

Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose įžvalgos

Juozas Ruževičius

Vilniaus universitetas, Tarptautinio verslo mokykla
Saulėtekio al. 22, LT-10225 Vilnius

Daiva Daugvilienė

Vilniaus teisės ir verslo kolegija
Laisvės pr. 58, LT-05120 Vilnius

Dalius Serafinas

Vilniaus universitetas
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius

Straipsnyje nagrinėjami aukštųjų mokyklų veiklos ir studijų kokybės vadybos klausimai globalizacijos ir internacionalizacijos sąlygomis. Darbe analizuojami studijų kokybei įtakos turintys Bolonijos proceso ir Tiuningo metodologijos dokumentai. Straipsnyje apibendrinta įvairių kokybės vadybos sistemų (KVS) įgyvendinimo aukštojo mokslo organizacijose teorija ir praktika, išanalizuota Europos universitetų patirtis, išryškintos Lietuvos aukštojo mokslo organizacijų KVS raidos galimybės. Sugretinti skirtingi KVS modeliai – ISO 9001, Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo standartai ir rekomendacijos, Europos kokybės vadybos fondo EFQM veiklos tobulumo modelio ir kiti reikalavimai. Ypač daug dėmesio skirta aukštųjų mokyklų kokybės kultūros formavimo, studentų kompetencijų užtikrinimo tarptautinių nuostatų, mokslo ir studijų integravimo, doktorantūros studijų kokybės gerinimo ir kt. klausimams. Apibūdinti veiksmingos KVS įgyvendinimo aukštojo mokslo ir studijų institucijoje pagrindiniai aspektai, pateikiami studijų kokybės tobulinimo ir universitetų veiklos plėtros pasiūlymai ir įžvalgos.

Pagrindinės sąvokos: aukštasis mokslas, studijų kokybė, vadyba, kokybės vadybos sistemos, Bolonijos procesas, Tiuningo metodologija, Dublino aprašai, kompetencija, tausojamoji plėtra, socialinė atsakomybė, VKV, ISO 9001, vadovėlis-monografija.

Keywords: higher education, quality of study, management, quality management system, Bologna process, Tuning methodology, Dublin descriptors, competence, sustainable development, social responsibility, TQM, ISO 900, manuel-monograph.

Įžanga

Europoje ir pasaulyje kuriamos organizacijos, judėjimai ir iniciatyvos siekiant užtikrinti aukštojo mokslo kokybę (1998 m. UNESCO pasaulinės aukštojo mokymo konferencijos deklaracija, 1997 m. Lisabonos konvencija dėl kvalifikacijos pripažinimo ir kokybės užtikrinimo aukštajame moksle, Salamankos konvencija ir deklaracija, Bolonijos procesas, Europos aukštojo mokymo kokybės užtikrinimo tinklo skleidžiamos idėjos ir kt.). Bolonijos procese studijų kokybės tobulinimas yra pripažintas prioritetine veiklos

krytimi ir kuriamos bendros Europos aukštojo mokslo erdvės pagrindu. Proceso dokumentuose įsipareigojama remti tyrimus, kuriais siekiama geriau užtikrinti kokybę instituciniu, nacionaliniu ir europiniu lygiu. Pagrindinė universitetinio mokymo misija – asmens ir visuomenės poreikių tenkinimas plėtojant pažinimą bei užtikrinant aukščiausio lygio kompetenciją. Ši misija įgyvendinama vykdant šiuos universitetinio mokymo uždavinius:

– rengti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, sugebančius tenkinti visų žmogaus veiklos sričių poreikius;

- ugdyti pilietiškumą ir aktyvų dalyvavimą visuomeniniame gyvenime;
- didinti, kurti ir skleisti pažinimą per tiriamąją veiklą;
- padėti suprasti, interpretuoti, saugoti, stiprinti, paremti ir skleisti nacionalines, regionines, tarptautines ir istorines kultūrinės vertybes;
- padėti saugoti ir stiprinti socialines ir humanistines vertybes;
- prisidėti prie mokymo plėtros visais lygiais, įskaitant ir dėstytojų ugdymą.

Ištisą epochą aukštasis mokslas buvo neatsiejama daugelio valstybių valdžios interesų dalis. Keletą šimtmečių trukusi tautų ir valstybių raida aukštąjį mokslą glaudžiai susiejo su valstybe ir nacionalinėmis mokymo institucijomis [22]. Tačiau spartūs pasaulinės ekonomikos ir įvairių veiklos sričių globalizacijos ir internacionalizacijos procesai turėjo įtakos ir aukštojo mokslo raidos pokyčiams. Pasirašius Sorbonos (1998) ir Bolonijos (1999) deklaracijas bei patvirtinus bendrąją *Tiuningo* metodologiją mokymo struktūrų harmonizavimas tapo svarbiausia priemone, siekiant vienos aukštojo mokslo Europoje erdvės. Kartu studijų kokybės užtikrinimas tapo jau ne tik nacionalinės, bet ir europinės svarbos uždaviniu [2; 6; 15; 19; 22].

Dauguma Europos verslo, mokslo ir studijų organizacijų kokybės mokslą pripažįsta fundamentalia vadybos disciplina. Europos Sąjungos kokybės programoje kokybė yra pagrindinis Europos organizacijų veiklos strategijos instrumentas, o šalių ir organizacijų kokybės politikai suteikiama ekonomikos ir verslo politikos strateginė reikšmė. Programoje ypač daug dėmesio skiriama visų lygių darbuotojų kokybės mokymui ir kokybės vadybininkams rengti. Atnaujintoje Lisabonos strategijoje pabrėžiama žinių ekonomikos, inovacijų, kokybės gerinimo visose veiklos srityse bei intelekto (žmonių) išteklių kompetencijos kėlimo svarba [14].

Minėti tarptautiniai susitarimai ir dokumentai bei besikeičianti aukštojo mokymo aplinka (augantys organizacijų ir visuomenės reikalavimai studijų kokybei, kintantys studentų mokymo turinio ir metodų lūkesčiai, augantis finansinis spaudimas viešajame sektoriuje, didėjanti vidaus ir tarptautinė aukštųjų mokyklų, taip pat kolegijų ir universitetų konkurencija, aukštojo mokymo internacionalizacijos ir globalizacijos procesai) skatina ieškoti naujų sisteminių priemonių studijų kokybei gerinti ir valdyti aukštojo mokslo organizacijose [1; 3; 11; 22].

Pastaruoju metu vienas aštriausių diskusijų

objektų yra Lietuvos aukštojo mokslo sistemos reforma. Didžiausias rūpestis – šių dienų poreikio neatitinkanti studijų kokybė, nepakankamas aukštųjų mokyklų finansavimas, profesionalių dėstytojų stygius. Tačiau studijų kokybė nėra abstraktus dalykas. Ji priklauso nuo labai konkrečių dalykų – universitetinės veiklos vadybos lygio, šiuolaikiškų studijų programų, naujausias žinias profesionaliai perteikiančių dėstytojų, dėstytojų ir studentų tarptautinių mainų, akademinės bendruomenės skaidrios motyvavimo sistemos ir kitų. Didelę dalį šalies aukštojo mokslo problemų galima išspręsti universitetuose taikant šiuolaikinius vadybos, tarp jų kokybės vadybos, metodus ir priemones [3; 12; 13]. Beje, daugeliui šalies aukštųjų mokyklų vadovauja įvairių sričių talentingi mokslininkai, dažnai neturintys profesionalaus administravimo ir vadybos pasirengimo. Kita vertus, aukštųjų mokyklų administratoriai mūsų šalies universitetuose nėra rengiami.

Šio straipsnio *tikslas* – atskleisti universitetinės veiklos ir studijų kokybės tobulinimo galimybes mokslo ir studijų globalizacijos sąlygomis bei Bolonijos ir Tiuningo procesus ir dokumentus identifikuoti atsižvelgiant į kai kurias problemines specialistų rengimo sritis. *Metodologija* – straipsnis parengtas remiantis mokslinės literatūros sisteminę ir lyginamąją analizę, užsienio aukštųjų mokyklų patirties kokybės užtikrinimo srityje apibendrinimais, Bolonijos proceso dokumentais ir jų įgyvendinimo atvejų studijomis bei autorių akademinės veiklos ir konsultacinio darbo šalies ir užsienio aukštosiose mokyklose patirtimi.

Studijų kokybė ir kultūra bei jos laidavimo fundamentiniai principai

Ištisą epochą aukštasis mokslas buvo neatsiejama daugelio valstybių valdžios interesų dalis. Keletą šimtmečių trukusi tautų ir valstybių raida aukštąjį mokslą glaudžiai susiejo su valstybe ir nacionalinėmis mokymo institucijomis [22]. Tačiau spartūs pasaulinės ekonomikos ir įvairių veiklos sričių globalizacijos ir internacionalizacijos procesai turėjo įtakos ir aukštojo mokslo raidos pokyčiams. Pasirašius Sorbonos (1998) ir Bolonijos (1999) deklaracijas bei patvirtinus bendrąją *Tiuningo* metodologiją mokymo struktūrų harmonizavimas tapo svarbiausia priemone siekiant vienos aukštojo mokslo Europoje erdvės. Kartu studijų kokybės užtikrinimas tapo jau ne tik nacionalinės, bet ir europinės svarbos uždaviniu [6; 19–21; 22].

Atsižvelgiant į gausybę pastarųjų metų publikacijų, skirtų studijų kokybės klausimams, nesun-

ku suprasti, kad ši tema yra ypač aktuali. Tačiau taip manyti būtų kiek paviršutiniška turint omenyje faktą, kad kokybei ir anksčiau akademinėse įstaigose buvo skiriama daug dėmesio. Pasikeitė tik būdas, kaip kokybė yra suvokiama ir valdoma. Per pastaruosius du dešimtmečius aukštojo mokslo bendruomenė kokybės sąvoką ėmė vartoti itin plačiai – metodiškai siekiama visuomeninės svarbos taikant daugybę kokybės valdymo ir užtikrinimo strategijų ir tyrimų. Šie pokyčiai gali būti tiesiogiai arba netiesiogiai aiškinami kaip Bolonijos proceso padarinys, bet tikrosios priežastys, lėmusios šiuos pokyčius, yra įvairios – aukštojo mokslo masiškėjimas ir diversifikacija, mažėjantys materialiniai, finansiniai ir intelektualiniai ištekliai, vartotojiškas požiūris į universitetus bei padidėjęs visuomeninis ir politinis dėmesys studijų institucijų atskaitomybei [21]. Kita vertus, besikeičianti aukštojo mokslo aplinka (augantys organizacijų ir visuomenės reikalavimai studijų kokybei, kintantys studentų mokymo turinio ir metodų lūkesčiai, augantis finansinis spaudimas viešajame sektoriuje, didėjanti vidaus ir tarptautinė aukštųjų mokyklų, taip pat kolegijų ir universitetų konkurencija, aukštojo mokymo internacionalizacijos ir globalizacijos procesai) skatina ieškoti naujų sisteminių priemonių studijų kokybei gerinti ir valdyti aukštojo mokslo organizacijose [1; 3; 4; 14–20].

Dauguma Europos aukštojo mokslo institucijų sukūrė ambicingų strategijų ir koncepcijų, siekdamas pagerinti mokymo bei mokymosi kokybę, o jos dažnai yra labai panašios [22]. Tačiau yra keletas svarbių skirtumų, kurie iš dalies galėtų būti priskiriami konteksto veiksniams. Reikia pripažinti, kad kaip plačių interesų ir perspektyva susietas vaizdinys kokybė yra glaudžiai susijusi su organizacijos *kokybės kultūra* [7; 8; 21]. Šio aspekto svarba yra pripažįstama ir mūsų šalies studijų kokybės priežiūros ir laidavimo institucijos. Studijų kokybės vertinimo centro 2008 m. pradžioje išleistuose „Metodiniuose patarimuose mokslo ir studijų institucijų veiklos savianalizei rengti“ savianalizės procesas pripažįstamas svarbiu kokybės kultūros formavimo mokslo ir studijų organizacijoje veiksniu. Kokybės kultūra apibrėžiama kaip nuolatinio tobulinimo ir teigiamų pokyčių kultūra, kurioje institucijos stiprybės ir silpnybės yra sąžiningai ir objektyviai atskleidžiamos taip, kad į jas būtų atsižvelgiama kuriant raidos strategiją numatant išorines galimybes ir grėsmes [11]. Aukštosios mokyklos kokybės kultūra gali būti suvokiama ir kaip istoriškai susiformavęs socialinis fenomenas, kuris gali būti skirstomas į keletą subkultūrų, tačiau negarantuoja, kad

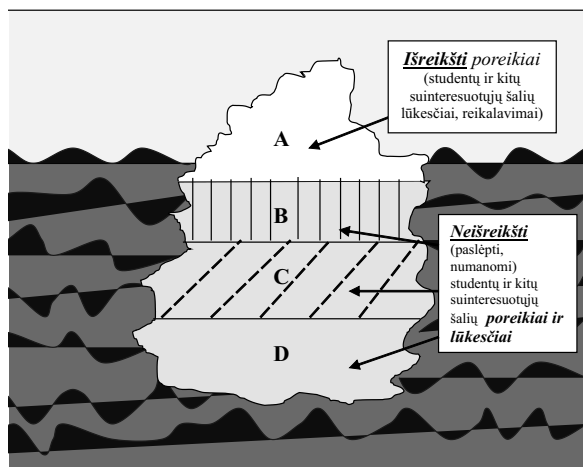
didesnė ar mažesnė akademinės bendruomenės dalis bus neabejinga atskiriems jų komponentams. Skirtingose studijų institucijose kokybės sąvoka yra skirtingai suprantama skirtingų (pavyzdžiui, universiteto ar kolegijos vadovybės, dėstytojų ir tyrėjų, administracijos darbuotojų, studentų) ir netgi tos pačios veiklos asmenų grupių (pavyzdžiui, skirtingose akademinėse srityse). Taigi, šiuo požiūriu aukštosios mokyklos vadyba yra tik vienas ir, savaime suprantama, ne vienintelis kokybės laidavimo komponentas. Norint kokybės kultūrą palaikyti visoje organizacijoje, jos pagrindiniai principai turėtų būti plačiai taikomi – mažų mažiausiai bent jau jiems pritariama. Daugelis universitetų, išskyrus naujai įkurtas aukštąsias mokyklas, jau turi laikui bėgant susiformavusią savitą kokybės kultūrą. Sunkiausia ir svarbiausia yra neformalią kultūrą paversti formalia ir tikslia kultūra. Kokybės kultūros tyrimas yra glaudžiai susijęs su organizacinio mokymosi koncepcija. Žvelgiant iš teorinės pusės, struktūrinės modifikacijos formos dirgikliai (pvz., dalies akademinės bendruomenės abejingumas kokybei ar atitinkamiems jos kriterijams) įtraukiami į organizacijos veiksmų sistemą mokymosi proceso metu. Norint pertvarkyti šį mokymosi procesą būtina suprasti sąlygas, kurios padeda tiems dirgikliams formuotis, nes jie nėra tik suvokimo objektas, bet ir tampa svarbiu veiksmų struktūros pokyčiu [4; 6; 8; 9; 21].

Kokybės poreikiai ir jos vadybos metodologija lemia aukštosios mokyklos studijų ir kito akademinės bei administracinės veiklos kokybės valdymo struktūrą. Daugeliu atveju minėtos struktūros yra įtakingos, bet ne visapusiškai kontroliuojančios. Kita vertus, kiekvieno universiteto valdymo iššūkiu tampa kriterijų, kurie sustiprintų vidinę kokybės kultūrą, bet ne ją reguliuotų, sukūrimas. Šią užduotį apsunkina tai, kad atitinkami sprendimai niekada neveda vien tik link teigiamų rezultatų. Minėti sprendimai neretai paskatina ir nenumatytus neigiamus aspektus, kurie priklauso ir nuo tyrėjo požiūrio ar tyrimų metodologijos. Svarbu spręsti šį nuomonių bei veiksmų heterogeniškumo klausimą sutelkiant dėmesį į skirtingas sritis, neprarandant ryšio tarp sprendimų nuoseklumo ir darnos, formuojant bendrą aukštosios mokyklos strategiją [17; 21].

Yra daugybė studijų kokybės apibrėžimų. Autoriai kaip priimtinausius ir gana vienareikšmius pateikia du. *Studijų kokybė* – universiteto suteikiamų sąlygų ir priemonių tinkamumas studento asmenybei ir saviugdai plėtoti bei reikiamo lygio kvalifikacijai įgyti. *Studijų kokybė* – mokymo sistemos elementų savybių visuma, sudarant

sąlygas maksimaliai tenkinti aukštojo mokslo organizacijos klientų (vidaus ir išorės), partnerių ir kitų suinteresuotų šalių išreikštus ir numanomas (neišreikštus, nuspėjamas) poreikius bei lūkesčius. *Išreikštiems* ir *numanomiems* poreikiams ir jų santykiui identifikuoti galioja „ledkallnio taisyklė“ (1 pav.). Tik nedidelė studijų institucijos klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikių dalis yra „matoma“, tai yra gerai žinoma, lengvai identifikuojama ir vienareikšmiškai išmatuojama ar suvokiama. Tuo tarpu didesnioji poreikių dalis yra aiškiai neišreikšta ir „nematoma“. Jiems identifikuoti būtini kryptingi sisteminiai tyrimai ir visapusiška mokslinė praktinė išvalga.

Kokybės vadybos principų tyrimas, kurį rėmė Europos universitetų asociacija (EUA), pastebimai skiriasi nuo tradicinių kokybės užtikrinimo strategijų, daugiau dėmesio skiriančių orientuotiems į vystimąsi bei vertės sukūrimą aspektams. Ši koncepcija sąmoningai susieja du svarbiausius komponentus – kokybę ir kultūrą. Kokybės vadybos principų taikymo perspektyvoje kokybė yra traktuojama ne tik kaip procesas, kuris gali būti valdomas per vertinimo ir matavimo procedūras atskirai, bet kaip vertybės ir praktikoje pritaikomi dalykai. Jie yra „pasidalijami“ universitetinės bendruomenės ir turi būti skleidžiami bei ugdomi daugeliu lygiu dėl įvairių priežasčių [21]. Visa tai reikalauja vidinių ir išorinių organizacijos suinteresuotųjų šalių įtraukimo pripažįstant, kad kokybės principai negali būti įgyvendinami iš viršaus, nors stiprus griežtas vadovavimas gali būti būtinas pradedant ir skatinant šį procesą. Kokybės matavimas ir kontrolė yra neabejotinai svarbūs šios veiklos (kaip ir kiekvienos kokybės vadybos sistemos) elementai, tačiau jie negali būti laikomi savaiminiais kokybės garantais.



1 pav. Išreikštų ir pasleptų poreikių santykio „ledkallnio taisyklė“

Akivaizdu, kad kokybės gerinimo veiksmus ir iniciatyvas ne visada pavyksta sklandžiai įgyvendinti. Kokybės strateginiai sprendimai gali būti įvardyti kaip įvairių galimybių testinumas, kurį galima apibūdinti mažiausiai dviem rodikliais. Sprendimas dažniausiai gali būtų naudingas tam tikrai plėtrai, darydamas žalą kitiems procesams, bet kartu veda ir link kompromisinių situacijų. Sprendimo priėmimo procesas yra netgi sudėtingesnis ir komplikotesnis, jeigu visos galimybės yra susijusios su skirtingais pranašumais, atsižvelgiant į tai, kokios kokybės dimensijos yra laikomos tinkamomis. Taigi, kiekvienos iš šių galimybių pasirinkimo padariniai gali būti tiek teigiami, tiek ir neigiami. Šioje situacijoje sprendimus priimantis asmuo susiduria su priimtinos pirmenybių, kurios atitiktų universiteto bendruosius tikslus, tvarkos nustatymo problema [4; 22].

Kaip ir dauguma verslo organizacijų, aukštojo mokslo įstaigos stengiasi vis labiau daryti įtaką ir kontroliuoti procesus, paremtus pagrįsta informacija. Įvertinimo rezultatai iš pirmo žvilgsnio atrodo ypač tinkantys kiekvienam tikslui pasiekti. Kadangi universitetai turi kur kas daugiau ką tobulinti sudėtingėjančiose tiek mokymo, tiek mokymosi bei mokslo procesų srityse, palyginti su klasikiniais programos vertinimais, suminiai įverčiai ne visada atitinka plėtojamos veiklos rezultatus ir yra visiškai pagrįsti. Viena vertus, politikis priimti informacija pagrįstus sprendimus yra labai suprantamas, ypač organizacijose, kurios tradiciškai priklauso nuo daugelio lygių žinių. Kita vertus, netradicinėmis vertinimų mokymo ir mokymosi srityse formomis (pavyzdžiui, kai studentai vertina dėstytojus) negalima įvertinti sudėtinių dalykų, tokių kaip bendra kokybė. Šie instrumentai yra geri indikatoriai patiems dėstytojams, naudingas informacijos šaltinis, universiteto vadovybę kontroliuojanti priemonė, tačiau jie patiria ir tam tikrų apribojimų. Vadovaujantis tokio pobūdžio vertinimais sunku daryti apibendrintas išvadas, paremtas problemų priežastimis ir aplinkybėmis [10; 12; 21; 23]. Be to, šie įverčiai kai kurių akademinės bendruomenės grupių dažnai yra priimami kaip netinkama kontrolės rūšis, kuri neremia kokybės kultūros ir įgaliojimo principų. Kita vertus, neretai dalis vertinimo procedūrų stokoja pagrįstų ir tinkamai koordinuojamų testinių veiklų.

Atkreiptinas dėmesys, kad jei vertinimo ir kokybės matavimo procedūros nėra įtraukiamos į integruotą platesnę kokybės valdymo ir plėtros projektą, jos gali greitai nusmukti iki biurokratinio ritualo ir tapti tiesiog ataskaitų ir skaičių rinkiniu. Nors tam tikras formalumo laipsnis, kad

supaprastintų sudėtingas užduotis ir palengvintų kasdieninį darbą, būtinas kiekvienoje organizacijoje, sistema gali sukelti savanaudiškumo impulsą, kuris veda link praktikoje nereikalingų rezultatų. Panašiai galime pažvelgti ir į standartų vaidmenį kokybės kultūroje. Bendrų formalių normų rinkinys (dažniausiai vadinamas minimaliais standartais) bei tarptautiniai kokybės vadybos standartai ir modeliai padeda būtinus pamatus gerai funkcionuojančiai kokybės užtikrinimo sistemai. Kita vertus, standartizacija ir reguliavimas neturėtų būti per griežti ar per laisvi dėl dviejų priežasčių. Pirma, dauguma aukštųjų mokyklų gali būti apibūdinamos kaip aukšto vidinio diferenciacijos laipsnio organizacijos, todėl instituciniai veiklos standartai ne visada teisiškai įsigalioja visuose organizacijos padaliniuose. Todėl itin svarbu rasti būdą reikalavimams įvykdyti nuodugniai įvertinant esamus organizacijos padalinių skirtumus. Antra, standartai neretai reglamentuoja labai skirtingas ir įvairias veiklos sritis. Taigi kas iš pirmo žvilgsnio atrodo trivialu ir trokštama, gali turėti ir nepageidaujamų pasekmių. Standartizacija gali suvaržyti inovacijų ir eksperimentų siekiamybę, o tai būtina kiekvienai besimokančiai ir tobulėjančiai organizacijai. Šiuo požiūriu standartizacija ir inovacijos dalies akademinės bendruomenės gali būti suvokiamos kaip prieštaraujančios koncepcijos. Kita vertus, kiekviena aukštoji mokykla turi susitaikyti su tam tikru rizikos ir netikrumo lygiu, net jeigu atrodo, kad tai apribos jos valdymą [14–17].

Studijų kokybės gerinimo priemonių taikymas aukštojoje mokykloje turėtų remtis fundamentaliais visuotinės kokybės vadybos principais, tarp jų:

1) klaidų kaip galimybių matymo požiūrio suformavimas ir neatitikčių prevencijos posistemi sukūrimas;

2) atviro požiūrio į kokybės ir tarpusavio santykių problemas studijų institucijoje formavimas;

3) visiško aiškumo vietoj trūkumų slėpimo propagavimas;

4) baimės (kritikuoti vadovybę, kolegas ir kt.) atmosferos apraiškų šalinimas (principas „geranoriška konstruktyvi kritika – problemų sprendimo ir veiklos kokybės gerinimo veiksminga priemonė“);

5) nesitaikstymas su akademinės bendruomenės (dėstytojų, studentų, administracijos darbuotojų) abejingumu visų veiklos sričių kokybės tobulinimo ir įvaizdžio gerinimo veiksmams bei priemonėms institucijoje;

6) naujos kokybės kultūros formavimas;

7) veiksmingas vadovavimas.

Veiksmingą vadovavimą (angl. *leadership*) galima apibrėžti kaip įtakos darymo procesą, kai iš anksto apgalvota ar susiformuota vadovo įtaka yra daromas „elegantiškas“ spaudimas kitiems asmenims, siekiant valdyti, struktūrizuoti ir palengvinti veiksmus bei santykius ir sukelti savanoriškas grupės ar organizacijos pastangas tikslui pasiekti [15; 16]. Vadovai turi sukurti ir išlaikyti tokią vidinę aplinką organizacijoje, kad darbuotojai būtų visiškai įtraukti į organizacijos užsibrėžtų veiklos kokybės tikslų įgyvendinimą. Dalis studijų kokybės problemų gali būti iš dalies išspręstos pabrėžiant lyderystės svarbą. Lyderystė nepadeda kontroliuoti įgyvendinimo proceso iki pat galo, bet teikia naujų perspektyvų ir idėjų, įtikina dalyvius bei motyvuoja juos dalyvauti veiklos tobulinimo procese. Veiksminga lyderystė nereiškia, kad vadovui yra nustatoma daugybė įgaliojimų ir sprendimų. Lyderio misija yra rasti tinkamus ir veiksmingus susitarimus dėl sprendimų įgyvendinimo ir racionaliai paskirstyti atsakomybę.

Vienu iš svarbiausių kokybės vadybos raidos ir internacionalizavimo fenomenų laikytinas kokybės vadybos standartizuotų modelių kūrimas, sistemingas jų tobulinimas ir taikymas verslo ir viešojo sektoriaus institucijose. Kokybės vadybos sistema (KVS) – tai dokumentavimu paremtas vadybos instrumentas, nustatantis aukštosios mokyklos visų veiklos sričių nuolatinio tobulinimo, kontrolės ir integravimo procesams būtinas politikas, procedūras bei procesus (ir jų „šeimininkus“) ir išteklius ir taip laiduojantis veiklos gerinimą ir nustatytų reikalavimų užtikrinimą. Lietuvos organizacijos, užmegzdamos ryšius su partneriais Lietuvoje, Europos Sąjungos ir kitose šalyse, vis dažniau susiduria su reikalavimu turėti įdiegtas ir sertifikuotas kokybės vadybos sistemas. Geresnis partnerių tarpusavio supratimas bei pasitikėjimas užtikrinamas taikant panašius veiklos ir vadybos standartus. Šiuolaikinės KVS grindžiama Europos tobulumo (angl. *Excellence*) koncepcija. Tobulumas – tai organizacijos veiksmingo valdymo ir rezultatų pasiekimo praktika, paremta visuotinės kokybės vadybos pamatiniais principais, įtvirtintais Europos kokybės vadybos fondo *EFQM* (angl. *European Foundation for Quality Management*) [2]. Šie principai yra tokie: dėmesys organizacijos išorės ir vidaus klientams, orientavimasis į rezultatus, lyderystė ir tikslų konkretumas, išmatuojamumas bei pastovumas, valdymas atsižvelgiant į procesus ir remiantis faktais, darbuotojų įtraukimas į kokybės tobulinimo procesus, nuolatinis tobulinimas ir naujovių diegimas, suinteresuotoms šalims (pvz., studen-

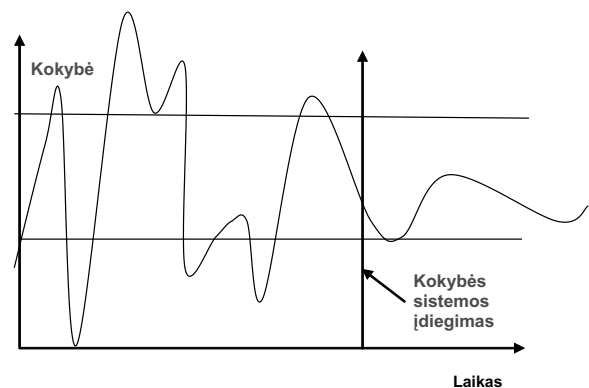
tams, dėstytojams, darbdaviams, visuomenei) naudingos partnerystės plėtojimas, veiklos socialinis atsakingumas.

KVS grindžiamos procesiniu požiūriu suvokiant, kad veiklos kokybę kuria ir laiduoja nuolat tobulinami ir į darnią sistemą susieti procesai. Taigi, veiklą išskaidžius į tarpusavyje sąveikaujančius ir nuolat tobulinamus pagrindinius procesus, kiekvienam jų yra paskiriamas proceso valdytojas arba šeimininkas. Proceso šeimininkas – tai aukštosios mokyklos vadovybės patvirtintas asmuo, kuris atsako už jam priskirto institucijos proceso (ir atitinkamų procedūrų, dokumentų, veiklų) modeliavimą, nuolatinį tobulinimą, įgyvendinimą, dokumentavimą ir koordinavimą su kitais procesais.

Mūsų šalyje plačiausiai yra naudojamos ISO 9001 KVS. Organizacijose įdiegtos kokybės vadybos sistemos padeda patenkinti veiklos partnerių reikalavimus ir pasiekti norimus rezultatus, mažina problemų atsiradimo riziką. Be to, organizacijoms vadovaujama sėkmingai ir jos taip veikia, kai jų valdymas yra sistemingas bei skaidrus. Todėl pastaruoju metu minėtos sistemos vis plačiau diegiamos ne tik verslo organizacijose, bet ir viešojo sektoriaus institucijose – aukštosiose mokyklose, policijoje (pirmasis Lietuvoje KVS 2008 m. įdiegė Marijampolės policijos komisariatas), saugos tarnybose, konsultacinėse kompanijose, savivaldybėse, ligoninėse ir kitose institucijose. Lietuvos jūreivystės kolegija yra pirmoji mokymo institucija Lietuvoje, 2001 m. įdiegusi ir sertifikuoti kokybės vadybos sistemą. Kokybės vadybos sistemos įdiegimo būtinybė jūrininkų rengimo įstaigų veikloje yra pagrįsta tarptautinių konvencijų privalomais reikalavimais. Tačiau KVS diegia ir kitų studijų sričių mūsų šalies aukštosios mokyklos – 2006 m. Vilniaus teisės ir verslo kolegijos veiklos kokybė sertifikuota ISO 9001 standarto atitikčiai, o keliose aukštosiose mokyklose atliekami KVS diegimo parengiamieji darbai [15; 18].

Šio darbo autorių atlikta aukštųjų mokyklų veiklos kokybės tobulinimo tarptautinių akreditavimo-sertifikuojimo modelių (Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo standartai ir gairės, ISO 9001 reikalavimai, visuotinės kokybės vadybos (VKV) principai, EFQM veiklos tobulumo modelis, viešojo sektoriaus organizacijų bendrasis vertinimo modelis, CEEMAN ir EPAS akreditaciniai reikalavimai) analizė atskleidė, kad apie 70–80 proc. reikalavimų ir rodiklių juose sutampa ir jie atspindi esmines VKV koncepcijos nuostatas. Todėl organizacijos veiklai tobulinti labai svarbu teisingai pasirinkti konkretų modelį ar jų

derinį. Kita vertus, jeigu mokymo institucijos tam tikro tarpsnio tikslas yra gauti veiklos kokybę patvirtinantį sertifikatą arba akreditaciją, suteiktą išorinių tarptautinių institucijų, visos veiklos tobulinimo komandos pastangos turėtų būti nukreiptos šia linkme. Veiklos kokybės sertifikavimas yra labai pravarti priemonė sumažinti nepageidaujamas kokybės užtikrinimo procesų variacijas (2 pav.) ir veiksmingas tarpinis laiptelis siekiant esminių kokybės pertvarkymų [14–18].



2 pav. Kokybės rodiklių pokyčių prieš įdiegiant ir įdiegus KVS pavyzdys

Nepaisant to, kad dar nėra nusistovėjęs ir visuotinai priimto modelio ar norminio teisinio pagrindo KVS rengti aukštosiose mokyklose, suinteresuotųjų šalių nuomonių tyrimai rodo, kad šioje srityje turi būti veikiami nedelsiant [14–18; 19]. Tuo labiau, kad įvairių studijų kokybės valdymo standartų, modelių, rekomendacijų ir gairių esmė nesikeis, kadangi visuose minėtuose dokumentuose vidinės kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas ir nuolatinis KVS veiksmingumo gerinimas yra ir liks privalomas.

Remiantis užsienio universitetų praktikos apibendrinimais ir šio straipsnio autorių konsultacinės veiklos viešojo sektoriaus organizacijose patirtimi, šalies aukštosioms mokykloms siūlomas 3 etapų kelias kaip priimtinausias siekiant nuolatinio ir sistemingo studijų bei administravimo procesų kokybės tobulinimo:

1. Gerinti studijų kokybę pirmiausia įgyvendinant ISO 9001 standarto reikalavimus atitinkančią kokybės vadybos sistemą ir taip pasiekiant bazinį veiklos kokybės užtikrinimo lygį.

Atkreiptinas dėmesys, kad Tarptautinė standartizacijos organizacija ISO visai neseniai – 2007 m. parengė ISO 9001: 2000 KVS reikalavimų **adaptavimo aukštųjų mokyklų veiklos specifikai fundamentines gaires** [5]. Jų kūrybiškas pritaikymas konkrečioje mokslo ir studijų institucijoje gali veiksmingai pagerinti akademinės ir administravimo veiklos kokybę.

2. Įgyvendinti Europos universitetų asociacijos suformuluotus kokybės užtikrinimo standartizuotus reikalavimus.

3. Siekti studijų ir kitų universitetinės veiklos sričių nuolatinio tobulinimo, remiantis visuotinės kokybės vadybos (VKV), EFQM veiklos tobulumo modelio ar juo vadovaujantis parengto ir **viešojo sektoriaus organizacijų veikai tobulinti adaptuoto** bendrojo vertinimo modelio (BVM) (angl. *CAF – Common Assessment Framework*) kriterijais bei priemonėmis.

BVM yra skirtas viešojo sektoriaus organizacijų veikai tobulinti taikant įšivertinimo, dar vadinamo savianalize, metodologiją. Įšivertinimas yra vadybinės veiklos procesas, suteikiantis atskaitos tašką inicijuojamiems teigiamiems kokybės pokyčiams mokslo ir studijų institucijoje ir prisidedantis prie kokybės kultūros institucijoje formavimo. Įšivertinimas paprastai yra siejamas su organizacijos sąlygų, pokyčių, siekių ir jų rezultatų bei procesų aprašymu, visapusiška analize, įvertinimu bei koregavimo ir tobulinimo veiksmų numatymu. Įšivertinimo esmė yra pokyčių, nukreiptų organizacijos veiklos kokybei gerinti, inicijavimas ir skatinimas. Todėl svarbiausia įšivertinimo sąvokos ir jo praktinio įgyvendinimo sudedamoji dalis privalo būti organizacijos procesai, tinkamas jų susiejimas į darnią sistemą organizacijoje, procesų rodiklių nustatymo metodų tinkamumas, stebėsenos rezultatai, procesų tarpusavio sąveikos veiksmingumas ir kt. [1; 2; 11; 19; 20].

Taikant BVM metodologiją visos pagrindinės organizacijos veiklos sritys vertinamos pagal 9 veiklos kokybės kriterijų grupes ir remiasi nuolatinio tobulinimu, inovacijomis, mokymusi iš organizacijų lyderių bei savo organizacijos kitų padalinių patirties ir yra orientuotas į organizacijos bendruomenės ir išorės klientų (suinteresuotų šalių) poreikių tenkinimą. Europos patirtis rodo, kad dar 1998 m. viešojo sektoriaus organizacijos pradėjo dalyvauti EFQM organizuojamame Europos kokybės apdovanojimo konkurse. Jau per 30 viešojo sektoriaus organizacijų (tarp jų ir mokymo institucijų) tapo Europos mastu organizuojamo konkurso finalininkėmis ar buvo apdovanotos kokybės prizais. Didele Europos organizacijų dalis, tarp jų ir universitetai, taiko minėtą modelį veiklos kokybei įšivertinti ir visapusiškai savianalizei atlikti [14; 15].

EFQM veiklos tobulumo modelis ir BVM gali būti taikomas bet kuriuo organizacijos lygmeniu, pavyzdžiui, fakultetui, institutui, administracijos padaliniiui ar visam universitetui. Jų **taikymas leidžia:**

1. Identifikuoti organizacijos stipriąsias ir

tobulintinas sritis pagal kiekvieną modelio subkriterijų.

2. Nustatyti ir suderinti veiklos ar procesų sugretinimo požūrius ar matavimo vienetus (*angl. benchmarking*).

3. Įvertinti veiklą pagal kiekvieną kriterijų ir subkriterijų balais, kurie yra suprantami bei gali būti palyginami tarptautiniu mastu.

4. Įvertinti organizacijos (ar jos padalinio) visos veiklos kokybės lygį balais, kuris jau gali būti sugretinamas ir palyginamas tiek tarptautiniu mastu, tiek skirtingų institucijų šalies viduje balais.

5. Sugretinti ir palyginti tarpusavyje organizacijos atskirų padalinių veiklos kokybės lygį.

EFQM ir BVM modelių taikymo aukštosiose mokyklose teikiama nauda galima skirstyti į tokias sritis [14]:

1. Palengvina priemonių, padedančių rengti ar keisti bendrą organizacijos strategiją ir paspartinti visų lygių komunikaciją, numatymą.

2. Veiksmingo vadovavimo (lyderystės), veiklos politikos ir strategijos sugretinimas su veiklos rezultatais, kitaip tariant, galima įvertinti vadovavimo, politikos ir strategijos veiksmingumą.

3. Faktinės veiklos matavimas remiantis siekiamybių kriterijais.

4. Partnerių, atstovaujančių įvairioms suinteresuotosioms šalims, įtraukimas į aukštosios mokyklos tobulinimo veiklas ir projektus.

5. Griežto ir struktūrizuoto požiūrio (paremto konkrečiais faktais, duomenimis ir įrodymais) į organizacijos tobulinimą suformavimas.

6. Požiūrio, kuris gali padėti aukštajai mokyklai siekti veiklos kryptingumo, diegiant įvairias su kokybe susijusias iniciatyvas (pavyzdžiui, kokybės – ISO 9001, socialinės atsakomybės – SA 8000 (angl. *Social Accountability*), ISO 26000, tausojamosios plėtros, aplinkosaugos vadybos sistemos ISO 14000 ar EMAS (angl. *Environmental Management and Audit Scheme*), suformavimas.

7. Modelio metodologijos taikymas skirtingais organizacijos lygmenimis gali skatinti tarpdisciplininių komandų darbą, geresnę projektų valdymo praktiką ir inovacijas.

8. Metodologijos, paremtos studentų ir visų kitų suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimu bei procesiniu požiūriu ir skatinančios tarpinstitucinę veiklą, taikymas.

Tikėtina, kad tiek EFQM, tiek ir BVM modeliai ilgainiui gali tapti nuolatinio ir vienu iš pagrindinių ir sistemingai taikomų mūsų šalies aukštųjų mokyklų vadybos ir veiklos tobulinimo bei vertinimo instrumentu.

Autoriai teikia tokias veiksmingos kokybės

vadybos sistemos sukūrimo mokslo ir studijų institucijoje išvalgas ir rekomendacijas:

1) reikės nemažai laiko, kol nauja kokybės kultūra paplis po visą organizaciją ir pakeis nusistovėjusią tradicinę veiklos kultūrą. Pokyčių institucionalizavimas – sąmoningai valdomas procesas, reikalaujantis pasirengimo, pastangų ir įgūdžių;

2) vadovavimas – svarbiausia ir atsakingiausia veiksmingos KVS kūrimo veiklos sričių – turi būti patikėtas kompetentingiems vadybos srityje asmenims. Vadovavimo principai turi būti numatyti strateginio planavimo būdu aukščiausiu vadovų lygmeniu;

3) neturint aiškios strateginės krypties ir tikrojo kokybės vadybos sistemos tikslo suvokimo kokybės diegimo pastangos nelaiduos kokybės sistemos teikiamos naudos;

4) kokybės vadybos sistemos tikslai ir tikėtini rezultatai turi būti nustatyti individualiai kiekvienai organizacijai, atlikus daug tyrimų ir strateginių svarstymų, prieinant prie bendro sutarimo dėl KVS vizijos – idealo, kurio turi siekti įmonė. Būtina sąlyga aukštam KVS veiksmingumui užtikrinti – idealizuotos vizijos nemodifikavimas ir neadaptavimas pagal esamą situaciją ir įvairius galimus suvaržymus, kad būtų galima optimaliai priartėti prie idealizuoto rezultato;

5) KVS turi būti grindžiama konkrečiais, išmatuojamais, pasiekiamais ir realistiškais tikslais, turinčiais pagrįstą ir konkretų įgyvendinimo terminą;

6) organizacijos aukščiausios vadovybės apsisprendimas ir aktyvus tiesioginis ar tinkamas dalyvavimas plėtojant naujos kokybės kultūros, veiklos tobulinimo, grįžtamojo ryšio ir koregavimo procesus yra lemiamas veiksnys kuriant veiksmingą studijų kokybės vadybos sistemą;

7) KVS diegimas ir tobulinimas privalo būti grindžiamas procesiniu požiūriu suvokiant, kad veiklos kokybę kuria ir laiduoja nuolat tobulinami ir susieti į darnią sistemą procesai. Pagrindiniams akademinės ir administracinės veiklos procesams turi būti patvirtinti vadybą išmanantys ir iniciatyvūs jų „šeimininkai“, gebantys tiek veiksmingai valdyti jau suformuotą ir veikiantį jam priskirtą procesą, tiek ir gebėti jį modifikuoti, modeliuoti, užtikrinti nuolatinį esamo ar naujai kuriamo proceso tobulinimą, įgyvendinimą, dokumentavimą ir koordinavimą su kitais procesais.

8) jeigu per KVS diegimo laikotarpį organizacijos narių požiūris į kokybės svarbą ir jos šiuolaikinių instrumentų taikymo įtaką veiklos rezultatų nepakito, pastebimai nepasikeitė darbo santykiai, kokybės kultūra ir veiklos metodai, didelė tikimybė, kad nepagerės ir veiklos kokybė bei veiksmingumas.

Europos studijų struktūrų ir programų bei kompetencijų formavimo derinimo metodologija

Vienas svarbiausių pastarųjų metų Europos aukštųjų mokyklų uždavinių yra bendros aukštojo mokslo erdvės kūrimas. Bolonijoje (Italija) 1088 m. įkurtame seniausiame Europos universitete 1999 m. Europos šalių ministrai, atsakingi už aukštąjį mokslą, pasirašė deklaraciją, kuri davė pagrindą sukurti bendrą dviejų pakopų (bakaluro ir magistro) studijų sistemą Europoje, suvienodinti ir palyginti išsilavinimo laipsnius, laiduoti studijų kokybę ir sudaryti sąlygas akademiniam studentų bei dėstytojų mobilumui. Šios nuostatos vėliau buvo detalizuotos kituose Bolonijos proceso dokumentuose. Bolonijos deklaracija įpareigoja iki 2010 m. sukurti bendrą Europos aukštojo mokslo erdvę. Siekiant šio globalaus tikslo buvo susitarta imtis tokios veiklos:

- sukurti aiškių palyginamų išsilavinimo laipsnių sistemą;
- sukurti dviejų pakopų (ciklą) – bakaluro ir magistro studijų sistemą;
- sukurti vienodą studijuojamų disciplinų kreditų sistemą;
- remti akademinės bendruomenės mobilumą;
- siekti geresnių socialinių sąlygų;
- įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą požiūrį ir priemones;
- stiprinti Europos mokslinių tyrimų erdvės sanglaudą;
- skatinti tarptautinį bendradarbiavimą studijų kokybės užtikrinimo ir vadybos srityje;
- sukurti kokybės užtikrinimo standartus ir gaires bei kokybės laidavimo ir akreditavimo priežiūros sistemą, Europos aukštojo mokslo erdvę susiejančią kvalifikacijų sistemą [6].

Bolonijos proceso sudedamąja dalimi yra vadinamasis Tiuningo projektas ir jo metodologija (angl. *Tuning Project; Tuning methodology*). Tiuningo projekto paskirtis – realizuoti Bolonijos proceso uždavinius sukuriant bendrą studijų erdvę, plėtojant studentų ir dėstytojų mainus (mobilumą), internacionalizuojant studijas bei nustatant suderintus parametrus studijų rezultatams – kompetencijų spektru ir lygiu. Šios iniciatyvos šūkis – Europos studijų struktūrų ir programų suderinimas išsaugant studijų ir programų įvairovę ir universitetų autonomiją [6]. Studijų programų kūrimo, jų kokybės gerinimo ir kompetencijų sąsajų modeliai pateikti 3 ir 4 pav.

Kompetencija yra apibūdinama kaip mokėji-

mas atlikti tam tikrą veiklą remiantis įgytų žinių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų visuma (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas). Kitaip tariant, kompetencija yra žinių, įgūdžių, gebėjimų, elgsenos ir nuostatų visuma. Kompetencijos yra skirstomos į bendrąsias ir specialiąsias. *Tiuningo* metodologija pabrėžia, kad tik remiantis darbo rinkos ir visuomenės poreikius atitinkančių kompetencijų lygmeniu ir spektru turi būti kuriamos studijų programos ar tobulinama jų kokybė

(žr. 3 ir 4 pav.). Kompetencijos yra skirstomos į bendrąsias ir specialiąsias. *Tiuningo* metodologija pabrėžia, kad tik remiantis darbo rinkos ir visuomenės poreikių lemiamu kompetencijų lygmeniu ir spektru turi būti kuriamos studijų programos ar tobulinama jų kokybė. Bendru sutarimu yra suformuluota 30 bendrųjų kompetencijų (angl. *generic competences*), kurios yra privalomos visų specialybių studentams ir suskirstytos į tris grupes:

1. Padedančiosios (instrumentinės) kompetencijos (angl. *instrumental competences*). Tai pažinimo, suvokimo, tai yra kognityvūs bei metodologiniai ir lingvistiniai, gebėjimai:

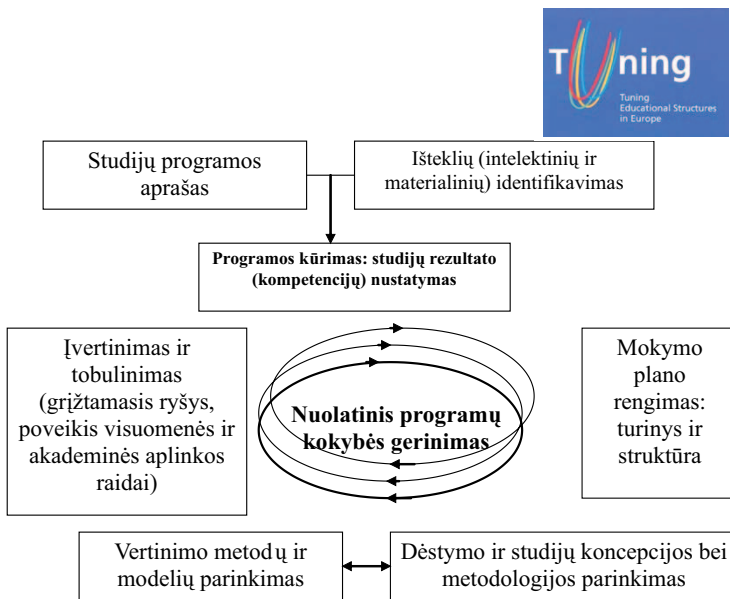
- gebėjimas atlikti analizę ir sintezę;
- organizavimo ir planavimo gebėjimai;
- pagrindinių bendrųjų žinių įgijimas;
- profesinių bendrųjų žinių įgijimas;
- bendravimas gimtąja kalba;
- bendravimas antrąja kalba;
- skaičiavimo gebėjimai;
- informacijos valdymo gebėjimai;
- problemų sprendimo gebėjimai;
- sprendimų priėmimo gebėjimai.

2. Tarpasmeninės kompetencijos (angl. *interpersonal competences*). Tai individualūs bendravimo gebėjimai ir įgūdžiai:

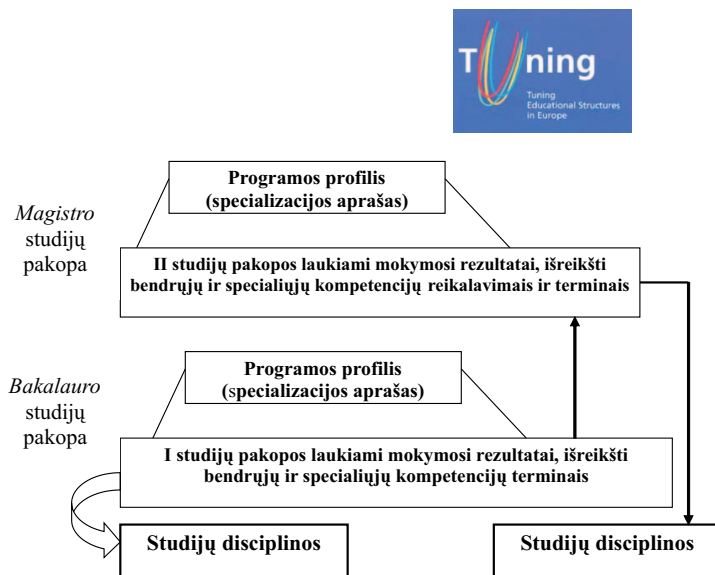
- kritikos ir savikritikos gebėjimai bei kultūra;
- grupinio (darbo komandoje) darbo įgūdžiai;
- gebėjimas dirbti tarpdalykinėje komandoje;
- gebėjimas komunikuoti su kitų sričių specialistais ir ekspertais;
- kultūrinės įvairovės supratimas, pripažinimas ir pagarba jai;
- gebėjimas dirbti tarptautinėje komandoje, tarptautiniame kontekste;
- etinis išsipareigojimas ir etiška elgsena.

3. Sistemines kompetencijos (angl. *systemic competences*). Tai padedančiųjų ir tarpasmeninių kompetencijų pagrindu suformuoti gebėjimai ir įgūdžiai pažinti sistemą kaip visumą:

- gebėjimas taikyti žinias praktikoje;
- mokslinio tyrimo įgūdžiai;
- gebėjimas mokytis, tobulėti;
- kokybės vadybos įgūdžiai, rūpinimasis veiklos ir aplinkos kokybe;
- gebėjimas prisitaikyti naujose situacijose ar naujomis sąlygomis;
- kūrybiškumas ir naujų idėjų generavimas;



3 pav. Studijų programos kūrimo ir kokybės tobulinimo dinaminis ciklas [6]



4 pav. Laukiami studijų programų mokymosi rezultatai ir kompetencijos [6]

- gebėjimas veiksmingai vadovauti (angl. *leadership*);
- kitų šalių kultūros ir papročių pažinimas, supratimas ir toleravimas;
- gebėjimas dirbti nepriklausomai (autonomiškai);
- projektų kūrimo ir vadybos įgūdžiai;
- iniciatyvumas ir verslininkiškumas.

Šiuo metu yra rengiami ir specialiųjų kompetencijų aprašai įvairių specialybių studentams.

Mūsų šalies akademinė bendruomenė neretai diskutuoja, kuo iš esmės turi skirtis bakalaurams ir magistrams dėstomos disciplinos ir jų baigiamieji darbai. Šiuos skirtumus lemia kvalifikacinių reikalavimų lygmenys, kurie jau yra aptarti ir dėl kurių iš esmės susitarta tarptautiniu lygiu. Bakalaurų ir magistrų kvalifikacinius reikalavimus apibrėžia Bolonijos procese parengti vadinamieji **Dublino aprašai** (angl. *Dublin descriptors for the Bachelor's, Master's and Doctoral awards*). Dublino aprašai – tai bendrieji teiginiai, ko tikimasi iš studentų, baigusiu bakalauro, magistro ir doktorantūros studijas. Šie aprašai parodo hierarchines įgyjamų kvalifikacinių laipsnių sąsajas ir atspindi atitinkamų studijų lygmenų skirtumus. Kvalifikacinis magistro laipsnis, patvirtinantis, kad yra baigta antroji studijų pakopa, suteikiamas studentams, kurie:

1) rodo platesnes ir (ar) visapusiškesnes ne-gu pagrindinės (bakalauro) studijų pakopos žinias ir supratimą, suteikiantį pagrindą ir galimybes originaliai plėtoti ir (ar) taikyti idėjas ir sprendimus atliekant mokslinius tyrimus;

2) geba taikyti žinias, supratimą ir problemų sprendimo metodus naujoje ar nepažįstamoje aplinkoje platesniuose ar daugiadalykiniuose kontekstuose, susijusiuose su studijuojama sritimi;

3) geba integruoti žinias, spręsti sudėtingas problemas ir priimti sprendimus turėdami nepakankamą informaciją, tačiau atsižvelgdami į socialinės ir etinės atsakomybės aspektus, susijusius su jų žinių taikymu ir priimamais sprendimais;

4) geba aiškiai ir nedviprasmiškai perteikti savo tyrimų išvadas bei jas pagrindžiančias žinias ir priežastis savo srities specialistų ir ne specialistų auditorijai;

5) geba apibendrinti, atitinkamai parengti ir publikuoti savo tyrimų rezultatus mokslo, mokslo populiarinimo ar taikomuosiuose leidiniuose;

6) turi savimokos įgūdžių, leidžiančių savarankiškai (autonomiškai) tęsti studijas.

Taigi, Bolonijos proceso dokumentai rodo, kad magistrantūros studijose ypač daug dėmesio turi būti skiriama mokslinio darbo įgūdžiams formuoti, autorinių tyrimų metodologijai perprasti, mokslinių ir taikomųjų problemų sprendimo gebėjimams ugdyti, mokėti apibendrinti

tyrimų rezultatus, pristatyti juos specialistų ir ne specialistų auditorijai bei rengti ir publikuoti savo tyrimų rezultatus. Magistrantūros studijose radikaliai keičiasi ugdymo sistemos akcentai – nuo žinių svarbos prioriteto einama prie **kompetencijų ugdymo, ypač daug dėmesio skiriant bendrosioms sisteminėms kompetencijoms bei studijuojamos specializacijos kompetencijoms įgyti. Kartu labai svarbios ir procedūrinės žinios bei gebėjimai** – įgūdžiais grindžiamas žinojimas, procedūrų, veiksmų atlikimo sekos, algoritmų, modelių, metodų ir sistemų pažinimas ir taikymas mokslo bei praktikos uždaviniams spręsti. **Būtent procedūrinės žinios ir gebėjimai sudaro magistro kompetencijos pagrindą ir skiria jį nuo bakalauro.** Taigi matome, kad ir universitetinio mokymo misijoje („(...) didinti, kurti ir skleisti pažinimą per mokslo tiriamąją veiklą“), ir Dublino kvalifikaciniuose magistro laipsnio reikalavimų aprašuose („(...) originaliai plėtoti ir taikyti idėjas ir sprendimus mokslinių tyrimų kontekste; perteikti savo tyrimų išvadas bei jas pagrindžiančias žinias ir priežastis savo srities specialistų ir ne specialistų auditorijai (...)“) išryškėja pagrindinis magistro studijų reikalavimas – mokslinio tyrimo įgūdžių ir kompetencijų formavimas, procedūrinių žinių ir gebėjimų ugdymas bei veiksmingas jų taikymas įvairių žmoniškosios veiklos sričių poreikiams tenkinti.

Studijų kokybės gerinimo kitos probleminės sritys ir išvalgos

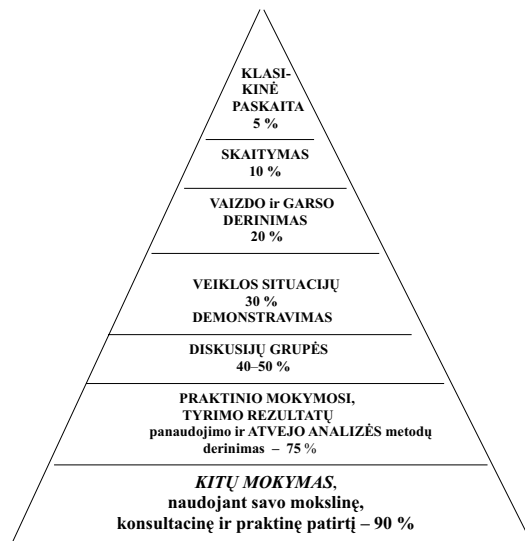
Siekiant veiksmingiau įgyvendinti Bolonijos proceso uždavinius ir aukštųjų mokyklų strateginius tikslus būtina aktyvinti mokslo tiriamąjį darbą, toliau tobulinti studijų programas ir stiprinti studentų bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų formavimą, gerinti sistemingai atliekamų studentų ir kitų suinteresuotųjų šalių apklausų ir kitokių tyrimų grįžtamąjį ryšį ir kita. Siekiant akivaizdžiai pagerinti studijų kokybę specializacijos disciplinų paskaitas studentams turėtų skaityti tik aktyvų mokslinį darbą vykdantys dėstytojai, integruojantys į paskaitas ir kitas mokymo formas savo ir kitų mokslininkų naujausių tyrimų rezultatus. Tradicines paskaitas tikslinga keisti veiksmingesniais mokymo būdais – mokymusi patyrimo būdu, diskusijų grupėse, naudojant verslo situacijų ir modelių demonstracines priemones, atvejo metodologiją ir kt. (5 pav.).

Tiuningo projekto sprendimuose specialiosios kompetencijos kol kas suformuluotos tik verslo administravimo ir vadybos krypties bakalaurams ir magistrantams. Atsižvelgiant į jų reikalavimus Lietuvos aukštosiose mokyklose tikslinga stiprinti rengiamų verslo administra-

vimo ir vadybos specialistų šių kompetencijų formavimą:

- 1) esamų ir naujų technologijų ir jų įtakos ateities rinkoms suvokimas;
- 2) inžinerijos metodų ir principų bei jų sąsajų su verslu suvokimas;
- 3) pokyčių vadybos kompetencijos;
- 4) visuotinės kokybės vadybos kompetencijos;
- 5) konsultacinės veiklos kompetencijos;
- 6) tiekėjų grandinės valdymo kompetencijos;
- 7) verslo psichologijos kompetencijos ir kt.

Yra ir kitų studijų internacionalizavimo, studentų ir dėstytojų tarptautinių mainų bei Tiuningo metodologijos taikymo problemų, spęstinių tiek konkrečiose Lietuvos aukštosiose mokyklose, tiek ir visos šalies mastu. Tai pasakytina apie dėstomų kursų *Erasmus* studentams kalbinio spektro plėtimą, kursus užsienio kalbomis rengiančių dėstytojų skatinimas, autentiškų mokymų priemonių *Erasmus* programos užsienio studentams rengimo plėtojimas. Iki šiol į Lietuvą atvykę užsienio šalių studentai studijuodami daugelį disciplinų naudojami literatūra, išleista jų šalyje ar tarptautiniu mastu. Tačiau iš esmės jie tai gali daryti ir nevykdami studijuoti į Lietuvą. Tarptautinių mainų prasmė ir yra ta, kad atvykus studijų į kitą šalį studentas ne tik tiesiogiai susipažintų su kitos šalies kultūra, patirtų kitą dėstytojų metodologiją ir aukštosios mokyklos kokybės kultūrą, bet ir galėtų studijuoti iš kitokių, svečios šalies specifiką bei abiejų šalių ekonomikos ir kultūros sąsajas atspindinčių vadovėlių.



5 pav. Mokymosi piramidė: perimamų žinių ir įgūdžių dalis [16]

Visų Europos valstybių ir universitetų siekis sukurti bendrą mokslo ir studijų erdvę bei Dub-

lino aprašai kelia naujus uždavinius doktorantūros studijoms. Šiandieninis doktorantas daugeliu atvejų yra būsimasis aukštosios mokyklos dėstytojas. Be kitų svarbių funkcijų, jis turės būti veiksnus formuojant Dublino aprašuose pateiktas bakalauro ir magistrų tiek savo srities, tiek ir gretutines kompetencijas (pvz., kultūrinės įvairovės supratimas, pripažinimas ir pagarba; gebėjimas dirbti tarptautinėje komandoje, tarptautiniame kontekste; kitų šalių kultūros ir papročių pažinimas, supratimas ir toleravimas ir kt.). Šių kompetencijų neįmanoma suformuoti vien dėstant specializuotas šios srities disciplinas. Tokios kompetencijos turėtų būti formuojamos įvairių disciplinų dėstytojų, turinčių didesnę ar mažesnę mokslinio pedagoginio darbo, gyvenimo skirtingų kultūrų užsienio šalyse patirtį. Todėl visų Lietuvos aukštųjų mokyklų siekiama turėtų tapti doktorantų – būsimųjų dėstytojų privalomas siuntimas stažuotis ir atlikti tyrimus į užsienio šalių universitetus. Doktorantų užsienio stažuotių išlaidų dalį turėtų padengti specialus šalies vyriausybės įsteigtas mokslo plėtros ar paramos fondas. Tik taip iš tikrųjų įmanoma prisidėti prie mokslinių tyrimų ir studijų internacionalizavimo ir visapusiškiau suformuoti šiuolaikiniam dėstytojui reikalingas tiek jo srities, tiek ir bendrąsias tarpasmenines ir sisteminės kompetencijas, kurias jis privalės perteikti studentams. Keistina ir daktaro disertacijų gynimo tvarka, kai oponentą neretai parenka disertacijos mokslinis vadovas ar netgi pats doktorantas. **Disertacijų oponentai turėtų būti atrenkami nacionalinio ar net tarptautinio konkurso būdu.** Tai leistų gerokai pagerinti doktorantūros tyrimų kokybę bei padidintų doktorantų ir jų vadovų atsakomybę. **Monografijų ir vadovėlių recenzentus taip pat tikslinga atrinkti šalies mastu organizuojamų konkursų būdu.** Šių siūlymų įgyvendinimas padėtų sparčiau pasiekti Bolonijos proceso tikslus.

Be abejonų, studijų kokybę galima pagerinti ir integruojant studijų programas bei mokymo procesą su mokslu. Ir tai privalu daryti. Universiteto dėstytojas, autorių nuomone, efektyviai ir šiuolaikiškai gali dėstyti tik tada, kai paskaitose ir kitose akademinuose užsiėmimuose remiasi savo naujausių tyrimų rezultatais. **Lietuvos mokslo tarybai rekomenduojama įteisinti naują akademinio leidinio statusą – „vadovėlių-monografiją“**, kuriame atspindėtų naujausi jo autorių tyrimų rezultatai, susieti su dėstomuoju dalyku. „Klasikinė“ monografija reikalauja didelių dėstytojo pastangų ir puikaus akademinio profesionalumo tokio pobūdžio knygai adaptuoti mokymo procese ir ilgo tarpsnio nuo tyrimų užbaigimo iki

monografijos parašymo bei išleidimo (tai užtrunka iki 3 ir daugiau metų, kai kurių mokslų sričių medžiaga per tokį laikotarpį pasensta). Kita vertus, monografija neretai yra sunkiai įkandama savarankiškai studijuojantiems bakalauro pakopos studentams. Tuo tarpu „klasikinis“ vadovėlis neapima naujausių mokslo laimėjimų. Taigi, atsiranda užburtas ratas. Belieka vienintelė išeitis – šalies mastu įteisinti vadovėlio-monografijos statusą ir tokių leidinių prilyginti autorių mokslinei produkcijai. Tai būtų akivaizdus mokslo ir studijų integravimo pavyzdys, leidžiantis operatyviai diegti tyrimus į mokymo procesą. Ne mažiau svarbus ir ekonominis šio siūlymo aspektas, nes siekiant integruoti mokslą ir studijas pagal dabar susiklosčiusią praktiką reikėtų išleisti ir monografiją, ir vadovėlį. Yra gausu užsienio universitetų pavyzdžių, kai nėra pas mus egzistuojančio akademinų leidinių griežto skirstymo į vadovėlius ir monografijas. Sveikintini Lietuvos mokslų akademijos žingsniai šia kryptimi, „išsileidžiant“ į mokslo darbų konkursus ir vadovėlius, kuriuose akivaizdūs autorių mokslinio tyrinėjimo rezultatai (vienam šio straipsnio autoriui neseniai teko recenzuoti vadovėlį, pristatytą Mokslų akademijos 2007 m. mokslo darbų konkursui).

Išvados

1. Studijų kokybė priklauso nuo labai konkrečių dalykų – aukštosios mokyklos veiklos vadybos lygio, finansavimo, šiuolaikiškų studijų programų, naujausias žinias profesionaliai perteikiančių dėstytojų, mokymo institucijų ir studijų programų tarptautinio integravimo bei dėstytojų ir studentų mainų, studijų kokybės vertinimo nacionalinių ir tarptautinių sistemų veiksmingumo, kokybės kultūros, akademinės bendruomenės skaidrios motyvavimo sistemos ir kt. Didelę dalį šalies aukštojo mokslo problemų galima išspręsti mokymo institucijose taikant šiuolaikinius vadybos, tarp jų ir kokybės vadybos, metodus ir priemones. Veiklos kokybės įsivertinimas (savianalizė) ir sertifikavimas yra labai pravarčios priemonės nepageidaujamoms kokybės procesų variacijoms sumažinti ir yra veiksmingas tarpinis laiptelis siekiant esminių kokybės pertvarkymų.

2. Nepaisant to, kad dar nėra nusistovėjusio ir visuotinai priimto modelio ar norminio teisinio pagrindo aukštosiose mokyklose rengti KVS, suinteresuotųjų šalių nuomonių tyrimai rodo, kad akademinės bei administracinės veiklos kokybės tobulinimo srityje turi būti veikama nedelsiant.

Tuo labiau, kad įvairių studijų kokybės valdymo standartų, modelių, rekomendacijų ir gairių esmė nesikeis – visuose minėtuose dokumentuose vidinės kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas ir nuolatinis KVS veiksmingumo gerinimas aukštojoje mokykloje bus privalomas. Remiantis užsienio universitetų praktikos apibendrinimais ir autorių konsultacinės veiklos viešojo sektoriaus organizacijose patirtimi, šalies aukštosioms mokykloms siūlomas 3 etapų kelias kaip priimtinausias siekiant nuolatinio ir sistemingo studijų bei administravimo procesų kokybės nuolatinio tobulinimo: 1) gerinti studijų kokybę pirmiausia įgyvendinant aukštųjų mokyklų veiklos specifikai adaptuotus tarptautinio ISO 9001 standarto reikalavimus atitinkančią kokybės vadybos sistemą ir taip pasiekiant bazinį veiklos kokybės užtikrinimo lygį; 2) įgyvendinti Europos universitetų asociacijos suformuluotus kokybės užtikrinimo standartizuotus reikalavimus; 3) siekti studijų ir kitų universitetinės veiklos sričių nuolatinio tobulinimo remiantis visuotinės kokybės vadybos, Europos EFQM veiklos tobulumo modelio ar juo vadovaujantis parengto ir adaptuoto viešojo sektoriaus organizacijų veikai tobulinti bendrojo vertinimo modelio kriterijais bei priemonėmis.

3. Išanalizavus įvairių Europos šalių universitetų ir Lietuvos aukštųjų mokyklų kokybės vadybos sistemų (KVS) įgyvendinimo patirtį nustatyta, kad veiksmingiausiai KVS yra įgyvendinama, kai diegimo projektą tiesiogiai kuruoja aukščiausia institucijos vadovybė, suformuojama profesionalių vadybininkų ir akademinų darbuotojų darni KVS diegimo komanda, komunikuojama su visa aukštosios mokyklos bendruomene ir kryptingai formuojama nauja kokybės kultūra. Esant neaiškiai ar nepakankamai apibrėžtai universiteto vadovybės kokybės politikai, vadovams neįsitraukiant į tobulinimo procesų strateginį valdymą arba tikintis, kad sistemą stebuklingu būdu „pagimdys“ grupelė „įgaliotų“ asmenų arba kai KVS diegiama tik dėl išorės poreikių, kokybės sistema įgyvendinama vangiai, ji neteikia laukiamų rezultatų ir nepriimama didelės dalies akademinės bendruomenės.

4. Tiuningo projekto paskirtis – įgyvendinti Bolonijos proceso uždavinius sukuriant bendrą studijų erdvę, plėtojant studentų ir dėstytojų mainus (mobilumą) internacionalizuojant studijas bei nustatant suderintus studijų rezultatų parametrus – kompetencijų spektrą ir lygį. Ši metodologija pabrėžia, kad tik remiantis darbo rinkos ir visuomenės poreikius atitinkančių kompetencijų lygmeniu ir spektru turi būti kuriamos studijų programos ar tobulinama jų kokybė. Bakalaurų

ir magistrų kvalifikacinius reikalavimus apibrėžia Bolonijos procese parengti vadinamieji Dublino aprašai. Magistrantūros studijose radikaliai keičiasi ugdymo sistemos akcentai – nuo žinių svarbos prioriteto einama prie kompetencijų ugdymo, ypač daug dėmesio skiriant bendrosioms sisteminėms kompetencijoms bei studijuojamos specializacijos kompetencijoms įgyti. Kartu labai svarbios ir procedūrinės žinios bei gebėjimai – įgūdžiais grindžiamas žinojimas, procedūrų, veiksmų atlikimo sekos, algoritmų įsavinimas, modelių, metodų ir sistemų pažinimas ir taikymas mokslo bei praktikos uždaviniams spręsti. Būtent procedūrinės žinios ir gebėjimai sudaro magistro kompetencijos pagrindą ir skiria jį nuo bakalauro.

5. Studijų kokybei didelės įtakos turi mokslinio darbo lygis universitetuose ir jo rezultatų integravimas į studijų procesą. Siūloma daktaro disertacijų oponentus parinkti konkurso būdu. Tai leistų gerokai pagerinti doktorantūros tyrimų kokybę ir padidintų doktorantų ir jų vadovų atsakomybę. Monografijų ir vadovėlių recenzentus būtina atrinkti taip pat visos šalies mastu skelbiamų konkursų būdu. Universiteto dėstytojas, autorių nuomone, efektyviai ir šiuolaikiškai gali dėstyti tik tada, kai remiasi savo naujausių tyrimų rezultatais. Lietuvos mokslo tarybai rekomenduojama įteisinti naują akademinio leidinio statusą – „vadovėlių-monografiją“, kuriame atsispindėtų naujausi jo autorių tyrimų rezultatai, susieti su dėstomuoju dalyku, ir tokį leidinį prilyginti autorių mokslinei produkcijai. Tai būtų aki-vaizdus mokslo ir studijų integravimą skatinantis pavyzdys, leidžiantis operatyviai įdiegti tyrimų rezultatus į mokymo procesą.

6. Senieji Lietuvos universitetai per visą gyvavimo istoriją buvo ir yra inovacijų, naujų idėjų bei vertybių kūrimo ir puoselėjimo lopšys. Šiuolaikinėmis ekonomikos, mokslo ir studijų globalizavimo ir internacionalizavimo sąlygomis vertybės turėtų apimti ir vadybos, aplinkosaugos bei socialinės atsakomybės sritis. Todėl universitetams ir kolegijoms būtų tikslinga formuoti socialinės atsakomybės ir tausojamios plėtros strategijas diegiant įvairius išteklius tausojančią kultūrą ir kuriant institucinę aplinkosaugos vadybos sistemą. Šias vadybos vertybes ir sistemas jau yra įdiegę keli Skandinavijos šalių universitetai, bankai, kitos viešojo sektoriaus organizacijos. Universitetams būti „pionieriais“ ir pavyzdžiu šioje srityje ne tik Lietuvos, bet ir visų naujųjų ES šalių mastu yra garbės reikalas ir aukštųjų mokyklų viena iš šiuolaikinių misijų. Kita vertus, šia novatoriška veikla praplėtus aukštųjų mokyklų funkcijų diapazoną studentai vadybos, tausoja-

mosios plėtros ir socialiai atsakingos veiklos sampratą ir pavyzdžius mokyti ne tik iš vadovėlių, bet ir iš realių universitetinės veiklos ir jos aplinkosaugos kultūros pavyzdžių. Gerųjų patirčių sklaida yra ne tik visuotinės kokybės vadybos principas, bet ir vienas svarbių universitetinės misijos uždavinių. Be materialinės, edukacinės ir kultūrinės naudos, tai esminiai turėtų įtakos aukštųjų mokyklų įvaizdžiui šalies ir pasaulio akademinėje bendruomenėje bei verslo pasaulyje.

Literatūra

1. *Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos: studija*. Kaunas: Technologija, 2007.
2. *Bendrasis vertinimo modelis. Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą*. Vilnius: Vidaus reikalų ministerija, Lietuvos viešojo administravimo institutas.
3. Bleiklie, I. Political Dimensions of Evaluation and Managerialism: University Organization and Changing Knowledge Regimes. *UNESCO Forum Occasional Paper Series, No 7. Managerialism and Evaluation in Higher Education*. 2004, November, p. 15–34.
4. Etzkowitz, H.; Leydesdorff, L. *Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. London: Cassell, 1997.
5. *Guidelines for the application of ISO 9001: 2000 in education (2007)*: Geneva: ISO Secretariat.
6. *Introduction to Tuning Project*. Brussels: Tuning Management Committee, 2007.
7. Keller, G. *Academic Strategy*. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press, 1983.
8. Levine, A. Higher Education as a Mature Industry. *Defense of American Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2001, p. 28–36.
9. Lundquist, R. Using a quality award for self-assessment in higher education. *Quality in Higher Education*. 1996, Vol. 2. No 2, P. 105-116.
10. Meyer, J.; Ramkrez, F. The World Institutionalization of Education. *Discourse Formation in Comparative Education*. New York: Peter Lang, 2000, p. 111–132.
11. *Metodiniai patarimai mokslo ir studijų institucijų veiklos savianalizei rengti*. Vilnius: Studijų kokybės vertinimo centras, 2008.
12. Newton, J. What is quality? *Embedding Quality Culture in Higher Education. EUA case studies*, 2007, p. 17–24.
13. Puškorius, S. Užsienio šalių universitetų valdymo modelių gairės. *Viešoji politika ir administravimas*. 2007. Nr. 22, p. 96–105.
14. Rudzevičius, J. *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2007.
15. Rudzevičius, J. Studijų kokybės vadybos sistemų

- tyrimas. *Ekonomika: Mokslo darbai*. 2007, Nr. 80, p. 48–56.
16. Rudzevičius, J.; Serafinas, D. The study of quality consulting business peculiarities in Lithuania. *Our dreams of excellence: 10th international QMOD conference*, Lund University, 2007, p. 1–8.
 17. Rudzevičius, J.; Adomaitiene, R.; Serafinas, D.; Daugvilienė, D. Peculiarities of education quality assurance in Lithuania. *Asian Journal on Quality*. 2007. Vol. 8, No 2, p. 1–19.
 18. Senšila, V.; Skiparienė, I. ISO serijos kokybės vadybos standartų taikymas aukštojo mokslo institucijoje: Lietuvos jūreivystės kolegija. *Aukštojo mokslo kokybė*. 2007, Nr. 4, p. 53–73.
 19. Savickienė, I. Parameters of higher education quality assessment system at universities. *The Quality of Higher Education*. 2005. No 2, p. 72–83.
 20. Serafinas, D.; Rudzevičius, J. Aukštojo mokslo organizacijų kokybės vadybos sistemų racionalumo ir veiksmingumo analizė. *Studijų kokybės valdymas: problemos ir perspektyvos*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2007, p. 27–38.
 21. Vettori, O. Dealing with ambivalences – strategic options for nurturing a quality culture in teaching and learning. *Embedding Quality Culture in Higher Education. EUA case studies*, 2007, p. 36–47.
 22. Westerheijden, D. F. Walking towards a movint target: Quality assurance in European higher Education. *The Quality of Higher Education*. 2005, No 2, p. 52–69.

Juozas Ruževičius, Daiva Daugvilienė, Dalius Serafinas

Insights on Implementation of Quality Management at Higher Education Institutions

Summary

The *aim* of this study is to show the importance of quality in the economics and social field and to highlight peculiarities, problems and interferences of education quality assurance at universities and colleges within the context of Bologna and Tuning methodology. *Methodology*: the paper is prepared using scientific, methodical literature and legal acts, documentation comparative analysis and case study methodology. The conclusions are based on the research as well as the experience of consultancy activities when developing quality management systems at Lithuanian universities and colleges. Particular attention is drawn to general and special competences and qualification requirements of bachelor's and master's degree. Quality of studies depends on such factors: management level of the activities of the universities, financing, up to date study programs, professional lecturers, training institutions, international integration of study programs, academic exchange of students and lecturers, evaluation of study quality, quality culture, clear system of motivation and others. These factors have to be assessed through the quality management system of universities or colleges and improvements need to be made. Most education institutions implementing quality management tools and principles confront with such major problems: complication of description of study quality concept and content; multiplicity of study quality indicators and their measurement and assessment delicacy; lack of skills using TQM concept, its principles, ISO 9001, EFQM, CEEMAN, EPAS, CAF management and accreditation models and quality methods; complication resolving university work into interdependent managed processes and process thinking formation; inertia and sometimes even resistance of a part of employees to fundamental changes. There are areas in higher education organizations that need specific attention in order to make impact to root causes instead of showing and tackling final consequences. The action plan needs to be developed by a top management to improve the system of assessment that could highlight relevant areas of improvement of main and supportive processes. Other proposals and insights for improvement of quality of high education were formulated.

Juozas Ruževičius – Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokyklos profesorius, habilituotas daktaras.

Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kokybės vertinimo komisijos prie Vidaus reikalų ministerijos narys, Nacionalinės kokybės programos mokslinis vadovas, Europos kokybės universitetų EUN.TQM tinklo Akademinės ir mokslo tarybos narys (EFQM, Briuselis), Vilniaus universiteto Kokybės vadybos magistro programos vadovas.

Kokybės vadybos konsultantas ir auditorius. Daugiau kaip 200 mokslinių straipsnių ir 8 knygų kokybės vadybos tematika autorius.

Telefonas (+370 5) 236 6155; mob. tel.: 8 686 09710

Elektroninis paštas juozas.ruzevicius@ef.vu.lt

Daiva Daugvilienė – Vilniaus teisės ir verslo kolegijos direktorė. 8 mokslinių straipsnių studijų administravimo ir kokybės vadybos tematika autorė.

Telefonas 8 687 29045

Elektroninis paštas daiva@vttvk.lt

Dalius Serafinas – Vilniaus universiteto Vadybos katedros lektorius, socialinių mokslų daktaras. Kokybės vadybos konsultacinės kompanijos „Baltic Business Grain“ direktorius. 30 mokslinių straipsnių kokybės vadybos tematika autorius, Nacionalinio kokybės prizo ekspertas, kokybės vadybos konsultantas ir auditorius.

Tel. (+370 5) 236 6154; mob. tel. 8 687 76262

Elektroninis paštas dalius@kvalitetas.lt

Straipsnis pateiktas 2008 m. vasario mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2008 m. birželio mėn.

DOI: 10.5755/j01.ppa.0.24.26985