

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Kokybės vadybos programa

Ramunė Šepetienė

MAGISTRO DARBAS

**AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ
REZULTATYVUMO TYRIMAS**

**AN INVESTIGATION OF EFFECTIVENESS OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS
IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

Leidžiama ginti _____

(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____

(parašas)

Darbo vadovas _____

(parašas)

prof. dr. **D. Serafinas**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2018

Turinys

Įvadas	3
1. Kokybės sąvoka aukštojo mokslo veiklos vertinime	5
1.1. Norminiai reikalavimai aukštojo mokslo veiklai užtikrinti	5
1.2. Rezultatyvumo kriterijų, lemiančių aukštojo mokslo kokybišką veiklą, paieška	9
1.3. Kokybės apibrėžimas aukštojo mokslo sąvokos kontekste	10
1.4. Kitų šalių patirtis, užtikrinant aukštojo mokslo kokybę	12
2. Kokybės vadybos sistemos ir modeliai, jų taikymas aukštojo mokslo praktikoje	15
2.1 ISO 9001 standarto reikalavimai aukštojo mokslo veiklai	16
2.2 Situacijos vertinimas, diegiant kokybės vadybos sistemą aukštosiose mokyklose	18
3. Kokybės vadybos sistemos diegimo iššūkiai aukštosiose mokyklose ir kokybės indikatoriai	21
4. Aukštųjų mokyklų kokybės vadybos sistemų rezultatyvumo tyrimas: tyrimo metodika ir rezultatai	23
4.1. Tyrimo objektų pasirinkimas	23
4.2. Autorinio tyrimo metodika	25
4.3. Statistinė duomenų analizė	27
4.4. Rezultatai	29
4.4.1 Suinteresuotųjų šalių poreikių analizė pagal MOSTA duomenis (2014).....	29
4.4.2 Lietuvos aukštosios jūreivystės mokyklos Kokybės vadybos sistemos tyrimas	32
4.4.3 Vilniaus Gedimino technikos universiteto Kokybės vadybos sistemos tyrimas	39
4.4.4 Aukštųjų mokyklų darbuotojų anketinės apklausos rezultatai	41
IŠVADOS	53
Literatūros šaltiniai	55
Santrauka	60
Summary.....	62
Priedai	64

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Aukštojo mokslo institucijos susiduria su dideliais iššūkiais: kaip patenkinti augančius studentų reikalavimus, kaip pateisinti visuomenės lūkesčius, išgyventi tarp konkuruojančių mokslo institucijų kartu vykdant aukštos kokybės standartus atitinkančią veiklą (Shauchenka and Bleimann, 2014). Taip pat aukštasis mokslas šiandien patiria vadovybės ir akademinės bendruomenės lūkesčių priešpriešą. Vadovai nori, kad jų vadovaujama institucija būtų konkurencinga, galėtų teikti daugiau paslaugų- mokymo ir ugdymo programų už mažesnę kainą, kai tuo tarpu akademinė bendruomenė tikisi būti finansiškai įvertinta, gaudama jos darbą atitinkantį atlygį (Saaty, 2001). Tai labai aktuali viso aukštojo mokslo Lietuvoje problema, nes pagrindinė universitetinio mokymo misija – asmens ir visuomenės poreikių tenkinimas, plėtojant pažinimą bei užtikrinant aukščiausio lygio kompetenciją, susiduria su įgyvendinimo problemomis (Ruževičius, 2008). Atkreiptinas dėmesys, kad ir Lietuvos pažangos strategijos projekte „Lietuva 2030“ akcentuojamas šūkis: „Lietuva – sumani šalis, kurioje gera gyventi ir dirbti“ tiesiogiai nusako bendrą viziją visos visuomenės - aukštojo mokslo užsakovo ir kliento lūkesčius gyvenimo kokybei apibrėžti.

Stebimas įdomus paradoksas - visuomenė nori kokybiškų studijų ir mokslo, šalyje yra potencialas tai įgyvendinti, tačiau nėra aišku, kaip tai įvykdyti. Atsiranda norų ir galimybių sankirta, dėl to nukenčia paslaugos užsakovas ir gavėjas - visuomenė, nes mokymo ir ugdymo institucijos tampa nepajėgios įgyvendinti jos lūkesčius. Bolonijos proceso nutartis, patvirtinta 1999 metais, turėjo sustyguoti aukštojo mokslo veiklos vertinimo standartus, deja, jos įgyvendinimas iškėlė naujų problemų ir rūpesčių nacionaliniame lygmenyje, įgyvendinant patį kokybės užtikrinimą, vystant kokybės kultūros suvokimą ir strateginius aukštojo mokslo tikslus.

Mokslinė problema. Anksčiau atlikti aukštojo mokslo kokybės vadybos sistemų rezultatyvumo tyrimai pasižymėjo tiek kompleksinio, tiek sisteminio vertinimo trūkumu. Šiandien ieškoma atsakymų, kaip pagerinti esamą aukštųjų mokyklų vadybą, kad deklaruojama aukštojo mokslo misija atitiktų suinteresuotųjų šalių poreikius. Iš tikrųjų, labai daug diskutuojama vien apie studijų kokybę, kai tuo tarpu, aukštasis mokslas apima platesnes sąvokų dimensijas: tai ir mokslo kokybė, inovacijos, vadovybės kompetencija, pagalbinių procesų teisingas traktavimas ir pan. Atsiranda poreikis analizuoti aukštojo mokslo vadybą kokybės suvokimo lygmenyje. Nemažai vadybos specialistų, mokslininkų nagrinėja aukštojo mokslo kokybės sampratą ir vertinimą, siūlydami įvairius strateginius modelius, atitinkančius nacionalinius poreikius (Alam and Shahjamal, 2014). Atsiranda siūlymų, kad aukštojo mokslo kokybės vertinimas turi prisidėti prie akademinio laipsnių standartizavimo (Amin, 2017). Ypatingas dėmesys turėtų būti kreipiamas į

šalies politinio, ekonominio ir socialinio modelio ar PESTEL (politikos, ekonomikos, socialinių, technologinių mokslų kontekstą, vystant aukštojo mokslo koncepciją ir poreikius, atliepiančius suinteresuotųjų šalių lūkesčius (Ezeokoli and Ayodele, 2014), kuriant aukštųjų mokyklų ilgalaikius ar trumpalaikius strateginius tikslus.

Tyrimo tikslas. Nustatyti kompleksinius ir sisteminius kokybės vadybos sistemos rezultatyvumo vertinimo rodiklius.

Darbo naujumas. Praplėsti kokybės vadybos suvokimo ribas naujame - kompleksinės ir sisteminės veiklos kontekste.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir jų skirtumus kokybiškai aukštojo mokslo veiklai vykdyti.
2. Sukurti teorinį kompleksinio ir sisteminio vertinimo modelį kokybės vadybos sistemos rezultatyvumui nustatyti.
3. Atlikti empirinį tyrimą vertinimo modelio funkcionalumui patikrinti.
4. Pateikti metodines rekomendacijas aukštosios mokyklos kokybės vadybos rezultatyvumui didinti.

Tyrimo metodai:

- 1) mokslinės literatūros analizė – išnagrinėti lietuvių ir užsienio autorių publikacijas apie aukštojo mokslo veiklą, atskleidžiant Lietuvos aukštojo mokslo suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir problematiką;
- 2) kokybinis tyrimas – giluminiai interviu su aukščiausios vadovybės atstovais, kad būtų išsiaiškintas taikomų kokybės vadybos modelių rezultatyvumas pasirinktų aukštųjų mokyklų praktikoje;
- 3) anketinės apklausos metodas – įvertinti pasirinktų aukštųjų mokyklų respondentų veiklos pokyčius ir darbuotojų motyvacijos ypatumus;
- 4) statistinis kiekybinių duomenų apdorojimo metodas – siekiant išsiaiškinti suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir įvertinti pasirinktų aukštųjų mokyklų respondentų veiklos pokyčių ir darbuotojų motyvacijos sąsajas;
- 5) sintezės metodas – iš apibendrintos mokslinės literatūros analizės ir atlikto tyrimo duomenų sintezės pateiktos išvados ir metodinės rekomendacijos rezultatyviai veiklai aukštojoje mokykloje vykdyti.

Darbo struktūra: Darbą sudaro įvadas, keturi skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros šaltiniai, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai. Pirmi trys skyriai apima mokslinės literatūros analizę. Pirmajame skyriuje pateikiama kokybės sąvoka aukštojo mokslo kontekste. Antrajame skyriuje – kokybės vadybos sistemos modelių analizė ir jų taikymas aukštosiose mokyklose. Trečiajame – suinteresuotųjų šalių lūkesčių ir aukštojo mokslo misijos analizė. Ketvirtajame skyriuje pateikta autorių tyrimų metodika ir tyrimo rezultatai.

Darbo apimtis: 75 puslapiai, 13 lentelių, 14 paveikslų su diagramomis, 4 priedai.

1.Kokybės sąvoka aukštojo mokslo veiklos vertinime

1.1 Norminiai reikalavimai aukštojo mokslo veiklai užtikrinti

Viso pasaulio tiek juridinės, tiek visuomeninės organizacijos siekia užtikrinti aukštojo mokslo kokybę, kurdamos įvairius normatyvus, reglamentus, gaires ir pan. Nuo 1997 metų, pradedant Lisabonos konvencija dėl kvalifikacijos pripažinimo ir kokybės užtikrinimo, 1998 m. UNESCO pasaulinės aukštojo mokslo konferencijos deklaracija, Bolonijos proceso nutartimi 1999 m., Europos aukštojo mokymo kokybės užtikrinimo (EFQM) gairėmis ir t.t. vienaip ar kitaip atsispindėjo ir Lietuvos aukštojo mokslo kokybės reglamentavime. Įdiegus bendrąją Tiuningo metodologiją (2007) harmoninga mokymo įstaigų veikla tapo ne tik nacionalinės svarbos, bet ir visos Europos aukštojo mokslo erdvės prioritetu. Siekiant įtvirtinti aukštojo mokslo veiklos vertinimo, teisinio reguliavimo ir finansavimo principus, įsigalioja įvairūs teisės aktai.

1 lentelėje yra pateikta normatyvinių dokumentų analizė pagal MOSTA atliktą užsakomąjį vertinimą 2013 metais, kurį atliko UAB Kvalitetas ir UAB Smart Continent LT.

1 lentelė. Normatyviniai dokumentai, teisiškai apibrėžiantys Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos išorinį kokybės užtikrinimą
(sudaryta autorės, šaltinis: Serafinas D., 2007).

Teisės aktai	Pagrindinis akcentas išorinio kokybės užtikrinimo kontekste
Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas	Vertinimas, akreditavimas, viešinimas
Studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašas	Vertinimas ir akreditavimas

1 lentelės tęsinys

Teisės aktai	Pagrindinis akcentas išorinio kokybės užtikrinimo kontekste
Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašas ir aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašas	Vertinimas ir akreditavimas
Aukštųjų mokyklų realiųjų išteklių vertinimo metodika	Vertinimas
Ilgalaikių institucinių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros programų inicijavimo, tvirtinimo, vykdymo ir vertinimo tvarkos aprašas	Vertinimas
Mokslo ir studijų institucijų mokslo (meno) darbų vertinimo metodika	Vertinimas
Valstybinių mokslo ir studijų institucijų bazinio finansavimo lėšų, skirtų moksliniams tyrimams, eksperimentinei (socialinei, kultūrinei) plėtrai ir meno veiklai plėtoti, paskirstymo tvarkos aprašas.	Finansavimas
Minimalių kvalifikacinių valstybinių mokslo ir studijų institucijų mokslo darbuotojų pareigybinių reikalavimų aprašai	Minimalių kokybės reikalavimų teisinis reglamentavimas
Aukštųjų mokyklų veiklos valstybinės priežiūros tvarkos aprašas	Vertinimas ir akreditavimas

Tačiau, išnagrinėjus šiuos normatyvinius dokumentus, teisiškai apibrėžiančius Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos išorinį kokybės užtikrinimą, pastebima, kad jie yra fragmentuoti, dėmesį sutelkiant į atskirus veiklos vertinimo kriterijus, žr. 2 lentelę.

2 lentelė. Teisinių dokumentų vertinimas pagal aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo kriterijus

(sudaryta autorės, šaltinis: Mokslo ir studijų agentūra, 2014)

Kriterijai / Teisiniai dokumentai	Mokslo ir studijų kokybės užtikrinimo principai	Išorinio kokybės užtikrinimo priemonės ir jų įgyvendinimas	Išorinio kokybės užtikrinimo objektų vertinimas	Aukštųjų mokyklų veiklos vertinimas	Kvalifikacijos vertinimas (atestacija)
Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas	✓	✓	✓	✓	✓
Studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašas		✓	✓		

2 lentelės tęsinys

Kriterijai / Teisiniai dokumentai	Mokslo ir studijų kokybės užtikrinimo principai	Išorinio kokybės užtikrinimo priemonės ir jų įgyvendinimas	Išorinio kokybės užtikrinimo objektų vertinimas	Aukštųjų mokyklų veiklos vertinimas	Kvalifikacijos vertinimas (atestacija)
Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašas ir aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašas		✓		✓	
Aukštųjų mokyklų realiųjų išteklų vertinimo metodika				✓	
Ilgalaikių institucinių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros programų inicijavimo, tvirtinimo, vykdymo ir vertinimo tvarkos aprašas			✓		
Mokslo ir studijų institucijų mokslo (meno) darbų vertinimo metodika			✓		
Valstybinių mokslo ir studijų institucijų bazinio finansavimo lėšų, skirtų moksliniams tyrimams, eksperimentinei (socialinei, kultūrinei) plėtrai ir meno veiklai plėtoti, paskirstymo tvarkos aprašas.		✓			
Minimalių kvalifikacinių valstybinių mokslo ir studijų institucijų mokslo darbuotojų pareigybinių reikalavimų aprašai					✓
Aukštųjų mokyklų veiklos valstybinės priežiūros tvarkos aprašas		✓	✓	✓	

Taigi, norminių teisės aktų net ir nepriekaištingas laikymasis ir taikymas aukštojo mokslo praktikoje dar negarantuoja kokybiškos jos veiklos, apimančios visus veiklos procesus. Juolab, kad remiantis Mokslo ir studijų įstatymu, aukštosiose mokyklose turi būti įgyvendinamos vidinės

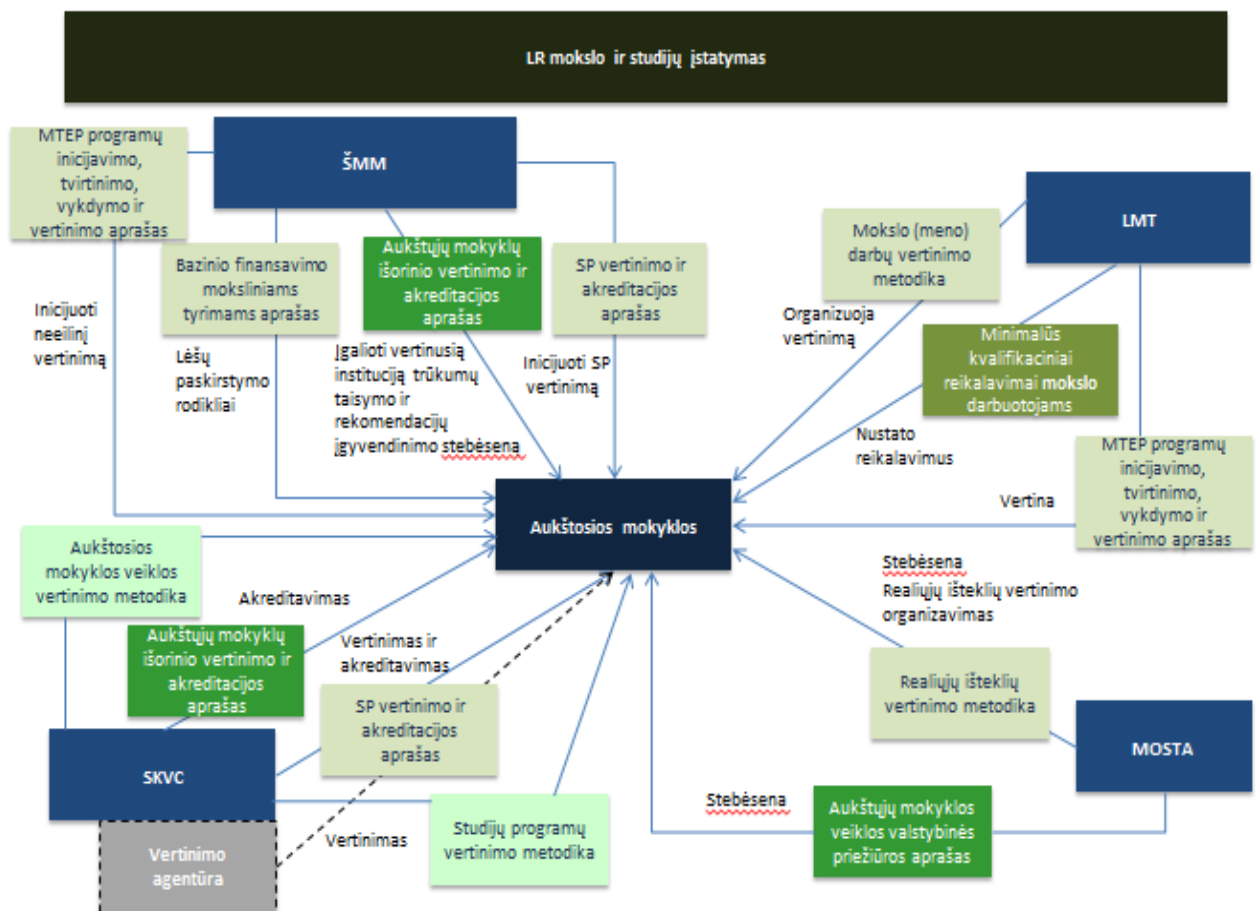
kokybės užtikrinimo sistemos. Šiuo metu ES fondų lėšomis yra vykdomi tokie KVS diegimo projektai kai kuriose aukštosiose mokyklose (*Europos Sąjungos struktūrinė parama, 2007-2013 metai*).

Per paskutinį dešimtmetį keletas faktorių prisidėjo, formuojant visuomenės nerimą keliantį susirūpinimą dėl aukštojo mokslo institucijų veiklos kokybės: kokie gali būti kokybės matavimo ir gerinimo indikatoriai, akreditacijos programų taikymo kriterijai, institucijų požiūris į kokybės auditus, bandymai panaudoti adaptuotus verslo modelius, ir t.t. (Sarrico, 2010)

Šiandieninė situacija, apžvelgiant mokslo ir studijų įstatymo galią, pasidalina funkcijas reikalavimų, organizavimų, stebėjimo, kontrolės, vertinimo ir t.t. tarp įvairių institucijų: Švietimo ir mokslo ministerijos (ŠMM), Lietuvos mokslo tarybos (LMT), Mokslo ir studijų agentūros (MOSTA), Studijų kokybės vertinimo centro (SKVC), (žr. 1 pav.)

1 paveikslas. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo galia

(Šaltinis: Serafinas ir Jaržemskis, 2013)



Šiandieninis situacijos vertinimas skelbia tokius aukštojo mokslo iššūkius, tikintis visapusiško veiklos užtikrinimo garanto (MOSTA, Stebėsena ir analizė, 2016):

- Demografinė situacija;
- Mokslo ir studijų finansavimo efektyvumas;
- Sektoriaus inertiškumas ir fragmentacija;
- Studijų kokybė;
- Aukštojo mokslo prieinamumas konkrečioms socialinės visuomenės grupėms;
- Tarptautinis konkurencingumas;
- Žmogiškųjų išteklių valdymo ir skatinimo sistema;
- Žinių ir technologijų perdavimas;
- Inovacijų sistemos efektyvumas;
- Inovaciniai gebėjimai.

Taigi, ir šiuose iššūkiuose, kokybė yra siejama tik su studijų kokybe, viso aukštojo mokslo veiklos kokybės poreikis akcentuojamas jau tarsi žinant atsakymą „Didinti mokslo ir studijų veiklos kokybę galima įvairiomis priemonėmis, tačiau jos visos duos ribotą poveikį, jei tinklas bus fragmentuotas, susidubliavęs ir neefektyviai naudojantis ribotus resursus“ (MOSTA, Stebėsena ir analizė, 2016).

Vadinasi, poreikis kokybiškai aukštojo mokslo veiklai yra, norminiai aktai, reglamentuojantys bendrus veiklos principus yra, taip pat žinoma, nuo ko reikia pradėti gerinti mokslo ir studijų kokybę - pradedant tinklo pertvarką. Tačiau esminis klausimas lieka neaiškus- kaip aukštasis mokslas kokybiškai vykdys savo misiją, kad rezultatai atitiktų visų suinteresuotų šalių lūkesčius.

1.2 Rezultatyvumo kriterijų, lemiančių aukštojo mokslo kokybišką veiklą, paieška

Rezultatyvumo sąvoką galima vertinti įvairiai, atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių lūkesčių patenkinimą. Absolventai gali atsakyti į šį klausimą, ar rezultatas- gautas diplomąs perauga į vertę, sukuriančią gyvenimo gerovę. Verslo atstovai aukštosios mokyklos „produktus“- absolventus vertina pagal sugebėjimą gautas žinias pritaikyti praktiškai, sukuriant teikiamos paslaugos ar produkto pridėtinę vertę, generuojančią pelną. Viešojo sektoriaus atstovai, įdarbindami absolventus, tikisi visuomenei naudingo darbo, atliepančio kiekvieno jos nario lūkesčius: reikia gerų teisininkų, gerų mokytojų, gerų gydytojų ir t.t.

Rezultatyvumą galima vertinti, remiantis ISO 9000 standarto „Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai“ definicija, jog rezultatyvumas - tai yra planuotų priemonių įgyvendinimo ir planuotų rezultatų pasiekimo laipsnis. Kitaip tariant, galima būtų pamatuoti, taikant SMART (angl. *Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Time-based*) kriterijus, aktualius aukštojo mokslo visapusiškam misijos atitikties vertinimui. Gana išsamiai atrodo Europos Inovacijų švieslentės (Innovation Scoreboard, 2016) pasiūlytos dimensijos: žmonių ištekliai, atviros mokslo sistemos, finansinės galimybės, verslo įsitraukimas, antreprenerystė, intelektinis kapitalas, inovacijos ir ekonominis efektas. Pagal šias dimensijas šalys vertinamos ir skirstomos į lyderius, stiprių pozicijų, vidutiniškų ir silpnų.

Vaičekauskaitė ir Serafinas (2013) aukštojo mokslo vertę susieja su vadybos kokybe, teigdami, kad vadybos, socialinių, edukacijos bei politinių mokslų konceptualizacija, tiesiogiai integruota į mokslo vadybą, iš esmės keičia situaciją ir pagerina suvokimą - ko mes norime iš akademinio švietimo ir kaip kokybės vadyba gali padėti pasiekti užsibrėžtus rezultatus. Tampa aktualios Triple Helix- akademijos, verslo ir viešojo sektoriaus trikampio sąsajos (Ranga, 2015), pasidaro aišku, kas dėl ko turi būti vykdoma ir kam to reikia.

Rezultatyvumo sąvokos ir kokybės matavimo gairės prasiplečia, norint sistemiskai vertinti užsibrėžtus tikslus. Vystomas naujas kompleksinio požiūrio poreikis, priklausomas nuo vertintojo, atstovaujančio skirtingas suinteresuotųjų šalių grupes, lūkesčių ir/ar poreikių patenkinimo laipsnio. Tampa svarbūs vertintojo motyvai, išsiskiria nuomonių įvairovė, kurią lemia skirtinga žmonių motyvacija, ypač tai svarbu vertinant pačių darbuotojų motyvacijos lygį (Mohebifar, 2016). Viena iš motyvacijos teorijų teigia, kad žmonės aktyviai siekia organizacijos tikslų, būdami tikri, kad bus patenkinti jų poreikiai (Jensen, 2008).

Vadinasi, siekti veiklos rezultatyvumo turi padėti tinkamos darbuotojų motyvavimo priemonės, o vertinant rezultatyvumą, reikia atsižvelgti į skirtingą motyvaciją turinčius vertintojus, jų nuostatas į užsibrėžtus organizacijos tikslus.

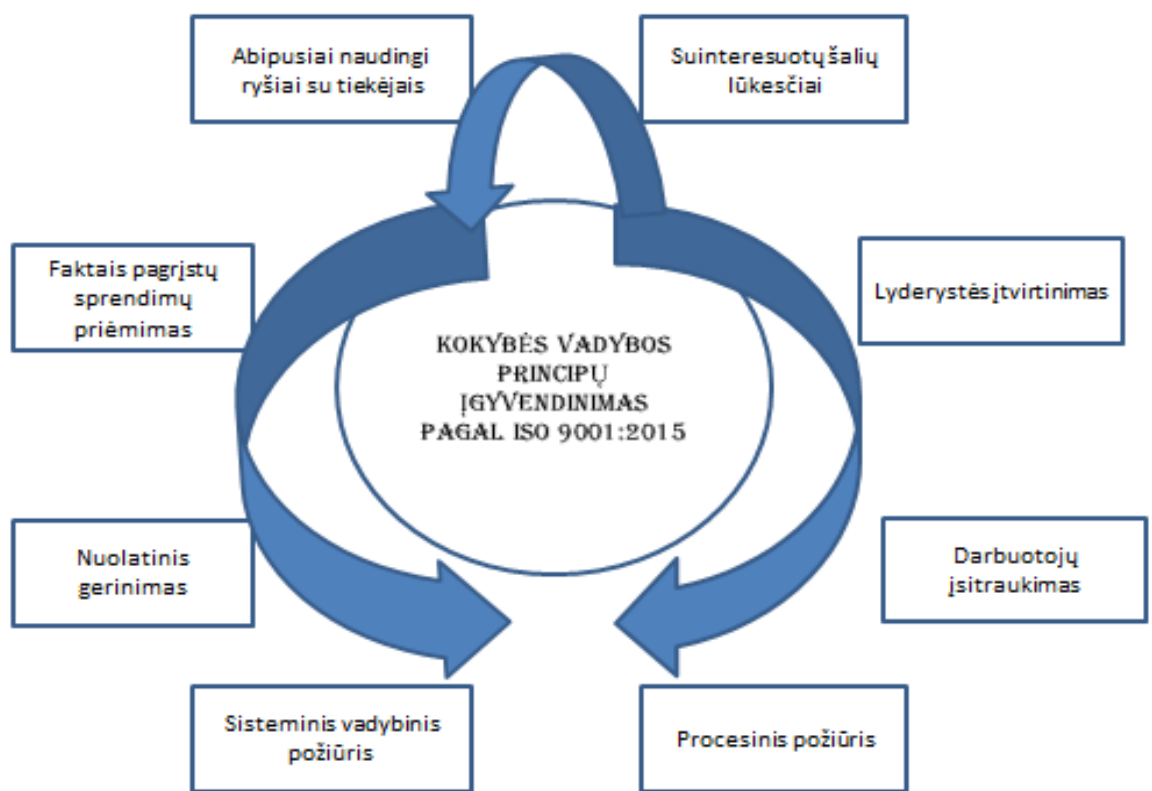
1.3 Kokybės apibrėžimas aukštojo mokslo sąvokos kontekste

Apibrėžiant kokybę ir garantuojant gerinimo vyksmą, reikia vertinti kokybės vadybos pamatinius elementus bet kokioje veikloje (Schmoker, 1993), ne išimtis ir aukštojo mokslo sfera:

- kokybės planavimą (nustatomi minimalūs reikalavimai, kokybės gerinimo kryptys);

- kokybės kontrolę (vykdoma stebėseną, matuojami rezultatų ir procesų parametrų atitikties reikalavimams, inicijuojami korekciniai veiksmai);
- kokybės užtikrinimą (atliekamas veiklos (procesų, vidinių kokybės vadybos sistemų) auditas).

Kokybės vadybos principų įgyvendinimo (žr. 2 pav.) standartizacija, remiantis ISO 9001 reikalavimais, vienok, padeda ne tik reglamentuoti planavimo, užtikrinimo ir kontrolės gaires, bet palengvina ir vadybines bet kurios organizacijos užduotis, susistemindama „geros praktikos“ taisykles (Evans, 2002).



2 paveikslas. Kokybės vadybos principai pagal ISO 9001:2015

(sudaryta autorės)

Kokybės supratimas kinta priklausomai nuo vertintojo pozicijų ir santykio su aukštesniu mokslu. Suinteresuotosioms šalims, t.y., studentams, mokslo bendruomenei ir visuomenei priimtini skirtingi požiūriai ir lūkesčiai. Apibendrinant, galima teigti, kad aukštojo mokslo veiklos kokybė suprantama, kaip:

- garantuotas minimalių standartų ir reikalavimų atitikties laipsnis;
- gebėjimas pasiekti užsibrėžtų tikslų, esant skirtingiems poreikiams ir gebėjimams;

- galimybė patenkinti poreikius ir lūkesčius tiek paslaugos gavėjams, tiek steigėjams;
- siekti tobulumo (Dirk, 2003)

Taigi, judėjimas link tobulumo, anot Leskauskaitės ir Pivoro (2012) turėtų būti aukštojo mokslo siekiamybės svertas. 2012 metais išleista Metodinė priemonė (Liukinevičienė ir kt., 2012) apie kokybės vadybos modelių diegimą aukštojoje mokykloje, remiantis Šiaulių universiteto patirtimi, turėjo padėti susiorientuoti aukštojo mokslo sektoriaus atstovams, tiek diegiant Bendrojo vertinimo modelius (BVM), tiek standartizuojant veiklą pagal ISO 9001 standartų reikalavimus. Juolab, kad ir apsisprendimas, kokią kokybės vadybos sistemą pasirinkti, neriboja pačių pasirinkimo kriterijų, o priklauso nuo to, kokių rezultatų siekiama, įdiegus atitinkamą sistemą (Pratasavitskaya, 2010). Galima įvairiai siekti nustatyti prioritetus: pagal įstaigos veiklos stipriąsias ar silpnąsias puses, įdiegti paslaugų standartus, sukurti kokybės kultūros praktiką organizacijoje (Liukinevičienė, ir kt.). Remiantis Serafino ir Alber (2007) įžvalgomis, aukštojo mokslo kokybę taip pat veikia augantys visuomenės reikalavimai studijų kokybei, studentai tampa išrankesni mokymo turiniui ir metodams, didėja aukštųjų mokyklų vidaus ir tarptautinė konkurencija, vyksta aukštojo mokslo tarptautiškumo ir globalizacijos procesai. Vienok, kad būtų identifikuota kokybės sąvoka ir detalizuoti poreikiai, suformuluota aukštųjų mokyklų veiklos išorinio kokybės užtikrinimo koncepcija, skirta Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos išorinio kokybės užtikrinimo sistemos veikimo principų ir priemonių susisteminiui ir veiksmingumui padidinti. Jos poreikį nulemia makro ir teisinės aplinkos įvertinimas, kuriam buvo pasitelkti ekspertai ir suformuotos rekomendacijos bei gairės, kaip gerinti Lietuvos aukštojo mokslo vertę, žr. 4.1 skyrių (Serafinas ir Jaržemskis, 2013).

1.4 Kitų šalių patirtis, užtikrinant aukštojo mokslo kokybę

Europos aukštojo mokslo veikla remiasi tuo pačia Bolonijos deklaracija (1999), forsuojamas vidaus kokybės užtikrinimo įtvirtinimas, remiantis Europos standartų ir gairių (angl. Europe Standards and Guidelines- ESG) nuostatomis, diegiami įvairūs modeliai: ISO 9001, EFQM Tobulumo modelis, Subalansuotų rodiklių modelis (Rosa, 2012). 3 lentelėje pateikta penkių Europos šalių apibendrinta aukštojo mokslo veiklos vertinimui taikomų Kokybės vadybos sistemų (KVS) modelių analizė.

3 lentelė. Užsienio šalių analizės duomenys

(sudaryta autorės, remiantis Valstybinio audito ataskaitos „Kaip organizuojamas studijų programų rengimas ir vertinimas“ 2012.10.01. Nr. VA-P-50-1-12)

Šalis	Kokybės vadybos modelių taikymas
Austrija	Kokybės sistemų vertinimas, vykdomų studijų programų vertinimas, mokslo ir akademinio padalinių vertinimas, taikomųjų mokslų aukštųjų mokyklų vertinimas ir akreditavimas
Suomija	Kokybės sistemų auditas, naujai steigiamų taikomųjų mokslų aukštųjų mokyklų vertinimas ir akreditavimas, vykdomų studijų programų ir teminiai vertinimai
Lenkija	Naujų ir vykdomų studijų programų vertinimas, teisės pradėti vykdyti studijas naujoje kryptyje vertinimas, paraiškų steigti naują aukštąją mokyklą vertinimas
Jungtinė Karalystė	Aukštųjų mokyklų kokybės sistemų auditas
Estija	Aukštųjų mokyklų vertinimas ir akreditavimas, vykdomų studijų ir studijų programų vertinimas ir akreditavimas

Galima daryti išvadą, kad užsienio šalių aukštasis mokslas neturi vieningo kokybės vadybos modelio, tačiau visoms šalims būdinga tai, kad yra vidinės kokybės užtikrinimo sistemos ir jų išorinis auditas.

Atrodytų, jog teisinės bazės, užtikrinančios palankias sąlygas aukštajam mokslui įgyvendinti pagal visuomenės poreikius, suformavimas, anot Spencer-Matthews (2001) nėra prioritetas tinkamai vykdyti visus veiklos procesus. Vadinasi, LR Mokslo ir studijų įstatymas (2009), sukurdamas teisinį reglamentavimą, neturi jokių svertų garantuoti kokybišką aukštojo mokslo vadybą, tolygiai suprantamą ir vykdomą bet kurioje aukštojo mokslo institucijoje. Nuo konkrečios vadovybės sugebėjimų ir įžvalgų priklauso vidinių sprendimų priėmimas, atsižvelgiant į išorinius poreikius (Teixeira, 2010). Atsiranda tikslas žymiai platesniame kontekste diskutuoti apie kokybinius poreikius ir galimybes jiems įgyvendinti. Populiarėja naujos sąvokos- kokybės kultūra identifikavimas ir diegimas aukštojo mokslo praktikoje (Quality Culture in European Universities, 2006).

Adomavičienė ir Pukelytė (2010) palygina Europos ir JAV kokybės kultūros sampratą aukštojo mokslo institucijose, išskirdamos 8 dimensijas:

- žmogiškųjų išteklių valdymą;
- vadovavimą;
- kokybės įgyvendinimą;

- požiūrį į kaitą organizacijoje;
- institucijos kokybės vertinimą;
- orientavimąsi į vartotoją;
- sprendimų priėmimą;
- strateginį planavimą.

Kiekviena iš šių dimensijų matuojama vertinimo kriterijais. Svarbu pažymėti, kad nėra vieningo supratimo, kas turi būti laikoma aukštojo mokslo kokybės kultūra (Quality Culture in European universities, 2006). Apibendrinant įvairių autorių (Senior, 2005; Šimanskienė, 2008; Barvydienė ir Kasiulis, 1998) nuomones, galima teigti, kad kokybės kultūrą sudaro tiek formalizuotos (tikslai, strategija, struktūra, procedūros, paslaugos, produktai, finansiniai ištekliai, organizacijos valdymas), tiek neformaliosios (darbuotojų kvalifikacija, moralės normos, etiniai, dorovės principai) vertybės. Herman (2013) formaliąsias kokybės kultūros vertybes pavadino ledkalnio viršūne, teigdamas, kad jos yra geriausiai matomos, jas lengva išmatuoti, kai tuo tarpu esminės, moralinės vertybės moksle yra ledkalnio pamatas ir jos nulemia, kaip bus formuluojami ir įgyvendinami formalizuoti organizacijos kokybės kultūros kriterijai. Juolab, kad ir teisingas kriterijų identifikavimas, vertinant galimybe išmatuoti, yra nelengvas uždavinys tyrėjui (Garcia-Alacir, 2010).

Akademines aukštojo mokslo kokybės vertinimas ir tobulinimas neatsiejamas nuo kokybės ir mokymosi kultūros puoselėjimo, palaikant efektyvius reikalavimus vadybai (Milisiunaite, et al, 2009). Neatsiejami ir nacionaliniai poreikiai kokybei, pvz. Jungtinėje Karalystėje aukštojo mokslo kokybės kultūros stiprybė yra atitikimas nacionaliniams aukštojo lavinimo įstatymams, vykdomos nacionalinės apklausos studentų pasitenkinimui, ir profesiniams dėstymo reikalavimams pagal valstybinius įverčius (Aldbach, 2007).

Mokslinėje literatūroje, analizuojant bendrąsias vadybos problemas (Gražulis, 2005; Jucevičienė, 2003, Kraujutaitytė, 2003), daroma išvada, jog vadovams nepakanka teorinio ar praktinio pasirengimo, kad galėtų tinkamai įvertinti dabarties iššūkius ir priimti reikiamus sprendimus, kurie reikalauja ne intuityvaus mąstymo, bet vadybos mokslo žinių. Taigi, efektyviam aukštojo mokslo valdymui derėtų taikyti verslo pasaulio vadybos taisykles globalizacijos ir vis didėjančios konkurencijos aplinkoje (Amin, 2014). Pagrindine organizacijų sėkmingos veiklos ir išgyvenimo sąlyga turėtų tapti ne sprendimas reaguoti arba nereaguoti į pokyčius, o sprendimas, kaip reaguoti į permainas, kada ir kaip įgyvendinti reformas ar pokyčius savo organizacijoje (Gražulis, 2014).

Bendraja prasme, aukštasis mokslas turi teikti paslaugas, užtikrinančias besimokančiųjų esamų ir ateityje galėsiančių pasireikšti lūkesčių aukštą patenkinimo ir pasitenkinimo lygį, kurį

galima pasiekti esant lanksčiam studijų procesui, studentas gali pasirinkti jo turinį bei sąlygas studijuoti pagal poreikius ir galimybes tuo pačiu prisiimdamas asmeninę atsakomybę už savo studijas (Handy, 2001). Pagrindiniai studijų proceso tikslai neabejotinai turi būti sprendžiami institucijos strateginiu hierarchiniu struktūros lygiu, tuo tarpu dalyko studijų tikslai, metodai, formos bei naudojamos priemonės, sudarančios studijų metodikos sudėtinės dalis, yra dėstytojo kūrybinės veiklos rezultatas, pamatinė dėstymo vertybė (Gražulis, 2014). Kokia turėtų būti darbuotojų motyvacija, įgyvendinant kokybės kultūros sampratos reikalavimus, vėlgi priklauso nuo vadovybės pasirinktos taktikos, ekonominės situacijos (Morley, 2003).

Apibendrinant, galima teigti, kad ekspertų nuomonių įvairovė tik padeda susigaudyti, ko trūksta aukštojo mokslo erdvėje, kad būtų užtikrinta kokybiška visapusiška veikla, tačiau neparodo sprendimo kelių, kaip tai padaryti.

2. Kokybės vadybos sistemos ir modeliai, jų taikymas aukštojo mokslo praktikoje

Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos sistemos ir modeliai bei atskiri sistemų elementai, lyginant su Vakarų Europos valstybėmis, pradėti taikyti ir diegti ne taip seniai, praktiškai nuo 2003-ųjų metų, o jau 2012 metais Lietuvos standartizacijos departamento duomenimis (LSD, 2012), Lietuvoje pagal ISO 9001 standartą buvo sertifikuotos keturios nevalstybinės ir penkios

valstybinės aukštojo mokslo ir studijų institucijos bei jų padaliniai (mokslo institutai), 2016 metų LSD duomenimis- šešios valstybinės ir penkios nevalstybinės institucijos. Tuo tarpu Lietuvoje veikia 27 valstybinės ir 20 nevalstybinių, įskaitant ir kolegijas, aukštojo mokslo institucijų, iš viso 47 aukštojo mokslo įstaigos (ŠMM, 2016), neviršijant 3 milijonų gyventojų skaičiaus (GRT, 2017).

Mūsų šalies teisės aktai nenumato privalomo KVS diegimo. Nėra vieningos nuomonės dėl poreikio diegti kokybės vadybos metodus ir aukštojo mokslo sektoriuje. 2010 metais (Leskauskaitė ir Pivoras, 2010) buvo vykdyta Lietuvos aukštųjų mokyklų apklausa, siekiant išsiaiškinti Visuotinės kokybės vadybos (VKV) modelių diegimo bei taikymo ypatumus ir nustatyta, kad dauguma (58 proc.) aukštojo mokslo institucijų savo veikloje turi įdiegę, sertifikavę arba naudoja atskirus ISO 9001 standarto ar BVM, sukurto pagal EKVF (Europos kokybės vadybos fondo) modelį, sistemos elementus. Apklausoje dalyvavusieji KVS diegimą pirmiausia nurodo kaip įvaizdžio gerinimo priemonę, tik paskui nusako kokybės ir veiklos gerinimo paskirtį, akcentuodami daugiau išorinę motyvaciją ir padidėjusį darbo krūvį (Leskauskaitė ir Pivoras, 2010).

Pasigirsta ir tokių nuomonių, kad bet koks aukštojo mokslo veiklos standartizavimas kelia pavojų atsirasti papildomoms biurokratinėms kliūtims, gali stabdyti laisvą mąstymą ir neskatina kūrybiškumo (Surbu, 2009).

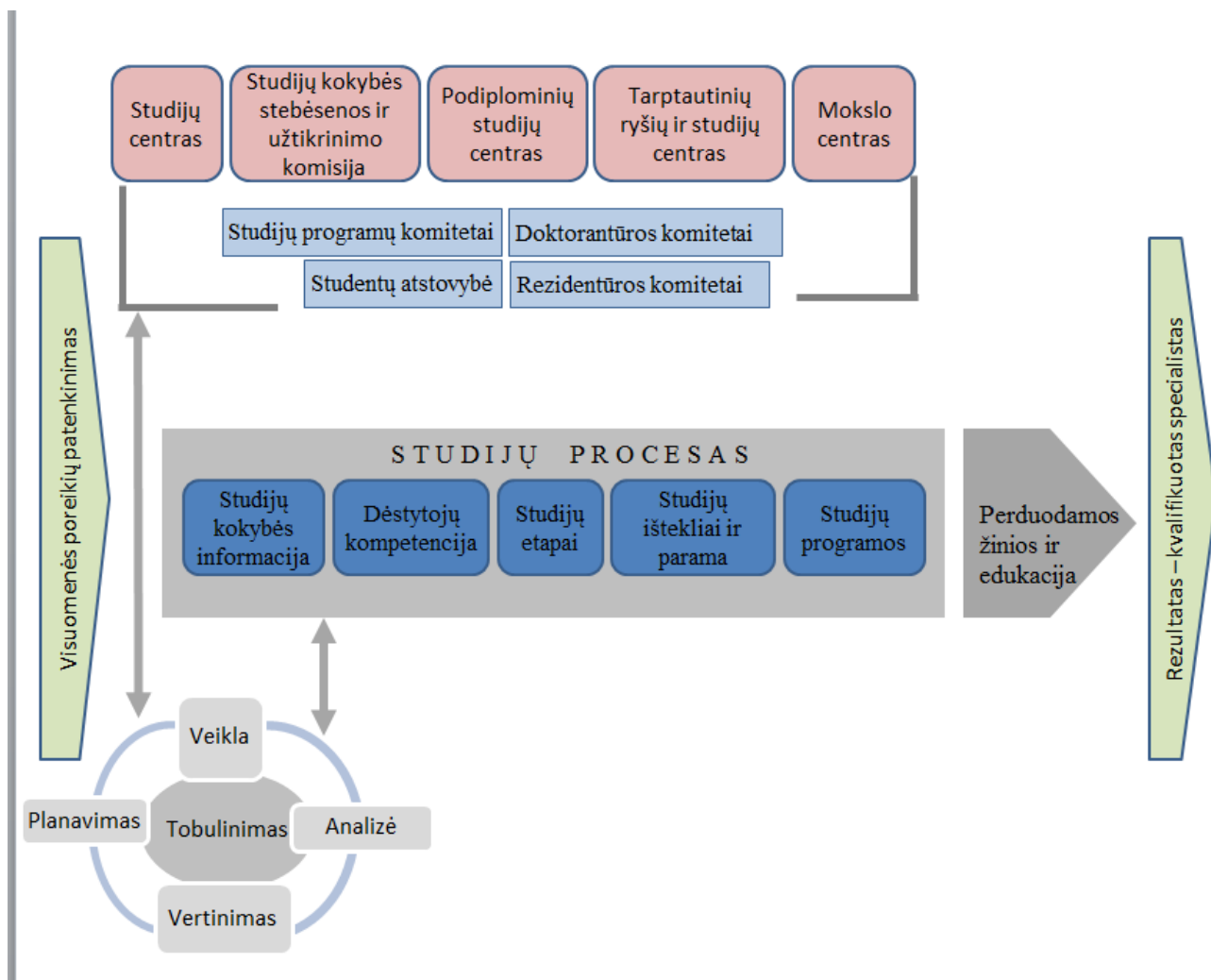
Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) Tobulumo modeliu yra grindžiamos šiandieninės

aukštųjų mokyklų kokybės vadybos sistemos. Šis modelis sėkmingai buvo pradėtas taikyti verslo sektoriuje, vėliau jį perėmė ir aukštosios mokyklos. EKVF Tobulumo modelis remiasi savianalizės principu, vertinant savos organizacijos veiklą, sąlygas, pokyčius, siekius ir jų procesų aprašymu bei visapusiška analize, įvertinimu, koregavimo ir tobulinimo veiksmų numatymu (Serafinas ir Ruževičius, 2007; Ernest- Osseo Assare, 2002). BVM šalininkų nuomone, šis metodas yra labiau tinkamas pirminiam įspūdžiui apie organizaciją susidaryti (Leskauskaitė ir Pivoras, 2010). Pastarasis modelis vertina veiklos procesus pagal devynis kokybės kriterijus ir savo esme yra labai panašus į ISO 9000 serijos standartų reikalavimus. O štai R. Adomaitienės ir J. Ruževičiaus (2002) teigimu, ISO 9001 standarto taikymas yra tik pirmasis žingsnis link VKV diegimo organizacijoje. Yra nuomonių (Steed, 2002), jog EKVF modelio taikymas pagrįstas kliento poreikių tenkinimo standartizavimu, o aukštosios mokyklos studentas nėra klientas, todėl netikslinga aukštosios mokyklos veiklos kokybę vertinti pagal EKVF (Palomares-Montero, 2011).

Vertinant dabartinę situaciją aukštajame moksle, galima daryti prielaidą, kad esame kiekybės, o ne kokybės kelyje. Nėra vieningos nuomonės dėl KVS metodų diegimo poreikio, kaip ir nėra išskirto ar rekomenduoto aiškaus modelio - kas turėtų labiausiai tikti ir kompleksiskai atspindėtų aukštojo mokslo veiklos kokybės vertinimą.

2.1 ISO 9001 standarto reikalavimai aukštojo mokslo veiklai

Nagrinėjant ISO 9001:2015 standarto diegimo galimybes aukštojo mokslo praktikoje, kyla diskusijos dėl procesinio valdymo akcentavimo ir galimybės jį diegti. Yra skeptikų, pasisakančių, kad aukštoji mokykla yra per daug hierarchinė, funkcinį valdymą įtvirtinanti struktūra, todėl bet koks kitas požiūris yra tiesiog nepriimtinas (Kasperaviciute, 2013). Apibendrinant visus svarstymus, galima būtų pasiūlyti stilizuotas aukštojo mokslo procesų schemas, įvardijant du pagrindinius procesus: **studijų** bei **mokslo**, apjungiančias ir funkcinis padalinius, identifikuojant konkrečių suinteresuotų šalių lūkesčius (3A ir 3B paveikslai).

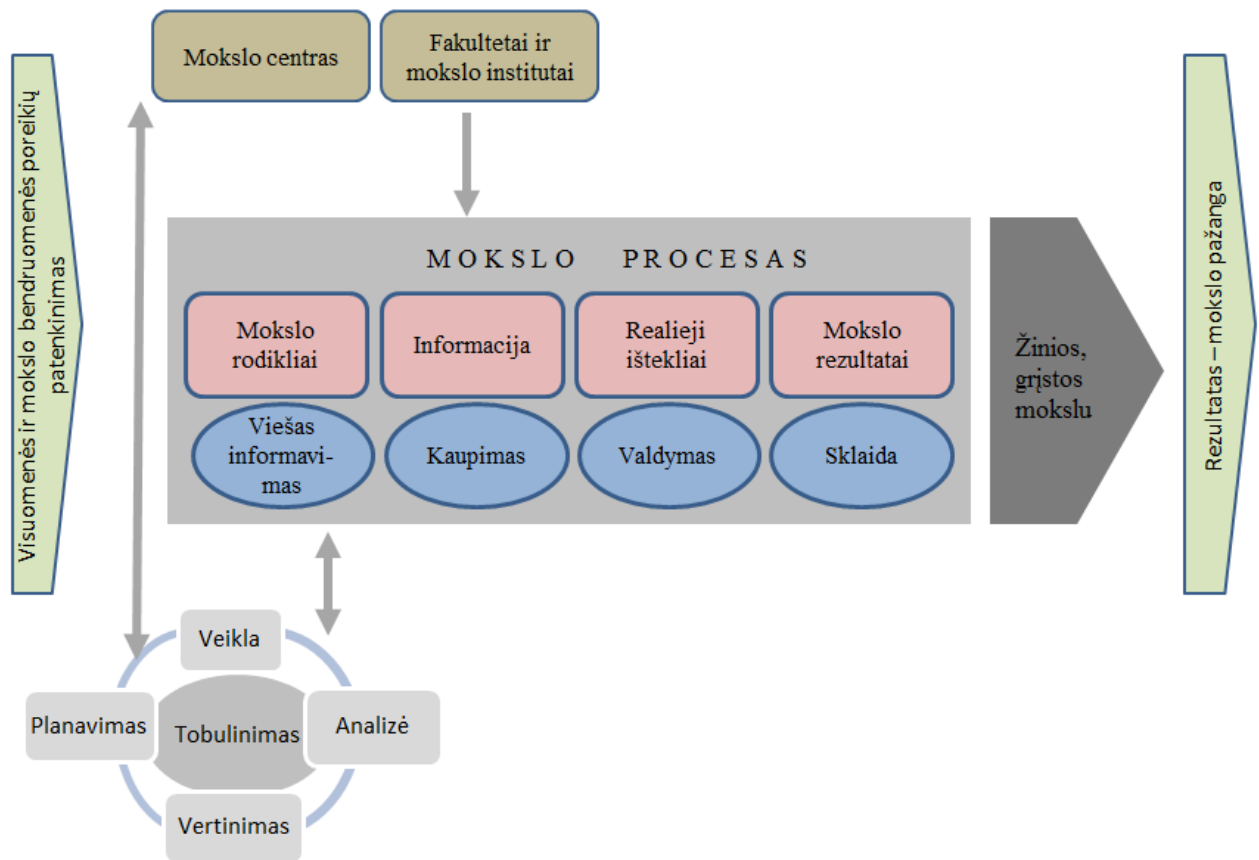


3A paveikslas. Studijų proceso ir funkcinį padalinių schema

(sudarytas autorės, remiantis aukštųjų mokyklų veiklos analize)

Stilizuotoje studijų schemoje išskirti įeinantys (visuomenės poreikių tenkinimas) ir išeinantys (rezultatas - kvalifikuotas specialistas) strateginiai vertės sukūrimo kriterijai. Schema apjungia funkcinio valdymo: centrų ir komitetų veiklą bei paties pagrindinio proceso, apibrėžto Demingo ciklu, sukuriančio perduodamų žinių ir edukacijos, vertę.

Stilizuotoje mokslo schemoje (žr. 3B paveikslą) analogišku principu išskiriamos įeigos (visuomenės ir mokslo bendruomenės poreikių tenkinimo) ir išeigos rezultato (mokslo pažangos) strateginiai vertės sukūrimo kriterijai. Schema apjungia funkcinis padalinius: mokslo centrą ir fakultetus bei mokslo institutus, kurių struktūrose kuriamas pagrindinis šio proceso produktas- žinios, grįstos mokslu.

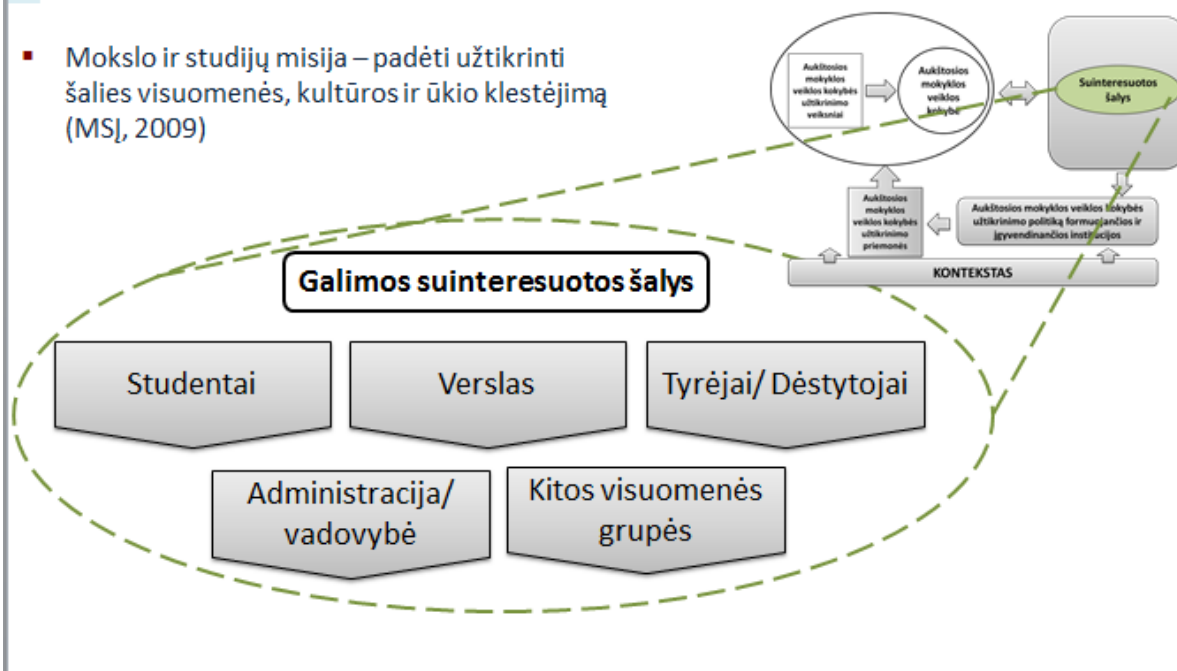


3B paveikslas. Mokslo proceso ir funkcinių padalinių schema
(sudaryta autorės, remiantis aukštųjų mokyklų veiklos analize)

2.2 Situacijos vertinimas, diegiant KVS aukštosiose mokyklose.

Visų pirma, kokybės vadybos sistemos diegimas neatsiejamas nuo pozityvių ir rezultatyvių pokyčių bet kurioje organizacijoje. Strateginiai tikslai, pradedant suinteresuotųjų šalių vertinimu, ko laukiama iš aukštojo mokslo, vykdančio savo misiją- padėti užtikrinti šalies visuomenės, kultūros ir ūkio klestėjimą (Rossa, 2012), turi būti formuluojami sisteminiame kontekste, **žr. 4 paveikslą**. Išskiriamos penkios suinteresuotųjų šalių grupės, kurių lūkesčiai gali skirtis. Siekiant atlikti empirinį tyrimą dėl lūkesčių skirtumų išsiaiškinimo, galima išskirti dvi labiau vienalytes grupes: akademinės bendruomenės atstovus ir darbdavius, tikintis nuomonių įvairovės pateikimo pagal tuos pačius vertinimo kriterijus (**žr. 4.2 Tyrimo metodika**).

- Mokslo ir studijų misija – padėti užtikrinti šalies visuomenės, kultūros ir ūkio klestėjimą (MSJ, 2009)



4 paveikslas. Aukštojo mokslo veiklos kokybė suinteresuotos šalys

(šaltinis: Serafinas ir Jaržemskis, 2013)

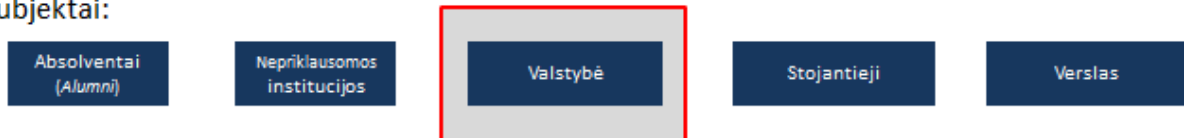
Vertinant **subjektų, priemonių/metodų ir objektų** koncepcijas, daugiausiai atsakomybės užtikrinant aukštosios mokyklos veiklos išorinę kokybės kontekstą tenka valstybei. Jai priskiriamos viešinimo, išorinio vertinimo, akreditavimo, atitikties reikalavimams nustatymo, egzaminavimo, audito, konsultavimo, stebėsenos ir finansavimo funkcijos. Kai tuo tarpu kiti subjektai: absolventai, nepriklausomos institucijos, stojantieji, verslas turi tik pasirinkimo teisę į studijas, įsitraukimą į studijų procesą ar užsakomuosius tyrimus. O aukštoji mokykla savo, kaip objekto funkcijas, vykdo valdydama studijų kryptis ir programas, materialiuosius išteklius, mokymosi pasiekimus, studentus, dėstytojus ar mokslo darbuotojus, mokslo rezultatus ir institucijos valdymą (žr. 5 pav.).

Aukštajai mokyklai tiesiogiai priskiriamos kokybės valdymo funkcijos: kokybės reikalavimams užtikrinimas, kokybės nuolatinis tobulinimas. O studijų programos ir kryptys vykdo kokybės užtikrinimą ir tobulinimą.

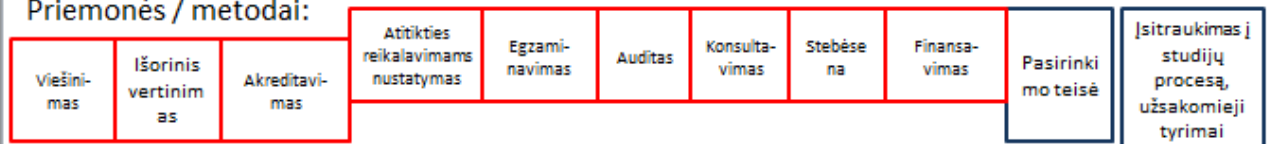
Atrodytų, jog loginis nuoseklumas ir funkcijų pasiskirstymas galėtų būti pagrindas darniai ir kokybės sampratą atitinkančiai aukštosios mokyklos veiklai, bet žvelgiant globaliai, norima padaryti kuo daugiau su mažesnėmis sąnaudomis (Sahney et al, 2004; Cruickshank, 2003)

Aukštosios mokyklos veiklos išorinio kokybės užtikrinimo subjektai, priemonės ir objektai

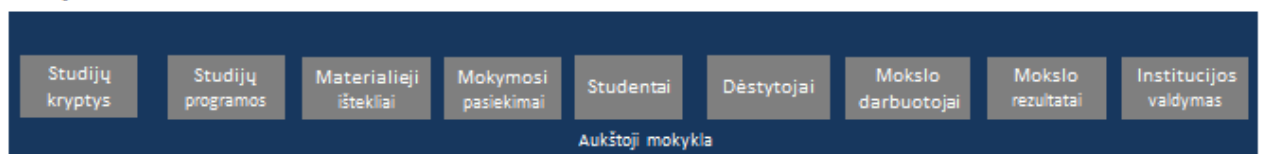
Subjektai:



Priemonės / metodai:



Objektai:



5 paveikslas. Aukštosios mokyklos veiklos išorinio kokybės užtikrinimo subjektai, priemonės ir objektai
(šaltinis: Smart Invest, 2013)

Iš esmės reikėtų atskirti atitikties reikalavimams auditą ir kokybės tobulinimui skirtą vertinimą. Išanalizavusi esamą aukštojo mokslo situaciją Lietuvoje, Smart Invest (2013) pasiūlė, kad EQAR (*angl. External Quality Assurance Registered Agencies*) registruota organizacija atliktų išorinį aukštojo mokslo ir studijų programų vertinimą pagal studijų kryptis. Taip pat akcentuotas Švietimo ir mokslo (ŠMM) įsakymo poreikis dėl studijų kryptių išorinio vertinimo ir akreditavimo naujos tvarkos aprašo. Pateiktos rekomendacijos (Smart Invest, 2013):

- Vertinti studijų kryptyje dėstomus studijų dalykus (modulius): jų studijų rezultatus, realiuosius išteklius, studijų procesų įgyvendinimą (*ex post* ir *ex ante*).
- Studijų krypties vertinimą vykdyti modifikavus dabar galiojančią įverčių sistemą. Sistemą sukurti prasminga tik tada, kai bus aiškiai apsispręsta dėl studijų organizavimo principų (modulinės studijos, modulių komplektavimo principai, kvalifikacijų suteikimo principai, modolinių ir studijų programų principų tarpusavio santykis / dermė).
- Apibrėžti minimalius reikalavimus, priimant sprendimą dėl studijų krypties akreditavimo.
- Studijų programos gali būti vykdomos tik akredituotose studijų kryptyse. Studijų kryptys vertinamos išoriškai.

- Savianalizė, kurios dažnį ir apimtį nustato pati aukštoji mokykla, o jos apibendrinti rezultatai pateikiami rektoriaus / direktoriaus metinėje ataskaitoje, turėtų būti vidinės kokybės vadybos sistemos tobulinimo metodas / priemonė, skirta vidiniam naudojimui.
- Išoriniai auditai skirti nustatyti, ar aukštosios mokyklos įgyvendina strateginiuose aukštųjų mokyklų dokumentuose nurodytas planuotas priemonės bei teisės aktų reikalavimus ir nustatytus kokybės vadybos sistemos reikalavimus ir nustatyti ar ši sistema yra rezultatyviai įgyvendinama bei prižiūrima. Kokybės auditas vykdomas dviem etapais: (1) aukštosios mokyklos vidaus dokumentų atitikties įvertinimui ir (2) audito įrodymų rinkimui. Kartu su audito išvadomis negali būti teikiamos gerinimo rekomendacijos.

Kaip matyti, atliktas didelis ir vertingas darbas, įvertinant esamą situaciją iš eksperto pozicijų. Reikia manyti, kad kitas žingsnis, atlikus detalią analizę, yra nuoseklus pokyčių įgyvendinimas. Tam, žinoma, pirmiausia turėtų pasitarnauti ŠMM skelbiama aukštojo mokslo tinklo pertvarka (ŠMM strategija, 2013-2020).

3. KVS diegimo iššūkiai aukštosiose mokyklose ir kokybės indikatoriai

Iš tikrųjų, vertinant KVS modelių diegimo tendencijas, respondentai vertina palankiai tiek diegimo, tiek taikymo galimybes, tačiau dažnai susiduria su kolektyvo motyvacijos stoka, padidėjusiu darbo krūviu. Tai lemia, ko gero tai, kad daugumai Lietuvos aukštųjų mokyklų vadovauja įvairias mokslo sritis atstovaujantys iškilūs mokslininkai, dažnai neturintys vadybos mokslo žinių ar administravimo pagrindų (Leskauskaitė ir Pivoras, 2012). Jiems patiems reikalinga motyvacija, vadybinis supratimas apie KVS naudą. Be to, padidėjus dokumentacijos kiekiui ir stingant vadybinio požiūrio, prasideda darbų strigimas, nes už papildomą darbą šiuo atžvilgiu nėra mokama, KVS diegimas traktuojamas kaip darbo/pareigų sudedamoji dalis (Anastasiadou, 2014) ir tai, žinoma, sukelia negatyvų požiūrį.

Teigiama, kad KVS diegimą aukštosiose mokyklose labai paskatintų išaugę studentų ir mokslo bendruomenės reikalavimai bei vadovybės tinkamas nusiteikimas. Ko gero, ISO 9001:2015 versija, perkelianti visą kokybės vadybos sistemos užtikrinimo procesą tiesiog vadovybei, skatina tinkamą vadovų motyvaciją ir supratimą, kad bendras komandinis įsitraukimas duoda laukiamus rezultatus (ISO 9001:2015).

Tikėtina, kad globalizacijos procesai ir siekis išsilaikyti konkurencingai aukštajai mokyklai, skatins KVS diegimo poreikius ir ugdys profesionalų požiūrį į kokybės vadybos kaip mokslo discipliną.

Remiantis Europos aukštojo mokslo iniciatyvomis ir strategijomis (Europe, 2020), jaunimo judėjimo koncepcijomis, Europos komisijos (2011) aktais optimizuoti aukštojo mokslo vertę, sudaromi kokybės indikatorių sąrašai- esminiai kriterijai ir svertai, kurių matavimas ir vertinimas leistų atsakyti į esminį klausimą- kaip valdoma kokybė, koks ranginis įvertis konkrečios aukštosios mokyklos veiklai pamatuoti (Bischof, Gajowniczek et al., 2014). Europos parlamentas paskelbė kokybės indikatorių studijos rezultatus 2015 metais (Europos Parlamento gairės, 2015):

- *Aukštojo mokslo masiškumas ir tarptautiškumas ugdo kokybės poreikį, vystant kokybės užtikrinimo prioritetus ir sudaro sąlygas nepriklausomų kokybės vertinimo agentūrų steigimui;*
- *Europos kokybės užtikrinimo dimensijos turi būti paskelbtos per standartų ir kokybės gairių reikalavimus aukštojo mokslo erdvėje ir Europos kokybės užtikrinimo registre;*
- *Europos aukštojo mokslo erdvė sukuria bendrus rėmus įtvirtinti gerą aukštojo mokslo edukacinės veiklos praktiką, organizuoja agentūrų darbą ir veiklą bei išorinį agentūrų vertinimą;*
- *Europos kokybės užtikrinimo registras, turintis Europos kokybės užtikrinimo agentūras, demonstruoja visapusišką aukštojo mokslo poreikių atitiktį įgyvendinimą;*
- *Kokybės užtikrinimas turi dvigubą tikslą: atskaitomybės ir tobulinimo;*
- *Pagrindinės Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo kryptys yra vertinimas, akreditacija ir auditas.*

Kaip matyti iš šių tezių, tėra suformuotos bendros nuostatos: masiškumo ir tarptautiškumo sąvokos; rekomendacijos remtis ESG gairėmis ir Europos kokybės užtikrinimo registruotų agentūrų vertinimo priemonėmis, taip pat kokybės užtikrinimas turi remtis atskaitomybe ir vertės suvokimu, o esminį požiūrį nusako vertinimas, akreditacija ir auditas.

Vadinasi, dėl kokybės vadybos sistemos diegimo abejonių nėra; labai daug erdvės paliekama aukštųjų mokyklų vadovybei, kuri turi nuspręsti, kaip ir kokį KVS modelį pasirinkti ir įgyvendinti.

4. Aukštųjų mokyklų kokybės vadybos sistemų rezultatyvumo tyrimas: tiriamoji dalis ir rezultatai

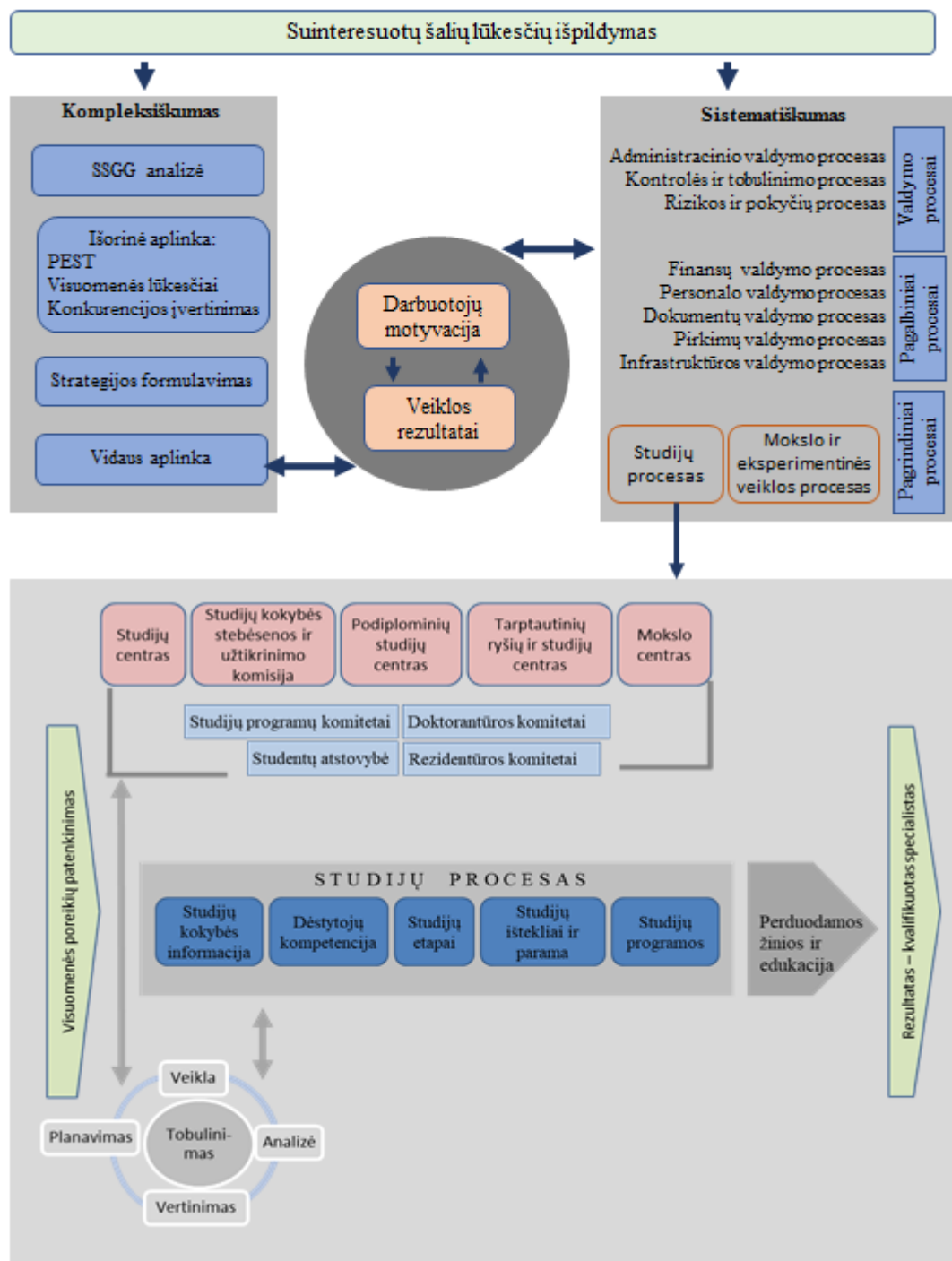
Šioje dalyje pateikiama nuosekli atlikto tyrimo metodika ir rezultatai.

4.1 Tyrimo objektų pasirinkimas.

Buvo pasirinktos 3 aukštosios Lietuvos mokyklos: Vytauto Didžiojo universitetas (VDU), Vilniaus Gedimino technikos (VGTU) ir Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla (LAJM). Pasirinkimo kriterijus lėmė kokybės vadybos sistemos diegimo trukmė (daugiau negu 5 metai) ir/arba sertifikuota KVS, aukšti mokslo ir studijų reitingai pagal MOSTA atliktus tyrimus ir vadovybės sutikimas dalyvauti tyrime. VDU vadovybė atsisakė dalyvauti tyrime, motyvuodama per dideliu papildomu darbo krūviu, todėl liko tik dviejų aukštųjų mokyklų respondentai.

Atliktas tyrimo objektų - abiejų aukštųjų mokyklų veiklos aprašymas bei rezultatyvumo analizė, naudojant kokybinį aprašomąjį ir gautų duomenų kiekybinį tyrimus. Aprašant konkrečius atvejus, surinktos informacijos apie įdiegtas KVS, procesus, jų tarpusavio sąveiką, panaudojant pirminių ir antrinių duomenų rinkimo metodus (VGTU ir LAJM Vadovų, Kokybės vadovų, Vadovybės vertinamosios analizės už trejus paskutinius metus duomenis, viešose prieigose pateikiamomis vadovybės ataskaitomis), interviu bei darbuotojų apklausų metodus. Duomenų analizei naudojant kiekybinius statistinius metodus (žr. 4.5 Statistinė duomenų analizė).

Atliekant sisteminį tyrimą vyrauja abipusis priežastinis ryšys, nurodantis modelio elementų abipusį ryšį. Šiuo konkrečiu atveju pateikiamas teorinis tyrimo modelis, nagrinėjantis vidaus aplinkos Kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą, t.y., sumodeliuojama aukštosios mokyklos veiklos schema, nusakanti (žr. 8 pav.) kompleksinius ir sisteminius ryšius su kitais, tiek išoriniais, tiek vidiniais modelio elementais. Pagrindiniai studijų ir mokslo procesai generuoja aukštosios mokyklos suinteresuotųjų šalių poreikių įgyvendinimą bei išteklius veiklai vystyti, pagalbiniai procesai padeda įgyvendinti numatytąsias veiklas, o valdymo procesai moderuoja veiklos balansą. Pagal šią schemą numatomas tyrimo atlikimo planas, formuojami uždaviniai ir tyrimo metodika. Skirtingai nuo analitinio tyrimo, šiame, sisteminiame tyrime išskiriami visi procesai, ieškant atsakymo į tyrimo klausimą, kokią įtaką veiklos rezultatyvumui turi kokybės vadybos sistemos elementų integravimas į bendrą vadybinę veiklą, atspindint strateginių tikslų siekius ir įtraukiant naują dimensiją- darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų sąsąjų tyrimą. Tokiu principu siekiama išsiaiškinti Kokybės vadybos sistemos kompleksiško ir sistematiško bruožus organizacijos rezultatyvumui vertinti (žr. 8 pav).



8 paveikslas. Rezultatyvumo tyrimo modelis, vertinantis kokybės vadybos sistemos kompleksiško ir sistematiško bruožus

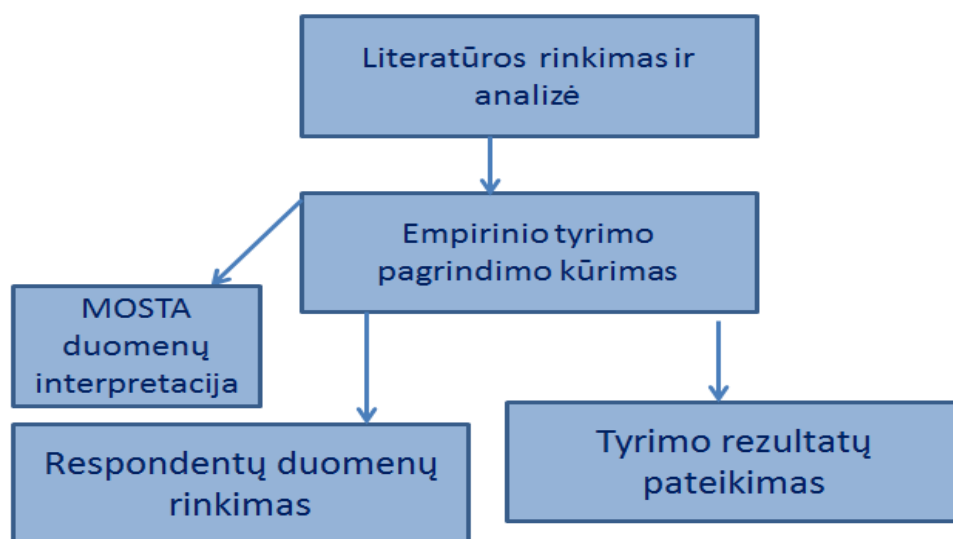
(sudaryta autorės, remiantis sisteminio tyrimo metodika pagal Arbnor ir Bjerke, 2009)

Šiame teoriniame modelyje tiriama vidaus aplinka, kurią apsprendžia kompleksinės SSGG analizės, išorinės aplinkos ir strategijos formulavimo nuostatos. Vidaus aplinkos veikla vykdoma

sistemiškai ir nuosekliai – per procesų valdymą, analizuojant kiekvieno proceso vadybinius elementus, šiuo atveju kaip pavyzdį giluminei analizei pateikiant studijų proceso „išsklotinę“. Tikėtina, kad darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų sąsajų vertinimas praplečia sąvokos esmę, įneša papildomus kriterijus išsamesnei kokybės vadybos sistemos rezultatyvumo analizei.

4.2 Autorinio tyrimo metodika

Tyrimą sudaro dvi dalys: pirmoji- veikla, susijusi su duomenų rinkimu ir jo pagrindimu; antroji- surinktų duomenų analizė ir išvados. Norint įvertinti aukštųjų mokyklų visos veiklos rezultatyvumą, atliekama analizė dviem etapais: empirinio tyrimo pagrindimas pagal surinktos literatūros analizę ir Mokslo ir studijų vertinimo agentūros (MOSTA) surinktų duomenų (*Lietuvos aukštųjų mokyklų suinteresuotųjų šalių tyrimai, atlikti 2014 metais, paskelbti MOSTA tinklalapyje*) interpretacija iškeltam tyrimo tikslui atskleisti bei kompleksinis duomenų rinkimas iš pasirinktų aukštųjų mokyklų respondentų tyrimo rezultatams suformuluoti, žr. 9 paveikslą.



9 paveikslas. Tyrimo planas
(sudaryta autorės)

Pasirinkus aukštųjų mokyklų tyrimo objektus: VGTU, LAJM, jų veiklos tyrimui pasirenkami respondentai: giluminiam išplėstiniam interviu- darbuotojai, atsakingi už kokybės vadybos sistemą. Organizacijos veiklos rezultatyvumui ir darbuotojų motyvacijai atskleisti sudarytas dviejų anketų konstruktas (žr. priedą). Anketų apklausai pasirenkami aukštųjų mokyklų respondentai tokiu atsitiktinės imties principu: LAJM nustatoma pilna imtis pagal šiuos kriterijus: darbuotojai pirmąjį mėnesį, dirbantys viso etato krūviu ir ilgiau negu 5 metai, t.y., pilna imtis. Remiantis LAJM Personalo skyriaus pateiktais duomenimis, tokių

dirbančiųjų yra 64, o į dviejų konstruktyvų anketų klausimus atsakė 57 respondentai, tai sudaro 89 proc. imties, kas atitinka reikalaujamus imties skaičiavimo kriterijus pagal *Paniotto formulę*: $n = 1 / (\Delta^2 + 1/N)$; kai:

n – imties dydis;

Δ – leistina paklaida (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikoma 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe (Kardelis, 2007));

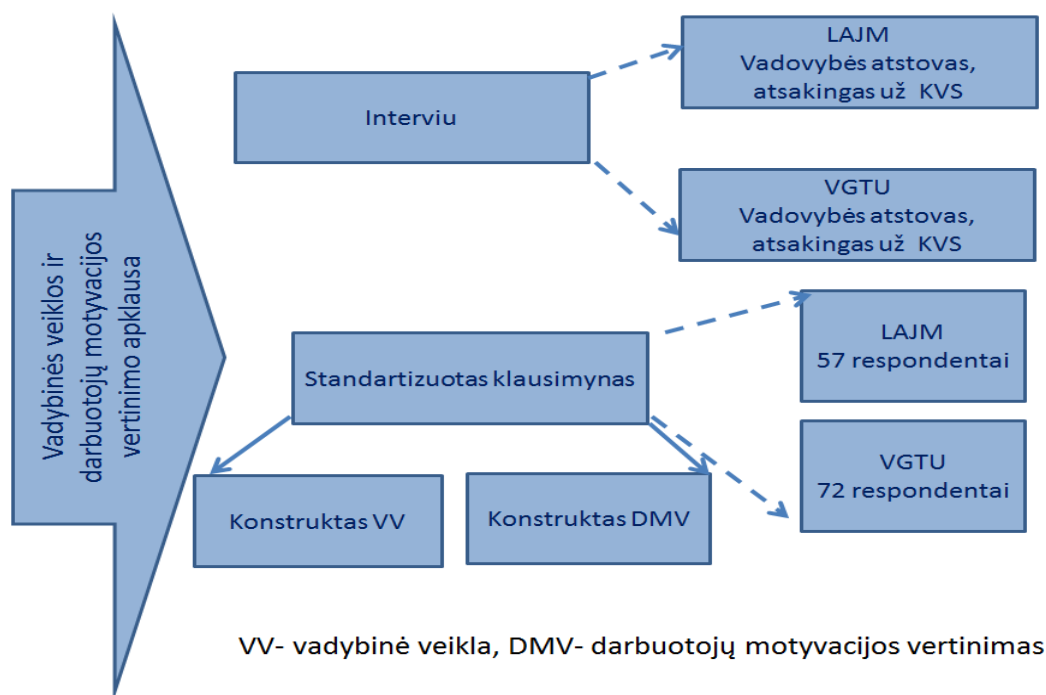
N – populiacijos dydis (darbuotojai).

Vadinasi, reikalingas apklausti respondentų skaičius pagal formulę:

$$1 / (0,05 \times 0,05 + 1/64) = 1 / (0,0025 + 0,016) = 1 / 0,00656504 = 54 \text{ respondentai.}$$

Taigi, įvertinus, kad tyrimo duomenys neviršytų 5 proc. paklaidos, anketinėje apklausoje dalyvavusiųjų skaičius- 57 atitinka numatytąją imtį.

VGTU respondentus, kuriems pateiktas dviejų konstruktyvų klausimynas, sudarė VGTU Strateginio planavimo, kokybės vadybos ir plėtros skyrius bei administracijos darbuotojai, iš viso 194 žmonės, aukščiau išvardintus kriterijus atitiko 98 darbuotojai. Pagal *Paniotto formulę* apskaičiavus, gauname reikalingą imtį- 83 darbuotojus, o į anketos klausimus atsakė 72 respondentai.



10 paveikslas. KVS rezultatyvumo vertinimo apklausos organizavimas
(sudaryta autorės)

Giluminio interviu tyrimo metodai su Vadovybės atstovais, atsakingais už kokybės vadybos sistemų priežiūrą, parenkant pusiau atvirus klausimus (10 temų konstruktas vadybinei veiklai vertinti sudarytas pagal Eriksson, 2011 ir Lindner, 2004) apie veiklos rezultatyvumo išsiaiškinimą, remiantis ISO 9001:2015 reikalavimais. Tyrėjas prieš planuojamus interviu pagal numatytą 10 temų konstruktą parengia išankstinį temų sąrašą nestruktūriniam interviu, naudojant tokius pasakymus, kurie leistų plačiau diskutuoti, respondentui atskleisti savo mintis (Tamaševičius, 2015).

Darbuotojų apklausai naudoti standartizuoti dviejų konstruktų klausimynai (žr. priede). Pirmasis konstruktas sudarytas iš 22 klausimų (Lindner, 2004), siekiant išsiaiškinti KVS rezultatyvumo pokyčius pagal nominaliąją plataus pasirinkimo skalę. Antrasis - pasitenkinimo darbu ir darbuotojų motyvacijos vertinimui (Bakanauskienė, 2010). Atsižvelgiant į tyrimo tikslus ir organizacinę aukštojo mokslo specifiką anketos antroje dalyje naudoti 15 iš 22 originalios pasitenkinimo darbu skalės teiginių (Cooper, 1998), modifikuojant atsakymų pasirinkimą pagal nominaliąją dichotominę skalę. Anketoje, atitinkamai, buvo naudojami teiginiai, matuojantys pasitenkinimą, 5 motyvacijos ir 10 higieninių veiksnių (pasitenkinimas organizacine struktūra ir valdymu, organizaciniais procesais ir tarpusavio santykiais), iš viso 15 klausimų antrajame klausimyne (žr. priede).

4.3 Statistinė duomenų analizė

Aprašomoji statistika panaudota statistikos duomenims pateikti, kur nurodoma duomenų sekos vieta, pasiskirstymas, forma.

Kadangi tiriamos dvi nesusijusios imtys (dvi aukštosios mokyklos) ir pagal tris skirtingus procesus matuojami tie patys tyrimo parametrai bei du konstruktai, naudojamas Kruskal - Wallis testas reikšmingumui nustatyti. Tikrinama statistinė hipotezė, ar abiejų nesusijusių imčių atsakymai statistiškai patvirtina H_0 – nulinę hipotezę, t.y. nesiskiria rezultatyvumo tyrimo parametrai, $p < 0,05$.

Klausimyno vidiniam nuoseklumui įvertinti buvo naudojamas Cronbacho alfa (angl. Cronbach's alpha) koeficientas. Pirmajai klausimyno daliai šis koeficientas siekė 0,871; antrajai klausimyno daliai – 0,814. Tolydiems kintamiesiems aprašyti naudoti standartiniai aprašomosios statistikos rodikliai: aritmetinis vidurkis ir standartinis nuokrypis. Tokių duomenų palyginimui tarp grupių buvo naudojamas dispersinės analizės (ANOVA) metodas. Kategoriniai ir ranginiai duomenys pateikti dažniais. Jų analizei naudotas χ^2 (chi kvadrato) kriterijus ir Fišerio tikslusis metodas. Rezultatų skirtumas laikytas reikšmingu, kai gauta p reikšmė buvo mažiau arba lygi 0,05.

Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant statistinę programą SPSS 21.0 (angl. Statistical Package for the Social Sciences).

Demografinė tiriamųjų charakteristika pateikta lentelėje, žr.3 lentelę.

4 Lentelė. LAJM ir VGTU respondentų charakteristika, viso 129 darbuotojai
(sudaryta autorės)

Demografinis rodiklis	Amžius 22-35	Amžius 36-55	Amžius virš 55	Nenurodytas amžius
Moterys	12	13	11	20
Vyrai	9	6	6	25
Nenurodyta lytis	10	4	3	10
Vadovaujantys darbuotojai	4	6	11	12
Pavaldiniai	5	11	14	16
Nenurodyta pareigybė	9	14	15	12

Iš viso buvo tirti 129 darbuotojai: pagal amžių pasiskirstė į tris respondentų grupes, 95 dirbantieji nenurodė savo amžiaus; atitinkamai nenurodę amžiaus nei lyties buvo 27 respondentai, nenurodę savo pareigybės - 50 darbuotojų.

4.4 REZULTATAI

4.4.1 Suinteresuotųjų šalių poreikių analizė pagal MOSTA duomenis (2014)

MOSTA 2014 metais atliko visų Lietuvos aukštųjų mokyklų suinteresuotųjų šalių poreikių ir lūkesčių apklausą bei duomenis pateikė savo tinklalapyje, viešoje erdvėje (<http://mosta.lt/lt/tyrimai/ataskaitos#2014-m>). Šiame darbe, panaudojant MOSTA surinktus duomenis, buvo atlikta jų interpretacija ir statistinė analizė, siekiant išsiaiškinti, ar skiriasi akademinės bendruomenės ir darbdavių lūkesčiai.

Kadangi labai skirtingas dalyvių iš akademinės bendruomenės skaičius, daugiausiai dalyvavusiųjų- bakalaurlantai (žr. 5 lentelę), kad akademinėje bendruomenėje nenulemtų vien bakalaurlantų nuomonę, suskaičiuotas procentinis bendras dalyvių skaičius, suapvalintos reikšmės ir pateiktas rodiklių reitingas (žr. 6 lentelę).

5 lentelė. Dalyvavusiųjų aukštųjų mokyklų apklausoje atsakymų pasiskirstymas

(sudaryta autorės, šaltinis: MOSTA, 2014)

Reitinguoja pagal svarbą, absoliutus skaičius	Bakalaurlantai	Magistrantai	Doktorantai	Absolventai	Dėstytojai	Administracija	Darbdaviai
	3475	579	72	170	293	296	230
Studijų nauda ir pritaikymas	18	21	25	19	16	15	23
Studijų organizavimas	13	16	5	10	6	4	11
Studijų turinys	23	20	20	22	17	16	23
Tarptautinis bendradarbiavimas	0	1	2	1	1	2	0
Studijų aplinka	10	7	14	9	9	8	6
Požiūris į studijas	8	6	6	3	21	23	13
Dėstymo kokybė	11	11	9	12	6	4	5
Finansavimas	2	1	1	1	1	2	2
Personalo kompetencijos	12	14	10	18	13	18	13
Infrastruktūra ir ištekliai	3	3	8	5	10	9	4
Viso:	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Visi atsakiusieji suskirstyti į dvi grupes: sudėtinę - akademinės bendruomenės ir vienalytę- darbdavių grupę. Pagal jų atsakymus sudarytas nuomonių reitingas (100 proc. visų atsakymų), žr. 6 lentelę.

6 lentelė. Darbdavių ir akademinės bendruomenės lūkesčių reitingavimas, vertinant studijų kokybę
(sudaryta autorės, šaltinis: MOSTA, 2014)

Kriterijus	Akademinė bendruomenė	Darbdaviai
Studijų turinys	20	23
Studijų nauda ir pritaikymas	19	23
Personalo kompetencijos	14	13
Požiūris į studijas	11	13
Studijų aplinka	10	6
Studijų organizavimas	9	11
Dėstymo kokybė	9	5
Infrastruktūra ir ištekliai	6	4
Tarptautinis bendradarbiavimas	1	0
Finansavimas	1	2
Viso:	100%	100%

Pritaikius chi-kvadrato skaičiavimo metodą, skirtumų tarp akademinės bendruomenės ir darbdavių nuomonės statistiškai patikimos nerasta ($\chi^2=4,87$, $p=0,84$), dvikryptė rodyklė žymi duomenų peršokimą, nors jis nėra reikšmingas. Tiek studijų turinį, tiek studijų naudą ir pritaikymą bei personalo kompetencijas ženkliai išskiria abi apklaustųjų grupės. Požiūris į studijas ir studijų aplinka vertintina pirmajame rodiklių penkete.

Atskirai, tokiu pačiu grupavimo principu, buvo įvertinta studijų kokybė pagal pirminius duomenis. Susumavus akademinės bendruomenės narius, analogišku principu, įvertinta studijų kokybė dviejų skirtingų grupių: akademinės bendruomenės ir darbdavių, žr. 7 lentelę.

7 lentelė. Studijų kokybės vertinimas, sugrupavus respondentų atsakymus
(sudaryta autorės, šaltinis: MOSTA, 2014)

Respondentai / Vertinimas	Akademinei bendruomenė	Darbdaviai
Gera vertina studijų kokybę	74	50
Neutraliai vertina studijų kokybę	16	31
Blogai vertina studijų kokybę	10	19
Viso:	100%	100%

Rasti statistiškai patikimi skirtumai tarp respondentų grupių (akademinės bendruomenės ir darbdavių) $\chi^2=12, 2$; $p=0, 022$ atsakymų. Akademinei bendruomenė tiek gerai, tiek neutraliai linkusi vertinti studijų kokybę, kai tuo tarpu, darbdavių blogą studijų vertinimo kokybę, greičiausiai, lemia netiesioginės priežastys, susijusios su jų lūkesčių nepateisėjimu.

Trūkumų reitingavimas atliktas analogiškai, paskirstant atsakymus abiejose grupėse pagal klausimo svarbą, žr. 8 lentelę.

8 lentelė. Trūkumų reitingavimas pagal svarbą, sugrupavus respondentus
(sudaryta autorės, šaltinis: MOSTA, 2014)

Respondantai / Vertinimas	Akademinei bendruomenė	Darbdaviai
Trūksta sprendimų priėmimo	68	84
Trūksta analitinės veiklos	67	77
Trūksta kūrybiškumo	61	59
Trūksta komunikabilumo	42	35
Trūksta mokėjimo mokytis	39	45
Viso:	100%	100%

Apibendrinus abiejų grupių atsakymus, rezultatai pasiskirstė labai panašiai. Statistiškai, skirtumų tarp respondentų atsakymų nerasta ($\chi^2=4,87$, $p=0,84$), nors dvikryptė rodyklė žymi duomenų peršokimą darbdavių grupėje, tačiau jis nėra reikšmingas. Sprendimų priėmimo trūkumas dominuoja abiejose respondentų grupėse, taip pat ženkliai išskirtas analitinės veiklos ir kūrybiškumo trūkumas.

4.4.2 Lietuvos aukštosios jūreivystės mokyklos Kokybės vadybos sistemos tyrimas

Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla (LAJM) buvo įsteigta 1948 m. 1991 m. reorganizuota į Klaipėdos aukštesniąją jūreivystės mokyklą. 2008 m. patvirtintas oficialus įstaigos pavadinimas – Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla (angliškai: Lithuanian Maritime Academy).

LAJM misija – „vykdyti studijas, teikiančias asmeniui aukštąjį koleginį išsilavinimą ir aukštojo mokslo kvalifikaciją, tenkinančias Lietuvos valstybės, visuomenės ir ūkio, Lietuvos jūrų transporto reikmes, plėtoti regionui ir Lietuvos jūrų transportui reikalingus taikomuosius mokslinius tyrimus, skleisti Lietuvos – jūrų valstybės idėją, įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principus; LAJM vizija – „moderni aukštoji mokykla, atvira visuomenei, įsiliejanti į Lietuvos ir Europos aukštojo mokslo sistemą, tenkinanti Lietuvos, kaip jūrų valstybės, poreikius, vykdanči Europos Sąjungos direktyvų reikalavimus, teikianti visuomenei švietimo bei įvairias socialines paslaugas, t. y. aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, profesinės kvalifikacijos tobulinimą ir perkvalifikavimą, saviraiškos ugdymą.“ LAJM turi apie 1300 studentų, jame dirba virš 60 dėstytojų, iš viso 153 darbuotojai.

Lietuvos aukštosios jūreivystės mokyklos (LAJM) teisinė veiklos forma- viešoji įstaiga.

LAJM kolegialūs valdymo organai yra ir , vienasmenis valdymo organas – direktorius. Studentų interesams atstovauja studentų atstovybė.

Pagrindiniai veiklos dokumentai: Statutas, Organizacinė valdymo struktūra, Strateginės veiklos planas 2015-2019 metams bei darbo ir vidaus tvarkos taisyklės. Kiekvienais metais yra pateikiamos LAJM veiklos, finansinės ir išorinio vertinimo ataskaitos. Kokybės vadybos sistema pradėta diegti 2005 metais, pirmą kartą sertifikuota – 2008 metais.

LAJM turi suformavusi ir paskelbusi gerosios praktikos gaires:

- „Darbuotojų, galinčių prisidėti prie laipsnį suteikiančių studijų ir taikomųjų tyrimų, skaičiaus didinimas;
- Patikimų bei veiksmingų priemonių dėstytojų kvalifikacijai ir kompetencijai užtikrinti diegimas;
- Aktyvi veikla jūrinio slėnio projekte ir bendradarbiavimas su kitais partneriais Klaipėdos regione.
- Praktikos galimybių kontrolė ir valdymas, atsiliepimų po praktikos kaupimas ir analizė;
- Tvirti ryšiai su absolventais bei grįžtamojo ryšio iš absolventų užtikrinimas siekiant tobulinti studijas.“

2017-12-01 atlikta apklausa- interviu su LAJM Direktorius pavaduotoja ugdymui, Rima Mickiene. Buvo pateikti klausimai apie kokybės vadybos sistemos rezultatyvumo vertinimą LAJM per paskutinius penkerius metus, žr. 9 lentelę.

9 lentelė. LAJM pagrindinių veiklos rodiklių analizė, interpretuojant strateginius tikslus ir rezultatyvumo rodiklius

(sudaryta autorės pagal giluminio interviu rezultatus)

Eil. nr.	Klausimas	Atsakymas, cituojant teiginius	Rezultatyvumą lemiantys rodikliai
1.	Koks vertingiausias įdiegtos KVS pasiekimas, vertinant LAJM aukštojo mokslo siekius? Kaip kokybės sistema prisideda prie tikslų vystymo?	„2001 metais KVS buvo sertifikuota, palaipsniui pereita prie procesinio valdymo. Šiuo metu taikant ISO 9001:2015 labiausiai išryškėja procesinio valdymo privalumai, struktūrizuojasi aiški schema su rodikliais ir atsakomybėmis, orientuota į visuomenės lūkesčius. LAJM veiklos stabilumą įrodo palankūs MOSTA rodikliai, augantis studentų skaičius ir kt.“	Procesinio valdymo privalumai Aiški struktūros schema

Eil. nr.	Klausimas	Atsakymas, cituojant teiginius	Rezultatyvumą lemiantys rodikliai
2.	Kaip nuo KVS diegimo pradžios keitėsi strateginio planavimo tikslai?	„Pradžioje, dar prieš 2000 metus, KVS tarsi funkcionavo atsietai nuo visos veiklos, atrodė, daugėja biurokratizmo, daugėja bereikalingų planų, netiesioginių užduočių ir pan., pradėjus sertifikuoti KVS, atsirado naujas poreikis sisteminiam požiūriui, per paskutiniuosius metus, strateginio planavimo tikslai tiesiogiai siejasi su KVS tikslais, veikia vieninga sistema ir procesinis valdymas“	Sisteminis požiūris: strateginio planavimo tikslai tiesiogiai siejasi su KVS planavimo tikslais
3.	Ar planavimo proceso pokyčiai atspindėjo studijų ir mokslo prioritetus?	„Priimtųjų studijuoti konkursinių balų vidurkiai pagal technologijų ir socialinių mokslų rodiklius pasiekti, kaip numatyti. Į pirmą kursą studijuoti priimtųjų skaičius siekė 85 proc. numatyto skaičiaus. Studijų programų pageidavimų eilės numerių suma nurodė aukštą motyvacijos vidurkį, ne mažiau 3. Suplanuoto biudžeto panaudojimas siekė 100 proc.“	Lemiantis pokyčių veiksnys- aukšta studijuojančiųjų motyvacija ir adekvatus biudžeto panaudojimas
4.	Kaip vyko naujų studijų projektavimas?	„Akredituotos naujos studijų ir kursų programos pasiektos 100 proc. Maksimaliam laikotarpiui akredituotų vykdomų studijų programų dalis 100 proc. ir vykdomų kursų akreditavimas pasiektas 100 proc.“	Kryptingas planavimas leido maksimaliai suprojektuoti studijų kryptis

9 lentelės tęsinys

Eil. nr.	Klausimas	Atsakymas, cituojant teiginius	Rezultatyvumą lemiantys rodikliai
5.	Ar išteklių valdymas yra vertinamas/kontroliuojamas? Jei taip, kokie rodiklių pokyčiai per paskutinius 5 metus?	„Sklandžiai be tiekėjų pretenzijų ne mažos vertės viešųjų pirkimų procentinė dalis, pasiekta 100 proc., Darbuotojų dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo priemonėse, pasiekta ne mažiau 85 proc. Atvykstančių ir išvykstančių darbuotojų, atskirai skaičiuojant dėstytojus bei administracinį personalą, pasiekiant įverčius atitinkamai 5/10 ir 3/5. Studentų skaičius, tenkantis vienam dėstytojui pagal technologijų ir socialinių mokslų programas atitinkamai 20 ir 30 studentų.. Vienam studentui tenkančių visų rūšių LAJM pajamų dalies išlaikymas pasiekiant 100 proc.“	Darbuotojų kvalifikacijos planingas kėlimas, materialųjų išteklių valdymas
6.	Ar vykdoma procesų gerinimo analizė? Kokie kriterijai dominuoja vertinime?	„Nustatyti procesų gerinimo kriterijai: KVS auditai pagal programą 100 proc. įgyvendinimas; auditorių rekomendacijų įgyvendinimas ar atsižvelgimo į jas dalis ne mažiau 90 proc., atliktų korekcinės prevencinės veiksmų efektyvumas ne mažiau 90 proc. Studentų pasitenkinimas studijomis ne mažiau 7 balais, absolventų skaičiaus įsidarbinimas per vienerius metus daugiau 80 proc. Kursų pasitenkinimo vidurkis, ne mažiau kaip 7 balai. Darbdavių pasitenkinimo LAJM studentais, atliekančiais praktiką ne mažiau 7 balais.“	Kvalifikuoti visos sistemos auditai užtikrina reikiamą prevenciją ir įvertina suinteresuotųjų šalių poreikių analizę

9 lentelės tęsinys

Eil. nr.	Klausimas	Atsakymas, cituojant teiginius	Rezultatyvumą lemiantys rodikliai
7.	Kokie kriterijai mokslinės taikomosios veiklos valdyme/	„Ataskaitiniais metais nutraukusiųjų studijas studentų skaičiaus ir bendro studentų skaičiaus santykis atitinkamai pagal technologijų ir socialinių mokslų sritis ne mažiau 50 ir 30 proc. Studentų paskaitų lankomumas ne mažiau 70 proc. ir baigiamųjų darbų įvertinimo pagal studijų programas vidurkis daugiau kaip 7,5 balo. Atvykstančių ir išvykstančių studentų skaičius 20/20.“	Kryptingas veiklos stebėjimas ir matavimas
8.	Kaip vykdomas veiklos kriterijų, atspindinčių suinteresuotųjų šalių poreikius vertinimas ir išpildymas	„Vertinant suinteresuotąsias šalis pagal modernios aukštosios mokyklos, atviros visuomenei, įsiliejančios į Lietuvos ir Europos aukštojo mokslo sistemą, tenkinančios Lietuvos, kaip jūrų valstybės, poreikius, vykdančios Europos Sąjungos direktyvų reikalavimus, teikiant visuomenei švietimo bei įvairias socialines paslaugas, t. y. aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, profesinės kvalifikacijos tobulinimą ir perkvalifikavimą, saviraiškos ugdymą.“	Nuolatinis tobulinimas atsižvelgiant į prioritetus
9.	Kaip darbuotojai vertina pasitenkinimo darbo sąlygomis pokytį per pastaruosius penkerius metus?	„Atlikta darbuotojų apklausa, prašant užpildyti klausimynus-anketas ir vertinant pastarųjų trejų metų veiklos pokyčius. Darbuotojų (tiek dėstytojų, tiek administracijos bei pagalbinio personalo) motyvacija augo beveik 1,5 karto“	Didina darbuotojų įsitraukimą žr. darbuotojų anketas
10.	KVS administravimo rodiklių vertinimas	„Sekant Vadovybės vertinamąsias analizes ir pagrindinių veiklos rodiklių pasiekiamumą, pasiektas planuotas didesnis už 1 rodiklis.“	Sisteminis planavimas ir rodiklių analizė

4.4.3 Vilniaus Gedimino technikos universiteto Kokybės vadybos sistemos tyrimas

Vilniaus Gedimino technikos universiteto (VGTU) įkūrimo pradžia laikoma 1956 m., perorganizuojant Kauno politechnikos instituto (KPI) vakarinio fakulteto Vilniaus vakarinį skyrių. 1969 m. rugpjūčio 1 d. KPI Vilniaus filialas buvo pertvarkytas į Vilniaus inžinerinį statybos institutą (VISI). Taip Vilniuje atsirado savarankiška aukštoji technikos mokykla. 1996 m. rugpjūčio 22 d. LR Vyriausybė nutarė suteikti Vilniaus technikos universitetui Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino vardą ir toliau vadinti Vilniaus Gedimino technikos universitetu (VGTU).

VGTU teisinė veiklos forma- viešoji įstaiga. Universiteto valdymo organai yra Taryba ir Senatas, vienasmenis valdymo organas – Rektorius. Studentų interesams atstovauja studentų atstovybė.

Pagrindiniai veiklos dokumentai: Statutas, Organizacinė valdymo struktūra, Strateginės veiklos planas 2014-2020 metams bei darbo ir vidaus tvarkos taisyklės. Kiekvienais metais yra pateikiamos VGTU veiklos, finansinės ir išorinio vertinimo ataskaitos. VGTU struktūriškai sudaro 10 fakultetų, dėstytojų- 710, viso darbuotojų- 11479, administracija sudaro 13 proc. (Rektoriaus ataskaita už 2017 metus, *paskelbta 2018*).

Šiandieninio **Universiteto misija** – „ugdyti pilietiškai atsakingą, kūrybingą, konkurencingą, mokslui ir naujausioms technologijoms bei kultūros vertybėms imlią asmenybę, skatinti mokslo pažangą, socialinę ir ekonominę gerovę, kurti vertę, užtikrinančią Lietuvos ir regiono plėtrą globaliame pasaulyje. **Universiteto vizija** – prestižinė Lietuvos aukštoji mokykla, kurios mokslo ir studijų lygis atitinka geriausių Europos technikos universitetų lygį. Ji patraukli Lietuvos ir užsienio mokslininkams bei studentams, geba atsakyti į aplinkos iššūkius ir turi didelę socialinę svarbą šalies pažangai.“

Siekdamas realizuoti prioritetinius tikslus studijų, mokslo ir inovacijų, infrastruktūros vystymo srityse, Universitetas sukūrė ir plėtoja kokybės vadybos sistemą (KVS), apimančią visus universiteto veiklos procesus, atitinkančią tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus bei Europos aukštojo mokslo erdvės studijų kokybės užtikrinimo nuostatas. Tai dar labiau sustiprina VGTU poziciją suinteresuotųjų šalių – studentų, partnerių, darbuotojų – atžvilgiu. Kokybės vadybos sistemos yra skirtos organizacijų procesų nuolatiniam gerinimui ir optimizavimui, o taip pat veiklų planavimui ir stebėsenai. VGTU 2015 m. gegužės mėn. baigė sertifikuoti kokybės

vadybos sistemą ir buvo puikiai įvertintas išorės auditorių. Gautame sertifikate pažymėta, kad VGTU kokybės vadybos sistema atitinka tarptautinio kokybės standarto ISO 9001:2008 reikalavimus studijų ir mokymosi visą gyvenimą organizavimo ir vykdymo, mokslinės (meninės) veiklos ir inovacijų srityse. Pernai pradėta KVS peržiūra ir atnaujinimas pagal ISO 9001:2015. Pateikiama giluminio interviu, atlikto 2018.03.05 su VGTU Strateginio planavimo, kokybės vadybos ir analizės centro vadove Lidija Kraujaliene, ataskaita, žr. 9 lentelę.

10 lentelė. VGTU pagrindinių veiklos rodiklių analizė, interpretuojant strateginius tikslus ir rezultatyvumo rodiklius
(sudaryta autorės pagal giluminio interviu rezultatus)

Eil. nr.	Klausimas	Atsakymas, cituojant teiginius	Rezultatyvumą lemiantys rodikliai
1.	Koks vertingiausias įdiegtos KVS pasiekimas, vertinant VGTU aukštojo mokslo siekius? Kaip kokybės sistema prisideda prie tikslų vystymo?	„KVS diegimas tiesiogiai išpildo suinteresuotųjų šalių lūkesčius. galima pacituoti Tarptautinio aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo agentūrų tinklo prezidentės Susannos Karakhanyan teiginius, kad aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas vykdomas per akreditaciją, auditus, vertinimus bei patekimą į TOP 500 tarptautiniame universitetų reitinge. Akcentuojant kokybės užtikrinimo svarbą pagal S. Karakhanyan, tai vykdoma per 3 pagrindines dimensijas: inovacijas, įsitraukimą ir poveikį. VGTU išpildo visas sąlygas kokybei užtikrinti, siekia TOP 500 pozicijos (dabar VGTU QS World University Rankings tarptautiniame reitinge užima 551–600 vietą ir yra antras geriausias universitetas Lietuvoje).	Tiesioginis ryšys su aukštojo mokslo siekiais, trys pagrindinės dimensijos: inovacijos, įsitraukimas ir poveikis

Eil. nr.	Klausimas	Atsakymas, cituojant teiginius	Rezultatyvumą lemiantys rodikliai
2.	Kaip nuo KVS diegimo pradžios keitėsi strateginio planavimo tikslai?	„Įgyvendindamas savo misiją ir siekdamas realizuoti prioritetinius tikslus studijų, mokslo ir infrastruktūros vystymo srityse, Universitetas sukūrė ir plėtoja kokybės vadybos sistemą, apimančią visus universiteto veiklos procesus, atitinkančią tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus bei Europos aukštojo mokslo erdvės studijų kokybės užtikrinimo nuostatas. Tai ypač struktūrizavosi per paskutiniuosius metus, susiejant strateginio planavimo tikslus.“	Strateginio planavimo tikslai siejami tiesiogiai su KVS tikslais
3.	Ar planavimo proceso pokyčiai atspindėjo studijų ir mokslo prioritetus?	„Planuojant pokyčius, pirmiausia buvo atsižvelgta į poreikį koncentruoti mokslinį potencialą prioritetinėmis mokslinių tyrimų kryptimis, sudarant palankią aplinką mokslinei kūrybai ir tarpdalykinei mokslininkų kooperacijai.“	Planavimas, atsižvelgiant į prioritetus
4.	Kaip vyko naujų studijų projektavimas?	„Pirmiausia buvo atsižvelgiama į kokybiško studijų turinio ir metodų plėtojimą ir kitus prioritetinius poreikius. Numatyta plėsti galimybes mokytis visą gyvenimą. Užtikrinti galimybes inžinerijos mokslus studijuoti nuotoliniu būdu. siekiant mokslo ir studijų vienovės“	Prioritetinių poreikių įtaka modeliuoja studijų kryptis
5.	Ar išteklių valdymas yra vertinamas/kontroliuojamas? Jei taip, kokie rodiklių pokyčiai per paskutinius 5 metus?	„Jau Kokybės politikoje buvo vienas iš prioritetų- sukurti modernią mokslo ir studijų infrastruktūrą, optimizuojant ir atnaujinant turimus išteklius, modernizuojant pastatų ūkio valdymą. Pokyčius vertinant, vienas iš kriterijų buvo išteklių pokyčių pagal pagrindinius procesus monitoringas, kurio svarbą metų gale įvertino finansinė ataskaita. Pažymėtinas vienas svarbiausių bruožų- materialiniai ištekliai nebuvo dubliuojami, o žmogiškieji- pasiskirstė pagal prioritetus“	Racionalus išteklių valdymas sukuria pagrindą optimaliai veiklai

Eil. nr.	Klausimas	Atsakymas, cituojant teiginius	Rezultatyvumą lemiantys rodikliai
6.	Ar vykdoma procesų gerinimo analizė? Kokie esminiai privalumai dominuoja?	„Galima akcentuoti, kad KVS Universitete užtikrina nuolatinę procesų analizę ir nereikalingų funkcijų bei „niekieno“ atsakomybių šalinimą. Naujiems darbuotojams KVS padeda per optimalų laiką susipažindinti su aktualiomis veiklomis per procesus bei aiškiai atskiria atsakomybes, nes kiekvienai veiklai (procesui) yra priskirti atsakingi asmenys (šeimininkai), kurie prižiūri procesą ir jį gerina, o nustatyti matavimo rodikliai sudaro sąlygas vadovams objektyviai vertinti veiklos rezultatyvumą. KVS vidinėje sistemoje procesai yra lydimi teisės aktų, ir darbuotojams labai pagreitina aktualių teisės aktų radimą“	Procesinis valdymas skatina darbuotojų motyvaciją ir objektyvų veiklos vertinimą
7.	Kokie kriterijai dominuoja veiklos valdyme ir stebėjime?	„Universiteto KVS valdymui įdiegtas vidinis įrankis – QPR programinė įranga, kuri yra skirta modeliuoti procesus ir matuoti jų efektyvumą, vykdyti veiklos stebėseną, siekiant nustatytų kokybės tikslų.“	Vieninga monitoringo sistema
8.	Veiklos kriterijų, atspindinčių suinteresuotųjų šalių poreikius vertinimas ir išpildymas	„Kokybės vadybos sistema skatina procesinį požiūrį, jis kuria vykdomų veiklų vertę, skatina nuolatinį procesų gerinimą, optimizavimą. Orientacija į procesus skatina organizaciją gerinti veiklas, kad būtų kuo optimaliau išpildyti suinteresuotųjų šalių lūkesčiai. Tai iliustruoja MOSTA ir ŠMM ataskaitų rodikliai, per paskutinius metus stebima ženkli teigiama dinamika. KVS pagerina veiklos procesų ir jų rezultatų kokybę, didina klientų pasitenkinimą VGTU paslaugomis.“	Sisteminis požiūris palankiai veikia suinteresuotųjų šalių nuomonę

Eil. nr.	Klausimas	Atsakymas, cituojant teiginius	Rezultatyvumą lemiantys rodikliai
9.	Kaip darbuotojai vertina pasitenkinimo darbo sąlygomis pokytį per pastaruosius penkerius metus?	„KVS skatina ir pagerina vidaus darbuotojų bendradarbiavimą ieškant geriausių sprendimų, teikiant gerinimo siūlymus ir gerinant veiklą, o tai kelia pasitenkinimą darbu.“	Gerina darbuotojų įsitraukimą žr. anketų rezultatus
10.	KVS administravimo rodiklių vertinimas, komunikavimas	„KVS padeda stebėti ir analizuoti strateginio plano planines ir faktines reikšmes (procesų rodiklius), siekti užsibrėžtų tikslų ir planuoti ateities siekius, taip pat telkia bendruomenę diskutuoti apie VGTU ateitį ir siekti bendrų VGTU tikslų. Universiteto ir jo padalinių (fakultetų) lygiu patogiu naudotis KVS papildomu privalumu, pvz. strateginių pasiektų rodiklių automatinio skaičiavimu, optimizuojant darbo laiką ir resursus ataskaitoms ruošti. KVS procesų modeliai, rodikliai ir teisės aktai VGTU darbuotojams yra pasiekiami per VGTU intraneto skiltį „Kokybės vadybos sistema“.	Tinkama komunikacija gerina darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją

4.4.4 Aukštųjų mokyklų darbuotojų anketinės apklausos rezultatai

Buvo pateikti dviejų konstruktyvų klausimynai (žr. 4.2 Autorinio tyrimo metodika) LAJM ir VGTU darbuotojams. Pirmoje anketos dalyje darbuotojai vertino visus pokyčius, įvykusius penkerių paskutiniųjų metų bėgyje, o antroje dalyje buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų motyvaciją ir patikrinti veiklos rezultatyvumo ir darbuotojų motyvacijos išraiškos sąsajas. Suskaičiuoti visi darbuotojų atsakymai ir pateikti jų atsakymų dažniai pagal atsakymų variantus, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp aukštųjų mokyklų respondentų negauta ($p > 0,05$), todėl vertinti abiejų aukštųjų mokyklų rezultatai bendrai, žr. 11 lentelę.

11 lentelė. Darbuotojų veiklos pokyčių vertinimo rodiklių pasiskirstymas pagal dažnį

(sudaryta autorės pagal I anketos atsakymus)

Eil. nr.	Rodiklis	AM	Taip %	Ne %	Nežino %	Sunku vertinti %
1.	Tapo aiškus darbo pasidalijimas, funkcijų ir krūvio tolygus pasiskirstymas	LAJM	73,7	12,3	1,8	12,2
		VGTU	81,7	9,9	2,8	5,6
		Bendrai	77,7	10,9	2,3	8,6
2.	Pasidarė efektyvesnė pagalba studentui	LAJM	73,7	0	14,0	12,3
		VGTU	80,2	0	9,9	9,9
		Bendrai	77,3	0	11,7	10,9
3.	Pagerėjo santykiai tarp studentų ir dėstytojų	LAJM	21,1	12,3	19,3	47,4
		VGTU	53,5	14,1	9,9	22,5
		Bendrai	31,1	13,2	14,1	33,6
4.	Atsirado darbuotojų pavaldumo ir hierarchijos aiškumas	LAJM	70,2	7,0	5,3	17,5
		VGTU	77,5	11,3	4,2	7,0
		Bendrai	74,2	9,4	4,7	11,7
5.	Normalizavosi dėstytojų darbo krūvis	LAJM	26,3	15,8	33,3	24,6
		VGTU	36,6	46,5	11,3	5,6
		Bendrai	32,0	32,8	21,1	14,1
6.	Pagerėjo komunikacija, informacijos sklaida	LAJM	70,1	12,3	1,8	15,8
		VGTU	76,1	12,7	0	11,2
		Bendrai	73,4	12,5	0,8	13,3
7.	Sumažėjo „popierizmo“	LAJM	0	75,4	0	24,6
		VGTU	50,7	35,2	0	14,1
		Bendrai	25,4	53,1	0	18,8
8.	Pagerėjo skyrių veiklos organizavimas, koordinavimas, planavimas	LAJM	63,2	10,5	1,8	24,6
		VGTU	81,7	7,0	0	11,3
		Bendrai	73,4	8,6	0,8	17,2
9.	Pagerėjo studijų proceso kokybė	LAJM	59,6	8,8	7,0	24,6
		VGTU	71,8	7,0	16,9	4,2
		Bendrai	66,4	7,8	20,3	5,5

11 lentelės tęsinys

Eil. nr.	Rodiklis	AM	Taip %	Ne %	Nežino %	Sunku vertinti %
10	Pagerėjo mokslo ir/ar eksperimentinės plėtros kokybė	LAJM	40,4	10,5	33,3	15,8
		VGTU	66,2	8,5	11,3	14,1
		Bendrai	54,7	9,4	21,1	14,8
11	Pagerėjo vadovavimo kokybė	LAJM	42,2	14,0	7,0	36,8
		VGTU	69,0	12,7	4,2	14,1
		Bendrai	57,0	13,3	5,5	24,2
12	Pagerėjo bendradarbiavimas tarp kolegų- socialinis dialogas	LAJM	64,9	17,5	8,8	8,8
		VGTU	81,7	11,3	7,0	0
		Bendrai	74,2	14,1	7,8	3,9
13	Pagerėjo darbo vietos modernizavimas, darbo sąlygų pagerinimas	LAJM	87,6	1,8	8,8	1,8
		VGTU	81,7	5,6	9,9	2,8
		Bendrai	84,4	3,9	9,4	2,3
14	Pagerėjo komandinis darbas	LAJM	49,1	8,8	12,3	29,8
		VGTU	76,1	2,8	2,8	18,3
		Bendrai	64,1	5,5	7,0	23,4
15	Pagerėjo materialinės bazės aprūpinimas	LAJM	91,2	0	0	8,8
		VGTU	49,5	38,0	1,4	11,3
		Bendrai	60,8	21,1	0,8	10,2
16	Pastebimi teigiami organizacinės kultūros pokyčiai	LAJM	80,7	7,0	3,5	8,8
		VGTU	57,7	2,8	2,8	36,6
		Bendrai	68,0	4,7	3,1	24,2
17	Suaktyvėjo projektinė veikla	LAJM	70,2	7,0	22,8	0
		VGTU	83,1	2,8	12,7	1,4
		Bendrai	77,3	4,7	17,2	0,8
18	Pagerėjo mokyklos įvaizdis	LAJM	82,5	0	5,3	12,2
		VGTU	81,7	1,4	9,9	7,0
		Bendrai	82,0	0,8	7,8	9,4
19	Išaugo dėstytojų kompetencijos	LAJM	43,9	14,0	31,6	10,5
		VGTU	73,2	4,2	21,1	1,4
		Bendrai	60,2	8,6	25,8	5,5

11 lentelės tęsinys

Eil. nr.	Rodiklis	AM	Taip %	Ne %	Nežino %	Sunku vertinti %
20	Pagerėjo bendradarbiavimas su socialiniais partneriais	LAJM	54,4	0	36,8	8,8
		VGTU	71,8	0	19,7	8,5
		Bendrai	64,1	0	27,3	8,6
21	Darbuotojai pradėjo vertinti vadovą kaip lyderį	LAJM	61,4	8,8	28,0	1,8
		VGTU	53,5	2,8	8,5	35,2
		Bendrai	57,0	5,5	17,2	20,3
22	Pasidarė greitesnis, efektyvesnis sprendimų priėmimas	LAJM	59,6	14,0	10,5	15,8
		VGTU	81,7	4,2	2,8	11,3
		Bendrai	71,9	8,6	6,3	13,3

LAJM- Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla, VGTU- Vilniaus Gedimino technikos universitetas

AM- aukštoji mokykla

LAJM ir VGTU darbuotojų atsakymų veiklos pokyčių anketos klausimyno duomenų patikimumas vertintas Cronbach alfa išraiška- 0,871. Įvertinus darbuotojų atsakymus, pagal 9 klausimus akademinei veiklai (nespalvotas stulpelis lentelėje) ir 13 klausimų bendrajai veiklai (pilkas stulpelis lentelėje) pasiskirstymą, sudaryta diagrama, žr.13 paveikslą.

Antrosios apklausos dalies- darbuotojų motyvacijos tyrime, suskaičiuoti visų respondentų atsakymai tiek atskirų aukštųjų mokyklų, tiek susumuoti bendrai abiejų institucijų. Lyginant abiejų aukštųjų mokyklų respondentų atsakymų dažnių pasiskirstymą tarpusavyje, statistiškai reikšmingo skirtumo ($p > 0,05$) negauta, todėl tolimesnės išvados vertintos pagal bendrus rezultatus, žr. 12 lentelę.

12 lentelė. LAJM ir VGTU respondentų motyvacijos tyrimas
(sudaryta autorės pagal II anketos atsakymus)

Eil. nr.	Rodiklis	AM	Taip %	Ne %
1.	Man patinka ir įdomu tai, ką aš dirbu	LAJM	100	0
		VGTU	94,4	5,6
		Bendrai	96,9	3,1
2.	Savo darbe turiu pakankamai laisvės ir lankstumo	LAJM	80,7	19,3
		VGTU	62,0	38,0
		Bendrai	70,3	29,7
3.	Mano darbas atitinka mano lūkesčius ir ambicijas	LAJM	93,0	7,0
		VGTU	90,1	9,9
		Bendrai	91,4	8,6
4.	Jaučiu, kad mano pastangos yra vertinamos	LAJM	86,0	14,0
		VGTU	93,0	7,0
		Bendrai	89,8	10,2
5.	Savo aukštojoje mokykloje matau daug karjeros ir tobulėjimo galimybių	LAJM	40,4	59,6
		VGTU	76,1	23,9
		Bendrai	60,2	39,8
6.	Man svarbi viešoji nuomonė apie šitą aukštąją mokyklą	LAJM	100	0
		VGTU	100	0
		Bendrai	100	0
7.	Neformalus bendravimas su vadovais mane motyvuoja	LAJM	52,6	47,4
		VGTU	77,5	22,5
		Bendrai	66,4	33,6
8.	Aš patenkintas savo santykiais su kolegomis	LAJM	86,0	14,0
		VGTU	90,1	9,9
		Bendrai	88,3	11,7
9.	Savo darbe jaučiuosi saugus	LAJM	89,5	10,5
		VGTU	94,4	5,6
		Bendrai	92,2	7,8
10.	Man priimtinas naudojamas vadovavimo stilius	LAJM	78,9	21,1
		VGTU	66,2	33,8
		Bendrai	71,9	28,1
11.	Pritariu aukštojoje mokykloje vykstantiems pokyčiams	LAJM	82,5	17,5
		VGTU	91,5	8,5
		Bendrai	87,5	12,5

12 lentelės tęsinys

Eil. nr.	Rodiklis	AM	Taip %	Ne %
12.	Dažnai teikiu pasiūlymus savo vadovui	LAJM	70,2	29,8
		VGTU	80,3	19,7
		Bendrai	75,8	24,2
13.	Konfliktai sprendžiami konstruktyviai	LAJM	78,9	12,3
		VGTU	91,5	9,9
		Bendrai	89,1	10,9
14.	Mano darbo krūvis mane tenkina	LAJM	87,7	12,3
		VGTU	90,1	9,9
		Bendrai	89,1	10,9
15.	Universitete vykstantys susirinkimai yra efektyvūs ir naudingi	LAJM	70,2	29,8
		VGTU	81,7	18,3
		Bendrai	76,6	23,4

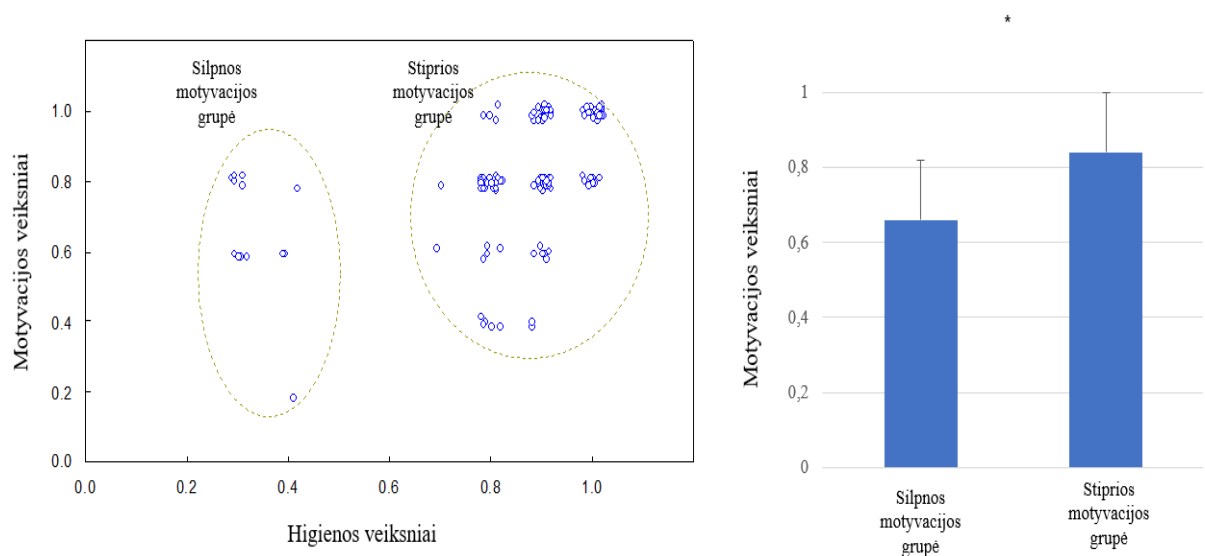
LAJM- Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla, VGTU- Vilniaus Gedimino technikos universitetas

AM- aukštoji mokykla

1-5 Motyvaciniai veiksniai; 6-15- higieniniai veiksniai

Įvertinus darbuotojų motyvacijos pasiskirstymą, galima teigti, jog mažiausias teigiamų atsakymų dažnis buvo 60,2 proc. klausimui apie karjeros galimybes savo aukštojoje mokykloje. 100 proc. visi respondentai atsakė, kad jiems svarbi viešojo nuomonė apie jų aukštąją mokyklą.

Antrosios dalies konstrukto respondentų atsakymai pagal darbo aplinkos vertinimą, (tyrime vadinamą higienos veiksnių, žr. 4.2 Autorinio tyrimo metodika) ir motyvacijos vertinimą išsiskyrė į dvi grupes: su stipria motyvacija, sudarė 89,1 proc. respondentų ir silpna motyvacija - mažiau negu 9,9 proc. respondentų. Grafinis pagal motyvacijos stiprumą pasiskirstymas buvo statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$), (žr.11 pav.)

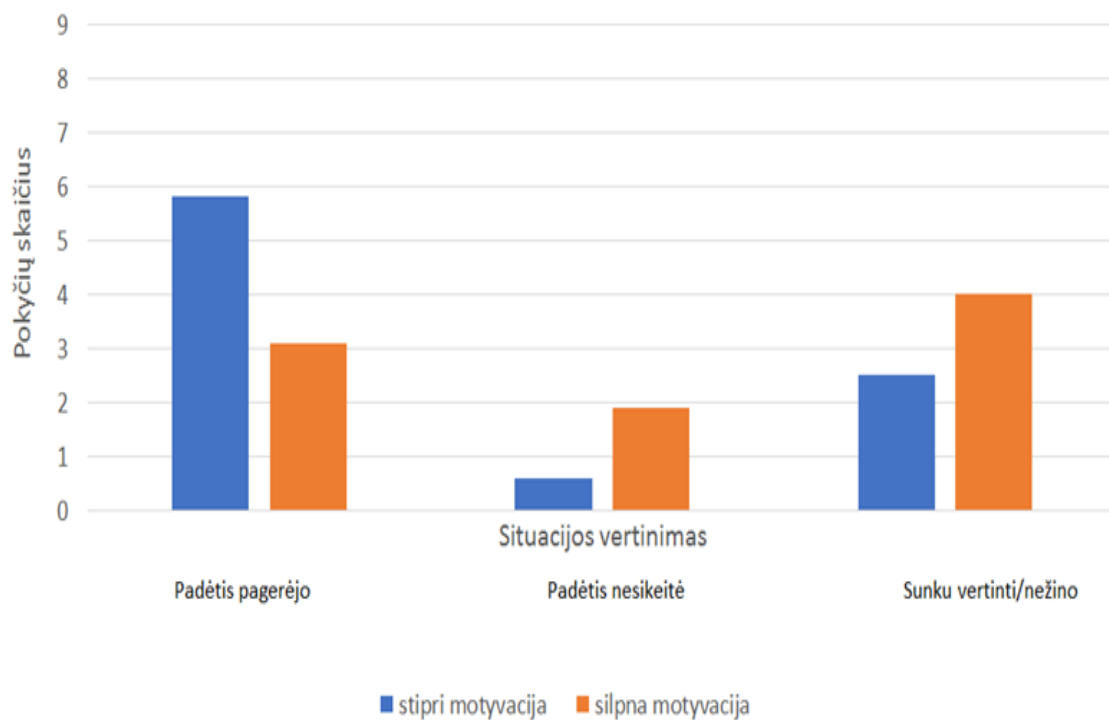


11 Paveikslas. Higienos ir motyvacijos veiksnių sklaidos laukas bei motyvacijos veiksnių vidurkiai grupėse * $p < 0.05$

(sudaryta autorės, remiantis empirinio tyrimo rezultatais)

Palyginus abiejų konstrukčių respondentų atsakymus, atliktas motyvacijos ir veiklos rezultatyvumo sąsajų tyrimas, suskirstant pirmos anketos dalies klausimus į aukštojo mokslo specifiką atspindinčius ir kitus- būdingus bendrajai bet kokio pobūdžio vadybos veiklai.

Vertinant pokyčius pagal atskirų veiklų specifiką (9 klausimai, žr. 10 lentelę), atspindinčius aukštojo mokslo veiklą, respondentų nuomonės ryškiai išsiskyrė: beveik 60 proc. stiprios motyvacijos grupė nurodė teigiamus pokyčius; nevertino arba nežinojo-30 proc., o situaciją vertino kaip nepakitusią- tik 10 proc. Kitaip nuomonės išsiskyrė silpnos motyvacijos grupėje: 40 proc. nežinojo kaip vertinti, 35 proc. teigė, kad padėtis pagerėjo, o likę 25 proc. teigė, kad padėtis nesikeitė.



12 pav. Pokyčių vertinimas, analizuojant aukštojo mokslo įstaigoms aktualius klausimus

(sudaryta autorės, remiantis empirinio tyrimo rezultatais)

Toliau tyrime buvo įvertinta kiekvieno veiklos rodiklio išraiška, vertinant pagal darbuotojų motyvacijos išreikštumo lygį, norint išsiaiškinti, ar yra statistiškai reikšmingi skirtumai tarp abiejų motyvacijos grupių. žr. 12 lentelę.

**13 lentelė. Veiklos pokyčių vertinimo pasiskirstymas pagal dažnį skirtingos
motyvacijos darbuotojų grupėse**

(sudaryta autorės, remiantis empirinio tyrimo rezultatais)

Rodiklis	Motyvacijos grupė	Taip %	Ne %	Nežino, Sunku vertinti %	p vertė
Atsirado aiškus darbo pasidalijimas, funkcijų ir krūvio tolygus pasiskirstymas	Stiprios Silpnos	83,4 35,7	6,1 50,0	10,5 14,3	<0,001
Tapo efektyvesnė pagalba studentui	Stiprios Silpnos	80,7 50,0	0 0	19,3 50,0	0,010
Pagerėjo santykiai tarp studentų ir dėstytojų	Stiprios Silpnos	43,0 7,1	9,6 42,9	47,4 50,0	0,001
Atsirado darbuotojų pavaldumo ir hierarchijos aiškumas	Stiprios Silpnos	79,0 35,7	10,5 0	10,5 64,3	<0,001
Normalizavosi dėstytojų darbo krūvis	Stiprios Silpnos	35,0 7,1	32,5 35,7	32,5 57,1	0,073
Pagerėjo komunikacija, informacijos sklaida	Stiprios Silpnos	73,3 50,0	7,9 50,0	15,8 0	<0,001
Sumažėjo „popierizmo“	Stiprios Silpnos	30,7 7,1	49,1 85,8	20,2 7,1	0,035
Pagerėjo skyrių veiklos organizavimas, koordinavimas, planavimas	Stiprios Silpnos	75,4 57,1	5,3 35,8	19,3 7,1	0,001
Pagerėjo studijų proceso kokybė	Stiprios Silpnos	69,3 42,9	4,4 35,7	26,3 21,4	<0,001
Pagerėjo mokslo ir/ar eksperimentinės plėtros kokybė	Stiprios Silpnos	57,0 35,7	5,3 42,9	37,7 21,4	<0,001
Pagerėjo vadovavimo kokybė	Stiprios Silpnos	64,0 0	5,3 78,6	30,7 21,4	<0,001
Pagerėjo bendradarbiavimas tarp kolegų- socialinis dialogas	Stiprios Silpnos	82,5 7,1	6,1 78,6	11,4 14,3	<0,001
Pagerėjo darbo vietos modernizavimas, darbo sąlygų pagerinimas	Stiprios Silpnos	84,2 85,7	4,4 0	11,4 14,3	0,703
Pagerėjo komandinis darbas	Stiprios Silpnos	71,1 7,1	1,8 35,8	27,2 57,1	<0,001

13 lentelės tęsinys

Rodiklis	Motyvacijos grupė	Taip %	Ne %	Nežino, Sunku vertinti %	p vertė
Pagerėjo materialinės bazės aprūpinimas	Stiprios Silpnos	64,0 100	23,7 0	12,3 0	0,025
atsirado teigiami organizacinės kultūros pokyčiai	Stiprios Silpnos	70,2 60,0	0,9 35,7	28,9 14,3	<0,001
Suaktyvėjo projektinė veikla	Stiprios Silpnos	81,6 42,9	5,2 0	13,2 57,1	<0,001
Pagerėjo mokyklos įvaizdis	Stiprios Silpnos	82,5 78,6	0,9 0	16,7 21,4	0,856
Išaugo dėstytojų kompetencijos	Stiprios Silpnos	67,5 0	5,3 35,7	27,2 64,3	<0,001
Pagerėjo bendradarbiavimas su socialiniais partneriais	Stiprios Silpnos	66,7 42,9	0 0	33,3 57,1	0,080
Darbuotojai pradėjo vertinti vadovą kaip lyderį	Stiprios Silpnos	62,3 14,3	1,8 35,7	36,0 50,0	<0,001
Pasidarė greitesnis, efektyvesnis sprendimų priėmimas	Stiprios Silpnos	78,0 21,4	5,3 35,7	16,7 42,9	<0,001

p vertė- palyginus abi motyvacijos išreikštumo grupes

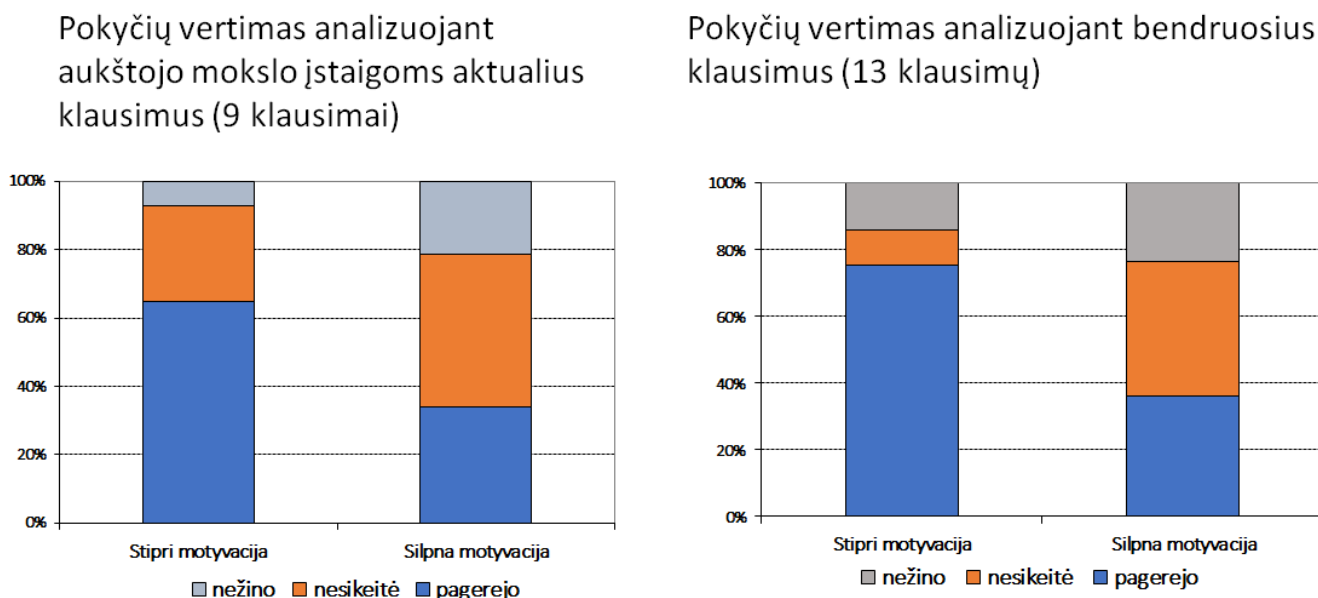
Pasiskirstymas pagal 9 klausimus akademinėi veiklai (nespalvotas stulpelis lentelėje) ir 13 klausimų bendrajai veiklai (pilkas stulpelis lentelėje).

Geltona spalva išryškinta p vertė, kuri rodo skirtumą, lyginant atsakymus tarp abiejų motyvacijos grupių nebuvimą

Nagrinėjant veiklos pokyčių dinamikos priklausomybę nuo darbuotojų motyvacijos stiprumo, tik keturiuose atsakymuose (normalizavosi dėstytojų darbo krūvis, pagerėjo darbo vietos modernizavimas ir darbo sąlygų pagerinimas, pagerėjo mokyklos įvaizdis bei pagerėjo bendradarbiavimas su socialiniais partneriais) nebuvo statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingos motyvacijos grupių atsakymų (žr. 12 lentelę). Visais kitais klausimais skirtingos motyvacijos darbuotojų nuomonės tarpusavyje reikšmingai skyrėsi: stiprios motyvacijos respondentai statistiškai patikimai dažniau atsakė teigiamai.

Stebima ryškesnė dinamika ir skirtumai bendrosios veiklos vertinime. Beveik 80 proc. turinčių stiprią motyvaciją respondentų nurodo teigiamus veiklos pokyčius, kai tuo tarpu, turintys silpną motyvaciją darbuotojai, nurodo (beveik dvigubai, mažiau negu 40 proc.

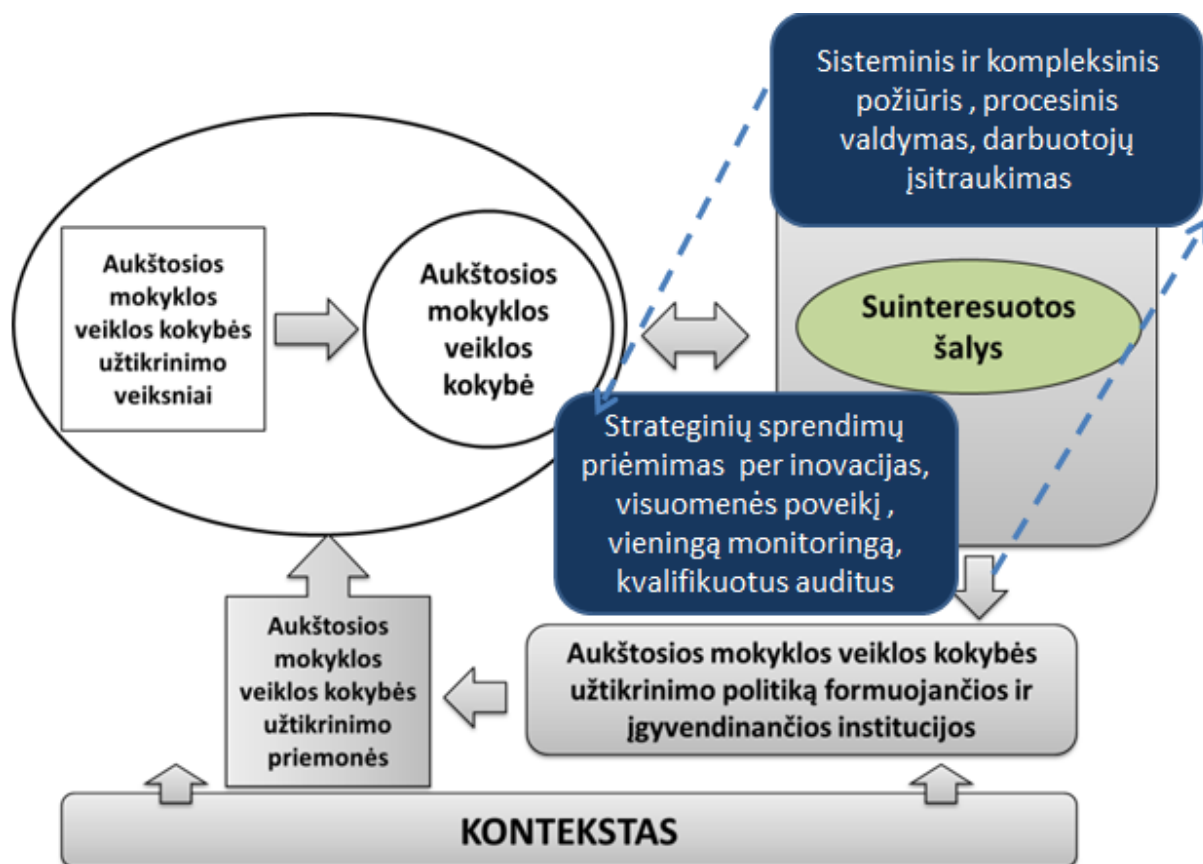
atsakiusių) teigiamų pokyčių vertinimą. Aukštojo mokslo įstaigoms aktualių klausimų teigiamus pokyčius nurodo kiek daugiau nei 60 proc. stiprios motyvacijos darbuotojų ir beveik dvigubai mažiau- virš 30 proc. - silpnos motyvacijos darbuotojų. Žr. 13 pav.



13 paveikslas. Abiejų pokyčių grupių vertinimas, esant skirtingai išreikštai darbuotojų motyvacijai

(sudarytas autorės, remiantis empirinio tyrimo rezultatais)

Gautus autorinio tyrimo rezultatus galima apibendrinti šia schema (žr. 14 pav.), kur pagrindinis rezultatyvios vadybos vaidmuo tenka kokybės vadybos sistemai, kurios naudingumą nurodę aukštųjų mokyklų respondentai - darbuotojai savo atsakymuose, t.y., sisteminio ir kompleksinio požiūrio, procesinio valdymo, darbuotojų įsitraukimo, kuriuos apsprendžia inovacijų poreikis, visuomenės poveikis, vieningas monitoringas ir kvalifikuoti visos sistemos auditai (schemoje pažymėti mėlynomis punktyrinėmis linijomis).



14 paveikslas. Rezultatyvios kokybės vadybos sistemos ir aukštosios mokyklos veiklos integracija, (sudaryta autorės, šaltinis: Serafinas ir Jaržemskis, 2013)

Šioje schemoje (žr. 14 pav.) pagal loginį nuoseklumą, pradedant aukštosios mokyklos veiklos kokybės užtikrinimo politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų, taikant atitinkamas kokybės užtikrinimo priemones ir kokybės užtikrinimo veiksnius turėtų būti pasiekama aukštosios mokyklos veiklos kokybė. Tuo tarpu, suinteresuotųjų šalių lūkesčių analizė turėtų nulemti ne tik vidinės veiklos strateginių tikslų numatymą ir įgyvendinimą, bet turėtų užtikrinti ir aukštosios mokyklos veiklos kokybės užtikrinimo politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų nuostatas.

IŠVADOS

1. Atlikus MOSTA duomenų tyrimų 2014 metų analizę, nustatyti akademinės bendruomenės ir darbdavių lūkesčiai ir jų skirtumai. Reitinguojant studijų kokybę ir aukštojo mokslo trūkumus lemiančius kriterijus, dažniausiai buvo įvardijami sprendimų priėmimo bei analitinės veiklos ir kūrybiškumo trūkumai abiejų respondentų grupių atsakymuose, kurių rezultatai tarpusavyje nesiskyrė ($p=0,84$). Vertinant studijų kokybę, nepalankus darbdavių vertinimas buvo dažnesnis ir statistiškai patikimai skyrėsi nuo akademinės bendruomenės vertinimo ($p=0,02$).
2. Remiantis literatūros duomenimis ir panaudojant ankstesnių autorių sisteminių modelių apibrėžimus, sukurtas teorinis tyrimo modelis, vertinantis kokybės vadybos sistemą veiklos kompleksiskumo ir sistematiškumo aspektais. Modelį sudaro šie elementai: SSGG analizė, išorinė (PEST, visuomenės lūkesčiai, konkurencijos įvertinimas) aplinka, strategijos suformulavimas ir vidinė aplinka, kurios sistematiškumo išraišką formuoja procesinio valdymo diegimas, vertinant kiekvieno proceso ypatumus. Modelio inovatyvumas pasižymėjo naujos dimensijos - darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų sąsajų įtraukimu kokybės vadybos sistemos rezultatyvumui vertinti.
3. Atlikus empirinį tyrimą kokybės vadybos sistemos rezultatyvumo modelio funkcionalumui patikrinti, buvo gauti rezultatai, atspindintys sisteminės veiklos pobūdį, abipusę darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatyvumo sąsają, veiklos pokyčių vertinimo pasiskirstymas pagal dažnį skirtingos motyvacijos darbuotojų grupėse bei išskirti 4 (iš tirtų 22) objektyvūs veiklos rodikliai, nepriklausomi nuo darbuotojų motyvacijos stiprumo: pagerėjęs mokyklos įvaizdis ($p=0,856$), pagerėjęs darbo vietos modernizavimas, darbo sąlygų pagerinimas ($p=0,703$), normalizavęsis dėstytojų darbo krūvis ($p=0,073$), pagerėjęs bendradarbiavimas su socialiniais partneriais ($p=0,080$). Likusius 18 veiklos rodiklių darbuotojai vertino skirtingai, priklausomai nuo motyvacijos išreikštumo: silpnos motyvacijos grupėje buvo stebimas statistiškai reikšmingas prastesnis pokyčių vertinimas ($p<0,05$).
4. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė vieningą abiejų aukštųjų mokyklų darbuotojų nuomonę dėl kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001:2015 standartą, rezultatyvumą:
 - suformuoja sisteminių ir kompleksinių požiūrį visai vykdomai veiklai;
 - įgyvendinamas procesinis valdymas struktūrizuoja veiklą;
 - didina darbuotojų įsitraukimą.

Skirtingą respondentų nuomonę dėl inovacijų poreikio, visuomenės poveikio, vieningos monitoringo sistemos (akcentavo VGTU); kvalifikuotų visos sistemos auditų poreikį (akcentavo LAJM) greičiausiai lėmė veiklos specifika ir strateginių tikslų prioritetai.

Autorės publikacijos:

1) Šepetienė, R.; Čiubrinskienė, R.; Ruževičius, J.. Sisteminis veiklos valdymo tobulinimas - įmonės atvejo analizė, vertinant kokybės kaštus = Systemic improvement of management: case analysis of a company evaluating quality costs . Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai. Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, De Gruyter. ISSN 1392-1142. eISSN 2335-8750. 2017, t. 77, Nr. 1, p. 153-167. DOI: [10.1515/mosr-2017-0009](https://doi.org/10.1515/mosr-2017-0009).

2) Rakštelienė, A., Serafinas, D., Šepetienė, R. Sisteminis neformalaus mokymo veiksmingumo vertinimas. International Business: Innovations, Psychology, Economics. 2017, Vol. 8, No 1 (13), p. 58- 5.

LITERATŪROS ŠALTINIAI:

1. Accreditation in Higher Education, UNESCO CEPES,
<https://siteresources.worldbank.org/UNESCO/>, (žiūrėta per internetą 2017-02-15)
2. Adomaitiene, R., and Ruzevicius J. (2002), Visuotinės kokybės vadybos diegimo ypatumai Vakarų šalių universitetuose (Peculiarities of total quality management implementation in universities of western countries), Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Vol. 22, 7-21, ISSN 1392-1142.
3. Alam, G. M., Mishra, P. K and Shahjamal M. M. (2014). Quality Assurance Strategies for Affiliated Institutions of HE: A Case Study of the Affiliates under National University of Bangladesh. Higher Education 68 (2): 285–301.
4. Ali, A. Y. S., Mohamed, A. I. (2014). Service Quality Provided by Higher Education Institutions in Somalia and Its Impact on Student Satisfaction. *context*, 6(11).
5. Altbach, P. G., and Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of studies in international education*, 11(3-4), 290-305.
6. Amin Y. Noaman, Abdul Hamid M. Ragab, Ayman I. Madbouly, Ahmed M. Khedra and Ayman Fayoumi G. (2017). Higher education quality assessment model: towards achieving educational quality standard, *Studies in Higher Education*, 42:1, 23-46, DOI: 10.1080/03075079.2015.1034262
7. Amin, S. (2014). Capitalism in the age of globalization: The management of contemporary society. ZED Books Ltd.
8. Anastasiadou, S. D. (2014). Students' Attitudes Toward Effective Leadership in Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 143, 941-946.
9. Arbnor, I. and Bjerke B. (2009). Methodology for Creating Business Knowledge. 3rd edition. London: Sage Publications, Inc., p.435, ISBN 978-1-84787059-9.
10. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė R., and Krikštolaitis R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atvejui. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 22.3: 12-24.
11. Bischof, L., Gajowniczek, J. et al. (2014). Input Study to the Report from the European Commission on Progress in the Development of Quality Assurance Systems in the various Member States and on Cooperation Activities at European Level, European Union: Brussels, ISBN: 978-92-79-38290. *Business and Management* 6 (11): 143–48.

12. Cooper, C., L., Williams, S. (1998). Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator . Journal of Occupational Health Psychology. Vol, 3, No. 4:14-28
13. Dirk, V. D. (2003). Standards and Indicators in Institutional and Programme Accreditation in Higher Education. UNESCO CEPES
14. Eriksson, P. Erik, and Mats W. (2011). Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework. International Journal of Project Management 29.2: 197-208.
15. Ernest Osseo-Asare, A., and Longbottom, D. (2002). The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions. Quality Assurance in Education, 10(1), 26-36.
16. Europos Parlamento gairės kokybės reikalavimų aukštojo mokslo institucijoms. (2015) www.europarl.europa.eu/.../EPRS-IDA-554169-Higher-education-in-Europe (žiūrėta per internetą 2017-10-06).
17. Europos Sąjungos struktūrinė parama, 2007-2013 metai, (žiūrėta per internetą 2017-04-12)
18. Evans, J. R., and Lindsay, W. M. (2002). The management and control of quality (Vol. 5., 115-128). Cincinnati, OH: South-Western.
19. Ezeokoli, R. N., and Ayodele, K. O. (2014). Dimensions of Service Quality Encountered by Students on Sustainability of Higher Education in Nigeria, International knowledge sharing platform, 4 (6), 22-35.
20. García-Aracil, A., and Palomares-Montero, D. (2010). Examining benchmark indicator systems for the evaluation of higher education institutions. Higher Education, 60(2), 217-234.
21. Gyventojų registro tarnyba, info.registrucentras.lt/faq/gyventoju_registras ,(žiūrėta per internetą 2017-04-12).
22. Gražulis, V. (2005). Vadyba iššūkių aplinkoje – ko mokytis ir kaip studijuoti. Tarptautinės mokslinės konferencijos „Ekonomika ir vadyba – 2005“ pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, p.411–415.
23. Gražulis, V. ir Jagminas, J. (2014). Personalo vadybos galimybių paieška dabarties iššūkių aplinkoje. Viešoji politika ir administravimas Nr. 24, 31-34
24. Handy, C. (2001). The Elephant and the Flea Looking Backward to the future. Published by Random House Hutchinson, London, p.222 p.

25. Herman, J. (2013). Formative assessment for next generation science standards: A proposed model. In Invitational Research Symposium on Science Assessment, 6(9).
26. Hollanders, H., Es-Sadki, N., and Kanerva, M. (2016). European innovation scoreboard 2016. European Commission, prieiga per internetą: , (žiūrėta 2017-06-05)
27. Introduction to Tuning Project. (2007). Brussels: Tuning Management Committee.
28. Jensen, D., McMullen, T. Stark, M. (2008). Vadovams apie atlygį: viskas, ką turite žinoti, kad jūsų darbuotojai jaustųsi ir dirbtų geriausiai. – Vilnius: Verslo žinios.
29. Jucevičienė, P. (2003). Aukštojo mokslo tradicija, šiuolaikiškumas ir perspektyva. Kaunas: Technologija.
30. Kasperaviciute, R. (2013). Application of ISO 9001 and EFQM excellence model within higher education institutions: practical experiences analysis. Social Transformations in Contemporary Society, 1, 81-92.
31. Kouzes, J. M.; Posner, B. Z. (2003). Iššūkis vadybai. Kaunas: Smaltija, 426 p.
32. Kraujutaitytė, L., Pečkaitis, J. S. (2003) Nuotolinių studijų organizavimas: strategijos ir technologijos. Vilnius: LTU.
33. Lamanauskas, V. (2008). Aukštojo išsilavinimo kokybė: idealai ir realybė. Lietuvos aidas.
34. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, 2009. Lietuvos Respublikos Seimo tinklalapis. Prieiga: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=343430&p (žiūrėta 2017 02 10)
35. Lindner, Frank, and Andreas Wald. Success factors of knowledge management in temporary organizations. International Journal of project management 29.7 (2011): 877-888.
36. Milisiunaite, I., Adomaitiene, R., Galginaitis, J.(2009). Quality Management as a Tool for Quality Culture Embedment: Vilnius University Approach. In 31st Annual EAIR Forum. Vilnius, Vilnius University.
37. Mohebifar, R., Hasani, H., Barikani, A., and Rafiei, S. (2016). Evaluating service quality from patients' perceptions: application of importance–performance analysis method. Osong public health and research perspectives, 7(4), 233-238.
38. Morley, L. (2003). Quality and power in higher education. 3rd chapter. Managing quality. New managerialism and old organizational culture, 47-53. Great Britain: SRHE and Open University Press.
39. MOSTA, Mokslo ir studijų agentūra. (2014) Stebėsena ir analizė, (žiūrėta per internetą 2017-04-20)

40. Palomares-Montero, D., and García-Aracil, A. (2011). What are the key indicators for evaluating the activities of universities?. *Research evaluation*, 20(5), 353-363.
41. Pratasavitskaya, H., and Stensaker, B. R. (2010). Quality management in higher education: Towards a better understanding of an emerging field. *Quality in Higher Education*, 16(1), 37-50.
42. Quality Culture in European Universities. (2006). A Bottom Up Approach. Report On The Three Rounds Of The Quality Culture Project. European University Association. 9-1 query=aukproc.F0tasisproc.20mokslas&p_tr2=2. (Žiūrėta: 2017-03-12)
43. Ranga, M., and Etzkowitz, H. (2015). Triple Helix systems. *Entrepreneurship and Knowledge Exchange*, 7, 107.
44. Rosa, M. J., Amaral, A., and Sarrico, C. S. (2012). Implementing quality management systems in higher education institutions. INTECH Open Access Publisher.
45. Ruževičius, J., Daugvilienė, D., and Serafinas, D. (2008). Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose įžvalgos. *Viešojo politika ir administravimas* 24: 99-113.
46. Saaty, T. L., and Vargas, L. G. (2001). *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*. Boston, MA: Kluwer Academic.
47. Sărbu, R., Ilie, A. C., Enache, A. C., Dumitriu, D. (2009). The Quality of Educational Services in Higher Education – Assurance, Management or Excellence? *Amfiteatru Economic*. Vol. 11, No. 26.
48. Sarrico, C. S., Rosa, M. J., Teixeira, P. N., and Cardoso, M. F. (2010). Assessing quality and evaluating performance in higher education: Worlds apart or complementary views?. *Minerva*, 48(1), 35-54.
49. Schmoker, M. J., & Wilson, R. B. (1993). *Total Quality Education: Profiles of Schools That Demonstrate the Power of Deming's Management Principles*. Phi Delta Kappa Educational Foundation, 408 N. Union, PO Box 789, Bloomington, IN 47402.
50. Seimo, L. R. (2012). m. gegužės 15 d. nutarimas Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. Prieiga per internetą: (žiūrėta 2017 01 12)
51. Serafinas D., Jaržemskis A. (2013). Aukštųjų mokyklų veiklos išorinio kokybės užtikrinimo alternatyvos. Pranešimas pagal MOSTA užsakymą: Aukštųjų mokyklų veiklos išorinio kokybės užtikrinimo koncepcijos sukūrimas ir jos įgyvendinimo gairių parengimas, Vilnius, ISM.

52. Serafinas, D., Alber, S. (2007). Study of QMS Models and Their Development in Lithuanian Universities. Forum Ware international. Prieiga per internetą: .
ac.at/archiv/1205448814.pdf.
53. Serafinas, D., Ruževičius, J. (2007). Aukštojo mokslo organizacijų kokybės vadybos sistemų racionalumo ir veiksmingumo analizė . Ekonomika ir vadyba. Nr. 12.
54. Sertifikuotos kokybės vadybos sistemos. Lietuvos standartizacijos departamentas, 2012-09-01 <http://www.lsd.lt/index.php?909755190> (žiūrėta 2017-10-04)
55. Shauchenka, H. V., and Bleimann, U. (2014). Methodology and Measurement System for Higher Education Service Quality Estimation. Proceedings of the conference on education technologies and education, 21–28. Interlaken, Switzerland.
56. Smart Invest (2013). www.esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/smartinvest-lt (žiūrėta per internetą: 2017-04-10)
57. Spencer-Matthews S. (2001). Enforced Cultural Change in Academy. A Practical Case Study: implementing quality management system in higher education. Assessment and Evaluation in Higher Education, 26 (1). 51 -58.
58. ŠMM strategija (2013-2020). https://www.sac.smm.lt/.../2016/.../Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat. (žiūrėta per internetą: 2017-01-14)
59. Tamaševičius, V. (2015) Tyrimų metodai, VU leidykla, Vilnius
60. Teixeira, P. N., and Cardoso, M. F. (2010). Assessing Quality and Evaluating Performance in Higher Education: Worlds Apart or Complementary. Minerva, 48, 35-54.
61. Vaičekauskaitė, R., ir Serafinas, D. (2014). Mokslo kokybė: akademinis ir vadybinis konceptualizavimo aspektai. Tiltai, 65(4), 1-18.
62. Valstybinio audito ataskaita (2012). Kaip organizuojamas studijų programų rengimas ir vertinimas. 2012.10.01. Nr. VA-P-50-1-12

Santrauka

Įvadas

Aukštojo mokslo institucijos šiandien susiduria su dideliais iššūkiais: kaip patenkinti augančius studentų reikalavimus, kaip pateisinti visuomenės lūkesčius, išgyventi tarp konkuruojančių mokslo institucijų kartu vykdant aukštos kokybės standartus atitinkančią veiklą. Bolonijos proceso nutartis, patvirtinta 1999 metais, turėjo sustyguoti aukštojo mokslo veiklos vertinimo standartus, deja, jos įgyvendinimas iškėlė naujų problemų ir rūpesčių nacionaliniame lygmenyje, įgyvendinant patį kokybės užtikrinimą, vystant strateginius aukštojo mokslo tikslus.

Mokslinė problema. Anksčiau atlikti aukštojo mokslo kokybės vadybos sistemų rezultatyvumo tyrimai pasižymėjo tiek kompleksinio, tiek sisteminio vertinimo trūkumu. Šiandien ieškoma atsakymų, kaip pagerinti esamą aukštųjų mokyklų vadybą, kad deklaruojama aukštojo mokslo misija atitiktų suinteresuotųjų šalių poreikius. Atsiranda poreikis analizuoti aukštojo mokslo vadybą kokybės suvokimo lygmenyje.

Tyrimo tikslas. Nustatyti kompleksinius ir sisteminius kokybės vadybos sistemos rezultatyvumo vertinimo rodiklius.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir jų skirtumus kokybiškai aukštojo mokslo veiklai vykdyti.
2. Sukurti teorinį kompleksinio ir sisteminio vertinimo modelį kokybės vadybos sistemos rezultatyvumui nustatyti.
3. Atlikti empirinį tyrimą vertinimo modelio funkcionalumui patikrinti.
4. Pateikti metodines rekomendacijas rezultatyviai veiklai aukštojoje mokykloje vykdyti.

Autorinio tyrimo metodika

Pasirenkami tyrimo respondentai: Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla ir Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Atliktas kokybinis ir kiekybinis tyrimai – veiklos rezultatų analizė pagal giluminio interviu išvadas bei kiekybinis statistinis anketų duomenų apdorojimas, tiriant darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų sąsajas. Tyrimo metodikai pagrįsti pateikiamas teorinis tyrimo modelis, nagrinėjantis vidaus aplinkos kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą, t.y., sumodeliuojama aukštosios mokyklos veiklos schema, apibrėžianti kompleksinius ir sisteminius ryšius su kitais, tiek išoriniais, tiek vidiniais modelio elementais. Šiame, sisteminiame tyrime, išskiriami visi procesai, ieškant atsakymo į tyrimo klausimą, kokią įtaką veiklos rezultatyvumui turi kokybės vadybos sistemos elementų integravimas į bendrą vadybinę veiklą, atspindint strateginių tikslų siekius ir įtraukiant naują dimensiją- darbuotojų motyvacijos

ir veiklos rezultatų sąsajų tyrimą. Tokiu principu siekiama išsiaiškinti kokybės vadybos sistemos kompleksiskumo ir sistematiškumo bruožus organizacijos rezultatyvumui vertinti.

Rezultatai ir išvados

Atlikus Mokslo ir studijų agentūros duomenų tyrimų 2014 metų analizę, nustatyti akademinės bendruomenės ir darbdavių lūkesčiai ir jų skirtumai. Reitinguojant studijų kokybę ir aukštojo mokslo trūkumus lemiančius kriterijus, dažniausiai buvo įvardijami sprendimų priėmimo bei analitinės veiklos ir kūrybiškumo trūkumai abiejų respondentų grupių atsakymuose, kurių rezultatai tarpusavyje nesiskyrė (**p=0,84**). Vertinant studijų kokybę, nepalankus darbdavių vertinimas buvo dažnesnis ir statistiškai patikimai skyrėsi nuo akademinės bendruomenės vertinimo (**p=0,02**).

Modelio inovatyvumas pasižymėjo naujos dimensijos - darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatų sąsajų įtraukimu kokybės vadybos sistemos rezultatyvumui vertinti. Atlikus empirinį tyrimą kokybės vadybos sistemos rezultatyvumo modelio funkcionalumui patikrinti, buvo gauti rezultatai, atspindintys sisteminės veiklos pobūdį, abipusę darbuotojų motyvacijos ir veiklos rezultatyvumo sąsają, veiklos pokyčių vertinimo pasiskirstymas pagal dažnį skirtingos motyvacijos darbuotojų grupėse bei išskirti keturi objektyvūs veiklos rodikliai, nepriklausomi nuo darbuotojų motyvacijos stiprumo: pagerėjęs mokyklos įvaizdis (**p=0,856**), pagerėjęs darbo vietos modernizavimas, darbo sąlygų pagerinimas (**p=0,703**), normalizavęsis dėstytojų darbo krūvis (**p=0,073**), pagerėjęs bendradarbiavimas su socialiniais partneriais (**p=0,080**).

Apibendrinant, galima teigti, kad strateginių sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas, vertinant veiklą kompleksiškai ir sistemiškai, įtraukiant darbuotojų motyvacijos skatinimo rodiklius per inovacijas, darbuotojų įsitraukimą, visuomenės poveikį, kartu atskleidžiant darbuotojų motyvaciją veikiančius veiksnius, veikia tiesioginius kokybės vadybos sistemos rezultatyvumo rodiklius.

SUMMARY

Introduction. Higher education institutions face major challenges today: how to meet the growing demands of students and meeting public expectations, surviving among competing academic institutions, while pursuing high-quality standards. The Guidelines from Bologna Process, implemented in 1999, had to align standards for higher education to perform their assessment. Unfortunately, its implementation raised new problems and concerns at the national level, implementing the quality assurance itself, developing strategic goals for higher education.

Scientific problem. Previously, the performance of quality management systems within higher education institutions was characterized by a lack of complex and systematic assessment. Today, managers and scientists are working on how to improve the current management of higher education that the declared mission meets the needs of stakeholders. There is a need to analyze higher education management at the level of quality perception.

The aim. To establish the complex and systematic indicators of the quality management system's evaluating the effectiveness.

Tasks:

1. To analyze the expectations and the differences of the stakeholders groups for the quality of higher education activity.
2. To create a theoretical model of integrated and systematic assessment for determining the performance of a quality management system.
3. To conduct an empirical study to verify the functionality of the theoretical model.
4. To submit methodological recommendations for effective higher education performance.

Author's methodology of the research

Selection of survey respondents: Lithuanian High School of Maritime and Vilnius Gediminas Technical University. Qualitative and quantitative research was carried out - the analysis of the results according to the findings of the in-depth interviews and the quantitative statistical processing of the questionnaires, investigating the interactions between employees' motivation and performance. The research methodology is based on a theoretical model examining the effectiveness of the internal quality management system, i.e., modeling the institutions' activity diagram, which defines complex and systemic relationships, both external and internal elements of the model. In this systematic study, all processes are distinguished in search of the answer to the question with impact of the quality management system into the overall management activity

through the integration of elements, reflecting the strategic goals and incorporating a new dimension - the study of employee motivation and performance outcomes. The aim of this principle is to find out the features of the complexity and systematic character of the quality management system to evaluate the total performance.

Results and Conclusions

A 2014 study by the Research and Study Agency's research data identifies the expectations and differences between the academic community and employers. In the ranking of the quality of studies and the criteria determining the disadvantages of higher education, deficiencies in decision-making, analytical activity and creativity were identified in the answers of the both respondents groups whose results did not differ between themselves ($p = 0.84$). In evaluating the quality of studies, the unfavorable employer's assessment was more frequent and significantly different from the assessment of the academic community ($p = 0.02$).

The model's innovation was characterized by a new dimension - the inclusion of employee motivation and performance outcomes with the performance of a quality management system assessment. The results of the empirical study to verify the functionality of the quality management system's performance model were obtained, reflecting the nature of the systematic activity, the mutual relationship between employee motivation and performance. The distribution of activity change estimates by frequency in different groups of employees, and distinguish four objective performance indicators independent of employee motivation strength : improvement of the institution image ($p = 0,856$), improved workplace modernization, improvement of working conditions ($p = 0.703$), normalization of academics workload ($p = 0.073$), improved cooperation with social partners ($p = 0.080$).

In summary, it can be argued that the adoption and implementation of strategic decisions in the evaluation of activities within complex and systematic way, including indicators of motivation of employees through innovations, employee involvement, impact of public, while revealing the motivational factors of employees work directly on performance indicators of the quality management system.

1 priedas. Darbuotojų apklausos anketų pavyzdžiai

Lentelė- klausimynas tema: Įvertinkite, kaip pasikeitė per paskutinius penkerius metus aukštosios mokyklos veikla, taikant kokybės vadybos modelį, -ius (ISO 9001, bendrojo vertinimo modelį, subalansuotos veiklos rodiklius ar kt.)

Respondento amžius lytis..... darbo vieta..... padalinys, pareigos.....

Eil. nr.	Klausimas- tema	Atsakymai
1.	Pasidarė aiškus darbo pasidalijimas, funkcijų ir krūvio tolygus pasiskirstymas	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
2.	Tapo efektyvesnė pagalba studentui	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
3.	Pagerėjo santykiai tarp studentų ir dėstytojų	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
4.	Atsirado darbuotojų pavaldumo ir hierarchijos aiškumas	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
5.	Normalizavosi dėstytojų darbo krūvis	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
6.	Pagerėjo komunikacija, informacijos sklaida	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
7.	Sumažėjo „popierizmo“	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
8.	Pagerėjo skyrių veiklos organizavimas, koordinavimas, planavimas	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
9.	Pagerėjo studijų proceso kokybė	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
10.	Pagerėjo mokslo ir/ar eksperimentinės plėtos kokybė	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau

11.	Pagerėjo vadovavimo kokybė	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
12.	Pagerėjo bendradarbiavimas tarp kolegų- socialinis dialogas	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
13.	Pagerėjo darbo vietos modernizavimas, darbo sąlygų pagerinimas	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
14.	Pagerėjo komandinis darbas	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
15.	Pagerėjo materialinės bazės aprūpinimas	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
16.	Atsirado teigiami organizacinės kultūros pokyčiai	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
17.	Suaktyvėjo projektinė veikla	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
18.	Pagerėjo mokyklos įvaizdis	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
19.	Išaugo dėstytojų kompetencijos	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
20.	Pagerėjo bendradarbiavimas su socialiniais partneriais	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
21.	Darbuotojai pradėjo vertinti vadovą kaip lyderį	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau
22.	Pasidarė greitesnis, efektyvesnis sprendimų priėmimas	Taip Ne Sunku vertinti Nežinau

Anketa- klausimynas darbuotojų motyvacijai vertinti

Eil nr.	Klausimas	Atsakymas
1.	Man patinka ir įdomu tai, ką aš dirbu	Taip Ne
2.	Savo darbe turiu pakankamai laisvės ir lankstumo	Taip Ne
3.	Mano darbas atitinka mano lūkesčius ir ambicijas	Taip Ne
4.	Jaučiu, kad mano pastangos yra vertinamos	Taip Ne
5.	Savo aukštojoje mokykloje matau daug karjeros ir tobulėjimo galimybių	Taip Ne
6.	Man svarbi viešoji nuomonė apie šitą aukštąją mokyklą	Taip Ne
7.	Neformalus bendravimas su vadovais mane motyvuoja	Taip Ne
8.	Aš patenkintas savo santykiais su kolegomis	Taip Ne
9.	Savo darbe jaučiuosi saugus	Taip Ne
10.	Man priimtinas naudojamas vadovavimo stilius	Taip Ne
11.	Pritariu aukštojoje mokykloje vykstantiems pokyčiams	Taip Ne
12.	Dažnai teikiu pasiūlymus savo vadovui	Taip Ne
13.	Konfliktai sprendžiami konstruktyviai	Taip Ne
14.	Mano darbo krūvis mane tenkina	Taip Ne
15.	Universitete vykstantys susirinkimai yra efektyvūs ir naudingi	Taip Ne

Pastabos, nepaklausti, bet svarbūs darbe dalykai:.....

.....

.....

.....

.....

.....

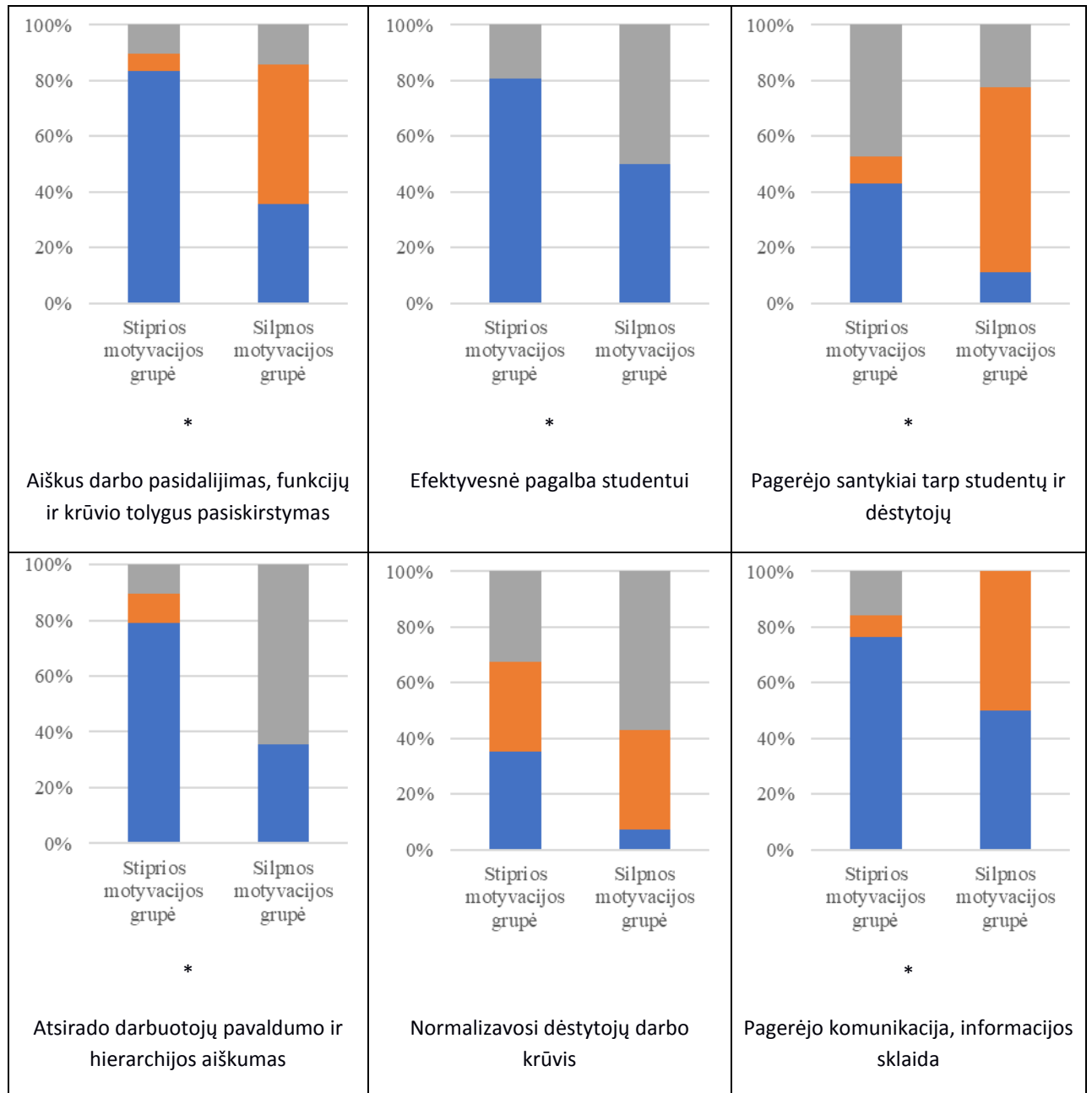
.....

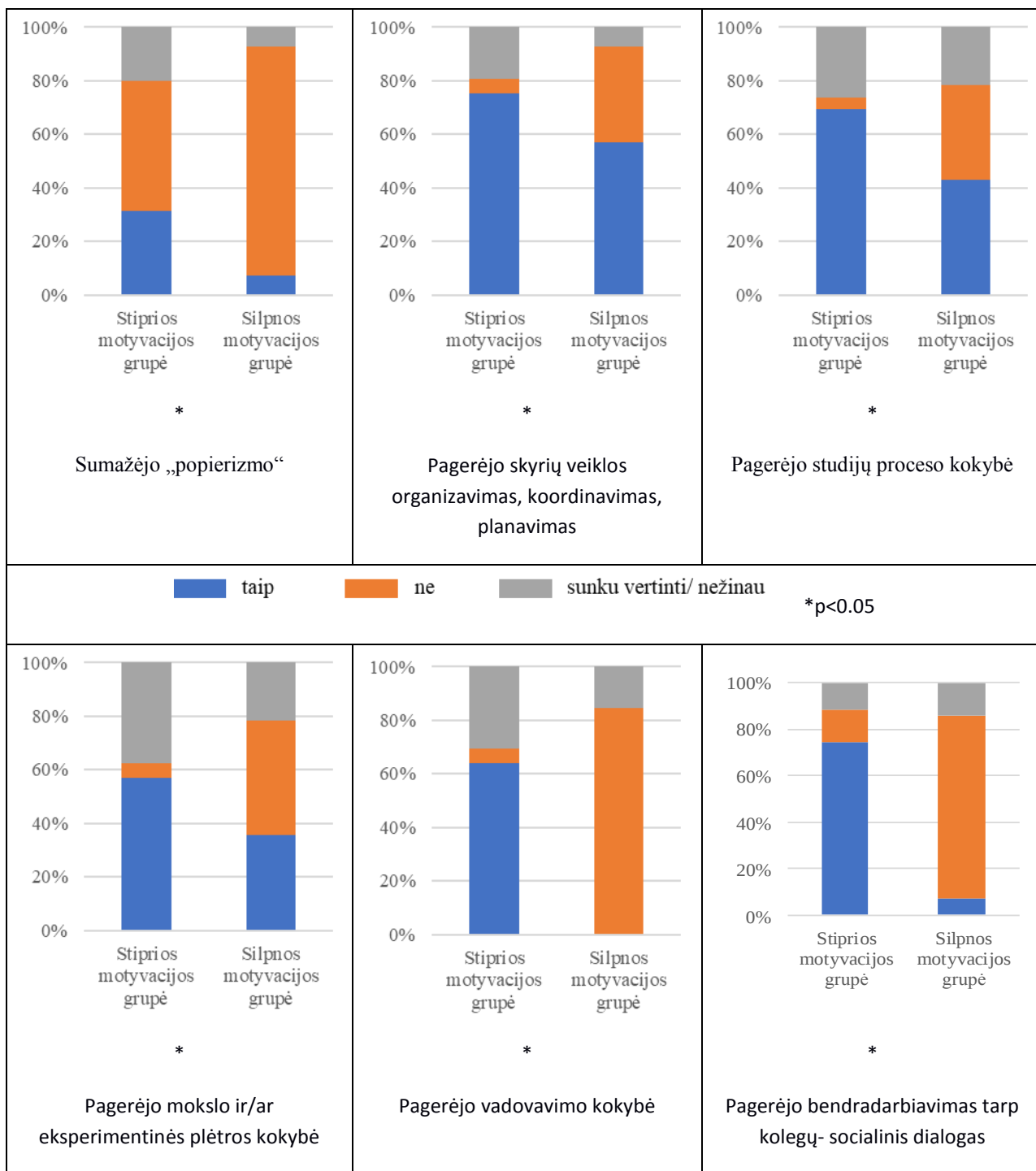
.....

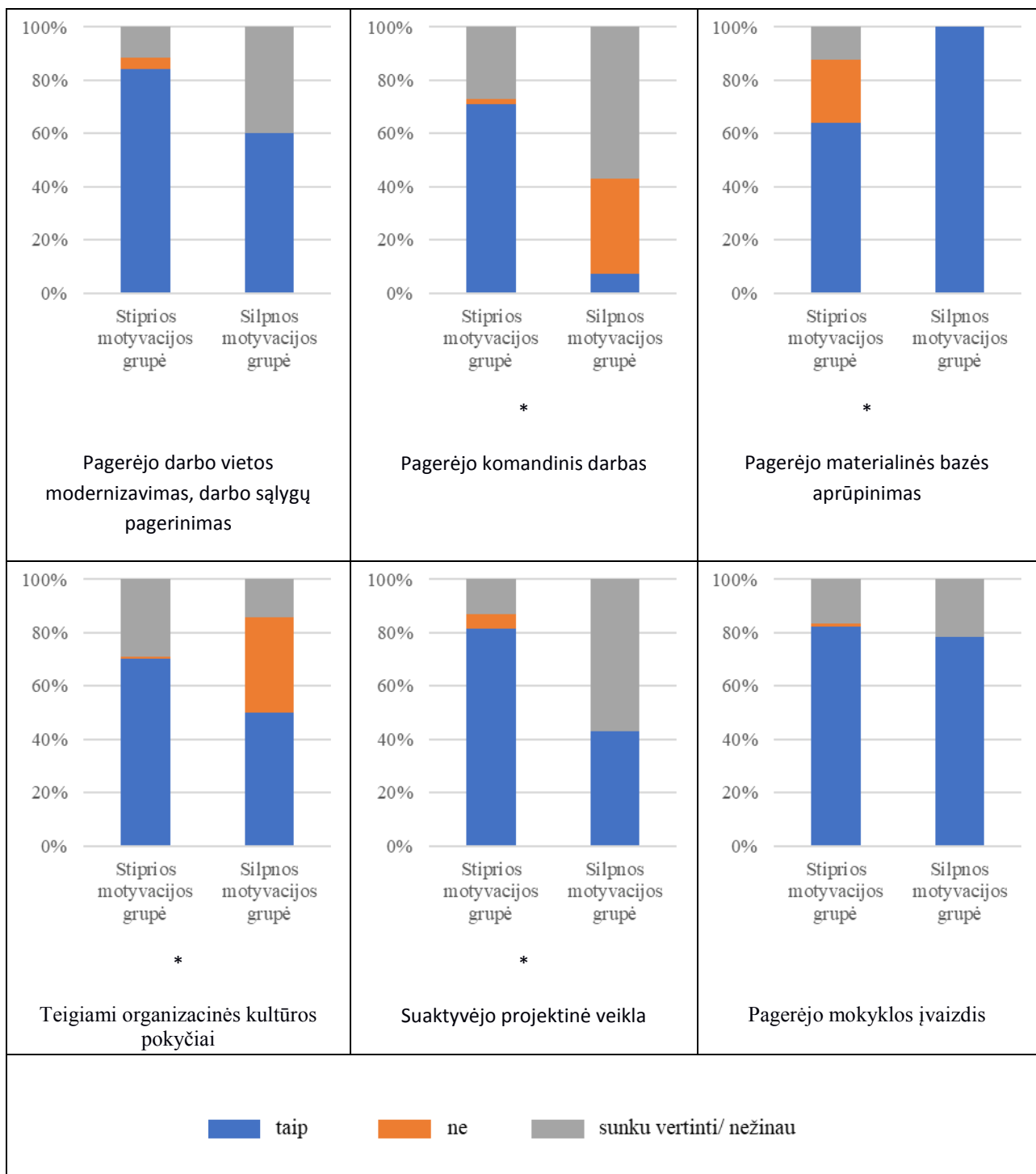
.....

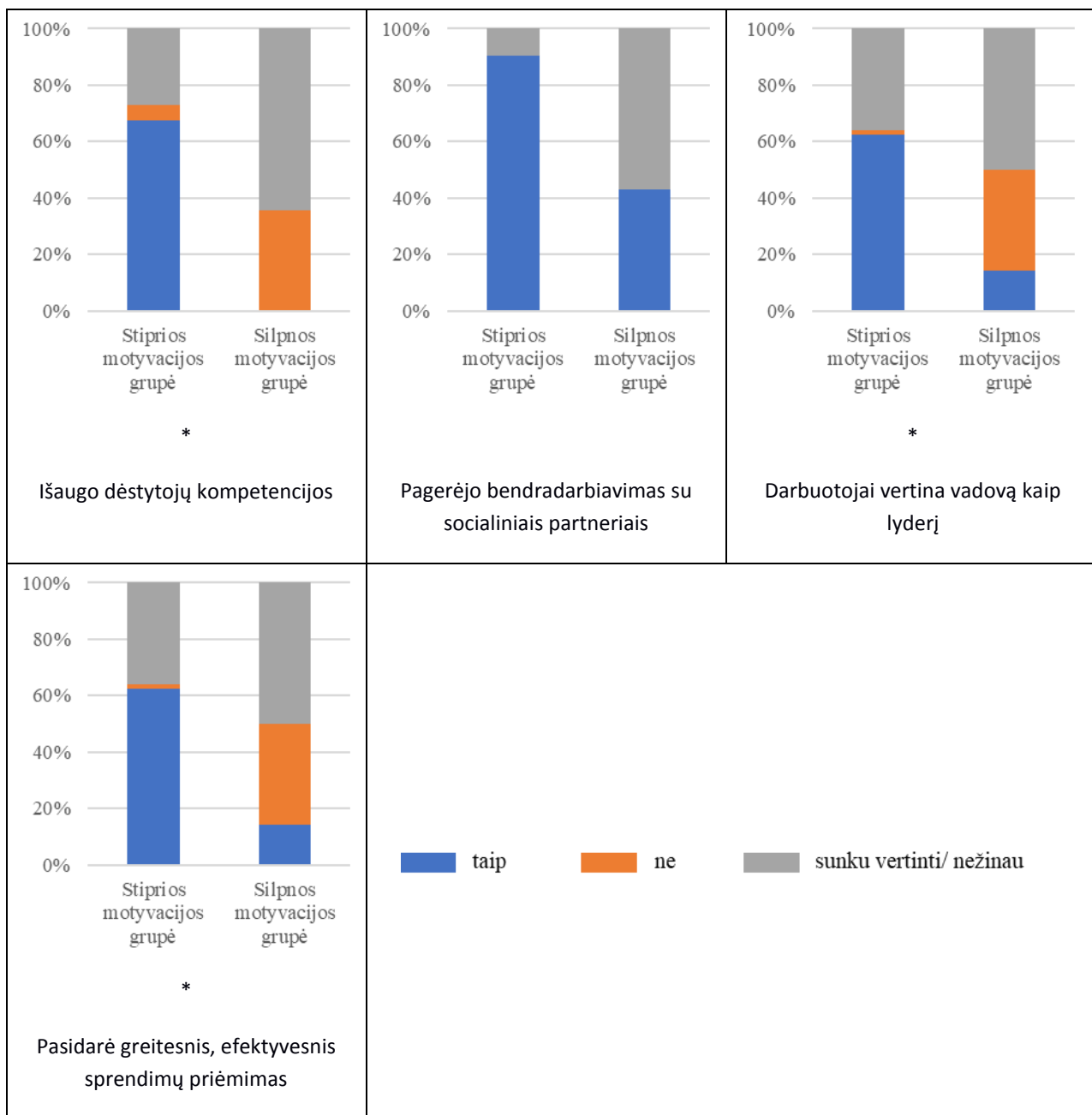
2 priedas. Veiklos pokyčių dinamikos sąsajos kiekvienam rodikliui įvertinti pagal skirtingus motyvacijos laipsnius, (žr. 3 išvadą)

*** pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp grupių**











DE GRUYTER
OPEN

ISSN 1392-1142 (Print), ISSN 2335-8750 (Online)
ORGANIZACIJŲ VADYBA:
SISTEMINIAI TYRIMAI 2017.77
<http://dx.doi.org/10.1515/mosr-2017-0009>

Ramunė ŠEPETIENĖ,
Rasa ČIUBRINSKIENĖ,
Juožas RUŽEVICIUS

Sisteminis veiklos valdymo tobulinimas: įmonės atvejo analizė, vertinant kokybės kaštus

Straipsnyje pateikiama mokslinės literatūros analizė ir aptariamas praktinis išlaidų skaičiavimo pavyzdys, nagrinėjant vienos įmonės atvejį ir vertinant jį per kokybės kaštų ir kokybės brandos sąsajų prizmę. Atkreipiamas dėmesys į išlaidų struktūrizavimo poreikį paslaugų standartizavimo kontekste.

Raktiniai žodžiai: kokybės kaštai, kokybės branda, standartizavimas, valdymo tobulinimas.

The article presents analysis of scientific literature review and the example of practical calculation of quality costs. Attention is paid to the demand of structuring company's costs through the correlation of its quality costs and maturity of quality in the context of standardisation of services.

Keywords: quality costs, maturity of quality, standardisation, management development.

Įvadas

Problema. Augant kokybės suvokimui ir poreikiui bet kuriame šiandienos sektoriuje, paslaugų teikėjai varžosi tarpusavyje, kaip įrodyti klientui, kad jų siūloma paslauga yra geresnė negu konkurento ir verta visapusiško pasitikėjimo. Šį tikslą pasiekti padeda ISO standartų organizacijose, įmonėse diegimas ir sertifikavimas, leidžiantis klientams palyginti siūlomas paslaugas, matuojant jas kokybės vertės suvokimu (Makinen, 2008). Siekdama įdiegti ISO standartų reikalavimus, organizacijos ar įstaigos vadovybė visuomet užduoda sau klausimus: kiek mums tai kainuos, ar atsipirks išlaidos, ar apskritai verta tai diegti?

Taigi organizacija privalo atsižvelgti, kokios bus standartų diegimo išlaidos, kad įgyvendintų ir toliau palaikytų atitinkamus kokybės keliamus reikalavimus ne tik, kad patenkintų klientų poreikius, bet tai dar tų už mažiausią kainą. Be abejo, kokybės vadybos sistema suteikia gaires nuolatiniam tobulėjimui, siekiant padidinti klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo galimybę. Neatsiejamą sąvokos, tokios kaip **kokybės kaštai (KK)**, t. y. išlaidos kokybei užtikrinti, tampa kiekvienos organizacijos vadovybės galvos skausmu. Tai gali būti įgyvendinama, skaičiuojant išlaidas reikalingai kokybei pasiekti, ir tik vieninteliu būdu, jei tos išlaidos yra identifikuojamos ir matuojamos, o nagrinėdama KK struktūrą

Ramunė ŠEPETIENĖ – Kokybės vadybos magistrantė, Vadybos katedra, Ekonomikos fakultetas, Vilniaus universitetas. Adresas: Saulėtekio al. 9, II rūmai, LT-10222 Vilnius. Tel. + 370 5 2366155. E. paštas ramune.sepetiene@ef.stu.vu.lt.

Rasa ČIUBRINSKIENĖ – Vadybos administratorė, Kardiologijos institutas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. Adresas: Sukilėlių 15, LT-50157 Kaunas. Tel. + 370 37 302870. E. paštas rasa.ciubrinskiene@ismuni.lt.

Juožas RUŽEVICIUS – habilit. dr., profesorius, Vadybos katedra, Ekonomikos fakultetas, Vilniaus universitetas. Adresas: Saulėtekio al. 9, II rūmai, LT-10222 Vilnius. Tel. + 370 5 2366155. E. paštas juozas.ruzevicius@ef.vu.lt.

© 2017 Ramunė Šepetienė, Rasa Čiubrinskiė, Juožas Ruževičius published by De Gruyter Open.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 License.

TARPTAUTINIS VERSLAS:
inovacijos, psichologija, ekonomika
2017, t. 8, Nr. 1 (13), p. 58–75



INTERNATIONAL BUSINESS:
Innovations, Psychology, Economics
2017, Vol. 8, No 1 (13), pp. 58–75

Sisteminis neformalaus mokymo veiksmingumo vertinimas

Asta Rakštelienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultetas
El. paštas: asta.raksteliene@ef.stu.vu.lt

Dalius Serafinas

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultetas
El. paštas: dalius.serafinas@ef.vu.lt

Ramunė Šepetienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultetas
El. paštas: ramune.sepetiene@ef.stu.vu.lt

Santrauka. Straipsnyje pateikiama mokslinės literatūros analizė ir aptariama trijų organizacijų praktika mokymų naudos ir problematikos aspektais, siekiant sukurti kokybišką mokymų sistemą. Kadangi mokymai, kaip ir bet kuri veikla, reikalauja pakankamai daug laiko, energijos ir lėšų, organizacijų vadovai nori žinoti, ar skirtos investicijos į mokymus naudingos, ir mokymų rezultatai prisideda prie organizacijos veiklos tobulinimo. Atlikus mokymų sampratos teorinę interpretaciją mokymų veiksmingumo klausimais bei įvertinus mokymų kokybę veikiančias priemones ir viešojo sektoriaus gerąją praktiką, gautą giluminio interviu metu, straipsnyje identifikuotos sritys, kurias sistemingai turėtų matuoti ir vertinti organizacijų vadovai, siekdami aukštų veiklos standartų, palaikant veiksmingą mokymų sistemą organizacijoje.

Raktiniai žodžiai: mokymų kokybė, mokymų veiksmingumas, vertinimo modelis, mokymų rezultatai, mokymų sistemos tobulinimas.

Įvadas

Problema. Inovatyvus viešasis sektorius bei sumanus valdymas – viena iš esminių strategijos „Lietuva 2030“ pažangos sričių. Valdžios institucijos turi būti kompetentingos, orientuotos į rezultatus, turi gebėti kurti ir įgyvendinti strategijas, kūrybiškai pritaikyti geriausią patirtį. 2014–2020 m. Nacionalinėje pažangos

programoje (2012) visuomenės poreikius atitinkančiam ir pažangiam viešajam valdymui numatytas atskiras (penktas) prioritetas. Juo siekiama stiprinti strategines kompetencijas, veiklos valdymą, didinti viešojo valdymo atvirumą bei gerinti viešųjų paslaugų kokybę bei prieinamumą.

Viešojo sektoriaus inovatyvumas turi kritinės reikšmės socialinei ir ekonominei šalies

4 priedas. Prašymai aukštųjų mokyklų vadovams dėl tyrimų atlikimo

Ramunė Šepetienė,
Vilniaus universitetas, Ekonomikos fakultetas, Vadybos katedra,
Kokybės vadybos magistrantūros II kurso studentė

Lietuvos aukštosios įreivystės mokyklos
Direktoriui

Prašymas
dėl informacijos teikimo
2017-11-27

Prašau leisti atlikti magistrinio darbo tiriamosios dalies užduotį Ašų vadovaujamoje mokykloje.
Mano magistrinio darbo preliminarį temą „Rezultatyvios kokybės vadybos sistemos diegimas
aukštojoje mokykloje“. Planuoju atlikti interviu su atsakingu už kokybės vadybą darbuotoju, po to
pateikti anketos klausimus LAJM darbuotojams.
Mano darbo mokslinis vadovas prof.dr. D. Serafinas.

Ramunė Šepetienė



Mokslinio vadovo
tarpuvinklė mo.

Prašau suteikti dr. Ramūnei Šepetienai
informaciją atlikti mokslinio tyrimo
užduotį.

prof. dr. Darius Serafinas



Ramunė Šepetienė,
Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas, Vadybos ir verslo katedra,
Kokybės vadybos magistrantūros II kurso studentė

Vilniaus Gedimino technikos universiteto
Studijų prorektoriui

Prašymas
dėl informacijos teikimo
2018-02-12

Prašau leisti atlikti magistro darbo tiriamosios dalies užduotis Jūsų universitete.

Mano magistro darbo preliminarį temą „Rezultatyvios kokybės vadybos sistemos, atspindinčios aukštojo mokslo misiją, diegimas praktikoje“.

Darbo tikslas- parengti metodines rekomendacijas, kokia turėtų būti įdiegta kokybės vadybos sistema, kad padėtų įgyvendinti aukštojo mokslo misiją.

Planuoju atlikti išplėstinį interviu su atsakingu už kokybės vadybą Jūsų universiteto darbuotoju, siekiant išsiaiškinti kokybės vadybos diegimo ypatumus Jūsų universitete bei pagrindinių veiklos rodiklių rezultatyvumą už trejus paskutinius metus.

Kitame etape planuoju pateikti 2 dalių anketos klausimus, norint išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į kokybės vadybos sistemos elementus ir patikrinti motyvacijos sąsajas, priklausančias nuo darbuotojų įsitraukimo lygio. Iš viso 37 uždaro tipo klausimai, kurie būtų išsiunčiami el. paštu visiems universiteto darbuotojams, tikintis gauti ne mažiau 50 proc. atsakytų anketų.

Mano darbo mokslinis vadovas prof. dr. Dalius Serafinas.

Ramunė Šepetienė

*Prašau suteikti galimybes
atlikti tyrimą mano vadovaujamai
magistrantei:*

D. Serafinas

Ramunė Šepetienė,
Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas, Vadybos katedra,
Kokybės vadybos magistrantūros II kurso studentė

Vytauto Didžiojo universiteto
Studijų prorektoriumi

Prašymas
dėl informacijos teikimo
2018-02-12

Prašau leisti atlikti magistro darbo tiriamosios dalies užduotis Jūsų universitete.

Mano magistro darbo preliminarinė tema „Rezultatyvios kokybės vadybos sistemos, atspindinčios aukštojo mokslo misiją, diegimas praktikoje“.

Darbo tikslas- parengti metodines rekomendacijas, kokia turėtų būti įdiegta kokybės vadybos sistema, kad padėtų įgyvendinti aukštojo mokslo misiją.

Planuoju atlikti išplėstinį interviu su atsakingu už kokybės vadybą Jūsų universiteto darbuotoju, siekiant išsiaiškinti kokybės vadybos diegimo ypatumus Jūsų universitete bei pagrindinių veiklos rodiklių rezultatyvumą už trejus paskutinius metus.

Kitame etape planuoju pateikti 2 dalių anketos klausimus, norint išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į kokybės vadybos sistemos elementus ir patikrinti motyvacijos sąsajas, priklausančias nuo darbuotojų įsitraukimo lygio. Iš viso 37 uždaro tipo klausimai, kurie būtų išsiunčiami el. paštu visiems universiteto darbuotojams, tikintis gauti ne mažiau 50 proc. atsakytų anketų.

Mano darbo mokslinis vadovas prof. dr. Dalius Serafinas.

Ramunė Šepetienė

*Prašau suteikti galimybę atlikti
tyrimą mano vadovaujamam
magistrantui: prof.
D. Serafinas*