstymu ir t.t.) bei pateikta informacija buvo per anksti išdėstyta, nes mokinys neturėjo tai temai reikalingų pagrindų, t.y. pamoka tiesiog neatitiko mokinio pasirengimo lygmens. Taip pat administracijos atstovas ir pedagogas, didelės ir mažos profesinio mokymo institucijos vadovas kokybės sampratą ir siekinius formuos per skirtingas prizmes. Todėl profesinio mokymo institucijos bendruomenė turėtų išmokti gerbti įvairias nuomones ir mokėti surasti išdiskutuotą bendrą sprendimą.



Veiklos planas – svarbi priemonė kokybės tikslams pasiekti. Jis turėtų būti labai pamatuotas. Nerekomenduojama iš karto užsibrėžti padaryti labai daug ir per trumpą laiką. Ypač žalinga jį įgyvendinti *tai reikėjo padaryti jau vakar* principu.

Numatant veiklas reikia įvertinti tai, kad profesinio mokymo kokybei itin svarbi praktinio mokymo, kuomet profesiniai įgūdžiai ugdomi ne tik profesinio mokymo institucijoje, bet ir kitokio veiklos pobūdžio įstaigoje, įmonėje ar ūkyje, kur vyksta tiesioginė sąveika su veiklos pasauliu (atspindimos realios situacijos, kurių metu galima įgyti naujų ir tobulinti turimus įgūdžius), kokybė. Svarbu įvertinti tuos aspektus, kad praktinis mokymas atskirais etapais (profesinės veiklos praktika) paprastai grindžiamas sutartimi tarp mokinio, institucijos bei darbdavio. Tuomet praktinis mokymas vykdomas darbo vietoje.

Veiklos planas gali būti sudaromas prieš arba po savianalizės.

Veiklos planas – dokumentas, todėl jam taip pat turi būti ruošiamasi. Pasiruošimas planavimui susideda iš 4 etapų: situacijos įvertinimo, alternatyvų išaiškinimo, alternatyvų įvertinimo, apsisprendimo.

Situacijos įvertinimas – gerai žinoti esamą padėtį, silpnybes, taisytinus aspektus, nes tik tada pavyks sudaryti gerą planą, atliepiantį poreikius.

Alternatyvų išaiškinimas – svarbu išsiaiškinti galimus veiksmų būdus, alternatyvas, nes tai padidins plano tikslumą.

Visapusiškas alternatyvų įvertinimas – svarbus etapas, nes padeda apsispręsti ką reikėtų pirmiausia spręsti ir kaip spręsti.

Apsisprendimas (sprendimo priėmimas) - racionaliausio ir optimalaus varianto pasirinkimas.

Planai pagal trukmę gali būti kelių tipų: ilgalaikiai (vadinami strateginiais) ir trumpalaikiai (vadinami taktiniais).

Strateginis planavimas - tai ilgalaikių tikslų ir būdų jiems pasiekti numatymas. Jis aprėpia ilgą laikotarpį (3-5 metus) ir neapima visų smulkių tikslų. Dažniausiai strateginiai planai sudaromi konkrečioms tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Jie gali būti koreguojami, pasikeitus rinkos sąlygoms.

Taktinis planavimas - tai trumpalaikis tikslų ir būdų jiems pasiekti numatymas, tam tikros strateginio plano atkarpos detalizavimas. Nuo strateginio plano jis skiriasi tuo, kad yra skirtas tik strateginiam planui konkretizuoti ir atskleisti praktinius jo įgyvendinimo būdus; jis apima trumpesnį laikotarpį nei strateginis.

Veiklos plano struktūra gali būti įvairi. Pvz.

Planas Nr. 1

Eil.Nr.	Veikla	Data	Atsakingas	Rezultatas

arba planas Nr. 2

Veiklos sritis	Tobulintinas aspektas	Tobulini mo užduotis	Įgyvendinim o terminas	Ištekliai		Numatomas rezultatas
				Žmonių ištekliai	Finansiniai ištekliai, jų šaltiniai	



Profesinio mokymo institucijos planai turi turėti šias savybes – būti realūs ir padėti realizuoti planavimo dalyvių interesus. Plane turi būti numatyti atsakingi vykdytojai ir terminai.



Savianalizė. Prieš pradedant vykdyti savianalizę, svarbiausia visai profesinio mokymo institucijos bendruomenei suprasti, kad sąžiningai pripažintos silpnybės yra žymiai svarbesnės tobulinimui nei jų nuslėpimas. Savianalizei turi vadovauti paskirtas asmuo ar asmenų grupė, kuris (kuri) turėtų įvertinti jos rezultatus ir su jais supažindinti visos profesinio mokymo institucijos bendruomenę.

Savęs vertinimą svarbu grįsti tam tikromis moralės normomis. Jei profesinio mokymo institucija kokybės užtikrinimui pasirinko *savęs (i)vertinimą*, reikia atkreipti dėmesį į šiuos pagrindinius savęs vertinimo požymius:

- patikimumas: savęs (i)vertinimas turi plėtoti *pasitikėjimą* mokykloje;
- lankstumas: metodika gali būti pritaikyta *skirtingose* situacijose;
- patogi vartotojui: ši procedūra nereikalauja turėti *specialių* įgūdžių;
- prieinamumas: rezultatai yra *pasiekiami* visai profesinio mokymo institucijai;
- reikšmingumas: savęs (i)vertinimas apima *reikšmingus* veiksnius;
- pastovumas: savęs (i)vertinimas gali būti naudojamas skirtinguose kontekstuose *nepakeičiant esminių jo elementų*;

- mokymas(is): metodika sudaro sąlygas įtrauktų suinteresuotųjų šalių *kritinio ir konstruktyvaus mąstymo* ugdymui, akcentuojant esamos situacijos tobulinimą.



Pirmą kartą atliekant savianalizę nerekomenduojama apsisunkinti, todėl jei galima,

rekomenduotina ją atlikti iš mažesnio veiklos sričių skaičiaus, pvz. trijų, keturių. Savianalizė gali būti skirta institucijos vertinimui ar programos vertinimui. Nerekomenduojama iš karto atlikti dvi savianalizes pirmą kartą. Savianalizė gali būti atliekama pagal ŠMM rekomenduojamas vertinimo sritis arba pačios profesinio mokymo institucijos numatytas. Kiekvienai vertinimo sričiai reikėtų numatyti kriterijus ar net rodiklius (žr.8).

8

Kokybės vertinimo kriterijai ir rodikliai.

Kokybės vertinimo kriterijai - požymiai, kuriais remiantis renkama informacija apie mokymo/studijų dalyko, programos, institucijos/padalinio ar besimokančiojo veiklos atitikimą kokybės standartams (reikalavimams). Kokybės vertinimo kriterijai – požymiai, išsamiausiai nusakantys vertinamo reiškinių kokybę. Šie požymiai gali būti išoriniai (pvz., mokymo/studijų programoje įgyjamų kompetencijų suderinamumas su darbo rinkos poreikiais) ir vidinės (pvz., mokymo/studijų metodų taikymo tinkamumas) (Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo terminų žodynas, 2006).

Kokybės vertinimo rodikliai - kokybiniai ir kiekybiniai duomenys, nusakantys kriterijų reikšimosi intensyvumą vertinamų veiklos sričių atžvilgiu. Surinkta informacija (gauti duomenys) apie konkrečios mokymo/studijų institucijos veiklos sritis vadinami vidiniais institucijos kokybės rodikliais. Siekiamą kokybės būklę apibūdinantys duomenys, su kuriais palyginami institucijos rodikliai, aiškinantys surinktos informacijos prasmę vadinami kokybės standartiniais rodikliais.

Kokybės vertinimo rodikliai skiriami į kiekybinius (išreiškiamus konkrečiais skaičiais) ir kokybinius (skirtus įvertinti turinio vertingumui) rodiklius (Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo terminų žodynas, 2006).

Pvz. Mokymo programa gali būti vertinama pagal 4 sritis, iš kurių kiekviena turi po 4-5 kriterijus, o kiekvienas kriterijus – po 4-5 rodiklius.

Kriterijai gali būti formuluojami teiginių forma.

VERTINIMO SRITIS

Programa ir materialieji ištekliai jos įgyvendinimui

KRITERIJUS

Programos atitiktis mokinio, darbo rinkos ir visuomenės poreikiams

RODIKLIS

Programos atitiktis mokinių poreikiams

Programos atitiktis darbo rinkos poreikiams

Programos indėlis į regioninę plėtrą ir socialinių problemų sprendimą

Išteklių atitiktis programos reikmėms

Aprūpinimas patalpomis

Įrangos ir medžiagų atitiktis

Mokymo ir mokymosi priemonės

Aprūpinimas IKT priemonėmis

Kriterijai gali būti formuluojami klausimų forma.

Vertinamoji sritis: Mokymo programų tobulinimas, jų realizavimas ir apžvalga		
Klausimai	Įrodymai ir komentarai	Balas 1-3
Ar egzistuoja mokymo programos tobulinimo poreikis?		
Ar yra dokumentas profesinio mokymo institucijoje, aprašantis programos struktūrą, jos realizavimą ir vertinimo metodikas?		
Ar dokumentas profesinio mokymo institucijoje, aprašantis programos struktūrą, prieinamas mokiniams ir kitoms suinteresuotosioms šalims?		
Ar su mokymo programomis susiję dokumentai buvo patikrinti ir aprobuoti vadovybės, atsižvelgiant į misiją, nustatytus reikalavimus, vertinimo politiką bei išteklių tinkamumą?		
Ar mokymo programos (-ų) realizavimo metodai atitinka besimokančiųjų poreikius?		
Ar susitinkama apžvelgti mokymo programos įgyvendinimą ir kitus svarstytinus klausimus? Ar gauta informacija naudojama efektyviai?		
Ar laikomasi parengtų tvarkaraščių?		
Ar naujausios technologijos, skirtos mokinių įtraukimui bei jų pažangos siekimui, lengvai prieinamos personalui ir besimokantiejiems?		
Ar ištekliai, būtini sėkmingam programos tikslų įgyvendinimui, tinkamai paskirstyti ir remia programą (-as)?		
Koks yra mokymo programos baigimo procentas, t.y. koks pradėjusių mokytis pagal šią programą ir baigusiu ją santykis?		
Ar realizuojant mokymo programą buvo laikomasi sveikatos ir saugos įstatymuose nustatytų reikalavimų?		
Ar mokymo programa apžvelgiama reguliariai? Ar gautos išvados apsvarstomos vadovybės?		
Ar yra skaidrumas, žvelgiant į tuos, kurie apskritai atsakingi už programų realizavimą ir vertinimą, nukreipiant tai į profesinių kvalifikacijų įgijimą?		

Savianalizę galima įvairiai projektuoti, taikyti įvairius tyrimo metodus, pavyzdžiui, anketavimą, interviu, kompiuterinę analizę ir pan.

Labai svarbu **vertinimo skalė** – priemonė, kuria remiantis nustatomi kokios nors veiklos atlikimo lygmenys ir priimami sprendimai apie tos veiklos ar pasiekimų kokybę. Vertinimo skalė gali būti trijų, keturių rangų ir pan.

Pvz. keturių rangų, kuomet kiekvienas rodiklis vertinamas viena iš keturių pozicijų: *1 - atitinka, 2- daugiau atitinka nei neatitinka, 3 – daugiau neatitinka nei atitinka, 4 – neatitinka.*

Pvz. trijų rangų, kuomet kiekvienas rodiklis vertinamas viena iš trijų pozicijų: *3 – puiku, stipru, 2 – priimtina, 1 – tobulintina.*

Vertinimo skalė

<i>3 –puiku, stipru</i>	<i>2 - priimtina</i>	<i>1 - tobulintina</i>
Apstu įrodymų, atskleidžiančių pasiekimus šioje srityje. Tai gerosios patirties pavyzdžiai, kuriems būtina sklaida.	Požymiai rodo, kad pasiekimai šioje srityje atitinka lūkesčius. Siekiant tolimesnio jų tobulinimo, tikėtinas pavertimas stiprybe.	Mažai arba jokių įrodymų, kad pasiekimai šioje srityje atitinka lūkesčius. Reikalingas tobulinimas.



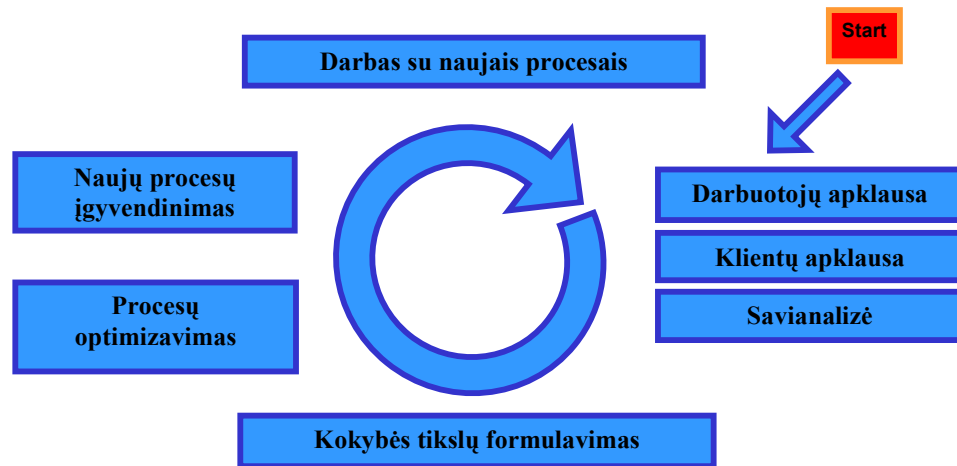
Savianalizė neturi būti *tik* procesas. Savianalizė turi baigtis įvertinimu, kurio metu apibendrinami rezultatai ir nustatomos stiprybės bei silpnybės. Rekomenduotina, kad vienas iš savianalizės įvertinimo rezultatų būtų **SSGG analizė** - metodas, naudojamas mokymo/studijų institucijos konkurencingumo pozicijoms (stiprybės ir silpnybės) ir atsiveriančioms galimybėms (galimybės ir grėsmės) švietimo rinkoje įvertinti. SSGG atliekama norint nustatyti mokymo/studijų dalyko, programos, institucijos/padalinio veiklos tobulinimo perspektyvas. SSGG analizė yra momentinė institucijos pozicijos švietimo rinkoje fotografija, atskleidžianti kokybės būklę. Dažniausiai SSGG analizė taikoma institucijoje atliekant savianalizę, rengiant strateginį planą ar kitose situacijose, reikalaujančiose pagrįstų sprendimų. (Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo terminų žodynas, 2006).



Grįžtamojo ryšio suteikimas ir viešinimas yra labai svarbus tam, kad visa profesinio mokymo institucijos bendruomenė turėtų objektyvią informaciją ir galėtų dalyvauti tolesniame kokybės gerinimo darbe.

Šios rekomendacijos profesinio mokymo institucijoms atitinka Europos visuotinio kokybės užtikrinimo modelio profesiniame rengime rekomenduojamus pagrindinius etapus. Kokybės siekimas yra kūrybinis procesas, kurio galima siekti pasirenkant kiek skirtingus kelius, svarbiausia,

kad jie visi vestų į bendrą kokybės užtikrinimo tikslą. Pvz. dalyje Vokietijos profesinio mokymo institucijų kokybės užtikrinimo modelis remiasi principu, kad pirmiau – savianalizė, o tik tuomet pradedamas kokybės tikslų formulavimas (žr. 5 pav.).



5 pav. Kokybės užtikrinimo modelis

Remiantis kokybės užtikrinimo modelio Vokietijoje profesinio mokymo institucijose pavyzdžiu, matyti, kad svarbu ne darbas dėl darbo, o konkretus procesų optimizavimas. Susitelkus, nusistačius prioritetus, dirbant komandoje, taikant kokybės valdymo sistemą galima pasiekti žymiai geresnių rezultatų per trumpesnę laiką ir su mažesniais kaštais.

Skyriaus pagrindinės idėjos.

Lietuvos profesiniam mokymui tenka svarbus uždavinys – įgyvendinti europinius švietimo tikslus, tarp kurių vienas svarbiausių – *profesinio mokymo kokybės tobulinimas*.

Europos visuotinis kokybės užtikrinimo modelis (angl. *Common Quality Assurance Framework*; toliau – CQAF) – europinio požiūrio į profesinio mokymo kokybės užtikrinimą pavyzdys.

Vienas iš galimų profesinio mokymo kokybės tobulinimo būdų – CQAF modelio plėtojimas, minimas Kopenhagos deklaracijoje

CQAF modelis pagrindžia kokybės užtikrinimą kaip ciklą, kaip priemonę kokybės tikslams realizuoti, kokybės užtikrinimui palaikyti ir kokybės valdymo sistemai realizuoti.

Kokybės užtikrinimo ciklo projektavimas – kūrybinis procesas, priklausantis nuo profesinio mokymo institucijos patirties kokybės užtikrinime, nuo organizacijos kultūros, nuo profesinio mokymo institucijos tikslų, valdymo modelio, profesinio mokymo institucijos dydžio, finansavimo tipo ir pan.

Kokybės užtikrinimo ciklas svarbus projektuojant ir įgyvendinant mokymo kokybės vidinį vertinimą, kokybės užtikrinimo sistemą, kokybės valdymą.

Kokybės vertinimo tipai – tai akreditacija, inspektavimas, auditas, lyginamoji analizė pagal etaloninį pavyzdį.

Kad ir koks bebūtų taikomas kokybės vertinimo tipas, visuomet turi būti rezultatas – ataskaita (savianalizės ataskaita ar išorinių vertintojų parengta ataskaita).

3. KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS DIEGIMAS

3.1. Kokybės vadyba

Tam, kad būtų įgyvendinti Kopenhagos proceso metu išryškinti tikslai, tiek nacionaliniu, tiek instituciniu lygmeniu turi būti tobulinamos **valdymo** ir **finansų** veiklos sritys, nemaža dalimi sąlygojančios profesinio mokymo kokybę. Svarbus aspektas – paskirstytų lėšų panaudojimo kokybė. Profesinio mokymo institucijai paskirtas finansavimas suteikia tam tikrą laisvę disponuoti gautomis lėšomis, bet tuo pačiu įgyjama didelė atsakomybė organizuojant veiklas, tarp jų ir kokybės vadybą. Mokyklos administracijai tenka svarbus uždavinys, – kaip panaudoti kokybės valdymą, siekiant sukonstruoti vientisumu pasižyminčią kokybės užtikrinimo sistemą. Ši sistema turi teikti *naudą*, tam tikrą *paramą* profesinio mokymo institucijai, siekiant profesinio mokymo politikos įgyvendinimo.

Kokybės vadyba apima nuolatinį tobulinimą, kuris nukreiptas į aiškų misijos suvokimą, tikslų nustatymą bei apžvalgą. Kaip bendro pobūdžio terminas, kokybės vadyba apima visas organizacijos veiklas tam, kad būtų užtikrintas visapusiškas kokybės politikos, kokybės tikslų ir įsipareigojimų įvykdymas, bei įgyvendina juos per kokybės planavimą, kokybės kontrolę, kokybės užtikrinimą ir kokybės tobulinimą (žr.9 .

9

Kokybės vadyba.

Kokybės vadyba - priemonių sistema, apimanti mokymo(si)/studijų kokybę nusakančių duomenų pateikimo, sisteminimo, apskaitos, panaudojimo ir įvertinimo planavimą, organizavimą, kontrolę bei gerinimą, tobulinimą arba plėtotę, siekiant užtikrinti institucijos nu(si)statytų kokybės standartų pasiekimą. Kokybės vadyba yra sudėtinė profesinio mokymo sistemos ir mokymo/studijų institucijos valdymo funkcijos dalis, nustatanti kokybės strategiją, politiką, tikslus, darbo, laiko, žmogiškųjų ir kitų išteklių paskirstymą. Kokybės vadyba realizuojama šiais procesais: planavimu, organizavimu, įgyvendinimu ir kontrole. (Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo terminų žodynas, 2006).

Pastaba: daugiau informacijos galima surasti Vidinio kokybės valdymo sistemų Lietuvos profesinio mokymo institucijose ir ES šalių patirties studijoje.



Kokybės vadybos veikla apima:

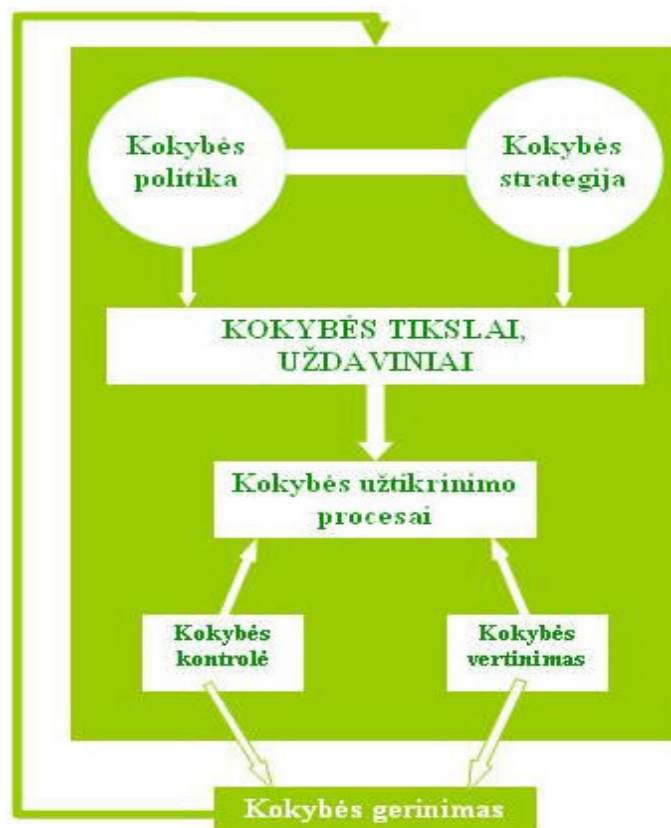
Kokybės planavimą – skirtą kokybės tikslams nustatyti, jiems pasiekti reikalingiems procesams bei ištekliams apibrėžti ir išdėstyti tam tikrame laike.

Kokybės valdymą – veiklą, sutelktą kokybės reikalavimams įvykdyti - matavimą, lyginimą, spendžiant atitiktį reikalavimui, standartui ar normai.

Kokybės užtikrinimą - veiklą, artimą valdymui, kuria siekiama didinti proceso rezultatyvumą, užtikrinant kokybę prieš procesą, atskirų procedūrų metu, rinkti informaciją apie vartotojo atsiliepimus.

Kokybės gerinimą – veiklą, kuria siekiama didinti institucijos gebėjimą vykdyti nustatytus reikalavimus kokybei.

Galima daryti prielaidą, kad kokybės vadybos sistema – politikos ir tikslų nustatymo bei tų tikslų pasiekimo elementų, tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių, visuma, skirta organizacijos veiklai, susijusiai su kokybe, nukreipti ir valdyti (žr. 6 pav.).



6 pav. Kokybės valdymo sistema



Kokybės vadybos **tikslai** gali būti įvairūs. Jie priklauso nuo įdiegtos kokybės valdymo

sistemos, nuo vidinių ir išorinių sąlygų, nuo esamos kokybės būklės. Tačiau galima išskirti keletą potencialių tikslų profesinio mokymo institucijai, siekiančiai efektyvios kokybės vadybos:

1. Užtikrinti rezultatyvų ir efektyvų visų procesų vyksmą sistemingai koordinuojant, analizuojant ir optimizuojant procesų tarpusavio sąveiką, taikant sisteminių požiūrį bei užtikrinant, kad procesų gaviniai, veiksmai ir rezultatai būtų aiškiai apibrėžti ir valdomi.

2. Administruoti organizacijos kokybės planavimą.
3. Užtikrinti rezultatyvios ir efektyvios savianalizės sukūrimą ir funkcionavimą.
4. Užtikrinti koregavimo veiksmų, kaip gerinimo priemonės, naudojimą kokybės vadybos veiklai.

1. Užtikrinti rezultatyvų ir efektyvų visų procesų vyksmą sistemingai koordinuojant, analizuojant ir optimizuojant procesų tarpusavio sąveiką, taikant sisteminių požiūrį bei užtikrinant, kad procesų gaviniai, veiksmas ir rezultatai būtų aiškiai apibrėžti ir valdomi.

Siekiant užtikrinti rezultatyvų ir efektyvų procesų vyksmą rekomenduotina apimti visų procesų valdymą, analizuoti ir optimizuoti procesų tarpusavio sąveiką taikant sisteminių požiūrį. Svarbu nuolat stebėti indėlį ir pasiektus rezultatus, sistemingai atlikti duomenų analizę.

Išorinis profesinio mokymo institucijų veiklos vertinimas (auditas, inspektavimas, akreditavimas ir pan.) siekia pastebėti sisteminių organizacijos valdymo pobūdį, pav.: ar yra profesinio informavimo ir konsultavimo sistema; ar yra mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistema; ar yra informavimo sistema; ar yra išteklių valdymo sistema; ar sistemingai organizuojami nusistatyti tyrimai ir pan. Sisteminis veiklos organizavimas stebimas per strateginio plano ir metinės veiklos programos dermę.

2. Administruoti organizacijos kokybės planavimą.

Orientuojantis į rezultatyvų ir efektyvų planavimą reikėtų atsižvelgti į: organizacijos strategijas; nustatytus organizacijos tikslus; nustatytus vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius; įstatymų ir reglamentų reikalavimų įvertinimą; produktų ir veikos duomenų įvertinimą; procesų veikos duomenų įvertinimą; ankstesnę patirtį; nustatytas gerinimo galimybes.

Kiekvienam procesui priskirti atsakingus asmenis ir įpareigoti prisiimti atsakomybę bei įgaliojimus. Šis asmuo turėtų valdyti, stebėti, vertinti ir koordinuoti kokybės valdymo sistemą, užtikrinti abipusę informacinę ryšį tarp vadovybės ir organizacijos darbuotojų. Užtikrinti rezultatyvių ir efektyvių priemonių, metodų naudojimą kokybės valdymo sistemos veiklos gerinimo sritims nustatyti. Tirti besimokančiųjų, pedagogų ir socialinių partnerių pasitenkinimą veiklomis bei rezultatais. Informaciją surinkti taikant įvairius metodus ir šaltinius. Galimi šie: anketavimas,

klausimynai ir nuomonės tyrimai, pokalbis, susitikimai su tikslinėmis grupėmis, skundai, pranešimai iš kitų organizacijų, žiniasklaidos, statistinė informacija ir pan.

Profesinio mokymo centruose dirbantys auditoriai gali koordinuoti šias veiklas, bet jų vykdymas – tai specialiai sukurtų darbo grupių uždavinys. Profesinio mokymo institucijose paskiriamas asmuo, atsakingas už kokybės užtikrinimo veiklas; dažnoje institucijoje dirba visuomeniniai auditoriai finansinei veiklai audituoti.

3. Užtikrinti rezultatyvios ir efektyvios savianalizės sukūrimą ir funkcionavimą.

Savianalizė akcentuoja atskaitomybę ir tobulinimą, kurių įgyvendinimui reikalinga informacija ir sprendimų priėmimas per formalizuotą susitarimą, nuolatinį procesą bei tikslus kriterijus. Tobulinimas ir atskaitomybė kokybės vadybos teorijoje įvardijamos kaip pagrindinės savęs vertinimo funkcijos. *Tobulinimas* nukreipiamas į institucijos privalumų ir tobulintinų pusių išskyrimą ir dažniausiai apima metinį ciklą. Tokiu būdu pasirenkiama veiklos strategijų skirtinguose organizacijos lygmenyse kaitai. *Atskaitomybė* gali būti vidinė (mokiniais, įvairioms taryboms, vadovams ir pan.) ir išorinė (vyriausybei, finansuojančioms organizacijoms, darbdaviams, visuomenei ir pan.).

Bendruomenės suinteresuotumas kokybės tobulinimo klausimais – vienas iš svarbiausių aspektų kokybės užtikrinimo sistemoje. Institucijos bendruomenės aktyvus pasipriešinimas prieš aukščiausios vadovybės diegiamas vidaus kokybės sistemas gali visiškai sužlugdyti bet kokias pastangas kažką tobulinti. Siekdama įdiegti vidinę kokybės sistemą, organizacija privalo turėti savo kultūrą, norą siekti kokybės, aiškiai apibrėžtas atsakomybes už atitinkamus veiklos rezultatus bei atsiskaitomybę ir t.t.

4. Užtikrinti koregavimo veiksmų, kaip gerinimo priemonės, naudojimą kokybės vadybos veiklai.

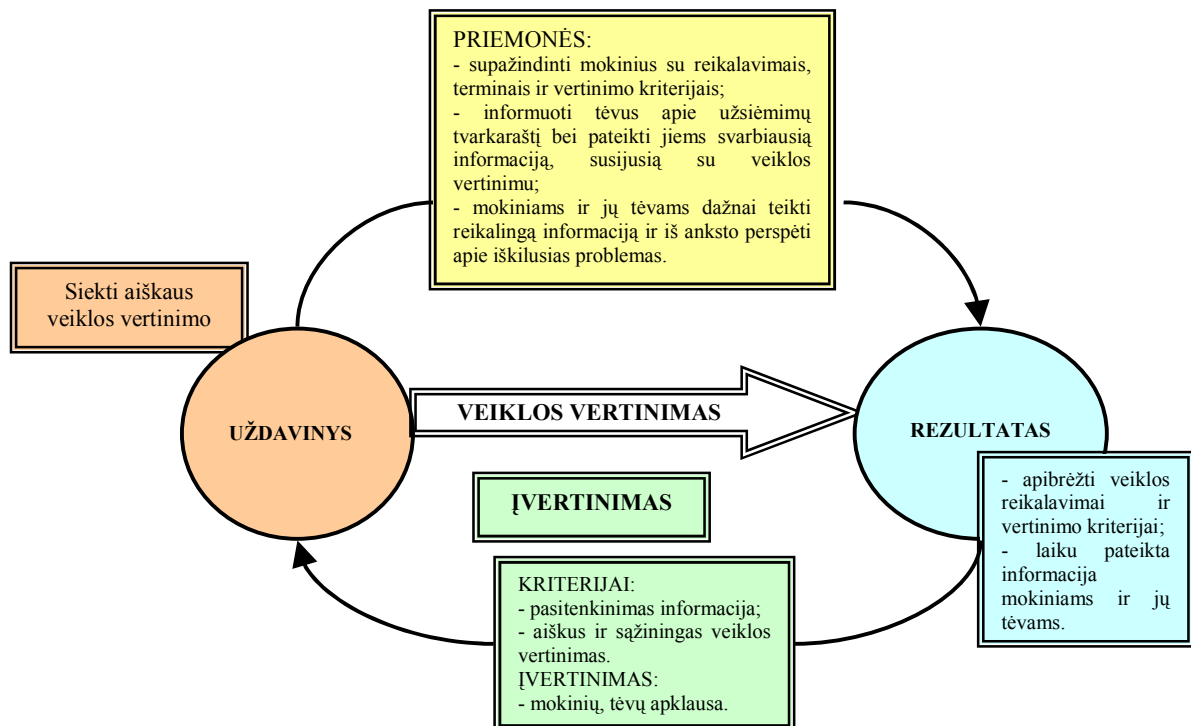
Svarbu atrinkti ir nusistatyti aiškius prioritetus, koreguojamuosius veiksmus. Koregavimo veiksmų planavimas turėtų aprėpti problemų reikšmingumo įvertinimą ir numatyti siekiamą rezultatą. Įgyvendinti nuolatinio gerinimo procesą, kuris būtų taikomas realizavimo ir pagalbiniais procesams ir veikloms.

Įgyvendindamos metinės veiklos programas profesinio mokymo institucijos periodiškai patikrina, ar programa vykdoma sėkmingai, ar daroma pažanga siekiant tikslų. Išvados fiksuojamos dokumentuose, numatomi koregavimo veiksmai, analizuojamas jų įgyvendinimas.



Mokyklų vadovai bei savivaldos institucijos, siekdamos užtikrinti institucijos nu(si)statytų kokybės standartų pasiekimą, pasirenka savitą vadybinių priemonių sistemą, apimančią mokymo(si) kokybę nusakančių duomenų pateikimo, sisteminimo, apskaitos, panaudojimo ir įvertinimo planavimą, organizavimą, kontrolę bei gerinimą, tobulinimą arba plėtotę.

Kokybės vadyba profesinio mokymo institucijoje - tai integruota strateginė ir operatyvinė veikla, kurios sėkmingumas turi būti įvertinamas (žr. 7 pav.).



7 pav. Integruota strateginė ir operatyvinė veikla

(pagal The Austran VET Initiative to Assure and Further Develop Quality inthe School-based Education system, 2006)

Remiantis Austrijos pavyzdžiu svarbu įvertinti tikslų pasiekimą. Kaip pagrindas tam, naudojami kriterijai. Siekiant aukščiausio jų išskyrimo lygmens, siūloma vienuolika kriterijų, kurie yra smulkesnių procesų kriterijų deriniai. Iškiriami šie pagrindiniai kriterijai (The Austrian VET Initiative to Assure and Further Develop Quality in the School-based Education system, 2006):

1. Profesinės veiklos perspektyvos ir kvalifikacijos pritaikomumas veiklos pasaulyje.
2. Bendrosios ir specialiosios kompetencijos, įgytos mokymo(si) metu.
3. Atliepianti šiuolaikinius reikalavimus, orientuota į praktiką ir inovacijas mokymo programa.
4. Mokyklos pasiekimai ir geri mokymo(si) rezultatai.
5. Atmosfera klasėje ir mokykloje.
6. Bendradarbiavimas su verslo įmonėmis ir kitomis mokymo bei socialinėmis institucijomis.
7. Mokymo programų orientacija į tarptautinį lygmenį.
8. Strateginių ir operatyvinių tikslų dermė.
9. Strateginė išteklių vadyba.
10. Sisteminis asmeninis tobulinimasis.
11. Sisteminis įvertinimas.

Pirmieji septyni kriterijai tiesiogiai nukreipti į mokymo(si) procesą, likę keturi – į vadybą ir kitus procesus, paremiančius mokymo(si) procesą.

3.2. Kokybės valdymo sistemų įvairovė

Profesinio mokymo institucijai svarbu susikurti **naudingą jos veiklai** vidinio kokybės valdymo sistemą, kuri tarnautų profesinio mokymo institucijai, o ne institucija dirbtų kokybės valdymo sistemai. Apsisprendimas įsidiegti vidinio kokybės valdymo sistemą, siekiant sėkmingo jos funkcionavimo, turi būti priimtas savo noru, o ne priverstinai. Priešingu atveju, šios sistemos diegimas gali ne tik kad neatnešti naudos institucijos veiklos gerinimui bei tobulinimui, bet ir tapti demotyvuojančiu institucijos bendruomenę tolimesnei veiklai faktoriumi.



Kokybės valdymo sistemą galima susikurti patiems, pritaikyti jau egzistuojančią ar integruojant kelias sistemas ir t.t. Apžvelgus ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje diegiamas vidinio kokybės valdymo sistemas, pateiksime plačiausiai pasaulyje paplitusias, populiariausias kokybės valdymo sistemas. Viena iš jų, paprastai įvardijama kaip filosofija, kuriai įgyvendinti pasitelkiamos ir kitos kokybės valdymo sistemos, tai **Visuotinės kokybės vadyba** (angl. Total Quality management; TQM). Įvairių institucijų tarpe plačiai paplitusios tokios kokybės valdymo sistemos kaip:

- **Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis** (angl. *European Foundation for Quality Management, EFQM*);

- **Europos visuotinis kokybės užtikrinimo modelis (CQAF)** (angl. *European Common Quality Assurance Framework*);
- **Škotų kokybės vadybos sistema** (angl. *Scottish Quality management System*; SQMS);
- **Tarptautiniai kokybės vadybos sistemos standartai – ISO 9000, 9001, 9004** (angl. *International Organization of Standardization*; ISO);
- **Bendra vertinimo struktūra** (*Common Assessment Framework*; CAF);
- **Subalansuotos kortelės** (angl. *Balanced Score Cards*; BSC);
- **Vertinimo kultūra ir etinė atskaitomybė** (angl. *Evaluation Culture and Ethic Accountancy*; EC&EA) (žr.10 .

10

Skirtingų vidinio kokybės valdymo modelių palyginimas.

CQAF, EFQM ir CAF modeliai akcentuoja nuolatinį mokymąsi ir sisteminių veiklos tobulinimą. Šie modeliai grindžiami nuolatinio tobulinimo principu, kuris žinomas kaip Demingo ciklas (planuok, daryk, tikrink, veik). Jie išryškina svarbius kokybės aspektus, tačiau nepateikia atsakymo, kaip teikėjas turėtų veikti. CQAF modelis yra daugiau apibendrintas negu EFQM ir, svarbiausia, jis gali būti pritaikytas profesinio mokymo teikėjų kokybės užtikrinimui, t.y. kokybės vadybai ir kokybės vertinimui.

CQAF modelis yra *nepriklausomas* nuo konteksto. Tai reiškia, kad jis gali būti pritaikytas kaip kokybės valdymo pagrindas profesinio mokymo institucijos veiklai skirtingose aplinkose. Remiantis šiuo modeliu, įmanoma pritaikyti skirtingus metodus skirtingose fazėse, pavyzdžiui, tokius kaip EFQM arba CAF modelius – *savęs (į)vertinime*, ISO standartų sistemą – *įgyvendinimo* fazėje. *Planavimo* fazėje galima naudoti įvairias strategines vadybines priemones, pavyzdžiui, Subalansuotų kortelių modelį. BSC – tai vadyba ir matavimo sistema, siekianti strategijos integravimo į kasdienes veiklas. BSC aprūpina profesinio mokymo institucijos vadybininkus ir visą personalą priemonėmis, skirtomis įgyvendinti ir nuolat tobulinti jų veiksmus, pagrįstus iškeltais tikslais. BSC modelis yra susijęs su strateginiu ir operatyviniu planavimu, tikslų pasiekimo monitoringu, vertinimu ir įvertinimu bei mokymu(si) iš strategijos efektyvumo.

Pastaba: daugiau informacijos galima surasti Vidinio kokybės valdymo sistemų Lietuvos profesinio mokymo institucijose ir ES šalių patirties studijoje.

Profesinio mokymo institucijos gali pasirinkti, kurią vidinio kokybės valdymo sistemą jos diegs, tačiau reikėtų atsižvelgti į tai, kad vienos iš šių sistemų labiau tinkamos švietimo institucijoms, kitos – mažiau. Pasirenkant svarbu įvertinti kiekvienos kokybės valdymo sistemos privalumus ir trūkumus, jos teikiamas galimybes bei keliamas grėsmes (atlikti SSGG analizę), pritaikant ją prie kiekvienos švietimo institucijos veiklos pobūdžio.

Nėra visapusiškai identiškų profesinio mokymo institucijų, tad ir vidinio kokybės valdymo sistemos reikalavimai turi būti pritaikyti prie konkrečios situacijos. Prieš pasirenkant diegti kurią nors sistemą, jos struktūra, principai bei priemonės turi būti adaptuotos, atsižvelgiant į **konkrečios**

institucijos **esamą** situaciją, turimą realų įdirbį šioje srityje bei suderinti su institucijos galimybėmis ir turimais darbo, laiko, žmogiškaisiais bei kitais ištekliais. Ypatingai atsargiai reikia vertinti kokybės valdymo patirtį, perkeliama iš gamybos/paslaugų įmonės į profesinio mokymo instituciją. Pavyzdžiui, ISO sistema buvo sukurta pramoniniam/gamybiniam sektoriui, tad jos pritaikomumas švietimo sistemoje sudėtingesnis. Kadangi ISO – tai griežtai reglamentuota sistema, ji labiau tinka specifinėms techninio profilio profesinio mokymo įstaigoms, švietimo institucijos administracijai. Vis dėlto profesinio mokymo institucijose ši sistema plinta dėl galimybės integruoti ją su kitomis vidinio kokybės valdymo sistemomis. Pavyzdžiui, Europos visuotinis kokybės užtikrinimo profesinio rengimo srityje modelis (angl. Common Quality Assurance Framework; CQAF) yra suderintas su EFQM ir ISO.

Žvelgiant į kokybės valdymo sistemų paplitimą profesinio mokymo institucijose, Nacionalinės Suomijos švietimo tarybos duomenimis⁵ jų taikymas pasiskirsto taip: 32 proc. - EFQM, 28 proc. - BSC&EFQM, 16 proc. – BSC, 8 proc. ISO&EFQM, 5 proc. – ISO, 5 proc. - CAF&arba kuris nors kitas, 6 proc. – įvairūs kiti. Visuotinės kokybės vadybos populiarumas profesinio mokymo institucijose yra akivaizdus, kadangi tokios sistemos kaip EFQM, ISO ir kitos remiasi TQM filosofija, jos pagrindiniais principais ir t.t.



Svarbu įvertinti tai, kad nė viena pateikta kokybės valdymo sistema nėra vienintelė tinkama,

tad ir šiomis metodinėmis rekomendacijomis, pasirenkant ar kuriant kokybės valdymo sistemą, neturi būti vadovaujama beatodairiškai. Profesinio mokymo institucijoms suteikiama laisvė pačioms apsispręsti, kaip jos organizuos ir tobulins vidinio kokybės valdymo sistemos procedūras. Šios metodinės rekomendacijos – tai tik *įrankis*, padėsiantis pamatus kokybės valdymo sistemos pradžiai profesinio mokymo institucijose.

Kokybės valdymo sistemų pagrindiniai principai ir bendrosios funkcijos. Kadangi sistema – tai priemonių, tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių bei turinčių bendrą tikslą, visumą, vadovų darbas ir yra optimizuoti pradedančiąją vidinio kokybės valdymo sistemą, nukreipiant ją į bendros kokybės strategijos ir politikos įgyvendinimą. Kokybės vadyba, realizuojama per klasikinius planavimo, organizavimo, įgyvendinimo bei kontrolės procesus, reikalauja žinių ir pasirengimo iš vadovų ir darbo grupių apie ryšius tarp šių sistemos komponentų bei jos aplinkos.

⁵ Finnish National Board of Education parengta ataskaita „Quality assurance in VET in Finland“ išplatinta konferencijos „Quality Assurance in Vocational Education Training“ medžiagoje (2005).



Vidinio kokybės valdymo sistemą sudarančios priemonės privalo būti valdomos. Visos

vidinio kokybės valdymo sistemos turi būti kuriamos arba adaptuojamos, remiantis šiais pagrindiniais principais:

- **bendrų valdymo teorijos nuostatų taikymas**, pavyzdžiui, vadyba realizuojama per planavimą, organizavimą, įgyvendinimą ir kontrolę;
- **kompleksiškumas**, kuomet kartu realizuojamos įvairios kokybės valdymo priemonės, pavyzdžiui, jei yra planavimas, privalo būti grįžtamasis ryšys ir t.t.
- **sistemingumas** – tarpusavyje susijusių elementų susijungimas į vieną kompleksą, siekiant bendro tikslo, pavyzdžiui, tam, kad būtų įgyvendinimas, prieš tai privalo būti planavimas, o ne atvirkščiai.
- **planingumas**, kuomet numatytos priemonės įgyvendinamos pagal planą.
- **materialinių ir moralinių skatinimo priemonių naudojimas**;
- **kokybės valdymas visais kokybės strategijos ir kokybės politikos įgyvendinimo etapais**.
- **nustatytų standartų laikymasis**, pavyzdžiui, reglamentuoti valstybės standartai (žr. 11).

11 Kokybės vadybos principai.

Johnson (iš P. Vanago, 2004) švietimo institucijoms siūlo vadovautis šešiais kokybės vadybos principais: *vadovavimas; vartotojų supratimas; faktais pagrįstų sprendimų priėmimas; žmonių įtraukimas; procesai, nuolatinis tobulinimas*.

Pastaba: daugiau informacijos galima surasti Vidinio kokybės valdymo sistemų Lietuvos profesinio mokymo institucijose ir ES šalių patirties studijoje.

Profesinio mokymo institucijai praktiniu aspektu labai svarbus M. Tribus (1993) pastebėjimas, kad perkeltant kokybės valdymo sistemą iš pramonės į švietimą pagrindiniai principai nesikeičia, bet atsiranda tam tikri nauji aspektai. Jis išskiria keletą svarbių skirtumų tarp švietimo ir pramonės:

- mokykla nėra fabrikas;
- mokiniai nėra produktas;
- jų švietimas yra produktas;
- yra keletas švietimo vartotojų: patys mokiniai, jų tėvai, darbdaviai, visuomenė;

- mokiniams taip pat reikia būti vadybininkais savo pačių mokymesi;
- nėra jokios galimybės sugrįžti atgal ir ištaisyti „broką“.



Pasirenkant, kuriant ir įgyvendinant kokybės valdymo sistemą profesinio mokymo

institucijoje, reikia įvertinti šio sektoriaus veiklos specifiškumą ir galutinio *produkto* sudėtingumą.

Kokybės valdymo sistemos bendrąja prasme gali realizuoti šias funkcijas:

1. atlikti vartotojų (tiek vidinių, tiek išorinių) poreikių esamo lygmens ir kokybės prognozę;
2. planuoti veiklos (pasirinktos veiklos srities ar sričių) kokybės gerinimą;
3. nustatyti reikalavimus, skirtus kokybei tobulinti;
4. organizuoti naujovių kūrimą ir jų realizavimą;
5. organizuoti veiklos aprūpinimą darbo, laiko, žmogiškaisiais, materialiaisiais ir kt. ištekliais;

parengti ir apmokyti potencialų personalą ir kt.

Kokybės valdymo sistemų sukūrimo ir įgyvendinimo etapai, bendrosios funkcijos bei pagrindiniai principai nėra tiksliai ir nekintamai apibrėžti dėl kiekvienoje institucijoje vyraujančios skirtingos situacijos ir ją įtakančių skirtingo intensyvumo ir/ar skirtingų veiksnių.

Vidinio kokybės valdymo sistemos ypatingai svarbios didelėms, kompleksinėms institucijų struktūroms. Mažesnėms institucijoms reikia mažiau dokumentacijos, didesnę dėmesį skiriant kokybės kultūros plėtojimui.

3.3. Vidinio kokybės valdymo sistemos įdiegimo etapai

Profesinio mokymo institucijos, kaip ir kitos švietimo institucijos, siekiančios sėkmingai veikti šiuolaikinėje dinamiškoje visuomenėje ir apsisprendusios taikyti kokybės vadybą, turėtų formuoti savitą organizacijos kultūrą, keisti požiūrį į personalo vadybą (bendradarbiavimą, atsakomybės išplėtimą, atlyginimo už darbą sistemų tobulinimą, personalo konsultavimą ir mokymą/si) bei taikyti kitus efektyvius veiklos būdus. Kokybės vadybos sistemų diegimas paprastai neatskiriamas nuo naujos vertybių sistemos organizacijoje sukūrimo, kuri turėtų derėti su esminėmis visuotinės kokybės vadybos filosofijos nuostatomis – vartotojų poreikių patenkinimu, visuotiniu dalyvavimu ir nuolatiniu tobulinimu. Visi darbuotojai turi gerai žinoti pasirinktą arba suprojektuotą

organizacijoje kokybės vadybos sistemą, procedūras, numatytas toje sistemoje, bei jiems deleguotas funkcijas.

Diegiant kokybės vadybos sistemą profesinio mokymo institucijoje, pirmasis žingsnis galėtų būti organizacijos kultūros esamos situacijos nustatymas ir įvertinimas pagal požymius, kurie leistų tinkamai apsispręsti ir pasirinkti kokybės sampratą, suformuluoti kokybės vadybos tikslus, sutvarkyti kokybės procesus, būdingus pasirinktai kokybės koncepcijai ir kt.

Vidinio kokybės valdymo sistemos diegimas neteks prasmės, jei visi darbuotojai, visi padaliniai nedalyvaus tobulinimo procese per atliekamą kasdieninį darbą pagal iš anksto parengtas instrukcijas, procedūras, susitarimus ir taisykles bei per veikiančių procesų, atliekamų paslaugų tobulinimą.

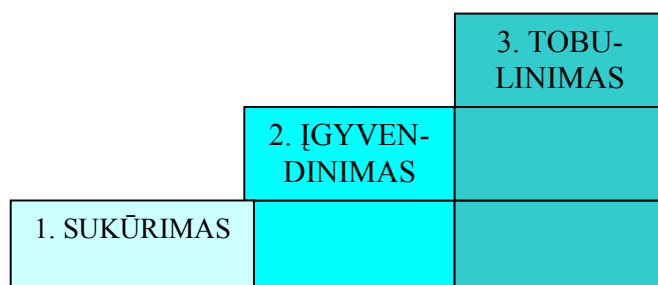
Esminę įtaką vidinio kokybės valdymo sistemos nuolatiniam tobulinimui turi visuotinis organizacijos narių dalyvavimas, jų mokymas ir kūrybinių sugebėjimų vystymas bei panaudojimas. Darbuotojų kompetencijos ugdymas ir kūrybingumo skatinimas – svarbi kokybės sistemos gerinimo sąlyga. Nors kiekvieno darbuotojo išitraukimas į aktyvią veiklą siekiant kokybės yra laikoma norma, tačiau tobulėjimą turi inicijuoti organizacijos vadovybė.

Paprastai profesinio mokymo institucija pati nusprendžia, kokią valdymo sistemą ji diegs, siekdama patenkinti savo vartotojų (mokinių, jų tėvų, darbdavių, visuomenės, jos darbuotojų ir kt.) poreikius ir lūkesčius.



Nesvarbu kokią kokybės valdymo sistemą mes pasirinktumėme, jo įdiegimo etapai labai

panašūs. Tam, kad kokybės valdymo sistema sėkmingai funkcionuotų profesinio mokymo institucijoje, svarbu pereiti šiuos etapus:



1. Vidinio kokybės valdymo sistemos **sukūrimas**.

2. Vidinio kokybės valdymo sistemos **įgyvendinimas**.

3. Vidinio kokybės valdymo sistemos **tobulinimas**.

Sukūrimas.

P.Vanagas (2004) pateikia tokius dažniausiai naudojamus kokybės valdymo sistemos diegimo ir kūrimo etapus: *vadovybės sprendimas ir parama; organizacinio komiteto sudarymas; projekto planavimas; esamos padėties analizė; mokymas; dokumentų rengimas; įdiegimas; auditas ir analizė; sistemos tobulinimas.*

Pirmas ir vienas svarbiausių žingsnių diegiant kokybės valdymo sistemą – nustatyti organizacijos kokybės politiką ir tikslus. P.Vanagas (2004) kokybės politiką apibrėžia kaip aukščiausiojo lygio vadovų formaliai išreikštus organizacijos bendruosius tikslus bei kryptis kokybės srityje. Tad profesinio mokymo institucijos bendrieji tikslai turi būti tikslingai nukreipti į kokybės siekimą organizacijoje. Jie turi būti aiškiai suformuluoti ir suprantami visai organizacijos bendruomenei nuo aukščiausio iki žemiausio lygmens, kitaip kokybės valdymo sistemos įgyvendinimas virs tik formaliu, nenešančiu naudos ir netgi prievartiniu procesu. Kokybės planavimas apima rezultatų bei vadybinių procesų planavimą, kokybės planų parengimą ir aprūpinimą kokybės tobulinimo priemonėmis. Tad kokybės planavimas padeda išlaikyti būtiną organizacijai vientisumą ir sistemingumą. Jis paprastai vykdomas cikliškai, nustatant prioritетines veiklos sritis.

Įgyvendinimas.

Labai svarbu kokybės valdymo sistemos formalizavimas (pvz.: parengtas institucijos *Kokybės vadovas*, parengti kokybės planai, numatyti atsakingi asmenys ir t.t.). Tai leidžia numatyti atsakomybes ir įgaliojimus, apibrėžti užduotis ir t.t. Atsakomybės už veiklos rezultatus stiprinimas savo ruožtu plėtoja visos institucijos kokybės kultūrą. Taip atsiranda kokybės kontrolė, kurios svarba institucijoje nepaneigiama. Kokybės kontrole siekiama dviejų tikslų – ir proceso monitoringo, ir priežasčių, keliančių nepasitenkinimą, eliminavimo.

Idėja ir/ar strateginis planas, koks turėtų būti kokybės valdymo sistemos modelis turi iškilti organizacijos vadovybės iniciatyva; jos dalyvavimas diegiant šią sistemą yra privalomas. Kokybės klausimai turėtų būti nagrinėjami ne tik vadovybės susirinkimuose, bet nuolat aptariami ir organizacijos bendruomenėje tam, kad būtų nuolat plėtojama organizacijos kokybės kultūra, be kurios nė vienas kokybės valdymo sistemos modelis nefunkcionuos rezultatyviai ir efektyviai.

Organizacijos vadovybės tvirta pozicija, atsakomybės prisiėmimas padėtų užtikrinti sėkmingą kokybės valdymo sistemos sukūrimą ir tolimesnio jos funkcionavimo efektyvumą.

Tobulinimas.

Itin svarbus etapas – tobulinimas, kadangi nuolat kintanti aplinka skatina koreguoti kokybės valdymo sistemą tam, kad ji atlieptų nuolat besikeičiančius poreikius rinkos ekonomikoje funkcionuojančioje profesinio mokymo įstaigoje.

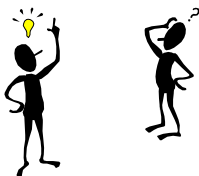
Remiantis G. Žibėniene (2006), tobulinimas – ypač svarbus etapas siekiant tiek efektyvaus kokybės valdymo, tiek mokymo kokybės užtikrinimo. Tobulinimo pagrindas yra nuolatinė stebėseną, sistemingas profesinio mokymo įstaigos savęs įsivertinimas, geranoriškas ir atsakingas diagnozuotų silpnybių ir trūkumų taisymas, apsibrėžtų tikslų siekimas bei nuolatinio grįžtamojo ryšio tarp veiklų ir subjektų užtikrinimas.

Kokybės valdymo sistemos sukūrimo, įgyvendinimo ir tobulinimo etapai priklausomi nuo daugybės veiksnių. Profesinio mokymo institucijos, pasirinkusios ar susikūrusios vienodą kokybės valdymo sistemos modelį, gali turėti visiškai skirtingus rezultatus, kadangi sistemos teikiama nauda priklauso nuo institucijos veiklą įtakančių veiksnių, kurie profesinio mokymo įstaigose gali reikštis skirtingu intensyvumu ar net patys būti skirtingi. Tai lemia įvairūs faktoriai: profesinio mokymo institucijos tikslai ir uždaviniai, jos dydis, struktūra ir t.t.



„Iš viršaus žemyn“

akcentuojamas formalizuotas kokybės valdymo sistemos sukūrimas per mokymus ir informacijos sklaidą, pateikiant ją profesinio mokymo institucijos bendruomenei jau *sukurtą*;



„Iš apačios į viršų“

greitas būdas pagerinti organizacijos veiklos kokybę, pabrėžiant sistemingą problemų sprendimą, geriausių alternatyvų paiešką diskutuojant kartu su visa institucijos bendruomene.



Abiejų metodų dermė
palankiausias ir optimalus.



Jokia vidinio kokybės valdymo sistema neveiks be institucijos aukščiausios vadovybės

teigiamo apsisprendimo diegti šią sistemą. Priešingu atveju, įdėtos pastangos bus bevaisės arba duodančios minimalius rezultatus. M.Misiūnas ir I.Stravinskienė (2006) teigia, kad jei institucija didelė, reikalingas ir jos padalinių vadovų pozityvus požiūris į vidinio kokybės valdymo sistemos poreikį. Jei aukščiausia vadovybė palaikys, o padalinio vadovas neigs šios sistemos naudą, tai ir dauguma tiesiogiai jam pavaldžių darbuotojų tam aktyviai priešinsis.

Kokybės valdymo sistemos sukūrimas, įgyvendinimas ir nuolatinis jos tobulinimas reikalauja žmogiškųjų ir materialųjų išteklių. Ar turi būti numatomos atitinkamos lėšos – tai priklauso nuo profesinio mokymo institucijos dydžio, administracijos sprendimų, nuo to ar tai papildoma, ar tarifiukuota veikla. Tačiau svarbu tai, kad mokymosi visą gyvenimą kontekste aktualus kiekvieno asmens tobulėjimas ir vykdomų veiklų tobulinimas.

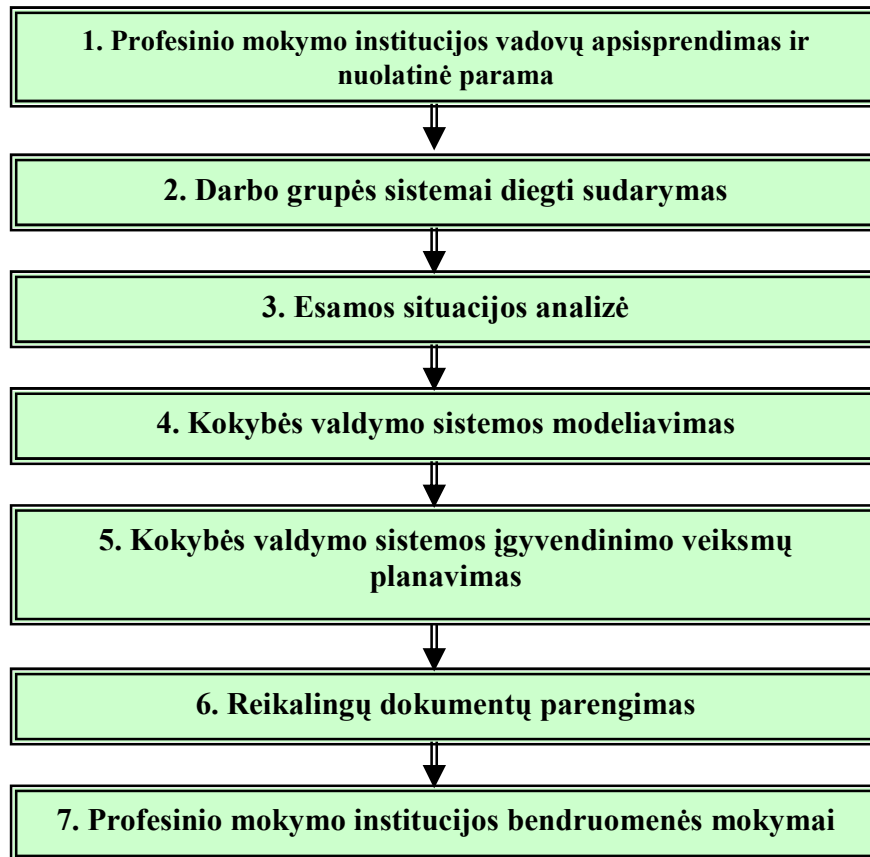
3.4. Vidinio kokybės valdymo sistemos įdiegimo rekomendacijos profesinio mokymo institucijoms

Kada tinkamiausias laikas pradėti diegti kokybės valdymo sistemą? Nėra geresnio laiko pradėti diegti sistemą nei **DABAR**, kadangi kokybės valdymas profesinio mokymo institucijoje niekada nebus baigtinis procesas, ir specifinio laiko, kuris būtų idealiai tinkamas įsodiegti vidinio kokybės valdymo sistemą, nėra.

Nuo ko profesinio mokymo institucijos turėtų pradėti?

Visuotinai ir nekintamai apibrėžtų vidinio kokybės valdymo sistemos įdiegimo žingsnių nėra. Tad pateikti *standartizuotus* pasiruošimo kokybės valdymo sistemos įdiegimui žingsnius yra neįmanoma dėl

kiekvienos institucijos skirtingumo. Šiose rekomendacijose, remiantis P. Vanagu (2004), išskiriami labiausiai paplitę pasiruošimo vidinio kokybės valdymo sistemų diegimui žingsniai (žr. 8 pav.).



8 pav. Pasiruošimas vidinio kokybės valdymo sistemos įdiegimui

Vidinio kokybės valdymo sistemos įdiegimas profesinio mokymo institucijoje – tai **strateginis sprendimas**, kuris dažniausiai inicijuojamas institucijos vadovų. Dar daugiau, idėja ir/ar strateginis planas, koks turėtų būti kokybės valdymo sistemos modelis, paprastai turi iškilti institucijos vadovų iniciatyva; jos dalyvavimas diegiant šią sistemą yra privalomas.

Kokybės klausimai turėtų būti nagrinėjami ne tik vadovų susirinkimuose, bet nuolat aptariami ir bendruomenės tarpe tam, kad būtų nuolat plėtojama **kokybės kultūra**, be kurios nė vienas kokybės valdymo sistemos modelis nefunkcionuos rezultatyviai ir efektyviai. Prieš pradedant diegti kokybės valdymo sistemą, vadovai turėtų būti tvirtai apsisprendę kaitai. Momentą, kuomet aukščiausioji vadovybė žengia šį pirmąjį žingsnį, galima vadinti vidinio kokybės valdymo sistemos diegimo pradžia.

Vadovų palaikymas reikalingas ne tik kokybės valdymo sistemos diegimo etape. Institucijos lyderiai (nebūtinai vadovai), kurie tik žodžiu skatins kokybės valdymą, bet kliudys tolimesniems procesams veiksmams, pasmerks šią sistemą žlugimui.



Profesinio mokymo institucijos vadovų tvirta ir teigiama pozicija, atsakomybės prisiėmimas, aiškos kokybės politikos visai institucijos bendruomenei suformavimas padės užtikrinti sėkmingą kokybės valdymo sistemos sukūrimą ir efektyvų tolimesnį jos funkcionavimą. Vidinio kokybės valdymo sistema „nunyks“ be vadovų *tolimesnio* palaikymo ir paramos, kadangi profesinio mokymo institucijos aukščiausioji vadovybė **kuria ir valdo**.

Jei pirmas žingsnis – apsispręsti, kad Jums tikrai reikia vidinio kokybės valdymo sistemos – įgyvendintas, toliau svarbu sudaryti darbo grupę sistemai diegti, kuri būtų atsakinga už šios kokybės valdymo sistemos kūrimą ir įgyvendinimą; jie priimtų sprendimus, susijusius su šios sistemos funkcionavimu, paskirstytų pareigas ir darbus, rengtų planus ir t.t. Būtų naudinga, jei darbo grupę sudarytų asmenys iš įvairių institucijos lygmenų: administracijos (pvz.: pavaduotojai), po atstovą iš kiekvieno padalinio, jei institucija didelė (pavyzdžiui.: mokytojai) ar kt.

Svarbu tai, kad šiai grupei vadovautų asmuo, kuris gerai pažįsta instituciją ir yra **autoritetas** visos profesinio mokymo institucijos bendruomenės atžvilgiu. Tai būtų vienas iš veiksnių, lemiančių pasirinktos vidinio kokybės valdymo sistemos įgyvendinimo sėkmę.

Sudarius darbo grupes vidinio kokybės valdymo sistemai diegti, aukščiausioji vadovybė neturi nusimesti atsakomybės dėl tolimesnės veiklos. **Atsakomybė negali būti deleguota kitiems asmenims**, kitaip sistema neduos laukiamų rezultatų.

Profesinio mokymo institucija sistemai įdiegti gali pasikviesti šios srities ekspertus - konsultantus iš išorės, pavyzdžiui, jei nusprendžiama įsodiegti ISO kokybės valdymo sistemą.



Sudaryta darbo grupė atsakinga ne tik už kokybės valdymo sistemos kūrimą ir įgyvendinimą. Ji turėtų siekti glaudaus bendradarbiavimo su visais institucijos bendruomenės nariais (pvz.: vadovais, mokytojais, administracija, studentais, darbdaviais).

Esamos situacijos analizė. Modeliuojant vidinio kokybės valdymo sistemą, prieš tai svarbu įvertinti pačią instituciją ir jos tikslus, – kaip vykdoma, stebima, kontroliuojama veikla ir t.t.

- Analizuojant esamą padėtį, pradėkite nuo Jūsų institucijos vizijos, strategijos, misijos, tikslų, vertybių analizės. Šie kartiniai principai privalo atsakyti į klausimus: *kur Jūs esate? Kur Jūs norite*

nueiti? Kas Jūsų vartotojai ir kokie jų poreikiai bei lūkesčiai? ir t.t. Ypač didelį dėmesį reikėtų skirti tikslų nustatymui ir sąlygų jų pasiekimui sudarymo.

- Svarbu įvertinti profesinio mokymo institucijos **išorinę ir vidinę aplinkas**, t.y. atsižvelgti į veiklos pasaulio ir visuomenės reikalavimus, demografinę situaciją, bendradarbiavimą su kitomis švietimo institucijomis ir suinteresuotomis šalimis (pvz.: darbdaviai, valstybė ir kt.), į regioninius, nacionalinius ir europinio lygmens suformuotus profesinio mokymo tikslus, institucijos turimus bei potencialius žmogiškuosius išteklius ir jų pasirengimą dirbti profesinio mokymo institucijoje, materialiuosius ir finansinius išteklius, realizuojamų mokymo programų paklausą, tarptautinius ryšius, institucijos įvaizdį visuomenėje, institucijos kultūrą ir t.t.
- Išsiskirkite kokie procesai, procedūros, veiklos sritys yra profesinio mokymo institucijoje, kokios jų tarpusavio sąveikos. Kokybės valdymo sistemose itin paplitęs **procesų** išskyrimas. Profesinio mokymo institucijų vykdomą veiklą taip pat galima sugrupuoti į tam tikrus procesus, pavyzdžiui, *mokymo procesas, administravimo procesas, mokinių priėmimo procesas* ir t.t., kurie, savo ruožtu, toliau skyla į dar smulkesnius procesus.



Svarbu nusistatyti išskirtų procesų, procedūrų ar veiklos sričių ryšius ir tarpusavio sąveiką, išskirti vertinimo kriterijus ir rodiklius, atlikti analizę bei įvertinus visa tai suformuluoti atitinkamas išvadas.

Vidinio kokybės valdymo sistemos modeliavimas.

Kiekviena profesinio mokymo institucija, įvertindama gautas išvadas ir atsižvelgdama į tam tikras aplinkybes (pvz.: institucijos dydis, (ne)ribota laiko trukmė, esantys kokybės valdymo sistemos elementai, konsultantų iš išorės įtraukimas, siekis sukurti formalią (dokumentuotą) kokybės vadybos sistemą ir t.t.), pasirenka savitą **kokybės valdymo sistemos** kūrimo, įgyvendinimo ir pasirinkto modelio tolimesnio tobulinimo **strategiją**. Apsisprendžiama, kurį lygmenį apims vidinio kokybės valdymo sistema: visą profesinio mokymo instituciją (visas veiklos sritis) ar tik mokymo programas ir t.t.

Vienas iš svarbiausių žingsnių diegiant kokybės valdymo sistemą – jos pagrindimas profesinio mokymo institucijos **kokybės politika** ir **tikslais**. Kokybės politika apima profesinio mokymo institucijos bendruosius tikslus bei jos kryptingumą kokybės srityje.

Kadangi institucijos vadovai inicijuoja ir vadovauja vidinio kokybės valdymo sistemos diegimui ir jos tobulinimui, viena iš pirmųjų užduočių vadovybei – giliau susipažinti su įvairiomis kokybės valdymo teorijomis, modeliais bei siūlomomis priemonėmis.



Atlikus esamos situacijos analizę, suformuojama profesinio mokymo institucijos kokybės politika, kokybės tikslai; išanalizavus kokybės valdymo modelius, klasikinį jų funkcionavimo ciklą pasirenkama arba sukuriamą vidinio kokybės valdymo sistema. Nusprendžiama, kuriame lygmenyje (mokymo programų, atskirų veiklos sričių, institucijos ir kt.) Jūs diegsite vidinio kokybės valdymo sistemą.

Sudarius darbo grupę, atlikus esamos situacijos analizę, pasirinkus ar sukūrus vidinio kokybės valdymo sistemą, pradedamas **kokybės valdymo sistemos įgyvendinimo veiksmų planavimas**. Vidinio kokybės valdymo sistemos įgyvendinimo planavimas turi būti sistemingas, nuoseklus ir aiškiai suprantamas (pavyzdžiui, *Gantto* grafikas, kuriame **suplanuoti veiksmai išdėstomi pagal datas**). Kokybės tikslų (tiek tarpinių, tiek galutinių) pasiekimai turi būti matuojami. Sudarytuose planuose privalo atsispindėti išmatuojami numatomi rezultatai, paskirti atsakingi asmenys ir t.t.

Kokybės valdymo sistemos įgyvendinimas ir nuolatinis jos tobulinimas reikalauja darbo, laiko, žmogiškųjų, materialųjų ir kitų išteklių. Tai dažniausiai papildoma veikla profesinio mokymo institucijoje, tad turi būti numatomi ir atitinkami ištekliai (pvz.: darbo jėgos apmokėjimas, mokymų bendruomenei rengimas, kvalifikacijos kėlimas atitinkamoje veiklos srityje, darbo vietos įrengimas ir t.t.).

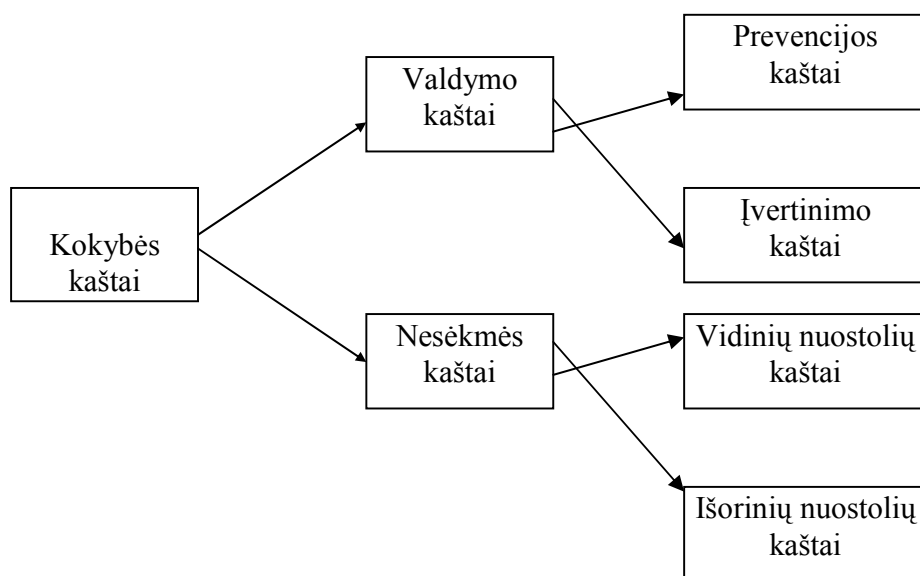
Paprastai, jei įdiegiama kokybės valdymo sistema, jos veiklą koordinuoja paskirtas atsakingas žmogus; jei organizacija didelė – šia linkme gali dirbti visas skyrius. Skyriaus, atsakingo už vidinį kokybės valdymą, pagrindinės veiklos kryptys galėtų būtų šios:

1. centralizuotas kokybės užtikrinimo darbų planavimas ir veiklos programos sudarymas;
2. veiklų, nukreiptų į nustatytų kokybės rodiklių siekimą, koordinavimas ir jų vykdymo kontrolė;
3. pagalbos visiems padaliniais (jei profesinio mokymo institucija didelė) / bendruomenės nariams kokybės valdymo klausimais suteikimas;

4. vadovavimas visai veiklai vertinant ir analizuojant institucijos veiklos (atskirų veiklos sričių, mokymo programų – jei vidinio kokybės valdymo sistema neapima institucinio lygmens) kokybę.

Profesinio mokymo institucija turi užtikrinti aprūpinimą ištekliais, reikalingais kokybės valdymui. Ištekliai turi būti įvertinti, atsakant klausimus: *ką mes galime gauti iš vidinio kokybės valdymo sistemos? Kiek mums tai kainuos?*

P. Vanagas, Š. Abramavičius (2004) išskiria prevencijos kaštus, įvertinimo kaštus, vidinių nuostolių kaštus, išorinių nuostolių kaštus (žr. 8 pav.).



8 pav. Kokybės kaštų klasifikavimas

Prevenciniai kaštai - tai išlaidos siekiant užkirsti kelią nesėkmėms ir tokiu būdu minimaliai sumažinti nesėkmės kaštus. Įvertinimo kaštai - tai kaštai, atsirandantys įvertinant būklę, norint nustatyti, ar mokymo kokybė atitinka reikalavimus. Pvz. išlaidos projektų peržiūrai; išlaidos kokybės auditavimui; tikrinimams, bandymams ir matavimams bei įsigyti įrangai šioms operacijoms atlikti; kokybės valdymo sistemos ir produktų sertifikavimams ir kt. Vidiniai nesėkmės kaštai – kaštai dėl padarytų klaidų, kurios netiesiogiai paveikia vartotoją. Išoriniai nesėkmės kaštai – kaštai dėl padarytų klaidų, kurios tiesiogiai paveikia vartotoją.



Svarbu suplanuoti vidinio kokybės valdymo sistemos veiksmus, įvertinant darbo, laiko, žmogiškųjų, materialųjų ir kt. išteklių poreikį. Vertinant reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad jau veikianti,

teisinga linkme kreipiama vidinio kokybės valdymo sistema, iš pradžių pareikalavusi didelių išteklių, vėliau gali ženkliai sumažinti išlaidas, nes kokybės valdymo sistema padeda išvengti klaidų ir nuolat kryptingai tobulinti veiklą.

Reikalingų dokumentų parengimas. Rezultatyvus kokybės valdymo sistemos funkcionavimas priklauso ir nuo šios sistemos formalizavimo (dokumentavimo). Trūkumas yra tas, kad taip sudaromos prielaidos biurokratinio aparato plėtrai: atsiranda vis daugiau popierių, kas paprastai iššaukia institucijos bendruomenės nepasitenkinimą. Vis dėlto efektyvus šios sistemos valdymas be bent **minimalios** dokumentacijos neišvengiamas. P.Vanagas teigia, jog „judant žemesniojo organizacinio lygio link didėja dokumentų sudėtingumas ir detalių gausa juose“ (2004, p.385).

Kokybės valdymo sistemos formalizavimas (pvz.: parengtas institucijos *Kokybės vadovas*, kokybės planai, direktoriaus įsakymais paskirti atsakingi asmenys ir t.t.) leidžia numatyti atsakomybes ir įgaliojimus, apibrėžti užduotis ir t.t.

Dokumentų rengimas – labai svarbus bet kurios organizacijos vidinio kokybės valdymo sistemos kūrimo etapas. Vidinio kokybės valdymo sistema pirmiausia aprašoma, t.y. sukuriamą dokumentų forma, tik po to galima ją sėkmingai pradėti įgyvendinti.

Vidinio kokybės valdymo sistemos dokumentacija – profesinio mokymo įstaigos organizacinis vadovėlis, įrodantis mokyklos kokybinį pajėgumą.

Vidinio kokybės valdymo sistemos įforminimo bei funkcionavimo **dokumentų pagrindiniai tikslai** yra šie:

- *aprašyti profesinio mokymo įstaigos vidinio kokybės valdymo sistemą;*
- *paskirstyti pareigas bei atsakomybę vidinio kokybės valdymo sistemoje;*
- *ugdyti visų profesinio mokymo įstaigos darbuotojų sąmoningumą;*
- *užtikrinti procesų planavimą;*
- *sukurti nuolatinio vidinio kokybės valdymo sistemos gerinimo/tobulinimo pagrindus;*
- *užtikrinti mokinių, jų tėvų, darbdavių, visuomenės, suinteresuotos profesiniu rengimu, pasitikėjimą;*
- *sudaryti vidinio kokybės valdymo sistemos įvertinimo pagrindus.*

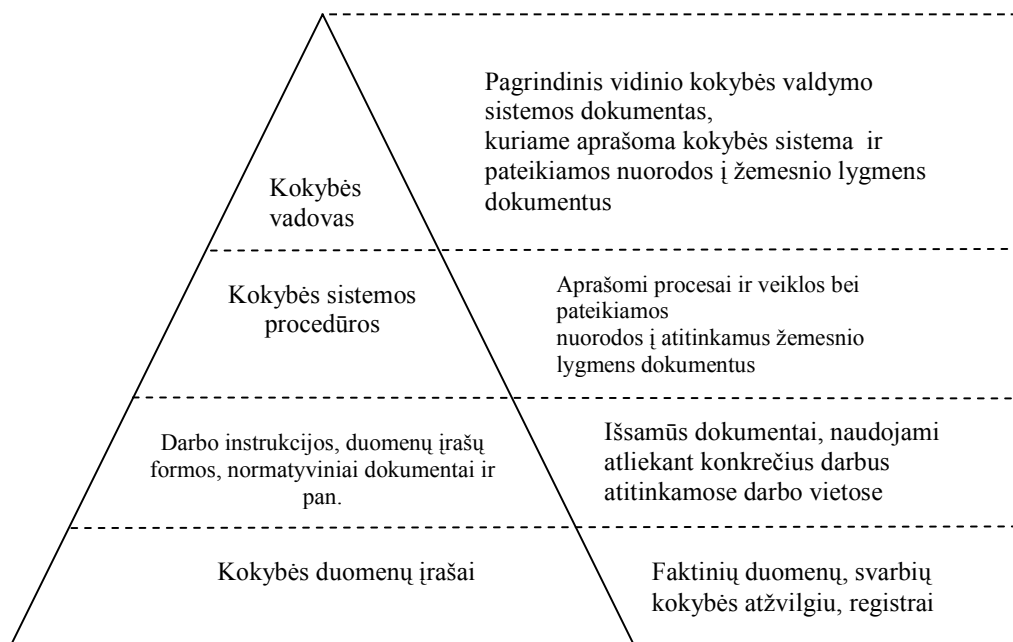
Profesinio mokymo įstaigos vidinio kokybės valdymo sistemos funkcionavimui būtini dokumentai rengiami nuosekliais žingsniais (etapais). Galima išskirti dešimt vidinio kokybės valdymo sistemos dokumentų rengimo etapų:

- 1) *dokumentų poreikio nustatymas*, - pradžioje reikėtų numatyti, kiek ir kokių reikės vidinio kokybės valdymo sistemos funkcionavimui būtinų dokumentų. Tai priklausytų nuo pasirinkto taikyti vidinės kokybės užtikrinimo organizacijoje sistemos modelio (pvz. ar renkatės ISO, ar EFQM, ar kitą kurią nors kokybės valdymo sistemą).
- 2) *atsakingų asmenų paskyrimas ir jų apmokymas / konsultavimas*. Nustatyti, kas parengs reikalingus dokumentus.
- 3) *dokumentų paskirties nustatymas* – optimalų dokumentų skaičių bei jų turinį padės nustatyti susitarimas dėl dokumentų paskirties: koks yra kiekvieno dokumento tikslas, ko juo yra siekiama, kam adresuojamas dokumentas?
- 4) *jau naudojamų dokumentų tyrimas* – reikėtų išanalizuoti institucijoje naudojamus dokumentus: gal juos galima sėkmingai taikyti ir vidinio kokybės valdymo sistemos funkcionavimui (pvz. veiklos planus, direktoriaus įsakymus ir pan.)?
- 5) *būtinų dokumentų struktūros sudarymas ir pateikimas svarstymui*, – apsisprendus, kiek ir kokių reikės vidinio kokybės valdymo sistemos funkcionavimui būtinų dokumentų, numatoma jų struktūra. Jos projektą reikėtų aptarti su vadovais bei bendruomenės nariais, nes jie visi turės dalyvauti užtikrinant vidinio kokybės valdymo sistemos funkcionavimą.
- 6) *dokumentų tobulinimas ir tvirtinimas* – aptarti bei patobulinti dokumentų projektai patvirtinami institucijos vadovo bei privalomi vykdyti bendruomenės nariams.
- 7) *patvirtintų dokumentų paskirstymas struktūriniams padaliniams* – parengti vidinio kokybės valdymo sistemos funkcionavimo užtikrinimo dokumentai paskirstomi institucijos struktūriniams padaliniams – skyriams, filialams ir pan.
- 8) *supažindinimas su naujai gautais dokumentais ir jų taikymas* – dokumentai bus suprantami ir teisingai pildomi tik tada, kai institucijos nariai bus su jais išsamiai supažindinti, t.y. bus paaiškinta, koks kiekvieno dokumento tikslas, ko juo yra siekiama, kaip jis turėtų būti pildomas, kokie atsiskaitymo terminai, dokumentų „judėjimo maršrutas“ ir t.t.
- 9) *visų dokumentų peržiūra* – pradėjus funkcionuoti vidinio kokybės valdymo sistemos užtikrinimo dokumentams, analizuojama, ar jie patenkina išsikeltus tikslus, ar atitinka jiems keltus reikalavimus. Dažniausiai dėl įvairių priežasčių dokumentus reikia pakoreguoti arba atnaujinti (pavyzdžiui, pasikeitė institucijos veiklą norminantys įstatymai ar įsakymai (pvz. Profesinio mokymo įstatymas, kvalifikacinių egzaminų tvarka ir pan.), parengtos naujos profesinio mokymo programos, pasikeitė organizacijos struktūra ar kt.).

10) dokumentų tobulinimas arba atnaujinimas.

Svarbiausi profesinio mokymo institucijos vidinio kokybės valdymo sistemos dokumentai yra šie:

- *kokybės politikos ir tikslų dokumentai*, kuriuose atspindi institucijos vidinio kokybės valdymo sistemos **strategija**. Ji gali būti pateikiama ne atskiru dokumentu, o profesinio mokymo įstaigos strateginės veiklos programoje;
- *Kokybės vadovas* (knyga). Tai pagrindinis profesinio mokymo institucijos vidinio kokybės valdymo sistemos dokumentas (9 pav.).



9 pav. Kokybės sistemos dokumentų hierarchijos piramidė (Dikavičius V., Stoškus. S. 2003)

Kokybės vadovas reikalingas institucijai, kuri siekia sėkmingai įdiegti vidinio kokybės valdymo sistemą, todėl kiekviena profesinio mokymo įstaiga savo jėgomis turėtų parengti šį dokumentą. Paprastai šis dokumentas būna 15-50 puslapių apimties. Jame pateiktas glaustas vidinio kokybės valdymo sistemos aprašas. Šis aprašas turi būti paprastas ir aiškus kiekvienam profesinio mokymo įstaigos darbuotojui.

Rekomenduojama **Kokybės vadovo struktūra** galėtų būti tokia:

- kokybės valdymo sistemos taikymo sritis (tai susiję su visa profesinio mokymo institucijos veikla ar su jos dalimi);
- kokybės politika ir tikslai (rekomenduojama kokybės politiką ir tikslus patalpinti į internetinę svetainę, būtinai įrašant datą; mokymo įstaigos kokybės politika turi

užtikrinti valstybės nustatytų įstatymų, steigėjo strategijos bei įsakymų laikymąsi. Formuluoiant kokybės politikos nuostatas gali būti naudojamos bendrosios frazės, pav.: *Mes teikiame aukštos kokybės profesinį mokymą, atitinkantį darbo rinkos poreikius; Mes teikiame kokybiškas profesinio rengimo paslaugas visiems mūsų klientams*; specifiniai **kokybės tikslai** galėtų būti tokie:

- *90% mokinių yra patenkinti arba labai patenkinti mokymu.*
- *visi valstybės nustatyti norminiai teisės aktai, įstatymai yra įgyvendinami arba netgi viršijami.*
- *„skolininkų” skaičius turi sumažėti 15%.*
- *siekti apdovanojimo tam tikroje veiklos srityje ir t.t.*

Kokybės tikslai gali būti susiję su institucija ir pačia kokybės užtikrinimo sistema, pavyzdžiui:

- *laikomasi visų nustatytų terminų;*
- *kiekvienas procesas audituojamas vieną kartą per metus;*
- *visos mokymo programos peržiūrimos nepriklausomų ekspertų kas tris metus;*
- *visi mokytojai turi pedagoginę kvalifikaciją;*
- vidinio kokybės valdymo sistemos aprašymas;
- informacija apie profesinio mokymo instituciją (pav.: institucijos adresas, internetinės svetainės, elektroninio pašto adresas);
- profesinio mokymo institucijos valdymo struktūra, pasiskirstymas pareigomis;
- vidinio kokybės valdymo sistemos procesai ir jų sąveika;
- vidinio kokybės valdymo sistemos procedūros;
- priedai (jei reikia).
- *rašytinės procedūros, pareiginiai nuostatai, technologiniai dokumentai* nustato reikalavimus, pateikia informaciją, kaip reikia vykdyti tam tikrą veiklą ar atskiras procedūras (operacijas). Dokumentuotos procedūros, t.y. atskiri procesų elementai, atsako į klausimą: kas yra daroma, kaip daroma, kas atsakingas, kas kontroliuoja. Kokybės sistemos procedūrų dokumentuose nustatoma kas, ką, kada ir kaip turi daryti, kad sistemos elementai veiktų bei būtų užtikrinama veiklos kokybė. Juose aprašomi procesai bei kita su kokybe susijusi veikla (pvz., vidaus auditas, dokumentų valdymas,

bendruomenės narių mokymas ir kt.). Taip pat gali būti nurodoma, kokia kontrolė atliekama, bei pateikiamos nuorodos į kontrolės vykdymo aprašus. Profesinio mokymo įstaigoje rašytinių procedūrų pavyzdžiai: mokinių elgesio taisyklės, vidaus tvarkos taisyklės, stipendijų skyrimo tvarka ir pan.

Pareiginiuose nuostatuose konkrečiai aprašoma kas, ką, kada, kaip ir remiantis kokiais normatyviniais ir kitais dokumentais turi daryti. Šiuose dokumentuose pateikiama išsami darbo atlikimo tvarka, nurodomi kokybės reikalavimai. Taip pat gali būti pateikiamos kokybės duomenų įrašų formos. Pareiginiai nuostatai siejami su atitinkamomis kokybės sistemos procedūromis.

- *procesų planavimo, jų valdymo ar gerinimo dokumentai apima kokybės ir kitus planus.* Jie numato kokybės veiklą, apimančią veiklos tobulinimą, procesų vyksmo gerinimą tam tikrame laike (pvz. praktikų organizavimo tvarka, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo programa ir pan.).
- *išoriniai dokumentai* (teisės aktai, steigėjų nutarimai, standartai ir kt.). Kokybės valdymo sistemos funkcionavimui užtikrinti vadovaujamas ir išorės dokumentais, kurie gali būti integruojami į vidaus dokumentų sistemą (Pociūtė, 2004). Jų valdymą taip pat turi numatyti mokykla. Profesinio mokymo įstaigoje tokių dokumentų pavyzdžiu gali būti laikomi profesinio mokymo standartai, bendrosios ugdymo programos, standartai ir pan.
- *rekomendacijos* – dokumentai, kuriuose išdėstomi pasiūlymai, pvz., audito išvados, pasiūlymai kokybės valdymo sistemai gerinti;
- *kokybės duomenų įrašai* – tai užrašyti faktiniai duomenys apie kokybės sistemos veikimą, atliktus veiksmus ir paslaugos kokybę. Iš šių įrašų galima matyti, ar buvo įvykdyti kokybės reikalavimai. Jie naudojami analizuojant problemas ir nustatant koregavimo bei prevencinius veiksmus. Šių įrašų pagrindą sudaro tam tikros formos, į kurias surašomi atlikto darbo rezultatai (tai dokumentai, kuriuose fiksuojami pasiekti rezultatai – savianalizės, ataskaitos ir pan.).

Profesinio mokymo įstaigoje, sudarant vidinės kokybės sistemos funkcionavimo dokumentų sąrašą, galima pasinaudoti Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. 925 “Dėl profesinių mokyklų pavyzdinės bylų nomenklatūros“. Ši bylų nomenklatūra susideda iš skyrių ir yra sudaryta pagal profesinių mokyklų struktūrą ir veiklos sritis: valdymas, savivalda, ugdymo proceso organizavimas, mokyklos vadovų ir pedagogų atestacija, personalas, finansavimas, buhalterinė

apskaita bei atskaitomybė, biblioteka, sauga darbe, bendrabutis, medicinos priežiūra, ūkis, statyba ir remontas, dokumentų valdymas ir saugojimas, priešgaisrinė bei civilinė sauga.

Darbo rinkos mokymo profesinio mokymo įstaigoms sudarant vidinės kokybės sistemos funkcionavimo dokumentų sąrašą, galima pasinaudoti Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsakymu Nr. 108 „Dėl darbo rinkos profesinio mokymo reglamentų“ (1998), kuriame teikiami reglamentavimo tikslai, pagrindiniai reglamentavimo principai, apibrėžiantys reikalavimų orientaciją ir atskleidžiantys grindžiamąsias nuostatas; nusakoma reglamentuojančio dokumento esmė, vaidmuo profesinio rengimo struktūroje ir paskirtis; pateikiami reikalavimai darbo rinkos mokymo įstaigai. Reglamentuose aprašyta mokymo programos struktūra; mokymo modulio struktūra; bendrieji reikalavimai profesinei kvalifikacijai apibūdinti (I ir II lygis); baigiamojo ir kvalifikacijos egzamino vykdymo tvarka; reikalavimai darbo rinkos profesinio mokymo įstaigai ir (arba) įmonei.

Taip pat tikslinga pasinaudoti Lietuvos Darbo rinkos mokymo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos vadovo įsakymu Nr. 08/03-01 „Dėl darbo rinkos profesinio mokymo organizavimui naudojamų būtinų dokumentų sąrašo patvirtinimo“ (2002), kuriame įvardinti bendrieji mokymo organizavimo ir mokymo dokumentai, būtini Darbo rinkos profesinio mokymo įstaigoms bei šio įsakymo 2004 ir 2005 m. papildymais.



Vidinio kokybės valdymo sistema **privalo būti bent šiek tiek formalizuota**

(dokumentuota). Nebūtina kurti visų metodinėse rekomendacijose išvardintų dokumentų; reikėtų pasinaudoti tuo, ką profesinio mokymo institucija jau turi (pvz.: strategija, veiklos planai, pareiginiai nuostatai ir t.t.), tiesiog siekiant efektyvesnio jų panaudojimo (pvz.: atliekant jų įgyvendinimo analizę ir užtikrinant grįžtamąjį ryšį). Profesinio mokymo institucijai reikėtų pasirengti **Kokybės vadovą**, kuriame aiškiai ir suprantamai būtų aprašyta institucijoje funkcionuojanti vidinio kokybės valdymo sistema. Svarbu apibrėžti, kokie yra profesinio mokymo institucijos kokybės tikslai ir viešai pateikti juos rašytine forma tam, kad tiek išoriniai, tiek vidiniai vartotojai galėtų matyti šiuos tikslus.

Profesinio mokymo institucijos bendruomenės mokymai. Diegiant vidinio kokybės valdymo sistemą, būtinas ne tik darbo grupės, bet ir visos profesinio mokymo institucijos bendruomenės mokymas. Lektoriai gali būti kviečiami ne tik iš profesinio mokymo institucijos, bet ir iš išorės.

Svarbu tai, kad mokymai profesinio mokymo institucijos bendruomenei būtų organizuojami ne tik formalia forma (pvz.: kursai, seminarai, konferencijos ir kt.). Institucijos vadovų pasakytos

frazės, kalbos kokybės tematika posėdžių, susirinkimų ir kt. metu dažnai įtaigiau ir veiksmingiau veikia nei oficialūs mokymai.

Mokymai kokybės tematika profesinio mokymo institucijos bendruomenės narius turi vesti į **pačių mokymosi** ir **savęs tobulinimo** procesą, kuris iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti gąsdinantis ir netgi nepriimtinas. Dažnai atsiranda baimė būti tikrinamam; iškyla negatyvus požiūris į inovacijas. Tai natūrali būseną, kurią tvirta vadovų pozicija ir veiklos kryptingumas padės įveikti.

Svarbu atsiminti tai, kad vidinio kokybės valdymo sistema privalo būti nuolat tobulinama. Pradžioje sukurta ar adaptuota pagal profesinio mokymo institucijos poreikius ir norus vidinio kokybės valdymo sistema gali būti didelė arba maža. Maža sistema augs ir taps labai plačia, visapusiška, apimančia visas institucijos veiklos sritis. Tačiau kokybės valdymo sistema, kuri iš pradžių yra per didelė ir per detali esamai Jūsų profesinio mokymo institucijos situacijai, gali gąsdinti darbuotojus ir neduoti teigiamų rezultatų. Tad profesinio mokymo institucijai, diegiant vidinio kokybės valdymo sistemą tenka išties svarbus uždavinys – motyvuoti ir įpareigoti bendruomenę, siekiant efektyvaus vidinio kokybės valdymo sistemos funkcionavimo.



Mokant profesinio mokymo institucijos bendruomenės narius, kokybės valdymo sistemą svarbu traktuoti kaip bendrą kultūrinį pokytį, kaip atsakomybės už savo veiklos rezultatus stiprinimą. Kokybės valdymo sistema – tai tarsi suburiantis taškas institucijos struktūroje, kelias susirinkti ir profesinio mokymo institucijos bendruomenei, ir suinteresuotosioms grupėms kartu tam, kad būtų einama ta pačia kryptimi, dirbama kaip komanda siekiant tų pačių tikslų. Vidinio kokybės valdymo sistemos didžiąja dalimi remiasi komandiniu darbu.

Įdiegimas, auditas ir analizė, sistemos tobulinimas. Įgyvendinus prieš tai išvardintus etapus, sistema yra įdiegiama. Toliau atliekama nuolatinė jos funkcionavimo analizė ir auditas, siekiant tobulinti šią sistemą.

Rekomendacijose aptarti vidinio kokybės valdymo sistemos sukūrimo, įdiegimo ir tobulinimo etapai neprivalo būti vykdomi pagal pateiktą seką. Tai priklauso nuo kiekvienos institucijos situacijos, jos apsisprendimo, kaip jinais pradės diegimą, turimo įdirbio šioje srityje. Kai kurie etapai gali vykti lygiagrečiai vienas su kitu, pavyzdžiui, darbuotojų mokymas, dokumentų rengimas ir pačios vidinio kokybės valdymo sistemos diegimas.



Dažniausiai vidinio kokybės valdymo sistemos teikiama nauda pasirodo ne iš karto. Dar daugiau, po tam tikro laiko gali paaiškėti, kad veikianti sistema netinkama institucijai, todėl ji turi būti nuolatos prižiūrima ir tobulinama, kad funkcionuotų geriau. Profesinio mokymo institucija privalo nuolat sau užduoti klausimą: **ar jau veikianti vidinio kokybės valdymo sistema tenkina mūsų keliamus kokybės tikslus?**



Tam, kad vidinio kokybės valdymo sistema **sėkmingai funkcionuotų**, profesinio mokymo institucija turėtų tenkinti šiuos **pagrindinius reikalavimus**:

1. **TURĖTI** vidinio kokybės valdymo **SISTEMĄ** (t.y. ne atskirus jos elementus);
2. **NAUDOTI** šią sistemą;
3. **AUDITUOTI** (tikrinti, ar atitinka keliamus tikslus) šią sistemą;
4. **NUOLAT TOBULINTI** vidinio kokybės valdymo sistemą.

3.5. Praktinės rekomendacijos, skirtos atskiroms kokybės valdymo sistemoms diegti ir realizuoti

Visuotinės kokybės vadyba – tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama kokybę, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus (Vanagas P., 2006), (žr.12).

12

Visuotinės kokybės vadyba

Šios filosofijos pavadinimą sudarančias sąvokas galima būtų apibrėžti taip:

Visuotinė (angl. *Total*) – kokybė apima kiekvieną ir visas veikas, atliekamas organizacijoje;

Kokybė (angl. *Quality*) – atitiktis reikalavimams (vartotojo poreikių tenkinimas);

Vadyba (angl. *Management*) – kokybė gali ir privalo būti valdoma (Dikavičius V., Stoškus S., 2003);

Visuotinė kokybė – „kokybė vartotojui“ požiūrio svarbos akcentavimas objektams, subjektams visoje organizacijos veikloje. Visuotinė kokybė apima visos organizacijos žmonių, sistemų, užduočių kokybę (Vanagas P., 2006).

Pastaba: daugiau informacijos galima surasti Vidinio kokybės valdymo sistemų Lietuvos profesinio mokymo institucijose ir ES šalių patirties studijoje.

Visuotinės kokybės vadybos filosofija atspindi požiūrį, kad kiekvienas darbuotojas būtų įtrauktas į kokybės gerinimo procesą visuose organizacijos lygiuose, visose funkcijose; kad būtų užtikrinta, jog kokybė yra pasiekama vykdant reikalavimus.

Sėkmingas visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas priklauso nuo **infrastruktūros**, t.y. nuo visuotinės kokybės vadybą propaguojančių organizacijų, socialinės propagavimo veiklos, teisinio reglamentavimo, mokslinių tyrimų, naujų metodų kūrimo, informacijos skleidimo, praktinio mokymo ir kt. (Vanagas P., 2006).

Kokybės vadybos raidoje išskiriami keturi etapai:

1. Pradinis etapas kokybės palaikymo srityje buvo kokybės tikrinimas. Tikrintas jau pagamintas produktas; neatitinkantys produkto standartui buvo atmetami. Taip pat buvo naudojamas pagamintų gaminių rūšiavimas pagal kokybės laipsnį.
2. Antroji kokybės palaikymo sistema – kokybės valdymas. Jis pranašesnis už kokybės tikrinimą tuo, kad pradėta naudoti dokumentų valdymą, statistiką, kokybės planavimą, gaminio išbandymą, proceso vyksmą atspindinčius duomenis, savo paties atlikto darbo tikrinimą, *Kokybės vadovo* kūrimą.
3. Trečiajai kokybės vadybos evoliucijos pakopai būdingi tokie bruožai kaip statistinė procesų kontrolė, nesėkmių ir jų pasekmių modelio analizė, negamybinių operacijų įtraukimas, kokybės sąnaudų įtraukimas, modernūs kokybės vadovai, pažangus kokybės planavimas, sistemos auditai, trečiosios šalies pritarimas.
4. Ketvirtoji, pati moderniausia pakopa – Visuotinė kokybės vadyba, apimanti darbuotojų įtraukimą, grupinį darbą, visas operacijas, tiekėjus ir vartotojus, nenutraukiamą kokybės tobulinimą (Dikavičius V., Stoškus S., 2003).

Šiuolaikinėje visuomenėje auga dėmesys švietimui ir jo kokybei. Akivaizdu, kad švietimo veiklos kokybė dažnai lemia mokslo bei ekonomikos pažangą, šalių vystymosi perspektyvą. Todėl visiškai suprantamas kokybės vadybos atėjimas į švietimo sferą, siekiant tinkamai realizuoti jai deleguotą misiją. Manoma, kad kokybės vadyba švietimo institucijose turėtų būti taikoma keturiose pagrindinėse veiklos srityse: mokymo programose, švietimo administravime, dėstyje, moksliniuose tyrimuose. Siūlomi šeši kokybės vadybos principai:

1. **Vadovavimas.** Vadovai turėtų sukurti bendrus tikslus, mokymosi kryptis bei vidinę aplinką, kurioje visi siektų šių tikslų. Vadovai turi užtikrinti, kad plėtros strategijos, sistemos ir

metodai būtų naudojami kurti žinioms, lavinti sugebėjimams, kad požiūriai atitiktų švietimo tikslus.

2. **Vartotojų supratimas.** Mokyklos priklauso nuo visuomenės pasitikėjimo, todėl būtina suvokti esamus ir būsimus visuomenės poreikius.
3. **Faktinis sprendimų priėmimas.** Efektyvūs sprendimai ir veiksmai turi būti paremti duomenų ir informacijos analize. Kokybės vadyba grįsta besimokančiųjų veiklos matavimu, vartotojų pasitenkinimu, duomenimis apie darbuotojų veiklą, mokymosi proceso įvertinimu.
4. **Žmonių įtraukimas.** Visi su švietimo sistema susiję žmonės yra švietimo sistemos matas. Nuo darbuotojų priklauso visos mokymo institucijos sėkmė. Tai intelektualinis kapitalas, sąlygojantis švietimo kokybės lygį.
5. **Nuolatinis tobulinimas.** Nuolatinis procesų tobulinimas ir veiklos rezultatų gerinimas turėtų būti vienu iš pagrindinių mokyklos tikslų (Johnson, 1999, Vanagas P., 2006).

Visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas organizacijoje yra ilgalaikis procesas, vykdomas remiantis strateginiais ir trumpalaikiais, operatyviniais planais. Pereinant nuo tradicinės vadybos į visuotinę kokybės vadybą kiekviena organizacija pasirenka jai priimtina kelią – kokybės sampratą, metodus, priemones, išteklius ir kt. Literatūroje (Vanagas P., 2006) pateikiamos šios visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo fazės:

0 fazė. aukščiausiojo lygio vadovų suvokimas, kad norint išlikti būtina visuotinės kokybės vadyba;

1 fazė. veikimo planas aukščiausiojo ir aukštesniojo lygio vadovų bei specialistų įsipareigojimams pasiekti visuotinės kokybės vadybai įgyvendinti;

2 fazė. veikimo planas esamai sistemai įvertinti;

3 fazė. veikimo planas vartotojų poreikių patenkinimo sistemai sukurti;

4 fazė. veikimo planas visuotinės kokybės vadybai reglamentuoti;

5 fazė. veikimo planas darbuotojų skatinimo sistemai sukurti.

Kiekvienai fazei suformuluotas tikslas, įvardinti dalyviai, nurodyti veikimo žingsniai.

Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis – vienas iš plačiausiai naudojamų kokybės valdymo modelių pasaulyje. Europos Kokybės Vadybos Fondas įkurtas 1988 metais.

EFQM modelis pabrėžia, kad yra daugybė būdų pasiekti darnią tobulybę visais veiklos aspektais. Jis paremtas prielaida, kad *tobulumas, atsižvelgiant į veiklą, klientus, žmones ir*

visuomenę, yra pasiekiamas per lyderystę, vadovaujančią politikai ir strategijai, kuri pateikiama per žmonių partnerystę ir išteklius bei procesus.

EFQM tobulumo modelis, kaip praktinė priemonė, gali būti naudojamas skirtingiems tikslams įgyvendinti (EFQM):

- kaip **savęs vertinimo** priemonė;
- kaip kelias **pasilyginti** save su kitomis institucijomis;
- kaip vadovas, padedantis nustatyti **tobulintinus** aspektus;
- kaip pagrindas bendram **žodynui** ir bendram, visai institucijos bendruomenei suprantamam mąstymo keliui;
- kaip institucijos valdymo sistemos **struktūra**.

Šis Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis išsamiai analizuoja vidinę institucijos veiklą, remiantis nustatytais devyniais veiklos kriterijais. Apimama visa institucijos veikla tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu, kas leidžia taikyti palyginamumo metodą. Ypatingai akcentuojama institucijos strategijos ir politikos svarba; galimas analizės atlikimas pagal išsamiai struktūruotas dalis. EFQM aiškiai parodo sąsajas tarp institucijos galimybių (priežasčių) ir rezultatų; pasiektų rezultatų analizė leidžia tobulinti galimybes. Taip pat sudaromos sąlygos kokybės valdymo procesų tobulinimui.



EFQM modelio stiprybės yra šios: apima visą instituciją, galima taikyti palyginamumą, naudojamas strateginis fokusavimas, puikiai struktūruota analizė, parodomi santykiai tarp priežasčių ir kriterijų, susijusių su rezultatais, įmanoma vystyti/tobulinti struktūriškai apibrėžtas procedūras, priklausančias kokybės vadybai mokyklose.

Remiantis EFQM modeliu, svarbūs kokybės valdymo kriterijai yra **žmonės ir jų rezultatai**, t.y. profesinio mokymo institucijos personalo veiklos kokybė. Todėl jai turi būti skiriamas ypatingas dėmesys.

Tarptautiniai kokybės vadybos sistemos standartai – ISO 9000, 9001, 9004. Trumpinys ISO reiškia Tarptautinę standartizacijos organizaciją (angl. *International Organization of Standardization*), kurios pagrindinė būstinė yra Šveicarijoje (Ženevoje). Ši organizacija įkurta 1947 metais, siekiant paspartinti standartizacijos proceso plėtrą visame pasaulyje.

ISO 9000 – kokybės vadybos sistemų standartų rinkinys, kuris padeda organizacijai nustatyti klaidas, jas taisyti bei tuo pačiu užkerta kelią jų atsiradimui, nukreipiant tai į nuolatinę organizacijos tobulinimą. ISO 9000 kokybės vadybos sistemų standartų rinkinys paplitęs visame pasaulyje. Šios serijos standartai, skirti visų tipų ir dydžių organizacijoms, padeda organizacijoms įgyvendinti ir taikyti efektyvias kokybės vadybos sistemas.

Visuotinė kokybės vadyba ir ISO 9000: 2000 kokybės vadybos sistemos remiasi tais pačiais principais, tačiau reikia pabrėžti, kad ne VKV atsirado iš ISO 9000 standartų, o šie standartai remiasi VKV filosofija. Juos diegiant organizacija pati turi pasirinkti, koks metodas (-ai) jos veiklos kokybei analizuoti, vertinti ir tobulinti yra tinkamiausias. Organizacijos kokybės vadybos sistemos sutvarkymas pagal ISO 9000 standarto reikalavimus reikalauja nemažai laiko ir pastangų. Remiantis praktika, sistemos įdiegimas gali trukti nuo 0,5 iki 1,5-2 metų (*Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas*, 2002) (žr.13 .

13 ISO

ISO – griežtai reglamentuota sistema, kuri labiau pritaikoma pramonėje, specifinėse techninio profilio profesinio mokymo įstaigose, švietimo institucijos administracijoje. Profesinio mokymo įstaigose plinta dėl galimybės integruoti su kitomis kokybės vadybos sistemomis.

Pastaba: daugiau informacijos galima surasti Vidinio kokybės valdymo sistemų Lietuvos profesinio mokymo institucijose ir ES šalių patirties studijoje.



Negalima pateikti vieningo, visiems tinkančio recepto kaip ir kokią įsodiegti kokybės

valdymo sistemą. Kokybės valdymo sistemos diegimas ir funkcionavimas priklauso nuo įvairių vidinių bei išorinių priežasčių, todėl kurti efektyvų kokybės valdymą bei kokybės užtikrinimą gali tik pati profesinio mokymo institucija. Pvz. dalis Lietuvos kolegijų turi praktiką, kai pasisamdžiusios kompetentingas konsultacines firmas ar ekspertus sumoka po keliasdešimt tūkstančių už vienokios ar kitokios kokybės vadybos sistemos įdiegimą, tačiau negauna iškart naudotino rezultato ar recepto, o tik rekomendacijas ir gaires, kaip turėtų būti kuriama sistema bei kokie galėtų būti dokumentai. Tai nelengvas ir atsakingas darbas, kurį gali atlikti tik pati profesinio mokymo institucija.

Kai kurios Lietuvos kolegijos jau įsodiegė kokybės valdymo ar užtikrinimo sistemas, todėl tikslinga paanalizuoti keletą vieno geriausių pavyzdžių.

VIDINĖ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMA IR JOS ĮGYVENDINIMAS KAUNO KOLEGIJOJE⁶

Kauno kolegija, kaip aukštojo mokslo institucija, yra **atsakinga** už vidinės kokybės užtikrinimo sistemos sukūrimą, įgyvendinimą ir nuolatinį jos tobulinimą, nes ji siekia išlikti **konkurencinga** tarptautinėje švietimo rinkoje, **atskaitinga** studentams ir kitiems bendruomenės nariams, socialiniams partneriams, visuomenei, valstybei, siekia **nuolatinio veiklos tobulinimo**.

Aukšto studijų kokybės lygio pasiekimas, jo išlaikymas ir nuolatinis tobulinimas tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu įgalina kolegiją nuolat rūpintis savo veiklos *kokybės užtikrinimu* – priemonių (suformuotų pačios kolegijos viduje ir adaptuotų iš išorės) visuma, *apimančia institucijos veiklos kokybės vertinimą ir valdymą, siekiant nuolatinio kolegijos veiklos tobulinimo*.

Kauno kolegijoje vidinė kokybės užtikrinimo sistema yra neatsiejama nuo išorinio kokybės vertinimo tiek studijų programų, tiek instituciniame lygmenyse. Modeliuojant ir įgyvendinant Kauno kolegijos vidinę kokybės užtikrinimo sistemą atsižvelgiama į tarptautinę patirtį, išorinių ekspertų pateiktas studijų programų / kolegijos, kaip institucijos, veiklos kokybės *vertinimo* išvadas bei rekomendacijas. Taip pat vykdamas vidinį vertinimą, remiamasi išorinio kokybės vertinimo išskirtomis veiklos sritimis, kriterijais, rodikliais, juos transformuojant ir adaptuojant vidiniame veiklos kokybės vertinime.

Kauno kolegijoje funkcionuoja vidinė kokybės užtikrinimo sistema, veikianti pagal įdiegtą ir nuolat tobulinamą kokybės vadybos modelį, kuriame integruoti *Visuotinės kokybės vadybos* (angl. *Total Quality Management* – TQM) principai ir ISO 9001 (angl. *International Organization for Standardization*) kokybės vadybos sistema. Šio modelio funkcionavimas yra cikliškas bei įgyvendinamas per **savęs vertinimą** ir **palyginamumą**. Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos paskirtis – *nuolatinis kolegijos veiklos tobulinimas*.

Kauno kolegijos vidinė kokybės užtikrinimo sistema realizuojama ne tik per vertinimą, bet ir kokybės vadybą. Šiai sistemai būdingi klasikiniai vadybos procesai: planavimas, organizavimas, įgyvendinimas ir kontrolė. Itin didelis dėmesys skiriamas grįžtamajam ryšiui.

Kauno kolegijoje kokybės tobulinimo procesas yra ilgalaikis ir nenutrūkstantis. Kolegijos vartotojai (tiek vidiniai, tiek išoriniai: studentai, darbuotojai, socialiniai partneriai ir kt.) traktuojami kaip svarbiausia institucijos dalis, kurių poreikiai ir lūkesčiai yra nuolat tiriami, siekiant jų patenkinimo; ypatingai akcentuojamas personalo kvalifikacijos tobulinimas, nuolatinis jų mokymas ir demonstruojama jiems pagarba; vadovų lygmenyje operatyviai sureaguoja į laiku išryškintas problemas; į kolegijos veiklos tobulinimą įtraukiami visi kolegijos bendruomenės nariai.

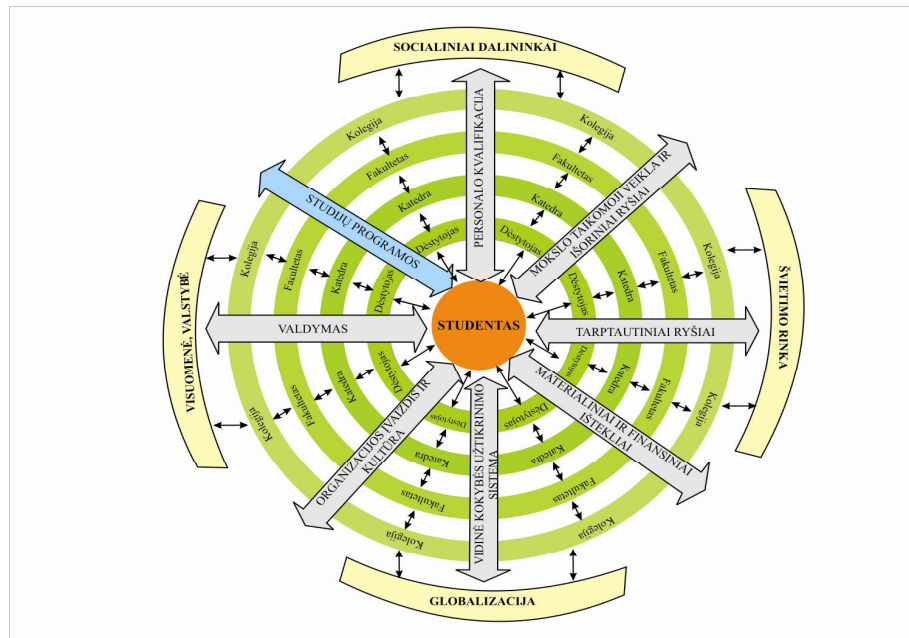
ISO 9001 kokybės vadybos sistema šiuo metu dar diegiama, apimant tik Kauno kolegijos administracijoje (dokumentų valdymo, viešųjų pirkimų, personalo priėmimo ir kt.) vykstančius procesus. Dėl griežto šios sistemos reglamentavimo ir specifiškumo, atsakyta diegti ją į studijų procesą.

Visa kolegijos vidinė kokybės užtikrinimo sistema formalizuota (*Kokybės vadovas*, įsakymai kokybės klausimais ir t.t.), sukurta tarnyba, atsakinga už šios sistemos įgyvendinimą ir tobulinimą, suburta kolegijos Kokybės taryba, nuolat sudaromos darbo grupės įvairiems klausimams spręsti, apibrėžti sistemos įgyvendinimo etapai, terminai ir t.t. Kauno kolegijoje pasirinkta vidinės kokybės užtikrinimo sistemos įgyvendinimo metodika – **savęs vertinimas**, kuriame svarbiausiu etapu laikoma **savianalizė**. Prieš pradedant savianalizę, reikalingas savęs vertinimo suplanavimas, duomenų surinkimas ir jų sisteminimas. Taip pat kolegijoje vykdomas įvairių veiklos sričių rodiklių lyginimas tiek kolegijos viduje tarp skirtingų padalinių, tiek su kitų aukštųjų mokyklų veiklų rodikliais.

Savęs vertinimo procesas Kauno kolegijoje vyksta sistemingai ir cikliškai: visi padaliniai, dėstytojai vertina savo ankstesniųjų metų veiklą pagal Studijų kokybės valdymo tarnybos ir kolegijos Kokybės tarybos parengtas veiklos savianalizės formas (parengtos rekomendacijos dėstytojo veiklos savianalizei bei fakulteto veiklos savianalizės forma), analizuodami savo veiklą pagal kolegijos nusistatytas veiklos sritis (adaptuotos remiantis išorinio kokybės vertinimo išskirtomis veiklos sritimis): *valdymas, studijų programos, personalo kvalifikacija, mokslo taikomoji veikla ir išoriniai ryšiai, materialieji ir finansiniai ištekliai, tarptautiniai ryšiai, vidaus kokybės užtikrinimo sistema, organizacijos įvaizdis ir kultūra*. Kiekviena veiklos sritis

⁶ Kauno kolegijos atvejo analizė paimta iš M.Misiūno straipsnio „Vidinė kokybės užtikrinimo sistema ir jos įgyvendinimas Kauno kolegijoje“, kuris greitai bus publikuotas moksliniame žurnale „Aukštojo mokslo kokybė“.

savianalizės formose yra apibrėžta tam tikrais veiklos kriterijais ir rodikliais klausimų ir teiginių forma. *Studijų programos* yra svarbiausia ir plačiausiai analizuojama veiklos sritis kolegijoje (kitas veiklos sritis galima pavadinti tik „aptarnaujančiomis“, papildančiomis *studijų programų* dalį, kuri apima *studijų programų rengimą ir tobulinimą, mokymą ir mokymąsi, studentų pažangą ir pasiekimus, paramą studentams*). Šį požiūrį sąlygoja tai, kad pagrindinė kolegijos teikiama paslauga – studijos (žr. 10 pav.).



10 pav. Kauno kolegijos vidinės kokybės užtikrinimo sistemos modelis

Savęs vertinimas vyksta kiekviename lygmenyje: dėstytojo – katedros – fakulteto – kolegijos. Šiame procese nuolatinio tobulinimo siekimas neatsiejamas nuo **atskaitomybės** principo. Kiekvienais metais dėstytojai savo veiklos savianalizę teikia katedrų vedėjams, katedrų vedėjai – fakultetų dekanams, fakultetų dekanai, pavaduotojai, tarnybų vadovai – kolegijos direktoriui. Kolegijos direktorius, remdamasis fakultetų savianalize ir tarnybų ataskaitomis, kartu su sudarytomis darbo grupėmis (darbo grupės sudaro kolegijos bendruomenės atstovai) rengia metinę kolegijos veiklos savianalizės suvestinę, kurią, tuo pačiu atsiskaitydamas ir už kolegijos metinę veiklą, teikia akademinei kolegijos bendruomenei ir kolegijos Tarybai (žr. 1 pav.).

Norint visuose lygmenyse atlikti savianalizę, būtina išsiaiškinti studentų nuomonę apie dėstytojų, katedros, fakulteto ir visos kolegijos veiklos kokybę. Tam atliekamos studentų apklauskos, organizuojamos apskrito stalo diskusijos ir t.t.

Atlikus savianalizę, dėstytojo, katedros, fakulteto, kolegijos lygmenyse atskleidžiamos atitinkamos veiklos sritys stiprybės, tobulintini aspektai, galimybės ir grėsmės, pateikiami gerosios patirties pavyzdžiai, palyginami atskiri kolegijos ir padalinių veiklos rodikliai, nustatomos prioritetingos tobulinimo kryptys, sudaromas veiksmų planas kokybei tobulinti.

Itin svarbus vidinės kokybės užtikrinimo sistemos dėmuo – viešas fakulteto veiklos savianalizės pristatymas/vertinimas, vykstantis vieną kartą per metus, į kurį kviečiami dalyvauti kolegijos bendruomenės nariai. Tokiu būdu visi darbuotojai įtraukiami į ciklišką savianalizės procesą. Viešo pristatymo metu jie gali išsakyti savo idėjas ir pasiūlymus, dalyvauti priimant sprendimus, reikšti savo nuomonę ir t.t. Vadovaujantis apskrito stalo principu, aptariamos fakulteto veiklos stipriosios ir tobulintinos pusės, numatomos galimybės ir grėsmės. Pagrindinis šio susitikimo tikslas – grįžtamojo ryšio suteikimas. Kadangi fakulteto savianalizė apima katedrų veiklą, o pastarosios – dėstytojų savianalizę, tai pristatymo metu analizuojama ne tik fakulteto, bet ir

jam priklausančių katedrų ir juose dirbančių dėstytojų veikla, jų pasiekimai ir pažanga per metus. Numatomos prioritetinės veiklos kryptys ir gairės tolimesniam tobulinimui.

Savęs vertinimas kolegijoje grindžiamas patikimų, objektyvių duomenų rinkimu, jų sisteminimu ir analize. Kadangi savianalizė turi būti grindžiama faktais, dažnai iškyla įvairių lygių savianalizės objektyvumo, atvirumo, patikimumo bei analitiškumo problema. Ši problema susijusi su **kokybės kultūros** plėtojimu organizacijoje.

Kauno kolegijoje kokybės kultūros plėtojimas vyksta organizuojant mokymus, rengiant seminarus. Klausimai kokybės tematika nagrinėjami ir kolegijos vadovų susirinkimuose, nuolat aptariami bendruomenės tarpe, Kokybės taryboje. Vis dėlto tokia kokybės kultūros plėtojimo metodika nėra pakankama. Tam, kad vidinė kokybės užtikrinimo sistema efektyviai funkcionuotų visuose institucijos padaliniuose (t.y. jei institucija didelė), reikalingas ne tik institucijos vadovo, bet ir padalinių vadovų *teigiamas* požiūris į savęs vertinimo procesą.

Kokybės užtikrinimo sistemos veiksmingumo laipsnis priklauso ne tik nuo vadovų, bet ir nuo vidinės kiekvieno asmens paskatos siekti kokybiškos veiklos, kiekvieno bendruomenės nario atsakomybės lygio už savo veiklos kokybę. **Atsakomybės stiprinimas** už savo veiklą ir jos rezultatus tampa vienas iš svarbiausių aspektų plėtojant kokybės kultūrą kolegijoje.

Patirtis rodo, kad kokybės užtikrinimas, pagrįstas savianalize, pakankamai sunkiai priimamas kolegijos bendruomenės narių dėl kokybės kultūros stokos. Nors vidinė kokybės užtikrinimo sistema kolegijoje modeliuojama taip, kad į jos kūrimą, įgyvendinimą ir tobulinimą būtų įtraukti visi kolegijos bendruomenės nariai, tačiau jos veikimas vis dar susiduria su tam tikromis kliūtimis, pavyzdžiui, savęs vertinimas dažnai suprantamas kaip laiko švaistymas ar dar viena biurokratinė užgaida. Taip pat jaučiamas bendruomenės narių nenoras pažvelgti į savo veiklą atvirai, kritiškai įsivertinti ir būti įvertintam (pvz.: studentų, vadovų) bei palygintam su kitų kolegų pasiekimais.

ISO-9000 SERIJOS STANDARTŲ PAGRINDINIAI REIKALAVIMAI KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOMS LIETUVOS JŪREIVYSTĖS KOLEGIJOJE

Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijos patvirtintuose reikalavimuose (akreditavimo nuostatuose) nurodyta, kad jūrininkų rengimo mokymo įstaiga privalo savo veiklą vykdyti pagal Tarptautinės standartų organizacijos kokybės sistemų standartų reikalavimus (ISO-9000 serija) ir raštiškai apiforminti, įdiegti ir palaikyti kokybės sistemą kaip priemonę, užtikrinančią, kad studentai įgytų žinių ir patirties, kaip numatyta mokymo tiksluose bei uždaviniuose.

Lietuvos jūreivystės kolegijoje 2001 m. įdiegta ir sertifikuota STCW-78/95 konvencijos reikalaujama kokybės vadybos sistema. Ši sistema buvo diegiama pagal Tarptautinį kokybės standartą EN ISO 9001:2000 (Lietuvos standartas LST EN ISO 9001:2001).

Kuriama sistema buvo orientuojama į:

- Tarptautinio saugumo valdymo kodekso (ISM Code) Saugios laivybos valdymo reikalavimus;
- LR Švietimo ir mokslo bei Susisiekimo ministerijų reikalavimus;
- Lietuvos saugios laivybos administracijos reikalavimus;
- Įmonių ir organizacijų, kuriose dirba arba dirbs Kolegijos absolventai, siūlymus.

Kokybės vadybos sistemos pirminį išorinį auditą ir sertifikavimą atliko 2001 m. Didžiosios Britanijos sertifikuojanči organizacija “Lloyd’s Register EMEA” (dabar “LRQA Lietuva”). 2005 m. sausio mėnesį LJK įteiktas atnaujintas sertifikatas, kuriuo patvirtinama, kad kolegijoje įdiegta kokybės vadybos sistema sėkmingai veikia ir atitinka LST EN ISO 9001:2000 standarto reikalavimus pagal visą vykdomą Jūrininkų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo veiklą. Vėlesnius kokybės vadybos sistemos priežiūros auditus be “LRQA Lietuva” pradėjo vykdyti ir Lietuvos saugios laivybos administracija, atlikdama metinius inspektavimus bei priežiūros auditus.

Kuriant kokybės vadybos sistemą, buvo suformuluota kolegijos kokybės politika, išskirti kokybės tikslai ir rodikliai.

Kokybės vadybos sistemos rezultatyvumui įvertinti, Lietuvos jūreivystės išskirti šie rodikliai:

- visų kolegijos veiklos sričių darbo planų vykdymo rezultatyvumas;
- stojančiųjų į kolegiją konkurso balas;
- studentų nubyrežimo %;
- baigiamųjų egzaminų vertinimo rodiklis.

Kokybės rodiklių nustatymui ir KVS rezultatyvumui įvertinti patvirtintas dokumentas – darbo plano įvertinimas, kuris leidžia atliktus darbus/veiksnius įvertinti kiekybine išraiška.

Aiškiai apibrėžta kolegijos struktūra, valdymo schema, vadovybės įgaliojimai ir atsakomybė, kokybės vadybos sistemos struktūra, paskirti kokybės atstovai, kokybės valdytojas, auditoriai, aprašytos jų funkcijos.

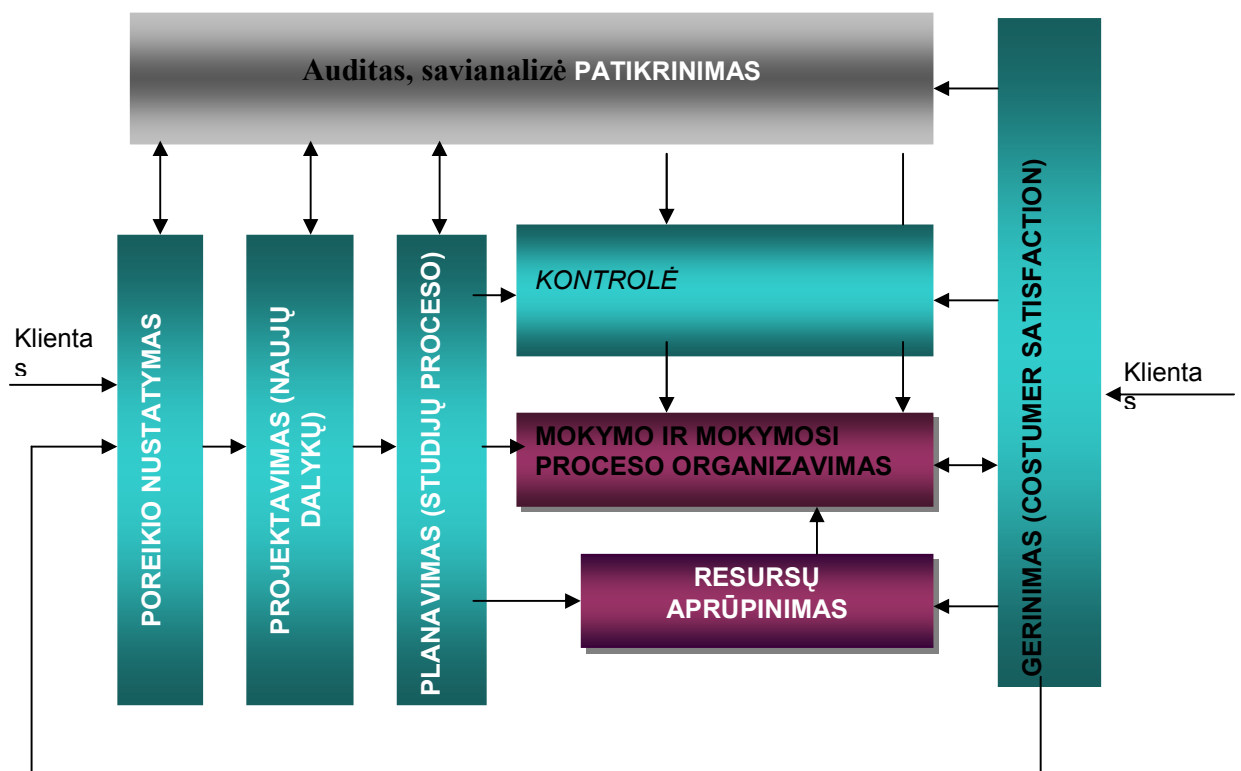
Kolegijos veiklos procesai išskaidyti į du tipus:

1. Pagrindiniai procesai – veiksmai, kurie tiesiogiai atliekami, teikiant paslaugas klientams; tai – mokymo ir mokymosi proceso organizavimas.

2. Pagalbiniai procesai – veiksmai, kurie atliekami siekiant užtikrinti rezultatyvų pagrindinio proceso įgyvendinimą, tai:

- planavimas;
- naujų studijų projektavimas;
- išteklių valdymas;
- procesų gerinimas;
- administravimas.

Nubrėžta pagrindinių ir pagalbinių Lietuvos jūreivystės kolegijos procesų sąveikos schema (žr. 11 pav.).



11 pav. Lietuvos jūreivystės kolegijos pagrindinių ir pagalbinių procesų sąveikos schema.

Lietuvos jūreivystės kolegijos kokybės sistema remiasi aštuoniais kokybės vadybos sistemos principais, kurių pagalba tiesiogiai valdomi kokybės sistemos procesai ir netiesiogiai įgyvendinama kolegijos kokybės politika ir kokybės tikslai.

1 principas: *orientacija į klientą*. Svarbiausieji Lietuvos jūreivystės kolegijos klientai yra studentai, darbdaviai ir kursų klausytojai. Esminiai kliento poreikiai atsispindi kolegijos kokybės politikoje ir kokybės tiksluose.

2 principas: *lyderiavimas*. Nuolatinė įstaigos vadovybės, darbuotojų, darbdavių, studentų, kitų asmenų reikalavimų analizė, aiškiai apibrėžtos įstaigos ateities vizijos.

3 principas: *darbuotojų įtraukimas*. Aiškiai nustatyti personalo horizontalūs ir vertikalūs ryšiai organizacinėje struktūroje; diegiami pareiginiai nuostatai, detalizuojantys darbuotojų pareigas, teises ir atsakomybę. Skatinamas komandinis darbas, siekiant užsibrėžtų tikslų ir uždavinių.

4 principas: *procesinis požiūris*. Išskirti pagrindiniai ir pagalbiniai procesai, paruošta įstaigos procesų schema, nustatytos pagrindinių ir pagalbinių procesų sąajos, parengtos kokybės vadybos sistemos procedūros pagal įstaigos procesus ir t.t.

5 principas: *sisteminis požiūris į vadybą*. Kokybės tikslai yra įgyvendinami sistemingai visuose kolegijos skyriuose ir pan.

6 principas: *nuolatinis tobulinimas*. Siekiant nuolatinio paslaugų gerinimo įdiegtos vadybinės vertinamosios analizės, savianalizės, darbdavių ir studentų apklausos, vidinio audito procesai, kurių pagalba analizuojamas kokybės politikos ir kokybės tikslų, įstaigos procesų rezultatyvumas.

7 principas: *sprendimų priėmimas vadovaujantis faktais*. Kokybės programos ir planai ruošiami, pasiekti rezultatai įvertinami, atsižvelgiant į objektyvius KVS sistemų funkcionavimo įrodymus. Tai KVS įrašai, kuriais kontroliuojama įstaigos vykdomų procesų kokybė. KVS įrašai prieinami kolegijos personalui, priimančiam sprendimus detaliai išanalizavus objektyvius įrodymus.

8 principas: *abipusiai naudingi santykiai su tiekėjais*. Kadangi teikiamų paslaugų kokybė tiesiogiai priklauso nuo dėstytojų, efektyviam kviečiamų dėstytojų valdymui kuriama potencialių dėstytojų duomenų bazė. Siekiama atviro ir glaudaus bendradarbiavimo su kviečiamais dėstytojais, kitais paslaugų kolegijai tiekėjais.

Kolegijoje parengta būtinų dokumentų sistema, apimanti minimaliai būtinas procedūras. Procedūrose aprašyti kolegijos darbai, kurių įvykdymas yra stebimas ir analizuojamas pagal užpildytas formas, žurnalus. Daugelis procesų yra kontroliuojami tikrinant ir atliekant darbų analizę.

Skiriaus pagrindinės idėjos.

Kokybės vadybos veikla apima kokybės planavimą, kokybės valdymą, kokybės užtikrinimą, kokybės gerinimą.

Kokybės valdymo sistemą galima susikurti patiems, pritaikyti jau egzistuojančią ar integruojant kelias sistemas.

Profesinio mokymo institucijoms suteikiama laisvė pačioms apsispręsti, kaip jos organizuos ir tobulins vidinio kokybės valdymo sistemos procedūras.

Profesinio mokymo institucija turi užtikrinti aprūpinimą ištekliais, reikalingais kokybės valdymui. Išteklių turi būti įvertinti, atsakant klausimą: *ką mes galime gauti iš vidinio kokybės valdymo sistemos?*

Vidinio kokybės valdymo sistema privalo būti bent šiek tiek formalizuota (dokumentuota).

Profesinio mokymo institucijai reikėtų pasirengti *Kokybės vadovą*, kuriame aiškiai ir suprantamai būtų aprašyta institucijoje funkcionuojanti vidinio kokybės valdymo sistema.

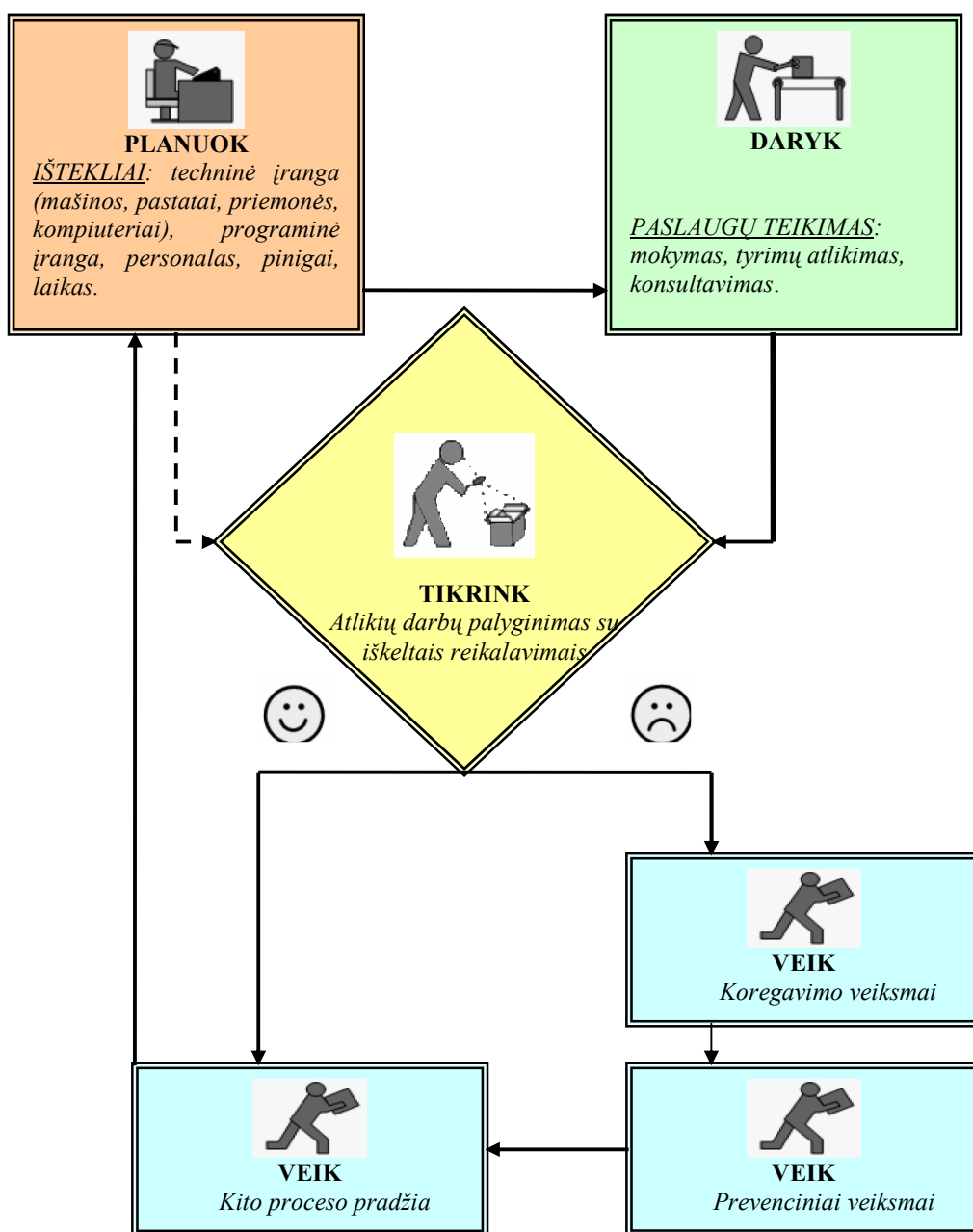
LITERATŪRA

1. *An European Guide on Self-Assessment for VET-providers*. Technical Working Group on Quality in VET. (Final Version). (2003), [žiūrėta 2006 11]. Prieiga per internetą: http://www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Projects_Networks/Quality/key_documents/Self-assessment_guide.pdf
2. A European Common Quality Assurance Framework, (2003). CEDEFOP.
3. Ataskaita apie profesinį mokymą Bavarijoje (rankraštis). Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba.
4. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I dalis.. Švietimo aprūpinimo centras. Vilnius. 2002
5. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (2000). 4-asis leid.. Lietuvių kalbos institutas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
6. Dikavičius, V.; Stoškus, S. (2003). Visuotinės kokybės vadyba – K.: Technologija.
7. Gibb, J. (2003). What impact is implementing a quality system having on the vocational education and training classroom. NCVER.
8. Gueorguiev, T. (2006). Quality management in higher education. // Quality management in higher education. [žiūrėta 2007 02]. Prieiga per internetą: <http://qedu.ru.acad.bg/qedu/bg/accpapers/gueorguiev.pdf>.
9. Jurkauskas (2003). Visuotinė kokybės vadyba. Kaunas, KTU.
10. Lietuvos mokslo taryba. Studijų komisijos darbo grupė. (2004a). Lietuvos kolegijų problemos ir galimybės Bolonijos proceso kontekste. p. 16. [žiūrėta 2004 11] Prieiga per internetą: http://www.lmt.lt/dokumentai/studijios/Bolonijos_studija_galutine.doc.
11. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 1999 m. liepos 20 d. įsakymas Nr. 925 „Dėl profesinių mokyklų pavyzdinės bylų nomenklatūros“//www.smm.lt.
12. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2001-01-18 įsakymas Nr. 73 „Dėl mokymo kokybės vertinimo profesinėse mokyklose tvarkos“ //(www.smm.lt).
13. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 1998 m. birželio 30 d. įsakymas Nr. 108 „Dėl darbo rinkos profesinio mokymo reglamentų“ . Valstybės žinios, 1998 07 22, Nr. 65-1897.
14. Lietuvos Darbo rinkos mokymo tarnybos prie Lietuvos respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos vadovo 2002 m. sausio 8 d. įsakymas Nr. 08/03-01 „Dėl darbo rinkos profesinio mokymo organizavimui naudojamų būtinų dokumentų sąrašo patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2002 01 23, nr. 6-254.
15. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003 m. sausio 9 d. įsakymas Nr. 22 „Dėl etatų normatyvų“, Valstybės žinios, 2003 02 14, Nr. 16-682.
16. Misiūnas, M. (2007). Vidinė kokybės užtikrinimo sistema ir jos įgyvendinimas Kauno kolegijoje. Paruoštas publikavimui straipsnis.
17. Misiūnas, M., Stravinskienė, I. (2006). Kauno kolegijos vidinio kokybės valdymo sistema: teorinis ir praktinis aspektas. *Kokybės vadybos iššūkiai: vertė vartotojui ar nauda verslui. Tarptautinės Kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga* (p. 95-100). Kaunas: Technologija.
18. Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo terminų žodynas, (2006). Vilnius: PMMC (rankraštis).
19. QA in Finland. [žiūrėta 2006 11]. Prieiga per internetą: www.edu.fi.

20. Rasimavičienė, D.; Kizienė, J.; Žibėnienė, G. Profesinio mokymo programų išorinio vertinimo nuorodų vertinamai institucijai rinkinys. Vilnius, 2004. (CD). Konferencijos pagal Phare 2001 projektą „Kvalifikacijos standartų sistema“ medžiaga.
21. Self-assessment practices in VET institutions, (2002). [žiūrėta 2003 03]. Prieiga per internetą:
http://www.trainingvillage.gr/etv/projects_networks/Quality/archives/wprogramme.asp
22. The Austran VET Initiative to Assure and Further Develop Quality in the School-based Education system, 2006
23. Tribus, M. (1993). *Quality Management in Education*, [žiūrėta 2006 11]. Prieiga per internetą: <http://www.mehs.educ.state.ak.us/quality/qualitymgmtineducation.pdf>.
24. Vanagas P., Abramavičius Š. (2004). Pagalbinė medžiaga Visuotinės kokybės vadybai studijuoti. Kaunas.
25. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
26. Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas (2002). Vilnius.
27. Vlăsceanu, L., Grünberg, L., Pârlea, D. (2004). *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*, [žiūrėta 2006 11]. Prieiga per internetą: <http://www.cepes.ro/publications/pdf/QA&A%20Glossary.pdf>.
28. Žibėnienė, G., (2006). *Neuniversitetinių studijų programų kokybės vertinimo teorinis ir empirinis pagrindimas*. Vilnius: UAB Ciklonas. 205 p.
29. Žukauskas P., Žirgūtis V. Kokybės vadybos sistemos (modulio knyga). Kaunas: VDU, 2005.
30. Quality Management Recommendations for Vocational Education and Training (2006). Recommendations working group. [žiūrėta 2006 11]. Prieiga per internetą: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2006/10/eu_16_17_10/Quality-Background_document_en.pdf

PRIEDAI

1 PRIEDAS



Planuok-daryk-tikrink-veik ciklas profesiniame mokyme
(T.Gueorguiev, 2006, p.3)

**Dokumentai, reglamentuojantys kokybės valdymo sistemą
bei jos struktūrinių dalių ryšius**

Naujos redakcijos **LR švietimo įstatymas (2003)**, kuriame akcentuojama siekti *kokybiškų rezultatų* racionaliai ir taupiai naudojant turimus išteklius.

Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose (2003) siekiama *užtikrinti švietimo kokybę*, atitinkančią atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens ir visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius.

2004 m. patvirtinta **Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija** ir jos įgyvendinimo planas, kur vienas iš tikslų – *sukurti mokymo kokybės stebėsenos sistemą bei nustatyti mokymo kokybės rodiklius*.

Švietimo ir mokslo bei Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos norminiai dokumentai profesinio mokymo įstaigų veiklos kokybei užtikrinti:

Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2001 m. sausio 18 d. įsakymas Nr. 73 „Dėl mokymo kokybės vertinimo profesinėse mokyklose tvarkos pakeitimo“, kuriuo nurodyta, jog mokykla pati kuria *vidinę kokybės užtikrinimo sistemą*, pritaikytą prie konkrečių uždavinių, susiklosčiusių tradicijų, valdymo ypatumų bei esamų išteklių.

LR Švietimo ir mokslo ministro 2004 m. vasario 5 d. įsakymas Nr. ISAK-171 „Dėl ugdymo programų akreditacijos kriterijų ir jos vykdymo tvarkos patvirtinimo“⁷, kuriame numatyti kriterijai mokyklos vykdomo vidurinio ugdymo kokybei įvertinti.

Vidiniam mokyklos auditui parengta „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika“ (2002 m.), kurioje pristatomas švietimo įstaigos vidaus vertinimas (auditas), apibrėžiamas kaip įstaigos bendruomenės susitarimu atliekama švietimo įstaigos ar atskirų jos veiklos sričių būklės, veiklos, pastangų, rezultatų analizė, jų kokybės apibūdinimas pagal sutartinius rodiklius bei pokyčių nustatymas, galimybių, perspektyvų numatymas.

Atskirų tęstinio (darbo rinkos) profesinio mokymo vidinę profesinio mokymo kokybę reglamentuojančių Lietuvos Respublikos dokumentų (Įstatymų, LR Vyriausybės nutarimų, Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymų) bei Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos

⁷ Profesinės mokyklos, vykdančios trečios pakopos mokymą, teikia paraiškas vidurinio ugdymo programos akreditavimui.

direktoriaus įsakymų parengta nėra, tačiau yra parengta teisės aktų skirtų darbo rinkos mokymo kokybei kontroliuoti:

Dėl leidimų (licencijų) mokyti išdavimo nuostatų patvirtinimo (Žin., 1999, Nr. 62-2050), Ekspertizės gauti leidimą (licenciją) mokyti pagal darbo rinkos profesinio mokymo programas atlikimo tvarką (Žin., 1999, Nr. 79-2349).

Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos direktoriaus 2001 m. vasario 13 d. įsakymu Nr. 33-AD patvirtinti Darbo rinkos profesinio mokymo įstaigų, įmonių priežiūros nuostatai.

Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas. (Žin., 1998 Nr.66-1909).

Dėl Mokymo licencijavimo taisyklių patvirtinimo (Žin., 2004 Nr. 103 – 3797)

Dėl Ekspertizės vykdyti darbo rinkos profesinio mokymo programas atlikimo tvarkos aprašo ir Darbo rinkos profesinio mokymo programų atitikties sąrašo patvirtinimo (Žin., 2004 Nr. 186-6740)

Dėl Leidimų (licencijų) mokyti komisijos. (Žin., 1999 Nr.102-2938)

Dėl profesinio mokymo įstaigų priežiūros tvarkos. (Žin., 2001 Nr.4-112)

Dėl Kompetentingų mokyti darbdavius profesinės rizikos vertinimo klausimais mokymo įstaigų atrankos tvarkos patvirtinimo (Žin., 2003, Nr.9-328).

Dėl ilgalaikių bedarbių profesinių žinių ir praktinių įgūdžių atnaujinimo priemonių, kurioms vykdyti reikalinga stacionarinė įranga, sąrašo (Žin., 2003m. Nr., V(8)-54).

Praktinės rekomendacijos Kokybės vadovui parengti

Kokybės vadovas gali būti rengiamas profesinio mokymo institucijos valdymui, sėkmingam mokymo programų realizavimui, dalykų kokybei užtikrinti ir pan.

Kokybės vadovai gali būti:

- aprašomieji teoriniai;
- aprašomieji faktiniai;
- teoriniai – faktiniai;
- aiškiai susieti su konkrečia kokybės valdymo sistema;
- mišrūs (integruota daug kokybės vadybos sistemų).

Vadovo paskirtis gali būti vidiniam ir išoriniam naudojimui.

Pvz. **vidiniam naudojimui** – visus pedagogus skatinti nuolat rūpintis programų kokybe ir dalyvauti gerinimo procese; bendruomenę supažindinti su kokybės vadybos sistemomis; sudaryti sąlygas efektyviai funkcionuoti kokybės užtikrinimo sistemai; užtikrinti nuolatinį rūpinimąsi kokybe profesinio mokymo institucijoje ir sudaryti sąlygas priežiūrai atlikti; užtikrinti studijų kokybės užtikrinimo sistemos tobulinimą atsižvelgiant į naujausias mokslo inovacijas, pokyčius darbo rinkoje ir švietimo politikoje.

Pvz. **išoriniam naudojimui** – informuoti profesinio mokymo institucijos klientus ir socialinius partnerius, potencialius darbdavius apie įdiegtą kokybės valdymo sistemą, institucijos kokybės politiką bei priemones ir kaip tai užtikrina rengiamų specialistų bei teikiamų paslaugų kokybę; gerinti klientų pasitenkinimą ir formuoti teigiamą įvaizdį.

Kokybės vadovą sudaro:

1. *Bendroji dalis*, kurioje pristatoma institucija ir mokymo programų kokybės užtikrinimo politika;
2. *Specialioji dalis*, kurioje apibrėžiamos veiklos sritys mokymo programų kokybei užtikrinti.

arba

3. *Unifikuotas*.

Specialiojoje Kokybės vadovo dalyje gali būti aprašytos vertinimo sritys, procedūros, pateikiamas dokumentų sąrašas.

Kokybės knygos turinys

TRUMPAS PROFESINIO MOKYMO INSTITUCIJOS PRISTATYMAS

MISIJA, VIZIJA, TIKSLAI IR STRATEGINIAI TIKSLAI

TERMINAI, SANTRUMPOS IR PAAIŠKINIMAI

KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA

Bendrieji reikalavimai

Dokumentacija

KOKYBĖS POLITIKA

KOKYBĖS PLANAVIMAS

Kokybės tikslai

Kokybės vadybos sistemos planavimas

Kokybės vadybos sistemos procedūrų atlikimo grafikas

KOKYBĖS VERTINIMAS IR TOBULINIMAS

ORGANIZACIJA, ATSAKOMYBĖ, ĮGALIOJIMAI, VIDINIAI RYŠIAI

Valdymas

Atsakomybė už kokybės vadybos sistemą

Pareigybės aprašymai

Vidiniai ryšiai

PROCESŲ VEIKLOS APRAŠYMAI

PEDAGOGINĖS VEIKLOS APMAŠTYMAS

Vardas _____ Dalykas _____
 Užsiėmimas _____

1. Patirta sėkmė	2. Kilę sunkumai
3. Galimos pataisos: Metodikoje	Turinyje
4. Svarbūs arba įdomūs epizodai	
5. Šį užsiėmimą aptarti su...	
6. Siekiant tobulinti būtinai tolimesni veiksmai:	
7. Kitos pastabos	

BENDRADARBIŲ SOCIALINIŲ KOMPETENCIJŲ STEBĖJIMO LAPAS

Kai: 1- ryškiai pastebima; 2- pastebima; 3- nežymiai pastebima

Kriterijai	Rodikliai	1	2	3	Pastabos
<i>Bendravimo gebėjimai</i>	- kalba yra suprantama;				
	- kalba išraiškingai ir tiksliai;				
	- klausimus formuoja pagal reikalo esmę;				
	- sakiniai yra aiškūs;				
	- toleruoja kitų pasisakymus				
	- geba įsiklausyti				
<i>Argumentavimo gebėjimai</i>	-argumentuoja aiškiai ir įtikinančiai;				
	- sugeba įtikinti kitus, sekti jo idėjomis, tikslais ir siūlymais;				
	- imlus klausimams;				
	- nevengia dialogui sudėtingų situacijų.				
<i>Gebėjimas dirbti grupėje</i>	- aktyviai dalyvauja sprendžiant bendrus darbo klausimus;				
	- gerbia kitų nuomonę;				
<i>Gebėjimas dirbti grupėje</i>	- santūriai reaguoja į kritiką;				
	- netrukdo kitiems išsakyti savo nuomonės;				
	- suvokia kitų jausmus ir problemas;				
	-geba pritapti prie grupės;				
	- geba nusiteikti bendram darbui;				
	- geba priimti kitų idėjas ir nuomones;				
	-priima kitų paramą;				
	- pasirengęs suteikti paramą kitiems;				
<i>Gebėjimai įtikinti</i>	- pokalbyje ar diskusijoje nenutolsta nuo savo tikslo;				
	- argumentuotai gina savo nuomonę;				
	- argumentuotai apgina savo siūlomus sprendimo būdus;				
	- neleidžia savęs pertraukti;				
	-sąmoningai įtakoja grupės narius;				
<i>Gebėjimai valdyti emocijas</i>	- išlieka ramus ir dalykiškas;				
	- nuovokiai reaguoja į asmeninius įžeidimus;				
	- ištvermingas krūviams;				
	-sunkiose situacijose nesinervina;				
	- elgiasi motyvuotai.				