

## PROFESINIO MOKYMO KOKYBĖS VALDYMAS

**Dalia Martišauskienė, Kęstutis Trakšėlys**

*Klaipėdos universitetas*

### **Anotacija**

Straipsnyje analizuojamas profesinio mokymo proceso kokybės valdymas. Aptariami teoriniai profesinių mokyklų kokybės valdymo aspektai, pristatomi juridiniai dokumentai, reglamentuojantys kokybės valdymą, ir atlikto tyrimo duomenys. Iš viso atliekant tyrimą apklausti 628 tyrimo dalyviai (240 mokytojų, 340 mokinių ir 48 mokyklų vadovai). Atsitiktiniu atrankos metodu pasirinkta po tris profesinio mokymo mokyklas iš kiekvieno Lietuvos regiono (Marijampolės, Alytaus, Utenos, Panevėžio, Šiaulių, Telšių, Tauragės, Klaipėdos, Kauno, Vilniaus).

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: kokybės valdymas, mokymo procesas, profesinis mokymas.

### **Abstract**

The authors of the article analyze the currently particularly relevant topic – quality management of the vocational training process in Lithuanian vocational schools. Presents theoretical analysis of quality management in vocational schools and research data are. A total of 628 survey participants (240 teachers, 340 students and 48 school leaders) were interviewed during the study. During the research, 3 vocational schools from each region of Lithuania (Marijampolė and Alytus, Utena, Panevėžys, Šiauliai, Telšiai and Tauragė, Klaipėda, Kaunas, Vilnius) were selected by random sampling method. The obtained results are sufficiently relevant for vocational education schools in organizing the teaching process and guaranteeing the quality of this process.

KEY WORDS: quality management, training process, vocational training.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v85i2.2192>

### **Įvadas**

Lietuvos švietimo sistemoje pastaraisiais metais daug dėmesio skiriama profesiniam mokymui, jo kokybei, perspektyvoms. Profesinio mokymo prieinamumas ir teikiamų profesinių mokyklų paslaugų kokybė yra vienas iš prioritetų, kurį akcentuoja LR Švietimo įstatymas (2011), Profesinio mokymo įstatymas (2017), įstatymo įgyvendinamieji aktai, naujoji Valstybinė švietimo strategija (2013–2022) ir kiti teisės aktai. Tad įgyvendinant minėtus juridinius dokumentus, daugelyje profesinių mokyklų diegiamos Kokybės vadybos sistemos ir standartai. 2007 m. patvirtinta Praktinio profesinio mokymo išteklių plėtros programa, kurioje numatyti specialieji uždaviniai kalba apie profesinio mokymo kokybės tobulinimą ir profesinio mokymo prieinamumo didinimą.

2017 m. LR Seimas priėmė Profesinio mokymo įstatymą, kuriame akcentuojama, kad profesinio mokymo teikėjai atsako už profesinio mokymo ir kitos veiklos kokybę, viešai skelbia savo veiklos kokybės rodiklius ir kartu su vertinimo institucijomis puoselėja profesinio mokymo kokybės kultūrą. Profesinio mokymo ko-

kybė užtikrinama taikant profesinio mokymo įstaigų pasirinktas vidines profesinio mokymo kokybės užtikrinimo sistemas, išorinį įvertinimą ir (arba) akreditavimą, grindžiamus Europos profesinio mokymo kokybės užtikrinimo orientacinės sistemos nuostatomis.

Siekiant užtikrinti profesinio mokymo kokybę turi būti vykdoma: profesinio mokymo stebėseną, vadovaujantis švietimo ir mokslo ministro patvirtintais švietimo stebėsenos rodikliais bei jo nustatyta tvarka; profesinio mokymo įstaigų veiklos kokybės įsivertinimas ir išorinis vertinimas; profesinio mokymo programų išorinis vertinimas; mokymosi pasiekimų vertinimas; profesinio mokymo ir kvalifikacijų teikimo priežiūra. Be to, profesinio mokymo teikėjas, t. y. mokymo centras, turi susikurti vidinę kokybės užtikrinimo sistemą bei numatyti veikimo būdus ir priemones, kaip užtikrinti teikiamo profesinio mokymo kokybę, atsižvelgiant į profesinių standartų reikalavimus, kitus švietimo ir mokslo ministro patvirtintus reikalavimus. Kiekviena profesinio mokymo įstaiga turi ne rečiau kaip kartą per metus supažindinti bendruomenę ir savo interneto svetainėje viešai skelbti profesinės įstaigos vadovo metų veiklos ataskaitą, kuri svarstoma Švietimo įstatymo nustatyta tvarka.

Mokslinės problemos aktualumas. 2006 m. Helsinkyje už profesinį mokymą atsakingi ES švietimo ministrai būtinybę gerinti profesinio mokymo įvaizdį, statusą, didinti patrauklumą paskelbė prioritetine veiklos sritimi. Briugės komunikate „Dėl glaudesnio Europos bendradarbiavimo profesinio mokymo srityje 2011–2020 m.“ šiam laikotarpiui suformuluota 11 strateginių tikslų (Švietimo problemos analizė, 2013). Pirmasis skamba taip: užtikrinti, kad pirminis profesinis mokymas taptų patrauklia mokymosi galimybe. To siekti rekomenduojama: gerinant pirminio profesinio mokymo kokybę; teikiant aukštos kokybės informavimo ir orientavimo paslaugas, kad privalomojo ugdymo laikotarpiu žemesniųjų klasių mokiniai ir jų tėvai galėtų susipažinti su įvairiomis profesijomis ir profesinės karjeros galimybėmis; užtikrinant, kad į pirminio profesinio mokymo programas būtų įtrauktas pagrindinių kompetencijų ugdymas; ugdant karjeros valdymo gebėjimus; profesinio mokymo įstaigų mokiniams suteikiant galimybę naudotis tinkama ir modernia technine įranga, mokymo priemonėmis ir infrastruktūra, skatinant mokyti darbo vietoje; stebint, kaip profesinio mokymo įstaigų absolventai patenka į darbo rinką arba tęsia mokymąsi.

Kadangi profesinio mokymo kokybė yra naujas iššūkis, straipsnio autoriai, siekdami sužinoti, kaip minėtos nuostatos įgalinamos profesinių mokyklų praktinėje veikloje, atliko tyrimą, kuriuo siekė ištirti teikiamų paslaugų raišką, valdymo principus, profesinio mokymo prieinamumo aspektus, besimokančiųjų poreikius ir lūkesčius, kokybės sampratą bei tyrimo dalyvių (pedagogų, mokinių, vadovų)

požiūrį į teikiamų profesinių mokyklų paslaugų efektyvumą, rezultatyvumą ir kokybę.

Profesinio mokymo proceso kokybės valdymą ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo švietimo institucijose bei jų praktinį pritaikymą moksliniame kontekste nagrinėjo: D. Martišauskienė ir K. Trakšėlys (2019); M. Misiūnas (2007); M. Romano (2002) ir kt. Kokybės valdymo teorijas, sąvokų dinamiškumą, kokybės vadybos istorinę raidą moksliniuose darbuose aptarė: D. Martišauskienė ir K. Trakšėlys (2016); L. Tamulienė (2011); D. Gedminienė, A. Gumuliauskienė (2008); A. Vališkevičiūtė ir A. Žiogevičiūtė (2006); R. Pranaitytė ir D. Malinauskienė (2011), kt. Autoriai (Martišauskienė, Trakšėlys, 2019; Martišauskienė, Trakšėlys, 2016) atliko švietimo kokybės vertinimo, švietimo paslaugų teikėjų ir vartotojų požiūrio, švietimo paslaugų tiekėjų žinių apie paslaugų kokybės valdymo sistemą empirinius tyrimus.

Tyrimo objektas – mokymo proceso kokybės valdymas.

Tyrimo tikslas: iširti profesinių mokyklų kokybės valdymo procesą.

Tyrimo uždaviniai: išryškinti profesinio mokymo proceso kokybės valdymo požymius ir elementus.

Tyrimo metodas – profesinių mokyklų bendruomenės anketinė apklausa.

## 1. Tyrimo imtis ir metodika

Atliekant tyrimą atsitiktiniu atrankos metodu pasirinkta po tris profesinio mokymo mokyklas iš kiekvieno Lietuvos regiono (Marijampolės, Alytaus, Utenos, Panevėžio, Šiaulių, Telšių, Tauragės, Klaipėdos, Kauno, Vilniaus). Minėtas atrankos metodas užtikrina, kad generalinės aibės elementai atrenkami nepriklausomai vienas nuo kito, jie nepakeičiami. Duomenys surinkti iš 24 Lietuvos profesinių mokyklų (tyrimas atliktas 34 proc. Lietuvos profesinio mokymo mokyklų). Iš viso apklausta 240 mokytojų, 340 mokinių ir 48 mokyklų vadovai, tad bendras tyrimo dalyvių skaičius – 628 ( $n = 628$ ). Dėl tyrimo temos subtilumo, siekiant užtikrinti tyrimo konfidencialumą, laikytis tyrimo etikos nuostatų bei mokyklų pageidavimu, mokyklų, kuriose atliktas tyrimas, sąrašas neskelbiamas.

Tyrimas atliktas 2018 m. rugsėjo – 2019 m. vasario mėnesiais. Straipsnio autoriai respondentams pateikė tyrimo anketą iš 20 uždarojo tipo klausimų. Taip siekta išsiaiškinti paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) ir paslaugų vartotojų (mokinių) požiūrį į: pedagogų, vadovų veiklos kokybę; teikiamų paslaugų kokybę; mokymo turinio ir proceso kokybės valdymą; kokybės valdymo sistemos požymius; veiksmingo kokybės valdymo galimybes. Atsakymai pateikti apibendrinus tyrimo rezultatus.

Metodologinės tyrimo prielaidos:

- Transcendentinė koncepcija remiasi bendru puikumo, gerumo, tobulumo suvokimu, kuris filosofijoje reiškia anapusinį, negalimą pažinti, t. y. esantį už bet kurio galimo pažinimo ribų. Pasak S. L. Stephenson'o (2004), transcendentinė koncepcija neverčia matuoti ar vertinti konkrečios kokybės. Tad *kokybės* sąvoka apibūdinama kaip turinti teigiamą konotaciją ir besiasocijuojanti su tobulumu ar verte. Galima daryti prielaidą, kad transcendentinė koncepcija akcentuoja subjektyvų požiūrį į kokybę, kuriuo remiantis, kokybės neįmanoma išmatuoti, ji patiriama per prasmingas patirtis, sąmonės derinius, taip, kaip patiriami garsai, skonis, šiluma.
- Vartotojų poreikiais ir lūkesčiais pagrįsta koncepcija *kokybę* apibūdina kaip to, kas turėtų būti, t. y. vartotojų reikalavimų, ir to, kas yra, – kokia paslauga faktiškai teikiama, darną, tai vadinama *rezultato kokybe* (Baird ir kt., 2011). Ji reiškia laipsnį, kuriuo pasiektas paslaugos tikslas, atsižvelgiant į paslaugos teikėjo ir jos gavėjo pasitenkinimą.

## 2. Profesinio mokymo proceso kokybės valdymo tyrimo duomenų analizė

Kokybiškas paslaugų teikimas profesinio mokymo organizacijoje yra privalomas imperatyvas, nes dėmesio centre yra vartotojas – besimokantysis, tad galima santykinai išskirti veiksnius, kurie laiduoja profesinio mokymo proceso kokybės valdymą:

- Moralinį, su vartotojais susijusį veiksnių atskleidžia idėja, kad švietimo paslaugų vartotojai verti kokybiškiausių švietimo paslaugų. Tai – moralinis švietimo uždavinys, dėl kurio nereikėtų diskutuoti, šios srities atstovams pirmiausia turėtų rūpėti sudaryti kuo geresnes mokymo sąlygas.
- Profesionalumo veiksnys, susijęs su švietimo srities specialistų, kaip profesionalų, veikla, koreliuoja su pirmuoju, nes akcentuoja visų švietimo paslaugas teikiančiųjų pareigą užtikrinti aukštos kokybės mokymą. Švietimo srities specialistai privalo gerinti paslaugų kokybę ir tai pedagoginiam bei administraciniam personalui yra didžiulis iššūkis.
- Konkurencinis veiksnys, kaip švietimo srities kasdienybė, susijęs su konkurentų pasiekimais. Sumažėjus vaikų skaičiui švietimo organizacijose, mažinamas ir pedagogų skaičius, o to pasekmė gali būti institucijos likvidavimas. Tad į švietimo rinką neišvengiamai integruojasi konkurencija, skatinanti nuolat tobulinti ir gerinti paslaugų kokybę, kuri tenkintų šiuolaikinių švietimo paslaugų vartotojų poreikius.

Remiantis aukščiau išskirtais veiksniais suformuluoti klausimai, kurių pagrindu tyrimo dalyviai ( $n = 628$ ) išskyrė pagrindinius, jų nuomone, profesinio mokymo proceso kokybės valdymo požymius (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Profesinio mokymo proceso kokybės valdymo požymiai

Rodikliai	Respondentų tipas	Išraiška, procentais
Pedagogų veiklos kokybė ir kvalifikacija	Pedagogai ( $n = 240$ )	79
	Mokiniai ( $n = 340$ )	56
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	42
Pedagogų darbo patirtis	Pedagogai ( $n = 240$ )	87
	Mokiniai ( $n = 340$ )	32
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	55
Bendruomeniškumas ir integracija	Pedagogai ( $n = 240$ )	42
	Mokiniai ( $n = 340$ )	84
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	67
Tarpusavio sąveika ir profesinis bendravimas	Pedagogai ( $n = 240$ )	67
	Mokiniai ( $n = 340$ )	76
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	86
Vadovų veiklos kokybė	Pedagogai ( $n = 240$ )	42
	Mokiniai ( $n = 340$ )	23
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	68
Mokymo proceso organizavimas	Pedagogai ( $n = 240$ )	68
	Mokiniai ( $n = 340$ )	31
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	88
Mokinių pasiekimai	Pedagogai ( $n = 240$ )	91
	Mokiniai ( $n = 340$ )	42
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	93
Vadybinių funkcijų raiška	Pedagogai ( $n = 240$ )	31
	Mokiniai ( $n = 340$ )	12
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	58

Tyrimo dalyvių nuomonės dėl svarbiausių profesinio mokymo proceso kokybės valdymo požymių išsiskiria. Pedagogai labiausiai akcentuoja konkrečią savo veiklą, t. y. pedagogų veiklos kokybė ir kvalifikacija; darbo patirtis; mokinių pasiekimai. Tuo tarpu mokiniai nemano, kad pedagogų išskirti kokybės požymiai yra svarbūs, jie labiau orientuoti į bendruomeniškumą ir integraciją; tarpusavio sąveiką ir mokymosi rezultatus. Mokyklų vadovai mano, kad profesinio mokymo proceso kokybės valdymą labiausia laiduoja šie požymiai: tarpusavio sąveika ir profesinis bendravimas; vadovų veiklos kokybė; mokymo proceso organizavimas ir vadybinių funkcijų raiška. Pastebima, kad respondentai išskyrė tuos profesinio mokymo proceso kokybės valdymo bruožus, kurie tiesiogiai siejasi su jų pačių veikla. Tai rodo, kad tyrimo dalyviai negeba įvertinti vieni kitų darbo ir jo reikšmingumo dalyvaujant profesinio mokymo proceso kokybės valdyme. Pedagogai proceso

kokybės valdyje neįžvelgia reikšmingos vadovų įtakos. Ir priešingai – vadovai nesureikškina pedagogo darbo patirties, pedagogų veiklos ir kvalifikacijos.

Tyrimo dalyvių paprašyta prioritetine tvarka išskirti jiems svarbiausius profesinio mokymo proceso kokybės valdymo elementus (žr. 2 lentelę). Analizuojant duomenis matyti, kad tyrimo dalyviai ( $n = 628$ ) sutaria, jog mokinių pasiekimai atitinka ugdymo programose keliamus tikslus ir besimokančių mokinių galias. Tačiau radikaliam požiūriui išsiskiria prakalbus apie mokymo įstaigos veiksmingą prisidėjimą prie asmenybės ugdymo, t. y. keldami ugdymo tikslus, mokytojai atsižvelgia į mokinių asmeninę, socialinę ir kultūrinę patirtį, jų gyvenimo ir mokyklos veiklos kontekstą; pamokos ir užsiėmimai vyksta pagal iš anksto numatytą ir suderintą tvarkaraštį; pedagogai laiku pastebi ir tinkamai ugdo kiekvieno mokinio gabumus bei talentus; pedagogas, pažindamas mokinių veiklos ir mokymosi motyvus, parenka ugdymo(si) metodus, formas ir užduotis.

Toks požiūrio skirtingumas byloja, kad mokiniai ne visada jaučiasi suprasti ir įvertinti, galbūt stinga informacijos apie mokymo proceso organizavimą. Mokiniai tarp mokymo proceso kokybės valdymo elementų pasigenda tokių svarbių mokymo proceso aspektų, kaip: mokymo įstaiga veiksmingai prisideda prie asmenybės ugdymo; keldami ugdymo tikslus mokytojai atsižvelgia į mokinių asmeninę, socialinę ir kultūrinę patirtį, jų gyvenimo bei mokyklos veiklos kontekstą; mokykloje yra aiški paramos ir pagalbos teikimo mokiniams tvarka; pedagogai laiku pastebi ir tinkamai ugdo kiekvieno mokinio gabumus bei talentus.

2 lentelė. Mokymo proceso kokybės valdymo elementai

Rodikliai	Respondentų tipas	Išraiška, procentais
Mokinių pasiekimai atitinka ugdymo programose keliamus tikslus ir besimokančių mokinių galias	Pedagogai ( $n = 240$ )	68
	Mokiniai ( $n = 340$ )	62
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	64
Mokymo įstaiga veiksmingai prisideda prie asmenybės ugdymo	Pedagogai ( $n = 240$ )	67
	Mokiniai ( $n = 340$ )	23
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	71
Keldami ugdymo tikslus, mokytojai atsižvelgia į mokinių asmeninę, socialinę ir kultūrinę patirtį, jų gyvenimo bei mokyklos veiklos kontekstą	Pedagogai ( $n = 240$ )	57
	Mokiniai ( $n = 340$ )	28
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	64

Rodikliai	Respondentų tipas	Išraiška, procentais
Pamokos ir užsiėmimai vyksta pagal iš anksto numatytą ir suderintą tvarkaraštį	Pedagogai ( $n = 240$ )	87
	Mokiniai ( $n = 340$ )	57
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	89
Veiklų, renginių ir pamokų tvarkaraščiai sudaromi, atsižvelgiant į ugdymo tikslus, mokymosi sudėtingumą bei intensyvumą, įvairius mokymosi poreikius	Pedagogai ( $n = 240$ )	87
	Mokiniai ( $n = 340$ )	38
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	92
Mokykloje yra aiški paramos ir pagalbos teikimo mokiniams tvarka	Pedagogai ( $n = 240$ )	34
	Mokiniai ( $n = 340$ )	16
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	87
Pedagogai laiku pastebi ir tinkamai ugdo kiekvieno mokinio gabumus bei talentus	Pedagogai ( $n = 240$ )	61
	Mokiniai ( $n = 340$ )	22
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	81
Pedagogas, atsižvelgdamas į mokinių veiklos ir mokymosi motyvus, parenka ugdymo(si) metodus, formas ir užduotis	Pedagogai ( $n = 240$ )	78
	Mokiniai ( $n = 340$ )	18
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	68

Remiantis ISO 9001:2015 (ang. *International Organization for Standardization*; liet. *Tarptautinė standartų organizacija*) aprašu, kuriame teigiama, kad organizacija, įgyvendinanti kokybės vadybos sistemą pagal šį standartą, gali tikėtis tokių rezultatų:

- gebėjimas nuolat teikti produktus ir paslaugas, kurie atitinka klientų ir įstatymų bei jų įgyvendinamųjų teisės aktų reikalavimus;
- didėja kliento pasitenkinimo galimybės;
- atsižvelgiama į rizikas ir galimybes;
- atitikimas nustatytiems kokybės vadybos sistemos reikalavimams.

Minėto standarto kokybės vadybos principai apima kiekvieno principo teiginį, pagrindimą, kodėl principas organizacijai svarbus. Mokslinėje literatūroje (Baird ir kt., 2011; Dahlgaard, 2009) tradiciškai akcentuojami šie kokybės vadybos principai: orientavimasis į klientą, lyderystė, žmonių įtraukimas, procesinis požiūris, paslaugų gerinimas, faktais pagrįstų sprendimų priėmimas, santykių vadyba.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad akivaizdžiai išsiskiria pedagogų ir mokyklos vadovų kokybės vadybos principų supratimas (žr. 3 lentelę). Pedagogai, kurie paprastai savo darbą supranta tiesiogiai, kaip pamokų vedimą, nemano, kad kokybės vadybos principai organizacijai ir mokymo procesui yra svarbūs. Mokytojams vi-

siškai nesvarbus orientavimosi į klientą požymis, kuris paprastai suprantamas kaip kliento poreikių ir lūkesčių nustatymas, žinojimas, teikiamų paslaugų kokybės siekis (Martišauskienė, Trakšėlys, 2019).

3 lentelė. Kokybės vadybos principai

Rodikliai	Respondentų tipas	Išraiška, procentais
Orientavimasis į klientą	Pedagogai ( $n = 240$ )	47
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	91
Lyderystė	Pedagogai ( $n = 240$ )	31
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	67
Žmonių įtraukimas	Pedagogai ( $n = 240$ )	26
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	71
Procesinis požiūris	Pedagogai ( $n = 240$ )	35
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	68
Paslaugų gerinimas	Pedagogai ( $n = 240$ )	46
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	82
Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas	Pedagogai ( $n = 240$ )	21
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	71
Santykių vadyba	Pedagogai ( $n = 240$ )	18
	Mokyklų vadovai ( $n = 48$ )	47

Vadovai ( $n = 48$ ) šį požymį išskyrė kaip svarbiausią, nes daugelis profesinio mokymo įstaigų dirba konkurencingomis sąlygomis, tad kiekvienas besimokantis yra svarbus, taigi siekis patenkinti jo poreikius ir lūkesčius yra būtina kokybės vadybos sistemos dalis. Mokyklų vadovams ( $n = 48$ ) ir lyderystės principas svarbesnis nei pedagogams ( $n = 240$ ). Pastarieji turbūt mano, kad lyderis – tai tik vadovas, nors jau senokai įgyvendinamas lyderystės edukaciniame procese principas, kuris nurodo, kad ir pedagogas savo veikloje turi siekti tapti lyderiu, turėti jo bruožų.

Profesinių mokyklų vadovams ( $n = 48$ ) pateikta keletas klausimų, kuriais siekta išsiaiškinti, kaip išryškėja vadovų atsakomybė už švietimo paslaugų kokybę; kokie požymiai, vadovų nuomone, rodo paslaugų kokybę, kaip siekia tobulinti teikiamų paslaugų kokybės valdymo sistemą. Vadovai išskyrė svarbiausius atsakomybės už švietimo paslaugų raišką rodiklius, tokius kaip: įstaigos strateginio plano vykdymas; veiksminga organizacijos komunikacija; organizacijos įvaizdžio kūrimas ir tobulinimas; pokyčių valdymas ir planavimas; kokybės valdymo sistemos veiksmingumas; rizikos veiksnių valdymas; paslaugų kokybė. Tačiau kai kurie respondentų ( $n = 48$ ) rodikliai nėra vien tik jų atsakomybė, pvz., veiksminga organizacijos komunikacija arba organizacijos įvaizdžio kūrimas ir tobulinimas. Tradiciškai vadovai minėtus rodiklius dažniausia prisiima asmeniškai sau, bet be švietimo

įstaigos bendruomenės įtraukimo ir visaverčio dalyvavimo jų veiksmingai įgyvendinti neįmanoma (Romanovas, 2002). Mažiau mokyklų vadovams ( $n = 48$ ) aktualios šios atsakomybės sritys: darbuotojų motyvavimas; palankaus mikroklimato kūrimas ir palaikymas; ugdymo proceso stebėseną; kolektyvo telkimas; mokinių pasiekimų ir jų pažangos stebėseną.

Siekiant užtikrinti profesinio mokymo proceso kokybės valdymą ypač svarbu patenkinti paslaugų vartotojų (besimokančiųjų pirminiame ir tęstiniame mokymo skyriuose) poreikius ir atitikti jų interesus (Tamulienė, 2011). Taigi mokinių ( $n = 340$ ) atliekant tyrimą klausta, kokius jų poreikius ir lūkesčius profesinės mokyklos turėtų patenkinti, kad profesinio mokymo įstaigos teikiamas paslaugas įvardytume kaip kokybiškas. Mokinių, dalyvavusių tyrime, prašyta eilės tvarka pažymėti jų poreikius bei lūkesčius atitinkančius rodiklius, buvo galima pasirinkti visus tinkamus variantus. Tyrimo dalyviams svarbiausias yra pedagogų kolektyvo profesionalumas, materialiniai ištekliai, mokymosi bazė ir komunikacija su pedagogais bei skyrių vadovais. Tai suprantama, nes šie daugiausia respondentų dėmesio sulaukė rodikliai tiesiogiai koreliuoja su mokymo proceso kokybe. Pedagogų profesionalumas bei sąveika su besimokančiais pirmiausia ir laiduoja profesinio mokymo proceso kokybę bei mokymo prieinamumą įvairiais aspektais (Martišauskienė, Trakšėlys, 2016).

Be to, tyrime dalyvavusių mokinių ( $n = 340$ ) prašyta įvertinti jiems teikiamų profesinio mokymo paslaugų veiksmingumą, rezultatyvumą ir kokybę. Mokiniai jiems pateiktus rodiklius išskyrė prioritetine tvarka, tad pirmoje vietoje esantys rodikliai juos tenkina ir tokios paslaugos yra veiksmingos, rezultatyvios bei kokybiškos. Klausimų bloką apima daugelis aspektų – tai profesinio mokymo procesas ir jo kokybė: mokymo proceso organizavimas, papildoma veikla, praktinio ir teorinio mokymo sąlygos, projektinė veikla, saugumas mokykloje, vadovo vadovavimo stilius, švietimo pagalbos specialistų veikla, gyvenimo sąlygos bendrabutyje ir kt.

## **Išvados**

Apklausoje dalyvavę pedagogai išskyrė šiuos pagrindinius profesinio mokymo proceso kokybės valdymo požymius: pedagogų veiklos kokybė ir kvalifikacija; darbo patirtis; mokinių pasiekimai. Svarbiausi mokymo proceso kokybės valdymo elementai, remiantis pedagogų nuomone, yra šie: mokinių pasiekimai atitinka ugdymo programose keliamus tikslus ir besimokančių mokinių galias; pamokos ir užsiėmimai vyksta pagal iš anksto numatytą ir suderintą tvarkaraštį; mokinių veiklos ir mokymosi motyvus žinantis pedagogas parenka ugdymo(si) metodus, formas ir užduotis. Pedagogai kokybę dažniausia suvokia kaip nuolatinių paslaugų gerinimą. Be to, kokybę jie traktuoja kaip klaidų vengimą ir jų transformaciją.

Tyrime dalyvavusių mokinių nuomone, pagrindiniai profesinio mokymo proceso kokybės valdymo požymiai yra bendruomeniškumas ir integracija, tarpusavio sąveika, profesinis bendravimas ir mokinių pasiekimai. Jų nuomone, svarbiausi yra šie mokymo proceso kokybės valdymo elementai: mokinių pasiekimai atitinka ugdymo programose keliamus tikslus ir besimokančių mokinių galias; pamokos ir užsiėmimai vyksta pagal iš anksto numatytą ir suderintą tvarkaraštį. Kokybė, remiantis tyrimo dalyvių atsakymų analize, tai vartotojų / klientų poreikių patenkinimas ir / (ar) viršijimas. Paslaugos kokybiškos yra tada, kai: praktinio mokymo bazė yra šiuolaikiška; pamokose taikomos naujausios technologijos (išmaniosios lentos, internetas, simulatoriai); mokiniai skatinami reikšti savo nuomonę, diskutuoti; užtikrinamas saugumas mokymo įstaigoje ir jos teritorijoje; vykdoma įdomi projektinė veikla; veiklų per pertraukas įvairovė; geros gyvenimo sąlygos bendrabutyje; pagarbūs ir dalykiniai santykiai su pedagogais; švietimo pagalbos specialistų konsultacijos ir patarimai; įstaigos administracijos (direktorius, pavaduotojai ir kt.) paslaugumas, geranoriškumas; mokymosi aplinkos patrauklumas ir patogumas.

Mokyklų vadovų nuomone, profesinio mokymo proceso kokybės valdymą labiausiai užtikrina: visų dalyvių tarpusavio sąveika ir profesinis bendravimas; vadovų veiklos kokybė; mokymo proceso organizavimas ir vadybinių funkcijų raiška. Jie nurodė šiuos pagrindinius mokymo proceso kokybės valdymo elementus: mokymo įstaiga veiksmingai prisideda prie asmenybės ugdymo; keldami ugdymo tikslus, mokytojai atsižvelgia į mokinių asmeninę, socialinę ir kultūrinę patirtį, jų gyvenimo ir mokyklos veiklos kontekstą; veiklų, renginių ir pamokų tvarkaraščiai sudaromi, atsižvelgiant į ugdymo tikslus, mokymosi sudėtingumą bei mokymosi tempą, mokymosi poreikių įvairovę; pedagogai laiku pastebi ir tinkamai ugdo kiekvieno mokinio gabumus bei talentus; pedagogas, žinodamas mokinių veiklos ir mokymosi motyvus, parenka atitinkamus ugdymo(si) metodus, formas ir užduotis. Orientavimasis į klientą, lyderystė, pedagogų įtraukimas ir paslaugų gerinimas – tai yra rodikliai, kuriuos vadovai dažniausia pažymėjo kaip pagrindinius kokybės vadybos principus. Profesinių mokyklų vadovams kokybė tai – esamų reikalavimų atitikimas, vartotojų / klientų poreikių tenkinimas ir / (ar) viršijimas, ekonominė vertė ir nuolatinis tobulėjimas.

Respondentų atsakymai patvirtina transcendentinės ir vartotojų poreikiais bei lūkesčiais pagrįstos koncepcijų nuostatas, kad kokybė yra pasiekimas / siekimas aukštesnio standarto. *Kokybės* sąvoka yra subjektyvi, tad kokybė tiek metodologinėje prieigoje, tiek respondentų atsakymuose apibrėžiama kaip trys tarpusavyje persidengiančios sistemos dalys: nauda (savybės, forma, dėmė); vertė (ekonominė, intelektualinė); tinkamumas (kiekis ir atlikimas laiku). Svarbu ne tik suprasti vartotojų poreikius, lūkesčius, bet ir juos tenkinti, nes tik tada organizacija

Dalia Martišauskienė, Kęstutis Trakšėlys

gali sėkmingai veikti rinkoje, konkuruoti ir pasiekti išsikeltus tikslus. Be to, orientavimasis į vartotoją reiškia vartotojų pa(si)tenkinimo tyrimą, nuolatinį jų nuskundimų vertinimą, tai įgalina organizaciją nustatyti pastarųjų priežastis ir jas šalinti.

## Literatūra

- Baird, K., Hu, K. J., Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31(7), p. 789–814.
- Dahlgaard, P. (2009). Decoding the Code of Excellence. *Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 1(1), p. 5–28.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality*. London: The Free Press.
- Gedminienė, D., Gumuliauskienė, A. (2008). Ugdymo kokybės vertinimas bendrojo lavinimo mokykloje: mokytojų ir mokinių požiūris. *Acta Pedagogica Vilensia*, Vol. 21, p. 75–88.
- International Organization for Standardization (ISO). (2003). *ISO Standards Compendium: ISO 900-Quality Management*. 10th ed. International Organization for Standardization (ISO).
- Kohont, A., Bergoč, J. N. (2010). Įgyvendinant Bolonijos reformą – kokybės samprata ir žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmuo aukštojo mokslo sistemoje. *Aukštojo mokslo kokybė*, Nr. 7, p. 12–36.
- Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. (2011). Nr. XI-1281. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105>
- Lietuvos Respublikos Profesinio mokymo įstatymo pakeitimo įstatymas. (2017). Nr. VIII-450. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b0b6cda0eb0a11e7a5cea258c39305f6>
- Martišauskienė, D., Trakšėlys, K. (2019). *Profesinio mokymo proceso kokybės valdymas*. Mokslo studija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
- Martišauskienė, D., Trakšėlys, K. (2016). *Švietimo paslaugų kokybės valdymo kontūrai: efektyvumas, rezultatyvumas, naudingumas, prieinamumas*. Monografija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
- Misiūnas, M. (2007). Vidinė kokybės užtikrinimo sistema ir jos įgyvendinimas Kauno kolegijoje. *Aukštojo mokslo kokybė*, Nr. 4, p. 38–52.
- Pranaitytė, R., Malinauskienė, D. (2011). Pedagogų nuomonė apie kokybišką vaikų ugdymą sąlygojančius veiksnius ikimokyklinėse įstaigose. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Vol. 3 (32), p. 54–61.
- Romano, M. (2002). Training teachers for quality education in Europe. *European Journal of Teacher Education*, Vol. 25(1), p. 11–17.
- Stephenson, S. L. (2004). Saving quality from Quality Assurance. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 26, p. 62–67.
- Švietimo problemos analizė. (2013). *Švietimo ir mokslo ministerijos leidinys*, Nr. 10 (96), p. 5–10.
- Tamulienė, L. (2011). Kokybės diskursas aukštojo mokslo institucijoje: prasminiai kontekstai ir metodologinės priegos. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, Nr. 8, p. 292–301.
- Valiuškevičiūtė, A., Žiogevičiūtė, A. (2006). Universitetų ir kolegijų personalo atsakomybė už aukštojo mokslo kokybės vadybą. *Aukštojo mokslo kokybė*, Nr. 3, p. 44–67.
- Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos įgyvendinimas. (2015). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.

## THE MANAGEMENT OF QUALITY OF VOCATIONAL EDUCATION

**Dalia Martišauskienė, Kęstutis Trakšėlys**

### Summary

Lithuanian vocational education is part of a clearly structured education system, where it is relatively easy to move among different educational levels and without vocational training it also includes general (pre-school, pre-primary, primary, basic and secondary) and higher education (colleges and universities). The majority of vocational training programmes are implemented in the school system, i.e. training takes place in licensed offices. According to the data of the Ministry of Education and Science of the Republic of Lithuania, vocational education is initial and continuous. Initial vocational training can be only formal, but continuous – both, formal and informal. Formal vocational training programmes are carried out by 70 state and 3 non-state vocational education institutions.

A quantitative study also found that the majority (78%) of educational providers (pedagogues ( $n = 240$ ), school heads ( $n = 48$ )) (81% and 66% respectively) perceive quality as a continuous improvement of services. In addition, 52% teachers and school heads (62% and 48% respectively) define quality as the correspondence with the goal, i.e. how much the vocational training institution meets its goals and realizes the functions provided in legal acts. Defining the quality concept, 49% study participants ( $n = 628$ ) emphasized the satisfaction of consumers' needs and 28% – the importance of missing errors. However, only a small percentage of educational service providers ( $n = 288$ ) involved in the study perceive the quality as excellence and service exclusivity (21% respectively), although the same varied services are missed by both pedagogues and users of services – students. The participants of the study ( $n = 628$ ) unanimously agree that the achievements of the students correspond to the goals set in the curriculum and the powers of the center learners. However, radical attitudes stand out in terms of the educational institution's effective contribution to the development of personality; teachers take into account students' personal, social and cultural experience, the context of their life and school activities when raising educational goals; lessons and classes are conducted according to a predefined and agreed schedule; educators in a timely manner notice and properly develop the abilities and talents of each student; the teacher, choosing the methods, forms, and tasks of the education, gets acquainted with the motives of students' activities and learning. This difference in attitude

suggests that students do not always feel understood and appreciated and may lack knowledge of the organization of the teaching process. This is also evidenced by the fact that students do not know what kind of school support and assistance procedures are provided to students. Looking at the responses of school heads ( $n = 48$ ), they would look much better compared to teachers ( $n = 240$ ) and students ( $n = 340$ ). Teachers' and school heads' attitudes towards quality management principles distinguishes. Pedagogues, who usually understand their work as performing lessons, do not think that quality management principles are important for an organization and teaching process. Customer orientation is usually understood as the clarification of the customer's needs and expectations, as well as the quality of service provided. School heads ( $n = 48$ ) have highlighted this feature as the most important, since many vocational training institutions work in a competitive environment, consequently each learner is important as well as meeting their needs and expectations is a necessary part of the quality management system. Principle of leadership for school heads ( $n = 48$ ) is also more important than pedagogues ( $n = 240$ ). Pedagogues probably believe that the school head is the only leader, although the principle of leadership in the educational process has long been implemented, which indicates that the teacher has to strive to become a leader and to show leadership in his activities. School heads highlighted the key indicators of their responsibility: the implementation of the institution's strategic plan; effective organization communication; organization image creation and improvement; management and planning of changes; the effectiveness of the quality management system; risk management; service quality. However, indicators of some respondents ( $n = 48$ ) are not just their own responsibility. For example: effective organization communication or organization image creation and improvement. But traditionally, school heads take the most often mentioned indicators personally for themselves, but they cannot be effectively implemented without the educational institution community's inclusion and full participation.

The less topical responsibility areas for school heads ( $n = 48$ ) are the following: motivation of employees; the creation and support of favorable microclimate; monitoring of educational process; team mobilization; monitoring of students' achievements and progress.

**Dalia Martišauskienė** – docentė, daktarė (socialiniai mokslai – edukologija),  
Klaipėdos universiteto Sveikatos mokslų fakulteto Visuomenės sveikatos katedra.  
El. paštas: martisauskiened@gmail.com