

# Mindaugas MISIŪNAS

Kauno kolegija • Kaunas College

## VIDINĖ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMA IR JOS ĮGYVENDINIMAS KAUNO KOLEGIJOJE

## INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM AND ITS IMPLEMENTATION IN KAUNAS COLLEGE

### SANTRAUKA

Straipsnyje aptariama vidinė kokybės užtikrinimo sistema ir jos įgyvendinimo būdai Kauno kolegijoje. Kokybės užtikrinimo klausimai apžvelgiami Europos aukštojo mokslo erdvės kontekste apimant visus tris lygmenis: europinį, nacionalinį ir institucinį. Išryškinama vidinio kokybės užtikrinimo svarba Kauno kolegijoje bei jo sąsajos su išoriniu vertinimu. Iškeliamas kokybės kultūros organizacijoje reikšmingumas.

### PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ APIBRĖŽIMAI

- *Aukštojo mokslo institucijos vidinė kokybės užtikrinimo sistema* – priemonių visuma, apimanti institucijos veiklos kokybės vertinimą ir valdymą, kuria siekiama pagerinti aukštojo mokslo institucijos veiklą.
- *Kolegija* – aukštoji mokykla, kuri organizuoja neuniversitetines aukštąjį išsilavinimą teikiančias studijas, rengia aukštos kvalifikacijos specialistus praktikus ir plėtoja mokslinę taikomąją veiklą.
- *Visuotinės kokybės vadyba* – vadybos filosofija ir metodai, užtikrinantys pastovų organizacijos tobulėjimą bei visų darbuotojų įtraukimą į organizacijos tobulinimo veiklą siekiant kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, pagerinti produktų kokybę ir sumažinti jų kaštus.
- *ISO 9001* – kokybės vadybos sistemos vertinimo ir registravimo standartas, skirtas bet kokiai veiklai užsiimančioms organizacijoms.
- *Savęs vertinimas* – vidinis kokybės vertinimo procesas, apimantis informacijos rinkimą, sisteminimą ir analizę (savianalizę) pagal institucijos apibrėžtas veiklos sritis, kriterijus ir rodiklius.
- *Savianalizė* – svarbiausia savęs vertinimo proceso dalis, apimanti jo metu surinktos informacijos analizę, siejant ją su organizacijos veiklos gerinimu.
- *Socialiniai dalininkai* – aukštojo mokslo institucijos veiklos kokybe suinteresuoti ir galintys jai daryti įtaką asmenys ar jų grupės.

### ABSTRACT

The article discusses the internal system of quality assurance and its implementation methods in Kaunas College. The issues of quality assurance are reviewed in the context of the European higher education area covering the three levels: European, national and institutional. The importance of quality assurance and its links with external evaluation in Kaunas College is highlighted. The significance of quality culture in an organization is emphasized.

### DEFINITIONS OF KEY WORDS

- *Higher education institution internal quality assurance system* – a set of means involving assessment and quality management of an institution activity, which is aimed at institution activity improvement.
- *College* – a higher education institution that provides non-university higher education studies, trains highly qualified specialists, practitioners and develops applied research activities.
- *Total Quality Management* – philosophy and methods of management, ensuring constant development of an institution and involvement of its staff into developmental activities with the aim to satisfy consumers' needs, improve the quality of production and reduce its costs.
- *ISO 9001* – a standard of assessment and registration of quality management system designed for organizations with any kind of activities.
- *Self-assessment* – process of internal quality assessment covering information gathering, filing and analysis (self-analysis) according to areas of activity, criteria and indicators set by an institution.
- *Self-analysis* – the key part of self-assessment process covering analysis of information collected and relating it with the improvement of activities within an organization.
- *Stakeholders* – persons or groups of persons interested in the quality of activities in a higher education institution and having power to influence it.

## ĮVADAS

Aukštąjį mokslą reglamentuojančiuose Europos Sąjungos ir atskirų šalių dokumentuose bei mokslininkų darbuose dažniausiai nurodoma, kad aukštasis mokslas turįs būti *patrauklus, konkurencingas, atviras, kokybiškas, skaidrus, autonomiškas, patikimas, dinamiškas*. Minėtuose dokumentuose nemažas dėmesys taip pat kreipiamas į nacionalinės kultūros ir nacionalinių vertybių puoselėjimą. Šiuolaikinė švietimo institucija susiduria su daugybe iššūkių – didėjančia konkurencija, globalios ekonomikos reikalavimais, itin sparčia ir didelę įtaką visuomenei darančia informacinių technologijų kaita formuojant vieningą Europos aukštojo mokslo ir ekonomikos erdvę, – tad vienas iš jos prioritetų yra aukštojo mokslo *kokybės užtikrinimas*.

Apibrėžti aukštojo mokslo kokybės sąvoką tiksliai, nekintamai ir visiems vienodai neįmanoma (Savickienė, 2005; Sallis, 2002; Campbell ir Rozsnyai, 2002; Žibėnienė, 2006; Parri, 2006; Van Damme, 2004; Green, 1993; Harvey ir Green, 1993; Harvey ir Knight, 1996). Remiantis aukščiau išvardytų mokslininkų atliktais tyrimais, galima teigti, kad kokybė nėra uždavinys, kurį įmanoma išspręsti vienu kartu ir visiems laikams; kokybės turi būti siekiama nuolat. Išryškėjusių požiūrių į *kokybę* įvairovė sąlygoja kokybės sampratos daugiasluoksniškumą. Aukštojo mokslo institucijos veiklos kokybė yra kompleksinė sąvoka, priklausanti nuo įvairių veiksnių: studentų, studijų programų, personalo, materialijų išteklių ir kt. Su kokybe susijusių veiksnių intensyvumas ir kintamumas sąlygoja ir kokybės sampratos dinamiškumą. Šiomis savybėmis pasižyminti aukštojo mokslo kokybė – siekinys, tampantis vis dažnesniu šių dienų diskusijų objektu.

Aukštajai mokyklai keliamas itin reikšmingas uždavinys – tapti institucija, konkurencinga ne tik nacionaliniu, bet ir tarptautiniu mastu, institucija, kurioje asmens ir visuomenės noras tobulėti yra *kokybiškai* įgyvendinamas. Svarbu pasiekti, kad aukštųjų mokyklų veikla sukurtų prielaidas socialinei, ekonominei ir kultūrinei šalies plėtrai užtikrindama visapusę žemyno raidą. *Kokybiškas* išsilavinimas (ne vien tik diplomo įgijimas) vis dažniau laikomas svarbiausiu atspirties tašku asmens karjeros trajektorijoje, žmogaus ir visuomenės turtu, padedančiu kurti ir valdyti visavertę bendrosiomis vertybėmis grindžiamą žmonijos ateitį. Aukštasis mokslas – tai „visuomeninė gėrybė ir visuomenės pareiga“ (*Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai*, 2005, p. 35).

*Kokybės užtikrinimas* gana įvairiai traktuojamas šio reiškinio tyrėjų: nors aptariamas vartojant panašius terminus, tačiau jie ne visada reiškia tuos pačius dalykus. *Kokybės užtikrinimo* esmė ir tikslas nevienodai apibrėžiami skirtingų vartotojų: studentų, institucijos

## INTRODUCTION

European Union and other documents on higher education as well as researchers' studies indicate that higher education should be *attractive, competitive, open, qualitative, transparent, autonomous, reliable and dynamic*. In the mentioned documents a fair part of attention is paid to fostering of national culture and national values. A modern educational institution faces a big amount of challenges – increasing competition, requirements of the global economy, rapid and influential development of IT in the formation of common area of European higher education and economy, therefore one of its priorities is *quality assurance* in higher education.

It is impossible to define the concept of higher education quality unchangeably and uniformly for all (Savickienė, 2005; Sallis, 2002; Campbell ir Rozsnyai, 2002; Žibėnienė, 2006; Parri, 2006; Van Damme, 2004; Green, 1993; Harvey ir Green, 1993; Harvey ir Knight, 1996). Based on the research conducted by the above mentioned researchers, we can maintain that quality is not an objective that could be achieved at once and for good; pursuit of quality is a permanent process. The multilayered conception of *quality* is determined by the variety of approaches towards this concept. The quality of a higher education institution activity is a complex concept depending upon the variety of factors: students, study programmes, staff, material resources and other. Intensity and changeability of quality related factors determine dynamics of quality conception. Quality of higher education that is characterized by such attributes is an objective becoming a key issue of contemporary discussions.

A higher education institution is facing a very significant task, to become a competitive institution at the national as well as international level; an institution where a person's and society's intention for development is *qualitatively* implemented. It is vital to achieve, that higher education institutions activities could create conditions for social, economic, and cultural development ensuring the comprehensive development of the continent. *Qualitative* education (not just acquisition of a diploma) more often is considered to be a reference point in the pathway of a person's career, capital of a man and society altogether, helping create and govern the future of humankind based on commonly shared values. Higher education is a social welfare and responsibility (*Key Documents of Bologna Process*, 2005, p. 35).

*Quality assurance* is differently approached by the researchers of the field: although it is being discussed using the same terms, but implying different meanings. The essence and aim of the quality assurance differently defined by different consumers: students, staff of an institution, employers, trade unions, state, public and etc. It is impossible to formulate one single defini-

personalo, darbdavių, profesinių sąjungų, valstybės, visuomenės ir t. t. Neįmanoma suformuluoti vieno apibrėžimo, nusakančio visas aplinkybes (Middlehurst, 2001; *Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos*, 2006). G. Žibėnienė (2006) studijų kokybės užtikrinimą apibrėžia kaip darniai veikiančius komponentus ir sistemingas procedūras, padedančias vertinti ir valdyti institucijos veiklos, programų ir dokumentų kokybę. L. Vlāscenu, L. Grünberg, D. Pārlea (2004) *kokybės užtikrinimą* skiria nuo *kokybės valdymo*, kartu pažymėdami, kad dažnai šie terminai vartojami sinonimiškai arba, kai kuriais atvejais, *kokybės užtikrinimas* laikomas *kokybės vadybos* dalimi. Šių autorių teigimu, kokybės užtikrinimas – platesnė sąvoka, kuri apima *valdymą, vertinimą, kontrolę, gerinimą ir kultūrą*. Pastaroji daro didelę įtaką visų išvardytų komponentų veiksmingumui. Wahlen (Parri, 2006) išplečia jau minėtų autorių *kokybės užtikrinimo* sampratą, išskeldamas kokybės vertinimą ir valdymą bei akcentuodamas ne tik esamo kokybės lygmens palaikymą, bet ir nuolatinį jos gerinimą. Vadinas, aukštojo mokslo institucijoje veikiančią vidinę kokybės užtikrinimo sistemą galima apibūdinti kaip priemonių visumą, apimančią institucijos veiklos kokybės vertinimą ir valdymą siekiant pagerinti aukštojo mokslo institucijos veiklą.

Aukštosios mokyklos, atsižvelgdamos į Bolonijos proceso reikalavimus, turi sukurti, įgyvendinti ir nuolat tobulinti vidinę kokybės užtikrinimo sistemą. Šiuo straipsniu siekiama pasidalyti Kauno kolegijos sukaupta vidinės kokybės užtikrinimo sistemos modeliavimo ir įgyvendinimo patirtimi.

*Straipsnio tikslas* – apžvelgti vidinės kokybės užtikrinimo sistemos diegimo patirtį Kauno kolegijoje. *Objektas* – vidinės kokybės užtikrinimo sistemos diegimo patirtis Kauno kolegijoje. Rengiant šį straipsnį, buvo atlikta dokumentų ir mokslinės literatūros analizė.

*Straipsnį sudaro trys dalys*. Pirmojoje dalyje siekiama išryškinti kokybės užtikrinimo plėtros tendencijas Europos aukštojo mokslo erdvėje atsižvelgiant į institucinį, nacionalinį ir europinį lygmenis. Antrojoje dalyje aptarta kokybės užtikrinimo svarba Kauno kolegijoje, jos sąsajos su išoriniu kokybės vertinimu. Trečiojoje dalyje trumpai aprašytas vidinės kokybės užtikrinimo sistemos modelis ir jo įgyvendinimo problemos Kauno kolegijoje.

## 1 KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS EUROPOS AUKŠTOJO MOKSLO ERDVĖJE

Aukštasis mokslas – žinių visuomenės formavimo pagrindas, o *Europos aukštojo mokslo erdvė* ir *Europos mokslinių tyrimų erdvė* vadinami dviem žinių visuo-

tion, characterizing all circumstances (Middlehurst, 2001; *Provisions of Higher Education Quality Assurance*, 2006). G. Žibėnienė (2006) defines the quality assurance of study as coherent functioning of components and systematic procedures helping assess and manage the quality of an institution activity, programmes and documents. L. Vlāscenu, L. Grünberg, D. Pārlea (2004) differentiate *quality assurance* from *quality management*, simultaneously emphasizing the frequent synonymous use of the terms, or in some cases *quality assurance* is considered to be a part of *quality management*. These authors argue that quality assurance is a much wider concept which covers management, assessment, control, improvement and culture. The latter has a great impact on the efficiency of the mentioned components. Wahlen (Parri, 2006) broadens the above mentioned authors' conception of quality assurance highlighting quality assessment and management and stressing not only maintenance of standing level of quality, but its permanent improvement. Thus, internal quality assurance system functioning in a higher education institution is possible to describe as a whole of means covering institution's quality assessment and management that aims at quality improvement of higher education institution activity.

Higher education institutions with regard to Bologna Process requirements have to work out, implement and constantly develop the internal quality assurance system. The article aims at sharing experience of modeling and implementation of internal quality assurance system in Kaunas College.

*The aim* of the article is to overlook the experience of modeling and implementing an internal quality assurance system in Kaunas College. *The object* is experience of implementing internal quality assurance in Kaunas College. Analysis of documents and scientific research literature was conducted prior to the preparation of the article.

*The article consists of three parts*. The purpose of the first part is to emphasize the tendencies of quality assurance development in the European higher education area, considering an institutional, national and European level. In the second part importance of the quality assurance in Kaunas College and its coherence with external quality assurance is discussed. The third part presents a short description of the model of internal quality assurance system and its implementation problems in Kaunas College.

## 1 QUALITY ASSURANCE IN EUROPEAN HIGHER THE EDUCATION AREA

Higher education is the basis for the formation of the knowledge society. European higher education area and European research area are called two pillars of the knowledge society (*Berlin Communiqué*, 2003; *Main Bologna Process Documents*, 2005). The formation of the

menės ramsčiais (*Berlin Communiqué*, 2003; *Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai*, 2005). *Žinių visuomenės susiformavimas* – tai *Lisabonos strategijos* (2000), kurioje numatyta Europos Sąjungą (ES) paversti konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių ekonomika pasaulyje, užtikrinančia darnų ekonomikos augimą, daugiau ir geresnių darbo vietų sukūrimą bei didesnę socialinę sąglaudą, įgyvendinimo garantas. Šis strateginis tikslas apima ne tik pramonę, gamybą, bet ir aukštąjį mokslą. Minėti ES dokumentuose išdėstyti teiginiai iškelia aukštojo mokslo vaidmens svarbą ekonominei ir socialinei sferoms. Pažymėtina, kad ne mažiau reikšminga aukštojo mokslo įtaka ir kultūrinei Europos plėtotei.

Susirūpinimas aukštojo mokslo kokybe oficialiai pareiškėtas 1999 m. Europos ministrų, atsakingų už aukštąjį mokslą, priimtoje *Bolonijos deklaracijoje*. Joje iki 2010 m. užsibrėžta sukurti vieningą *Europos aukštojo mokslo erdvę*. Vienas iš šiame dokumente iškeltų tikslų – bendradarbiavimo Europoje skatinimas kokybės užtikrinimo srityje ir siekis sukurti panašius kokybės vertinimo kriterijus, metodiką ir metodologiją. *Salamanca konvencijoje* (2001) pažymėta kokybės užtikrinimo mechanizmų, akreditacijos ir jos procedūrų skaidrumo svarba. Šie elementai gali būti laikomi būtina sąlyga siekiant garantuoti aukštą studijų kokybę. *Prahos deklaracija* (2001), nurodo esant būtiną glaudų šalių bendradarbiavimą ir jų tarpusavio pasitikėjimą siekiant pripažinti nacionalines kokybės užtikrinimo sistemas (*Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai*, 2005).

Bolonijos deklaracijos idėjas plėtojančiame *Berlyno komunikate* (2003) *studijų kokybė* laikoma viena iš prioritetinių aukštojo mokslo veiklos sričių. Čia taip pat akcentuojama būtinybė užtikrinti kokybę visais trimis lygmenimis: *instituciniu*, *nacionaliniu* ir *europiniu*. Pažymimas ir bendrųjų kokybės užtikrinimo kriterijų bei metodologijų tobulinimo poreikis. Be to, pabrėžiama, kad institucijai suteikta autonomija pirmiausia reikalauja atsakomybės iš pačios institucijos už teikiamo aukštojo mokslo kokybės užtikrinimą. Tokiu būdu formuojama visų aukštųjų mokyklų atsakomybė nacionalinėje kokybės sistemoje. *Berlyno komunikate* (2003) pateikiama *nacionalinių kokybės užtikrinimo sistemų* struktūra, sudaryta iš šių vienetų:

- Atsakingų struktūrų ir institucijų.
- Programų ar institucijų vertinimo, apimančio tiek vidinį, tiek išorinį (įtraukiant studentus) vertinimą bei vertinimo rezultatų skelbimą.
- Akreditavimo sistemų, sertifikavimo arba kitų jam prilygstančių procedūrų.
- Tarptautinio dalyvavimo, bendradarbiavimo ir tinklų kūrimo.

Akcentuojama *ne fiktyvus, o realus* studentų dalyvavimas aukštojo mokslo valdyje būtinybė (*Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos*, 2005).

knowledge society is the guarantee of the *Lisbon Strategy* (2000), that envisages transforming the European Union (EU) into the most competitive and dynamic knowledge economy in the world, ensuring cohesive growth of economy, establishing more and better workplaces and better social cohesion. The strategic aim embraces not only industry, manufacturing but also higher education. The above mentioned issues of the EU documents emphasize the importance of the role of higher education for economic and social areas. The significance of higher education influence for European cultural development is also noteworthy.

The concern about the quality of higher education was expressed officially in *Bologna declaration* adopted by the European Ministers responsible for higher education in 1999. The Declaration sets a task to create common *European higher education area* by 2010. One of the objectives set in the document is the promotion of cooperation in the area of quality assurance having the aim to create similar quality assessment criteria, methods and methodology. *Salamanca Convention* (2001) emphasizes quality assurance mechanisms, the importance of accreditation transparency and its procedures. These elements could be regarded as a necessary condition pursuing to guarantee a high quality of studies. With the reference to *Prague Declaration* (2001), cohesive cooperation among the states and their mutual reliance is also necessary in pursuit to recognize national systems of quality assurance (*Key documents of Bologna Declaration*, 2005).

In *Berlin Communiqué* (2003) which develops the ideas of Bologna Declaration, quality of studies is regarded as one of the priority areas within the activities of higher education. The document also stresses the necessity to ensure quality in all three levels: *institutional*, *national* and *European*. The need for common quality assurance criteria and development of methodologies is also emphasized. Furthermore, as remarked the autonomy granted to an institution firstly requires its responsible attitude for the quality assurance of provided higher education. In this way accountability of all higher schools in the national quality system is being formed. The structure of quality assurance systems presented in *Berlin Communiqué* (2003) is comprised of the following units:

- Responsible bodies and institutions.
- Announcement of assessment of programmes and institutions including external and internal (involving students) assessment and its results.
- Accreditation systems, certification or other corresponding procedures.
- International participation, cooperation and network building.

Necessity of student participation in higher education management, not fictitious but a real one is emphasized (*Provisions of Higher Education Quality Assurance*, 2005).

Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacijos (angl. ENQA) nuomone, *aukštojo mokslo internacionalizavimas* ir jo kokybė, ypač koncepcijų lygmenyje, visada buvo glaudžiai susiję vienas su kitu. Šių reiškinių ryšį lemia tvirtas įsitikinimas, kad internacionalizavimas padeda stiprinti aukštojo mokslo kokybę. Kaitos poreikis didžiaja dalimi susijęs su tarptautiniu kontekstu, tačiau ENQA valdymo grupė pabrėžia, kad Europos kokybės užtikrinimo dimensijos įgyvendinimas priklauso nuo *nacionalinių* kokybės užtikrinimo sistemų sukūrimo, įgyvendinimo ir jų tobulinimo. Pastaroji sistema turėtų būti formuojama atsižvelgiant į atskirų šalių aukštojo mokslo sistemų struktūrą, realizuojamų jose programų įvairovę ir kt., taip pat ir į tarptautines tendencijas (Campbell ir Wende, 2000). Pažymėtina, kad tarptautinės aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos neturėtų visiškai pakeisti nacionalinio lygmens reikalavimų.

Nacionalinių kokybės užtikrinimo sistemų svarba aukštajam mokslui nepaneigiama, tačiau didžiausia atsakomybė už studijų kokybę tenka pačiai aukštojo mokslo institucijai. Joje kuriama atitinkama aplinka ir sudaromos būtinos sąlygos *kūrybiškai dėstytojo* ir *studento sąveikai* siekiant įgyvendinti studijų programose iškeltus tikslus.

*Bergeno komunikate* (2005) aukštojo mokslo institucijos raginamos sistemingai diegti vidinius mechanizmus, tiesiogiai susijusius su išoriniu kokybės užtikrinimu. 2006 m. vasario 15 d. Europos Parlamentas ir Europos Taryba pateikė rekomendacijas valstybėms narėms dėl tolesnio Europos bendradarbiavimo užtikrinant aukštojo mokslo kokybę. Viena iš rekomendacijų: „skatinti, kad visos savo teritorijoje veikiančios aukštojo mokslo įstaigos įvestų ar tobulintų griežtas vidaus kokybės užtikrinimo sistemas pagal Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo standartus ir gaires, priimtas Bergene Bolonijos proceso pagrindu“ (Europos Parlamento ir Europos Tarybos rekomendacija, 2006, p. 61). *Bergeno komunikate* buvo pritarta ENQA bendrai su savo nariais (angl. EUA, ESIB, EURASHE) priimtiems standartams ir gairėms. Standartai ir gairės, nukreiptos į vidinį aukštųjų mokyklų kokybės užtikrinimą, apima kokybės užtikrinimo politiką ir procedūras, studijų programų ir teikiamų kvalifikacijų pripažinimą, stebėseną ir periodinį vertinimą, studentų pasiekimų vertinimą, dėstytojų kokybės užtikrinimą, studijų išteklius ir paramą studentams, informacijos sistemas ir viešą informavimą (*Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos*, 2006). Šios nuostatos ir gairės turi tapti kiekvienos aukštojo mokslo institucijos vidinės kokybės užtikrinimo sistemos dalimi.

Viena iš kokybės užtikrinimo priemonių – kokybės užtikrinimo sistemos (tiek išorinės, tiek vidinės) egzistavimas. Aukštojo mokslo institucija privalo

The European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) considers that the internationalization of higher education and its quality has always been closely interrelated, especially at the conceptual level. The link between these phenomena is determined by a firm belief that internationalization assists in enhancing the quality of higher education. The need for a change in large part is related to the international context, but ENQA management group stresses, that implementation of European quality assurance dimension depends on creation of *national* quality assurance systems, their implementation and development. The latter system should be developed considering the structure of higher education systems existing in a particular country, the variety of programmes and other aspects, as well as international tendencies (Campbell and Wende, 2000). It is emphasized that provisions of international higher education quality assurance should not replace the national level requirement.

The importance of national quality assurance systems for higher education is undeniable; however, the biggest responsibility for quality assurance falls on a higher education institution. It creates a corresponding environment where necessary conditions for creative *teacher* and *student interaction* are provided aiming at achieving objectives set in the programmes of studies.

In *Bergen Communiqué* (2005) higher education institutions are encouraged to implement systematically internal mechanisms, directly related to external quality assurance. On 15 February 2006 EU Parliament and EU Council presented recommendations for the member states on further European cooperation concerning quality assurance of higher education. One of the recommendations is “to encourage all higher education institutions functioning within the territory to initiate and develop strict internal quality assurance systems, following quality assurance standards and guidelines at the European higher education area, adopted in Bergen meeting on the basis of Bologna Process” (EU Parliament and EU Council Recommendation, 2006, p. 61). In *Bergen Communiqué* (2005) the standards and guidelines developed by ENQA in cooperation with its members (EUA, ESIB, EURASHE) were approved. Standards and guidelines that are directed towards internal higher education institutions quality assurance cover quality assurance policy and procedures, recognition of programme of studies and provided qualifications, monitoring and systematic assessment, assessment of students achievements, teaching quality assurance, study resources and student support, information systems and informing of the public (*Provisions of Higher Education Quality Assurance*, 2006). These provisions and guidelines should be a part of internal quality assurance system of every higher education institution.

One of the quality assurance measures is the existence of quality assurance system (both external and

spręsti svarbų uždavinį – sukurti, įgyvendinti ir nuolat tobulinti vidinę kokybės užtikrinimo sistemą. Švietimo paslaugas teikianti institucija turi atliepti ir prognozuoti *švietimo kokybės kaitos* tendencijas, kurios diktuojamos studentų, darbdavių, kitų socialinių dalininkų, visuomenės, valstybės, o šiuolaikiniame globalizacijos amžiuje ne tik europinių, bet ir pasaulinių aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų.

## 2 VIDINIO KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SĄSAJOS SU IŠORINIŲ KOKYBĖS VERTINIMU: KAUNO KOLEGIJOS ATVEJIS

Aktyvi integracija į Europos aukštojo mokslo erdvę išsaugant nacionalinį savitumą ir vertybes, indėlis į žinių visuomenės kūrimą, nuolatinis siekis tobulėti, demokratiška atmosfera, produktyvi ir intensyvi veikla, gebėjimas derinti asmens ir aukštojo mokslo institucijos akademinę laisvę su atsakomybe, nepamirštant, jog kolegijos misija – tarnauti visuomenei, — tai pagrindinės nuostatos, kuriomis vadovaujasi Kauno kolegija.

Kauno kolegija, kaip aukštojo mokslo institucija, yra atsakinga už vidinės kokybės užtikrinimo sistemos sukūrimą, įgyvendinimą ir nuolatinį jos tobulinimą, nes ši kolegija:

1. Siekia būti konkurencinga tarptautinėje švietimo rinkoje.
2. Yra atskaitinga studentams, akademiniams personalui, kitiems socialiniams dalininkams, visuomenei ir valstybei.
3. Siekia nuolat gerinti savo veiklos kokybę.

Kolegijos veiklos pagrindinis tikslas – sudaryti bendruomenės nariams sąlygas kurti, perteikti ir įgyti šiuolaikiškas, aukštojo mokslo pasiekimais pagrįstas žinias, mokėjimus ir įgūdžius, kurie tenkintų asmens, darbdavių ir visuomenės poreikius bei leistų sėkmingai adaptuotis konkurencingame veiklos pasaulyje sparčios technologijų kaitos sąlygomis. Kolegija, įgyvendindama savo misiją, privalo veiksmingai prisidėti ir prie Lietuvos strateginio tikslo, t. y. siekti, kad šalies ekonominė, technologinė ir socialinė pažanga leistų Lietuvai tapti pilnoverte ES nare.

Pagrindinis Kauno kolegijos teikiamų paslaugų vartotojas – studentas. Jo studijų metu įgytos kompetencijos – tai didžiaja dalimi kolegijos bendruomenės veiklos rezultatas.

Aukštojo mokslo institucijoms suteikta *autonomija* neatsiejama nuo *atskaitingumo*. Nors valstybė, leisdamą įstatymus, kitus teisinius aktus bei skirdama finansavimą aukštojo mokslo institucijoms, siekia sudaryti kokybiškas veiklos sąlygas, tačiau bet koku atveju didesnė

internal). A higher education institution is committed to a very important task, i. e.: create, implement and constantly develop the internal quality assurance system. An institution providing education services has to react and forecast trends of changes in education quality which are indicated by students, employers, other stakeholders, society, state and, in the age of globalization, by European and the world's higher education quality assurance regulations.

## 2 INTERNAL QUALITY ASSURANCE CONSISTENCY WITH EXTERNAL QUALITY ASSESSMENT: KAUNAS COLLEGE CASE STUDY

Active integration into the European higher education area preserving national individuality and values, contributing to the knowledge society creation, seeking constant development, democratic atmosphere, efficient and intensive activity, ability to harmonize a person's and higher education institution's academic freedom and responsibility, keep in mind that a college's mission is to serve the society – these are essential guidelines which Kaunas College is following.

Kaunas College as a higher education institution is responsible for internal quality assurance system designing, implementation and its constant development because this College:

1. Is aiming at becoming competitive in the international education market.
2. Is accountable to students, academic staff, other stakeholders, society and the state.
3. Is permanently pursuing to improve the quality of its activities.

The main purpose of the College is to provide conditions for creation, acquisition and communication of modern knowledge, abilities and skills for members of the community based on higher education achievements that would satisfy the needs of an individual, employers and society and would guarantee successful adaptability in the competitive world of activity in the circumstances of rapid technological change. The College realizing its mission, have to contribute to a strategic aim of Lithuania, i.e., to pursue for economic, technological and social advancement of the country which would allow Lithuania to become a full-fledged EU member.

The main consumer of services provided by Kaunas College is a student. His or her competencies acquired in the study process is in large part the result of the College community's activity.

*Autonomy* granted to higher education institutions is inseparable from their *accountability*. Although the state by making laws, other legal acts and assigning finances for higher education institutions, is aiming to make qualitative conditions for activity, but anyway a bigger *responsi-*

atsakomybė užtikrinant aukštojo mokslo kokybę tenka pačiai institucijai. M. Frazer (*Quality procedures in European Higher Education*, 2003) pabrėžia, kad institucijos autonomijos kaina yra jos atskaitomybė. Aukštoji mokykla privalo būti atskaitinga studijas finansuojančioms suinteresuotosioms grupėms ir valstybei, studentams, kurie tas studijas renka ir naudojami teikiamomis paslaugomis, darbo rinkai, kuriai reikalingi tinkamai parengti specialistai.

Aukštojo mokslo institucijose vis aktualesnis tampa vidinės kokybės užtikrinimo sistemos sukūrimo, įdiegimo ir jos tobulinimo, atsižvelgiant į europines aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatas, klausimas. Aukšto studijų kokybės lygio pasiekimas, jo išlaikymas ir nuolatinis gerinimas ne tik nacionaliniu, bet ir tarptautiniu mastu įgalina kolegiją nuolat rūpintis savo veiklos kokybės užtikrinimu – priemonių (suformuotų pačios kolegijos viduje ir adaptuotų iš išorės) visuma, apimančia institucijos veiklos kokybės vertinimą ir valdymą, siekiant nuolat gerinti kolegijos veiklą.

Kauno kolegijoje vidinė kokybės užtikrinimo sistema yra neatsiejama nuo išorinio kokybės vertinimo, apimančio studijų programų ir institucinį lygmenį. S. Hofmann, ACQUIN (2006) pažymi, kad aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas turi du tikslus: prisidėti prie aukštojo mokslo kokybės gerinimo ir teikti patikimą informaciją apie esamą aukštojo mokslo kokybę apimant studijas ir tyrimus. Modeliuojant ir įgyvendinant Kauno kolegijos vidinę kokybės užtikrinimo sistemą atsižvelgiama į tarptautinę patirtį, išorės ekspertų pateiktas studijų programų bei kolegijos, kaip institucijos, veiklos kokybės vertinimo išvadas bei rekomendacijas. Atliekant vidinį vertinimą, taip pat remiamasi išorinio kokybės vertinimo išskirtomis veiklos sritimis, kriterijais, rodikliais, juos transformuojant ir pritaikant vidiniam veiklos kokybės vertinimui.

Aukštojo mokslo institucijos vidinė kokybės užtikrinimo sistema – tai tarpusavyje susijusių priemonių, padedančių užtikrinti kolegijos veiklos kokybę, visuma. Konkurencingumas, atskaitingumas, atsakomybė, nuolatinio veiklos tobulinimo būtinybė – pagrindinės varomosios jėgos, verčiančios kolegiją kurti ir įgyvendinti vidinę kokybės užtikrinimo sistemą, ieškoti efektyviausių sprendimų, gerinančių kolegijos veiklą bei plėtojančių jos kokybės kultūrą.

### 3 VIDINĖ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMA IR JOS ĮGYVENDINIMAS KAUNO KOLEGIJOJE

Kauno kolegijoje funkcionuoja vidinė kokybės užtikrinimo sistema, veikianti pagal įdiegtą ir nuolat tobulinamą kokybės vadybos modelį, kuriame integruoti *Visuotinės*

*ability* to ensure higher education quality falls on the institution itself. M. Frazer (*Quality procedures in European Higher Education*, 2003) claims that the value of institutional autonomy lies in its accountability. A higher education institution must be accountable to groups of interest financing studies, and the state, students who choose the studies and use the provided services, and also labour market that needs well trained specialists.

The issue of internal quality assurance system designing, implementation and its development is becoming more relevant for higher education institutions with the view of the European provisions of higher education quality assurance. Achievement of high level of study quality, its retention and constant improvement at both national and international levels empowers the College to concern constantly about the *quality assurance* of its activity – a set of measures (worked inside the College and adapted from the outside), that *includes quality assessment and improvement of the institution, aiming at constant improvement of the college activity.*

In Kaunas College internal quality assurance system is inseparable from the external quality assessment, covering study programmes and institutional levels. S. Hofmann, ACQUIN (2006) stresses that higher education quality assurance implies two aims: to contribute to higher education quality improvement and provide reliable information about existing higher education quality including studies and research. Modelling and implementation of Kaunas College quality assurance system is conducted with a view to international experience, conclusions and recommendations on study programmes and the *quality assessment* of the College as an institution activity presented by external experts. Performance of internal assessment is also based on activity dimensions, criteria, indicators distinguished by external quality assessment, transforming them and adapting to internal activity quality assessment.

Higher education institution internal quality assurance system is a set of interrelated measures helping to ensure the quality of the College activity. Competitiveness, accountability, responsibility, necessity of constant development of activity quality are key driving forces, stimulating the College to create and implement the internal quality assurance system, search for effective decisions improving the College activity and upgrowth of its quality culture.

### 3 INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM AND ITS IMPLEMENTATION IN KAUNAS COLLEGE

Existing internal quality assurance system in Kaunas College has been functioning according to implemented and being constantly developed quality management model, which integrated the principles of *Total*

kokybės vadybos (angl. TQM) principai ir ISO 9001 kokybės vadybos sistema. Šio modelio funkcionavimas yra cikliškas, o įgyvendinamas jis per savęs vertinimą ir palyginamumą. Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos paskirtis – *nuolatinis kolegijos veiklos gerinimas*.

Kauno kolegijos vidinė kokybės užtikrinimo sistema realizuojama per vertinimo ir kokybės valdymo procedūras. Sistemai būdingi klasikiniai vadybos procesai: planavimas, organizavimas, įgyvendinimas ir kontrolė. Tūtin didelis dėmesys skiriamas grįžtamajam ryšiui.

Modeliuodama vidinę kokybės užtikrinimo sistemą, kolegija kėlė sau tikslą – sukurti tokią sistemą, kuri būtų jos veiklai naudinga. Vadovaujamosi principu: *sistema tarnauja institucijai, o ne institucija dirba sistemai*. Visuotinės kokybės vadybos filosofija, įgyvendinama pasitelkiant savianalizės ir palyginamumo procesus, labiausiai atitiko esamą kolegijos situaciją ir įdirbį šioje srityje, taip pat jos galimybes, turimus laiko, žmogiškuosius bei kitus išteklius.

*Visuotinės kokybės vadyba* – tai vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, į tobulinimo veiklą įtraukdama visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama rezultatų kokybę ir mažindama kaštus (Vanagas, 2004). Remiantis šia filosofija, Kauno kolegijoje kokybės gerinimo procesas yra ilgalakis, nenutrūkstantis. Kolegijos vartotojai (tiek viduje, tiek išorėje) laikomi svarbiausia institucijos dalimi, o jų poreikiai ir lūkesčiai yra nuolat tiriami, siekiant juos patenkinti. Ypač svarbiu laikomas personalo kvalifikacijos tobulinimas, personalui rodoma pagarba. Vadovai operatyviai reaguoja į iškilusias problemas į kolegijos veiklos gerinimą įtraukdami visus kolegijos bendruomenės narius. Kadangi visuotinės kokybės vadybos pagrindinis tikslas – vartotojų poreikių tenkinimas, todėl visa kolegijos vidinė kokybės užtikrinimo sistema tikslingai kreipiamą šiam tikslui įgyvendinti. Pasirinkta Visuotinės kokybės vadybos (angl. TQM) filosofija sąlygoja kolegijos lankstumą, dinamiškumą, jos greitesnį prisitaikymą prie nuolat kintančių sąlygų.

Įdiegta ISO 9001 kokybės vadybos sistema apima tik Kauno kolegijos administravimo (dokumentų valdymo, viešųjų pirkimų, personalo valdymo ir kt.) procesus. Ši kokybės vadybos sistema buvo pasirinkta siekiant optimizuoti išaugusios kolegijos administracinius procesus. Prie Kolegijos prisijungus naujoms mokykloms (padaliniams), ISO 9001 kokybės sistema padeda veiksmingiau spręsti iškilusias problemas, kai susiduriama su skirtingu valdymo procesų reglamentavimu, atskirų tarnybų ir padalinių funkcijų bei atsakomybės pasiskirstymu, dokumentų valdymu ir pan. Dėl griežto šios sistemos reglamentavimo ir aukštosios mokyklos misijos bei veiklos specifiškumo ją atsisakyta taikyti studijų

*Quality Management (TQM)* and the system of quality management ISO 9001. The functioning of the model is cyclic and its implementation is realized through self-assessment and benchmarking. The purpose of the internal quality assurance system is a *constant improvement of the college activity*.

Kaunas College internal quality assurance system is fulfilled by applying quality assessment as well as quality management procedures. Classical management processes are typical peculiar to the system: planning, organizing, implementing, and controlling. Special attention is given to the feedback.

While modeling the internal quality assurance system the College aimed at building such a system that would be useful for its activity. It was based on the principle: *a system serves for an institution, and not an institution works for a system*. The *Total quality management philosophy* implemented by means of self-analysis and benchmarking processes best suited to the present situation in the College and experience in this area, its possibilities and availability of time, human and other resources.

*Total quality management* is such management philosophy and methodology, through which an organization is continually developing with the involvement the staff into that activity and pursuing to satisfy the interests of consumers, by improving the quality of products and reducing costs (Vanagas, 2004). Based on this philosophy the quality improvement process in Kaunas College is a long-term, continual process. The College consumers (internal and external) are considered to comprise the essential part of the institution, thus, their needs and expectations are constantly researched to be satisfied. Of special importance is considered to be qualification improvement of the staff, respect for them. Authorities immediately respond to the problems that occur involving all members of the College community into the College activity improvement. Satisfaction of consumer needs is conceived as the main goal of the total quality management, therefore the internal College quality assurance system is purportedly aimed at implementation of this goal. The selected TQM philosophy conditions the flexibility, dynamism of the college, and its more rapid adaptation to constantly changing conditions.

The implemented ISO 9001 quality management system covers only Kaunas College management (document handling, public procurement, staff management, etc.) processes. This quality management system has been chosen in order to optimize expanded processes of the College administration. Since the new schools (departments) have been affiliated to the College, ISO 9001 quality system assists in solving problems that emerge, when it encounters different regulations of management processes, distribution of functions and responsibilities of separate services and subdivisions, document handling,



procesams. ISO sistema buvo sukurta pramonės ir gamybos sektoriui, tad jos pritaikumas švietimo sistemoje yra gana kompliktuotas ir sudėtingas reiškinys.

Visa kolegijos vidinė kokybės užtikrinimo sistema formalizuota (parengtas *Kokybės vadovas*, apibrėžti sistemos įgyvendinimo etapai, terminai, leidžiami įsakymai kokybės klausimais ir kt.), sukurta tarnyba, atsakinga už šios sistemos įgyvendinimą ir tobulinimą, suburta kolegijos Kokybės taryba, nuolat sudaromos darbo grupės įvairiems klausimams spręsti ir t. t.

Kauno kolegijoje vidinė kokybės užtikrinimo sistema įgyvenama atliekant – savęs vertinimą, kurio svarbiausiu etapu laikoma savianalizė. Prieš imantis savianalizės, suplanuojamas savęs vertinimo procesas, renkami ir sisteminami duomenys. Kolegijoje taip pat atliekamas įvairių veiklos sričių rodiklių lyginimas tiek viduje tarp skirtingų padalinių, tiek ir su kitų aukštųjų mokyklų veiklos rodikliais.

Savęs vertinimo procesas Kauno kolegijoje vyksta sistemingai, tam tikrais ciklais: visi padaliniai, tarnybos, dėstytojai vertina savo ankstesniųjų metų veiklą pagal Studijų kokybės valdymo tarnybos ir kolegijos Kokybės tarybos parengtas veiklos savianalizės formas (parengtos dėstytojo veiklos savianalizės rekomendacijos ir fakulteto veiklos savianalizės forma). Jie analizuoja savo veiklą pagal kolegijos išskirtas veiklos sritis (adaptuotos remiantis išorinio kokybės vertinimo išskirtomis veiklos sritimis): *valdymas, studijų programos, personalo kvalifikacija, mokslinė taikomoji veikla ir išoriniai ryšiai, materialieji ir finansiniai ištekliai, tarptautiniai ryšiai, vidinė kokybės užtikrinimo sistema, organizacijos įvaizdis ir kultūra*. Kiekviena veiklos sritis savianalizės formose yra apibrėžta tam tikrais veiklos kriterijais ir rodikliais, pateikiamais klausimų ir teiginių forma. *Studijų programos* yra svarbiausia ir plačiausiai analizuojama veiklos sritis kolegijoje (kitas veiklos sritis galima pavadinti tik pagalbinėmis, papildančiomis tą *studijų programų* dalį, kuri apima *studijų programų rengimą ir gerinimą, dėstymą ir studijavimą, studentų pažangą ir pasiekimus, paramą studentams*). Šią nuostatą sąlygojo tai, kad pagrindinė kolegijos teikiama paslauga – studijos (1 pav.).

Savęs vertinimas atliekamas kiekviename lygmenyje: dėstytojo, katedros, fakulteto, tarnybos, kolegijos. Šiame procese nenutrūkstamas kokybės gerinimo siekis laikomas neatsiejamu nuo atskaitymo principo. Kiekvienais metais dėstytojai savo veiklos savianalizės ataskaitą teikia katedrų vedėjams, katedrų vedėjai – fakultetų dekanams, fakultetų dekanai, pavaduotojai, tarnybų vadovai – kolegijos direktoriui. Kolegijos direktorius, remdamasis fakultetų ir tarnybų savianalizės ataskaitomis, kartu su darbo grupėmis (darbo grupės sudaro kolegijos bendruomenės atstovai) rengia metinę Kolegijos veiklos savianalizės ataskaitą, kurią patei-

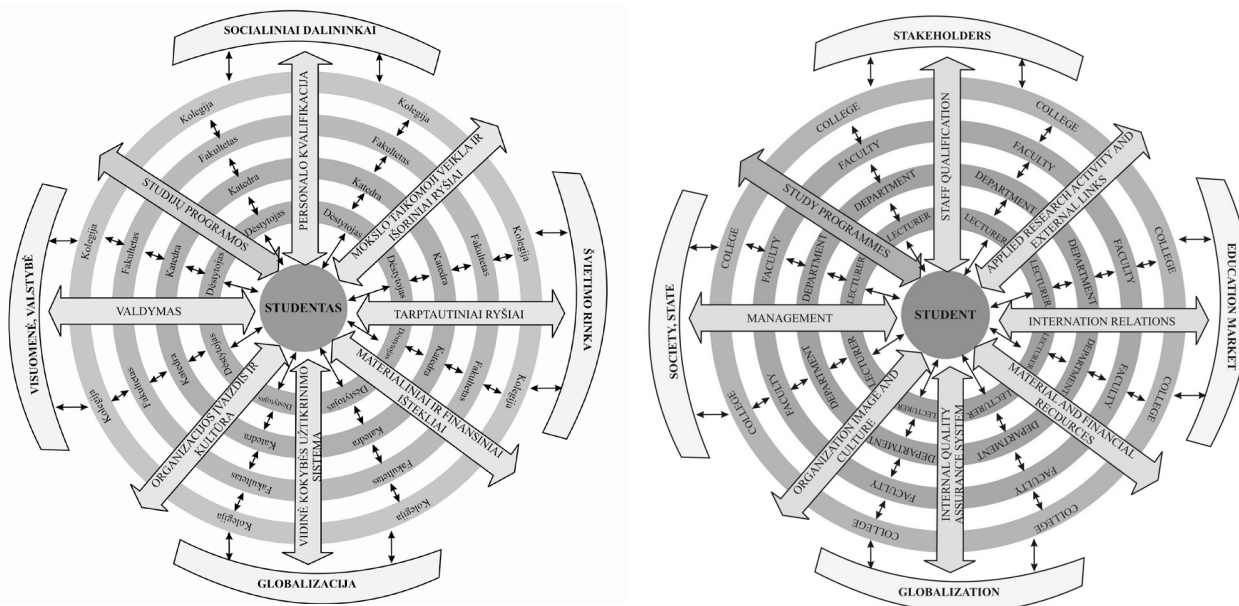
etc. The application of the system for study processes has been rejected due to its stiff regulations and the mission of the higher school and its activity specificity. ISO system has been designed for industry and manufacturing sector, therefore its adaptability in the system of education is highly complicated and complex.

The whole internal quality assurance system of the College is formalized (*Quality manual* has been prepared, the stages and terms of implementation of the system have been defined the orders concerning quality questions have been issued and etc.), a department responsible for the system's implementation and development has been established, the College Quality Board has been set up, working groups play their role solving various questions, and etc.

In Kaunas College self-assessment, with its main stage of self-analysis, has been chosen for the implementation of internal quality assurance system. Before the stage of self analysis, self-assessment is planned, data are collected and systematized. The College carries out internal comparison of performance indicators of various areas among different subdivisions and external comparison of performance indicators with other higher schools.

Self-assessment process in Kaunas College is systematic, occurring in particular cycles: all subdivisions, departments, teaching staff assess the previous year activity according to the forms prepared by the Study Quality Management Service and the College Quality Board (prepared recommendations for a teaching staff performance self-analysis and department performance self-analysis form). They analyze their activities according to the dimensions distinguished by the College (adaptation based on the external quality assessment): *management, study programmes, staff qualification, applied research activity and external links, material and financial resources, international relations, internal quality assurance system, image and culture of an organization*. Each area of activity in the form of self-analysis is defined according to certain criteria and indicators, which are presented in the form of statements and questions. *Study programmes* are the most important and widely analyzed dimensions of activity in the College (other areas of activity could be called as auxiliary, supplementing the *part of the study programmes which covers the designing of study programmes and its improvement, teaching and learning, students' progress and achievements, and student support's*). This provision is determined by the main service that the College provides, that is studies (Fig. 1).

Self-assessment is carried out at every level: teacher, department, faculty, service, college. In this process continual pursuing for quality improvement is considered to be inseparable from the principle of accountability. Every year teachers present their self-analysis report to the heads of their departments, the heads of departments to the deans of the faculties and the deans of the faculties,



1 pav. Kauno kolegijos vidinės kokybės užtikrinimo sistemos modelis  
 Fig. 1. Kaunas College internal quality assurance system model

čia akademinėi kolegijos bendruomenei ir kolegijos Tarybai (1 pav.). Tai kartu ir Kolegijos direktoriaus metinė veiklos ataskaita.

Labai svarbus vaidmuo visoje vidinėje kokybės užtikrinimo sistemoje tenka studentui, kuris savęs vertinimo procese yra svarbiausias informacijos šaltinis. Atliekant savianalizę būtina išsiaiškinti studentų nuomonę apie visų lygmenų – dėstytojų, katedros, fakulteto ir bendrai visos kolegijos veiklos kokybę. Tam atliekamos studentų apklausos, organizuojamos apskrito stalo diskusijos ir kt. (1 pav.).

Vidinis kokybės užtikrinimas neatsiejamai susijęs su išorine aplinka. Socialiniai dalininkai, švietimo rinka, valstybė, visuomenė bei globalizacijos procesai daro didelę įtaką ir kolegijoje vykstančių procesų kokybei (1 pav.).

Atlikus dėstytojo, katedros, fakulteto, kolegijos veiklos savianalizę, atskleidžiami atitinkamos veiklos srities privalumai, gerintini aspektai, galimybės ir grėsmės, pateikiami gerosios patirties pavyzdžiai, palyginami atskiri kolegijos ir jos padalinių veiklos rodikliai, nustatomos prioritetingos gerinimo kryptys, sudaromas veiksmų planas kokybei gerinti.

Po savianalizės kiekviename lygmenyje atliekamas įsivertinimas, kurį paprastai papildo kitų lygmenų įvertinimai. Pavyzdžiui, katedros vedėjas įvertina dėstytojo veiklą per metus, fakultetas – katedrų veiklą. Šiuo atveju sistemingai įsivertinama atsižvelgus ir į kitų asmenų pateiktus įvertinimus. Taip kiekvienoje pakopoje užtikrinamas grįžtamasis ryšys. Ataskaitų vertintojais tampa bendruomenės nariai, savivaldos institucijos. Įvertinimo metu pateiktos rekomendacijos nukreipia-

vice-deans and heads of services to the director of the College. The College director jointly with the working groups (comprised of members of the College community) drafts an annual summary report of the College activity analysis which is presented to the academic community of the College and the College Board (Fig. 1). This serves also as the director’s annual activity report.

A very significant role within the system of quality assurance lies on a student who is the most relevant source of information. As self-analysis is conducted at all levels, it is necessary to identify students’ opinion about their teaching staff, department, faculty and overall activity quality of the College. Students’ surveys are carried out, round table discussions and other activity are organized (Fig. 1).

Internal quality assurance is inseparably connected with external environment. Stakeholders, education market, state and society as well as globalization processes have a great influence on the quality of the College ongoing processes (Fig.1).

After the self analysis of the teaching staff, department, faculty and institution activities have been conducted, advantages of a particular sphere of activity are revealed, together with the aspects that need improvement, opportunities and threats, examples of good practice are presented, certain indicators of the College activity are compared to the ones of the subdivisions, directions of improvement are prioritized, an action plan for quality improvement is worked out.

After the self-analysis self-evaluation at every level is conducted, which is usually supplemented by evaluation of other levels. For example a head of a department

mos kolegijos vidinės kokybės užtikrinimo sistemos *tobulinimui*.

Labai svarbus vidinės kokybės užtikrinimo sistemos dėmuo – kasmet rengiamas viešas kiekvieno fakulteto veiklos savianalizės pristatymas ir vertinimas, į kurį kviečiami kolegijos bendruomenės nariai ir kuriame išsakoma atskirų specializuotų tarnybų vadovų nuomonė apie padalinio pažangą tam tikroje srityje. Tokiu būdu visi darbuotojai įtraukiami į savianalizės proceso ciklą. Viešo pristatymo metu jie gali išsakyti savo idėjas ir pasiūlymus, dalyvauti priimant sprendimus, reikšti savo nuomonę ir t. t. Vadovaujantis apskritojo stalo principu, aptariamos fakulteto veiklos stiprybės ir gerintini aspektai, numatomos galimybės ir grėsmės. Svarbiausias šio pristatymo tikslas – grįžtamojo ryšio užtikrinimas. Kadangi fakulteto savianalizė apima katedrų (katedros kolegijoje dažniausiai formuojamos studijų programų pagrindų) veiklą, o pastarosios – dėstytojų veiklos savianalizę, tai ataskaitos pristatymo metu analizuojama ne tik fakulteto, bet ir jam priklausančių katedrų (programų) bei jose dirbančių dėstytojų veikla, jų pasiekimai ir pažanga per vienus metus, numatomos prioritetinės veiklos kryptys ir tolimesnės kokybės gerinimo gairės.

Į Kauno kolegijos vidinę kokybės užtikrinimo sistemą integruojami ir kiti metodai, pavyzdžiui, studentų, absolventų, dėstytojų, kitų socialinių dalininkų apklausos, individualūs pokalbiai, posėdžiai, veiklos planų įgyvendinimo kontrolė ir t. t.

Savęs vertinimas kolegijoje grindžiamas pagrįstų ir patikimų duomenų rinkimu, jų sisteminimu ir analize. Dėl šios priežasties dažnai kyla savianalizės objektyvumo, atvirumo, patikimumo ir analitiškumo problemų įvairiais lygmenimis. Nepatikimi duomenys trukdo išsamiau pažvelgti į analizuojamos veiklos srities privatumus ir trūkumus. Ši problema susijusi su kokybės kultūros plėtojimu organizacijoje. Kokybės kultūra remiantis Kauno kolegijos patirtimi, daro didžiausią įtaką sėkmingam kolegijos vidinės kokybės užtikrinimo sistemos funkcionavimui.

Kauno kolegijoje kokybės kultūra plėtojama organizuojant mokymus, rengiant seminarus, atviras paskaitas, debatus ir pan. Kokybės klausimai nagrinėjami ir kolegijos vadovų susirinkimuose, nuolat aptariami bendruomenėje, Kokybės taryboje. Vis dėlto šių kokybės kultūros plėtojimo veiklų nepakanka. Tam, kad vidinė kokybės užtikrinimo sistema efektyviai funkcionuotų visuose institucijos padaliniuose (t. y. tais atvejais, kai institucija didelė), reikalingas *teigiamas* ne tik institucijos vadovo, bet ir padalinių vadovų požiūris į savęs vertinimo procesą. Jei padalinio vadovas neigs kokybės užtikrinimo sistemos naudą, nepritars jos reikalingumui, tai ir nemaža dalis jam pavaldžių darbuotojų jos diegimui aktyviai priešinsis. Šią savęs vertinimo priklaus-

evaluates a teacher's annual performance, and a faculty evaluates departments' performance. In this case self-evaluations are performed systematically taking into consideration evaluations presented by other persons. Accordingly, a feedback is ensured at every level. Members of the community, self-governing units become assessors of the reports. Recommendations presented at the time of evaluation are directed towards *development* by the College internal quality assurance system.

A very important component of internal quality assurance system is public presentation and assessment of every faculty activity self-analysis report where all members of the College community are invited and where opinion about a subdivision's progress in a particular area is expressed by the heads of special services. Thus, all the staff is involved in the cycle of the self-analysis process. During public presentation the staffs are invited to express their ideas and suggestions, participate in decision making, and express their own opinion. Following the round table principle strengths and issues in need for improvement, opportunities and threats of the faculty activity are forecasted. The main aim of the presentation is ensuring the feedback. As the faculty's self-analysis covers the activity of departments (departments are usually established on the basis of study programmes) and the latter cover teachers' self-analyses, therefore, during public report presentation the faculty activities are analysed all together with the departments (programmes) as well as activities, achievements and progress of teaching staff throughout the whole year. Trends of activity are prioritized and guidelines for further improvement are forecasted.

Other methods, such as surveys of students, graduates, teachers, other stakeholders, individual interviews, meetings, control of implementation of activity plans are also integrated into Kaunas College internal quality assurance system.

Self-assessment in the College is based on valid and reliable data collection, their codifying, and analysis. Due to this reason issues of objectivity, openness, reliability and analytical approach of self-analysis occur at all levels. Not reliable data hinder examination of advantages and disadvantages of the activity area under analysis. This problem is related to a quality culture development in an organization. As it is seen from the experience of Kaunas College a quality has the greatest impact upon the successful functioning of the College internal quality assurance system.

In Kaunas College the quality culture is developed organizing training, arranging seminars, open lectures, debates, and etc. Issues of quality are also analyzed in the College authority meetings; they are similarly a subject for continual discussion among the members of the community and Quality Board. However, these activities do not fulfill the quality development process. Seeking to guarantee an effective functioning of the quality assurance

somybę nuo vadovų požiūrio lemia tai, kad dažniausiai organizacijos vadovai kuria ir skleidžia energiją, būtina institucijos kaitai. Galima teigti, kad viena iš sėkmingo kokybės užtikrinimo sistemos kūrimo, įgyvendinimo ir nuolatinio jos tobulinimo priežasčių – akivaizdus institucijos vadovybės įsitraukimas bei pozityvus jos požiūris į savęs vertinimo procesą.

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

Profesinio rengimo kokybės techninė darbo grupė (2003) pristatė savęs vertinimo proceso etapus, kuriuos turi pereiti kiekviena organizacija, pradedama įgyvendinti savianalizės procesą (2 pav.).

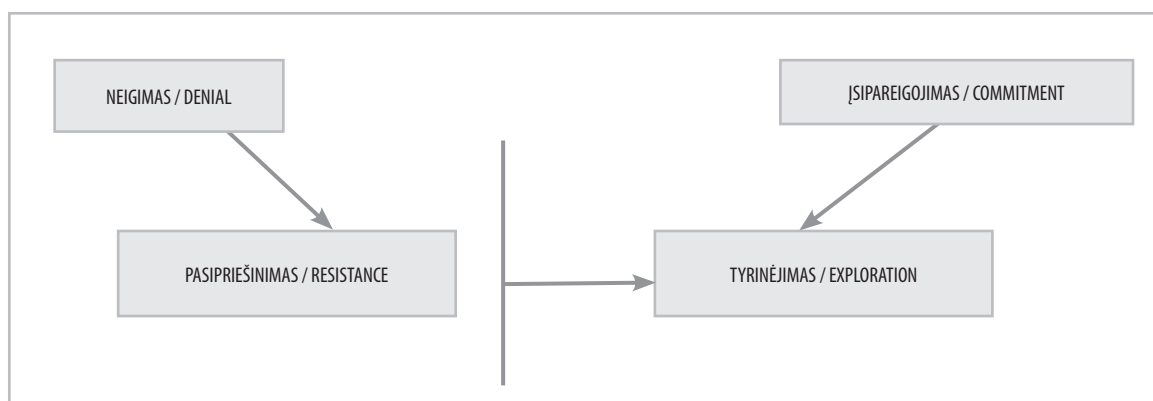
*Neigimas, pasipriešinimas, tyrinėjimas, įsipareigojimas* – natūralios reakcijos, kurias privalu įveikti siekiant vidinės kokybės užtikrinimo sistemos, pagrįstos savianalize, įgyvendinimo. Kauno kolegijos padaliniai, vertinant juos pagal savęs vertinimo proceso raidą, yra gana skirtinguose etapuose: savęs vertinimo neigimo etapo apraiškų jau beveik nerandame; pasipriešinimo etapo požymių, kurių metu ieškoma galimybių savianalizę priskirti visiškai netinkamiems veiklos gerinimo būdams, vis dar galima įžvelgti kai kurių bendruomenės narių veiksmuose; tyrinėjimo etapo užuomazgų jau atsiranda dalies bendruomenės narių tarpe; o įsipareigojimo etapas, kurio metu susitapatinama su savęs vertinimo procesu, tėra būdingas tik atskirų bendruomenės narių veiklai. Tai galėjo sąlygoti Kauno kolegijos susiformavimas iš skirtingą patirtį, tradicijas, asmeninių ir profesinių kompetencijų sąrangą bei išteklius turinčių institucijų. Patirtis rodo, kad kokybės už-

system in all subdivisions (in such cases when an institution is big) a *positive* attitude towards self-assessment process is required from a head of an institution and heads of subdivisions. If a head of an institution denies the benefit of a quality assurance system, does not sustain its necessity, then a considerably big part of the staff subordinate to him/her will actively resist its implementation. The self-assessment dependence on the heads attitude is conditioned by the fact that most often heads of organizations create and disseminate energy relevant for changes in an institution. It is arguable, that one of the main reasons of successful creation, implementation and continual development of a quality assurance system is evident involvement and positive attitude of an institution authority to the self-assessment process.

The efficiency level of the quality assurance system depends not only on heads, but also on every employee's inner incentive to seek qualitative activity, the level of responsibility of each member of the community for his or her activity quality. Consolidation of responsibility for an individual activity and its results is becoming one of the key aspects of quality culture development in the College.

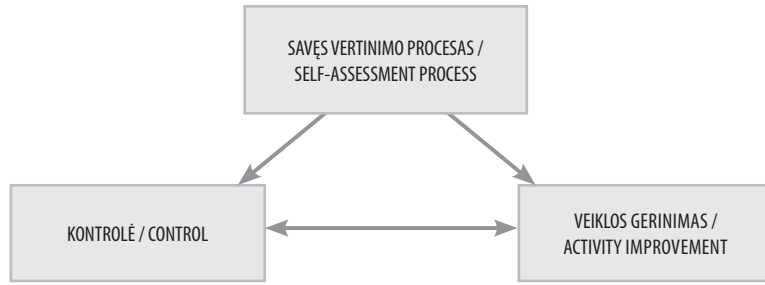
Technical Working Group on Quality in VET (2003) presented the stages of self-assessment process which every organization should pass at the beginning of self-analysis implementation process (Fig. 2).

*Denial, resistance, exploration and commitment* are natural reactions that should be overcome if seeking to implement the internal quality assurance system based on self-analysis. The subdivisions of Kaunas College according to their development in self-assessment process are in rather different stages: manifestations of self-assessment denial stage can hardly be found; features of resistance stage at which are searched for possibilities to attribute self-analysis to completely inadequate methods of



2 pav. Savęs vertinimo proceso raidos etapai (pagal *Technical Working Group on Quality in VET, 2003, p. 15*)

Fig. 2. **Developmental Stages of self-assessment process** (based on *Technical Working Group on Quality in VET, 2003, p. 15*)



3 pav. Savęs vertinimo proceso kryptingumas  
Fig. 3. Direction of self-assessment

tikrinimas, pagrįstas savęs vertinimu, palyginti sunkiai priimamas kolegijos bendruomenės narių dėl kokybės kultūros stokos. Anot E. Sallio (2002), kokybės kultūros vystymas trunka ilgą laiką. Tai iš tikrųjų labai sunkus darbas. Nors vidinė kokybės užtikrinimo sistema kolegijoje modeliuojama taip, kad į jos kūrimo, įgyvendinimo ir tobulinimo procesą būtų įtraukti visi kolegijos bendruomenės nariai, tačiau jos veikimas susiduria su tam tikromis kliūtimis, pavyzdžiui, savęs vertinimas suprantamas kaip laiko švaistymas ar dar viena biurokratinė užgaida. Pastebimas ir bendruomenės narių nenoras pažvelgti į savo veiklą atvirai, kritiškai įvertinti save ir būti įvertintam kitų (pvz., studentų, vadovų) bei palygintam su savo kolegų pasiekimais.

Kolegijos kokybės politika, remiantis savęs vertinimo procesu, nukreipta į *kontrolės* ir *veiklos gerinimo* dermę (3 pav.).

Bet kuriame savęs vertinimo proceso lygmenyje (pavyzdžiui, dėstytojo, katedros, fakulteto, kolegijos) išryškėja aspektai, leidžiantys įvertinti atliktų užduočių kokybę, nustatyti veiklos sritis, kuriose reikėtų „pasitempti“ ar kurios gali tapti proveržio kryptimis. Veiklos prioritetai gali būti aptikti visai kitur, negu jie iki šiol buvo randami. Tokiu būdu išryškėja savęs vertinimo proceso kryptingumas kontrolės link. Kita savęs vertinimo proceso kryptis – nuolatinis veiklos gerinimas. Grėsmių gali kilti tuo atveju, jei tik vienas iš šių aspektų bus priimtinas ir suprantamas, o kitas atmetamas. Pavyzdžiui, jei savęs vertinimas kreipiamas *tik į veiklos gerinimą*, neįvertinant pasiekimų ir neišskiriant prioritetų, **visų** veiklos aspektų gerinimas gali ne tik kad neduoti siekiamos naudos, bet net pakenkti. Jei akcentuojama *kontrolės* svarba, tai savianalizė institucijos bendruomenės bus atmetama dėl polinkio *tik kontroliuoti* jų veiklą, atskleidžiant išryškintus trūkumus. Nesant suderinamumo tarp šių kryptų, savęs vertinimas paprastai „pasibaigia gražių ataskaitų ir planų parengimu“.

Kontrolė ir veiklos kokybės gerinimas turi būti derinami tarpusavyje ir privalo papildyti vienas kitą.

activity improvement, are still traced in some community members actions; rudiments of exploration stage are emerging among some part of the community members; and the commitment stage when self-assessment process is identified with self is characteristic just to the several community members activity. This could have been determined by the formation of Kaunas College from institutions that possessed different experience, traditions, framework of personal and professional competencies and resources. Experience shows that quality assurance based on self-assessment is comparatively difficultly accepted by the members of the College community because of the absence of the quality culture. According to E. Sallis (2002), development of quality culture is a long running process. Moreover, it is very difficult task. Although the modelling of internal quality assurance system is constructed in such a way as to involve all the members of the College community into its designing, implementation and development process, but its functioning still faces certain obstacles, for example self-assessment is regarded as a waste of time or a bureaucratic whim. Community members' reluctance is observed to overview their work openly, critically evaluate oneself and to be evaluated by others (i.e. students, heads) and be compared to the colleagues' achievements.

The College quality policy is directed towards the consistency of *control* and *activity* improvement (Fig. 3).

At any level of self-assessment (i.e. teacher, department, faculty, institution) certain patterns can be observed enabling to evaluate the quality of accomplished tasks, activity areas that require improvement and the ones that could become directions of breakthrough. Activity priorities can be tracked in different areas than they have been found before. Thus, the direction of self-assessment process towards control is emerging. Another direction of self-assessment process is constant improvement of activity. Threats can emerge if only one aspect is accepted and understood, and the other rejected. For instance, if self-assessment is directed towards *improvement of activity* alone; all aspects of activity improvement can be useless and even harmful if achievements are underestimated and priorities not identi-

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas turi apimti visus tris lygmenis: institucinį, nacionalinį ir europinį. Didžiausia atsakomybė už studijų kokybę tenka aukštojo mokslo institucijai, nes joje kuriama atitinkama aplinka ir sudaromos būtinos sąlygos kūrybingai dėstytojo ir studento sąveikai. Aukštajai mokyklai keliamas svarbus uždavinys – sukurti, įgyvendinti, o po to nuolat tobulinti vidinę kokybės užtikrinimo sistemą.

2. Konkurencingumas, atskaitingumas, atsakomybė, nuolatinė kokybės gerinimo būtinybė – pagrindinės varomosios jėgos, skatinančios Kauno kolegiją modeliuoti ir įgyvendinti vidinę kokybės užtikrinimo sistemą.

3. Kauno kolegijos vidinė kokybės užtikrinimo sistema pagrįsta Visuotinės kokybės vadybos ir ISO 9001 principais. Didžiausias dėmesys skiriamas Kolegijos vidinių ir išorinių vartotojų poreikių patenkinimui.

4. Kauno kolegijos vidinė kokybės užtikrinimo sistema sistemingai ir cikliška įgyvendinama per savęs vertinimo ir palyginamumo procedūras, apimant visus institucijos lygmenis. Tai sąlygoja išsamų stiprybių, gerintinų aspektų, galimybių ir grėsmių skirtingose veiklos srityse išskyrimą, nukreipiant tai į nuolatinį kolegijos veiklos gerinimą. Sistema pagerina kolegijos išteklių vadybą ir padeda nustatyti institucijos prioritetus

5. Remiantis Kauno kolegijos patirtimi, galima teigti, kad kokybės užtikrinimo sistema negali išspręsti visų institucijos problemų, tačiau ji padeda aptikti problemų priežastis ir imtis jų šalinimo bei ieškoti gerinimo galimybių. Barjerai, trukdantys funkcionuoti kokybės užtikrinimo sistemai, dažniausiai glūdi kolegijos kultūroje.

ified. If *control* is overemphasized, then the institution's community will reject self-analysis for its predisposition to control of their activity, revealing highlighted shortcomings. Without compatibility of these two trends self-assessment usually "ends working out fine reports and plans".

Control and quality improvement of activity should be harmonized and supplement each other.

## CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

1. Higher education quality assurance should cover all three levels: institutional, national and European. The biggest part of responsibility for the study quality lies on the higher education institution as it creates an appropriate environment and conditions for creative interaction between a teacher and a student. A higher education institution is committed an important task, i.e. to create, implement and further develop an internal quality assurance system.

2. Competitiveness, accountability, responsibility, necessity for continual quality improvement are the key driving forces, encouraging Kaunas College to model and implement an internal quality assurance system.

3. Kaunas College internal quality assurance system is based on Total Quality Management and ISO 9001 principles. The greatest attention is focused on satisfaction of the College internal and external consumers' needs.

4. Kaunas College internal quality assurance system is being systematically and regularly implemented through self-assessment and benchmarking procedures covering all three institutional levels. This determines comprehensive identification of strengths, aspects for improvement, opportunities and threats in different areas of activity steering the College towards continual activity improvement. The system improves the College resources management and assist in identifying priorities of the institution.

5. With reference to Kaunas College experience it is concluded that the quality assurance system cannot solve all the institutional problems, but it assists in identifying the causes of problems, undertaking their elimination and searching opportunities for improvement. Barriers that hinder the functioning of the quality assurance system lie in the College culture.

## SANTRUMPOS / ABBREVIATIONS

ACQUIN – Akkreditierungs, Zertifizierungs und Qualitätssicherungs Institut / Akreditavimo, sertifikavimo ir kokybės užtikrinimo institutas.

ENQA – European Association for Quality Assurance in Higher Education / Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija.

ESIB – National Unions of Students in Europe / Nacionalinės Europos studentų sąjungos.

EUA – European University Association / Europos universitetų asociacija.

EURASHE – European Association of Institutions in Higher Education / Europos aukštojo mokslo institucijų asociacija.

## LITERATŪRA / REFERENCES

- Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos.* (2006). Vilnius: Studijų kokybės vertinimo centras.
- Campbell C., Rozsnyai Ch. (2002). *Quality assurance and the development of Course Programmes.* Papers on Higher Education. Bucharest: TREI.
- Campbell C., Van der Wende M. (2000). *International Initiatives and Trends in Quality Assurance for European Higher Education.* Helsinki: ENQA. Internetinis adresas: [www.enqa.eu](http://www.enqa.eu). Puslapis aplankytas 2007 m. vasario 5 d.
- Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl tolesnio Europos bendradarbiavimo užtikrinant aukštojo mokslo kokybę (2006 m. vasario 15 d.). Internetinis adresas: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/lt/oj/2006/l\\_064/l\\_06420060304lt00600062.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/lt/oj/2006/l_064/l_06420060304lt00600062.pdf). Puslapis aplankytas 2007 m. sausio 15 d.
- Graz Declaration.* (2003). Internetinis adresas: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/02-EUA/0309Graz\\_publication.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/02-EUA/0309Graz_publication.pdf). Puslapis aplankytas 2006 m. gruodžio 2 d.
- Green D. (1993). Trends and Issues. In A. Craft (Eds.), *International Developments in assuring Quality in higher education.* (p. 168-178). The Falmer Press, London, Washington.
- Harvey L., Green D. (1993). *Defining quality. Assessment and Evaluation in higher education.* Vol.7. 9-34.
- Harvey L., Knight T. (1996). *Transforming higher education.* The Society for Research into higher education&Open University Press.
- Hofmann S., ACQUIN (2006). *Mapping external Quality Assurance in Central and Eastern Europe. A comparative survey by the CEE network.* Helsinki: ENQA. Internetinis adresas: [www.enqa.eu](http://www.enqa.eu). Puslapis aplankytas 2007 m. vasario 5 d.
- Kauno kolegijos veikla 2005/2006 m.m./ Metų veiklos ataskaita. Kaunas.
- LST EN ISO 9001. (2001). *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2000).* Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
- Middlehurst R. (2001). *Quality Assurance Implications of new Forms of Higher Education.* Helsinki: ENQA. Internetinis adresas: [www.enqa.eu](http://www.enqa.eu). Puslapis aplankytas 2007 m. vasario 5 d.
- Parri J. (2006). *Quality in Higher education.* Internetinis adresas: [http://www.leidykla.eu/fileadmin/Vadyba/11/Janne\\_Parri.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Vadyba/11/Janne_Parri.pdf). Puslapis aplankytas 2007 m. sausio 25 d.
- Sallis E. (2002). *Total Quality Management in Education.* UK: Kogan Page.
- Savickienė I. (2005). *Universitetinių studijų kokybės vertinimo sistemos projektavimas.* Kaunas: VDU.
- Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai: Bolonijos – Bergeno laikotarpis 1999-2005 m. (2005). LR švietimo ir mokslo ministerija.
- Technical Working Group on Quality in VET. *An European Guide on Self-Assessment for VET-provider* (2003) Internetinis adresas: [http://www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Projects\\_Networks/Quality/key\\_documents/Self-assessment\\_guide.pdf](http://www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Projects_Networks/Quality/key_documents/Self-assessment_guide.pdf). Puslapis aplankytas 2006 m. gruodžio 17 d.
- Quality procedures in European Higher Education.* An ENQA survey. (2003). Helsinki: ENQA. Internetinis adresas: [www.enqa.eu](http://www.enqa.eu). Puslapis aplankytas 2007 m. vasario 5 d.
- Vanagas P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba.* Kaunas: Technologija.
- Van Damme D. (2004). *Standards and Indicators in Institutional and Programme Accreditation in Higher Education: A Conceptual Framework and a Proposal.* In L.Vlăsceanu, L.C.Barrows, (Eds.). *Indicators for Institutional and Programme Accreditation in Higher/Tertiary Education.* (p. 125-157). Bucharest: UNESCO-CEPES. Internetinis adresas: <http://www.cepes.ro/publications/pdf/Indicators/pdf>. Puslapis aplankytas 2007 m. sausio 6 d.
- Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions* (2004). Vlăsceanu L., Grünberg L., Pârlea D. (Eds.). Bucharest: UNESCO-CEPES. Internetinis adresas: <http://www.cepes.ro/publications/pdf/QA&A%20Glossary.pdf>. Puslapis aplankytas 2007 m. sausio 6 d.
- Žibėnienė, G., (2006). *Neuniversitetinių studijų programų kokybės vertinimo teorinis ir empirinis pagrindimas.* Vilnius: UAB Ciklonas.

*Įteikta 2007 m. kovo mėn.  
Delivered 2007 March*

MINDAUGAS MISIŪNAS  
Kauno kolegijos direktorius  
Mokslinių interesų kryptys:  
aukštojo mokslo institucijų valdymas,  
aukštojo mokslo kokybė ir jos užtikrinimas,  
kokybės vadybos sistemos.

MINDAUGAS MISIŪNAS  
Director of Kaunas College  
Research interests:  
management of higher education institutions, higher  
education quality and its assurance, quality management  
systems.

Kauno kolegija      Kaunas College  
Pramonės pr. 20, LT-50468 Kaunas, Lithuania  
[mindaugas.misiunas@fc.kauko.lt](mailto:mindaugas.misiunas@fc.kauko.lt)