

# Į BESIMOKANTŲJŲ ORIENTUOTAS KOKYBĖS VERTINIMAS

*Metodiniai nurodymai*



Forschung  
Bildung Beratung  
Qualitätstestierung



**Kontaktas:**

ArtSet® Forschung, Bildung, Beratung GmbH  
Sedanstr. 46, D-30161 Hannover  
Tel.: +49 511 3975523, Fax: +49 511 33653430  
[www.artset.de](http://www.artset.de) ♦ [kontakt@artset.de](mailto:kontakt@artset.de)

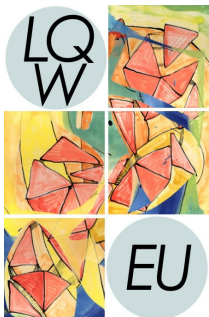
[www.qualitaets-portal.de](http://www.qualitaets-portal.de)

UDK

Leidiny s parengtas Europos Sajungos Leonardo da Vinci Mokymosi visą gyvenimą  
programos lėšomis

Leidinio turinys nebūtinai atitinka Europos Sajungos Leonardo da Vinci programos  
švietimo mainų paramos fondo nuomonę

2010  
ISBN



Education and Culture DG

# Į BESIMOKANTŲJŲ ORIENTUOTAS KOKYBĖS VERTINIMAS

## *Metodiniai nurodymai*

LEONARDO DA VINCI Inovacijų perkėlimo projektas  
Kokybės valdymas nepakankamos kompetencijos asmenims tęstinio mokymo paslaugas  
teikiančiose organizacijose Europos kontekste  
(No 2009-1-PL1-LE05-05039)

TECHNOLOGIJA  
KAUNAS 2010

## TURINYS

Pratarmė	4
<b>A DALIS. Kokybės vystymo ir vertinimo modelis LQW</b>	<b>5</b>
1. Kas yra kokybė tęstiniame mokyme?	5
2. Kuo LQW yra ypatingas?	6
3. Kokią naudą teikia LQW ?	7
4. Kokia yra LQW struktūra?	8
5. Kokybės proceso žingsniai	10
6. Kaip vyksta administracinis procesas?	12
<i>Ekskursas. Sisteminis požiūris į kokybės valdymą</i>	17
<b>B DALIS: Instrukcija naudojimuisi</b>	<b>19</b>
7. Kas vyksta įvadiniam ir vėlesniuose darbo grupės pasitarimuose?	19
8. Kodėl esamos situacijos ir sėkmingo mokymosi apibrėžimai yra tokie svarbūs?	20
<i>Ekskursas. Sėkmingumo principas kaip pagrindinis bendro kokybės vystymo principas</i>	22
9. Kaip valdomas kokybės procesas?	23
10. Kaip rašoma Savianalizės ataskaita?	25
11. Kas vyksta vizito (apsilankymo) metu?	28
12. Kodėl baigiamasis darbo grupės pasitarimas nėra pabaiga?	29
13. Kas vyksta kitaip pakartotinio testavimo atveju?	31
14. Kokią paramą ir kur teikia ArtSet organizacija?	32
15. Ryšys tarp vertinimo ir tobulinimo skatinimo	35
<i>Ekskursas. Įvertinimas kaip hermeneutinis supratimas</i>	36
<b>C DALIS: Kokybės sritys ir reikalavimai</b>	<b>38</b>
16. Bendras kokybės sričių ir jų reikalavimų paaiškinimas	38
17. Kokybės vertinimo sritys	41

## Pratarmė

Į besimokantįjį orientuotas kokybės vertinimas (LQW) yra plačiausiai paplitusi kokybės vadybos sistema Vokietijos ir Austrijos tęstinio mokymo paslaugas teikiančiose organizacijose. Šiuo metu modelis, kaip pripažintas kokybės vertinimo metodas, taikomas ir už Vokietijos ribų.

Tęstiniame mokyme visada buvo skiriamas didelis dėmesys kokybei. Kiekvienas motyvuotas darbuotojas, susidūręs su sunkumais, siekia pagerinti savo darbą. Jis tai daro dėl gerai suprantamų interesų, norėdamas pats sau palengvinti darbą ir išlaikyti motyvaciją. Kiekvienas lektorius svarsto, ypač kai seminaras nelabai pavyksta, kaip kitą seminarą organizuoti geriau. Kokybės vystymas yra integrali suaugusiųjų mokymo institucijos kasdieninio darbo dalis.

Kokybės valdymo sistemų naudojimas šiai dienai yra būtinas tęstinio mokymo institucijose, o sisteminiam kokybės vystymui yra daugiau negu pakankami priežastys:

- Visuomeninės sąlygos greitai keičiasi.
  - Organizacijos, kurios prisiderina prie šito kitimo per savo pačių pokyčius, gali kartu įtakoti aplinką ir rinkas.
- Besimokančiųjų motyvacija ir aplinka, kurioje mokomasi, yra skirtinga.
  - Organizacijos, optimizuojančios pasiūlymus, priklausomai nuo vartotojų interesų, išsaugo esamų klientų pasitikėjimą ir laimi naujų klientų pasitikėjimą.
- Finansiniai ištekliai mažėja.
  - Organizacijos, kurios įrodo, jog pinigai investuoti tinkamai, užsitikrina užsakovų ir klientų pasitikėjimą.
- Reikalavimai darbuotojams didėja.
  - Organizacijos, efektyviai organizuojančios darbo procesus, išsaugo savo darbuotojų motyvaciją.

Šiandien vėl svarbu prisiminti, kad kokybės vystymas visada buvo originali ir integruota tęstinio mokymo dalis. Moderni kryptis viską ir kiekvieną sertifikuoti tam, kad būtų galima reguliuoti viešųjų lėšų paskirstymą, neturi su kokybės vystymu nieko bendra ir yra daugeliu atveju neproduktyvi. Kokybės vystymas yra vidinė strategija tęstiniam mokymui, o ne valstybės reguliavimo politikos instrumentas.

Kokybė švietime neatsiranda nei dėl administracinės kontrolės, nei dėl biurokratinio formalizavimo. Kokybė švietime reiškia, kad mokymo institucijos ir besimokantieji pagrindžia, kodėl jie tai daro ir reflektuoja tai, ką jie daro.

Į besimokantįjį orientuotas kokybės testavimas pateikia praktinę ir efektyvią kokybės valdymo sistemą, grindžiamą mokymo procesu ir akcentuojančią besimokantįjį. Visi kiti motyvacijos elementai yra svarbūs, bet lyginant su tikslu - paskatinti visą gyvenimą trunkantį žmogaus mokymąsi - yra antraeiliai.

# A DALIS. Kokybės vystymo ir vertinimo modelis LQW

## 1. Kas yra kokybė tęstiniame mokyme?

Bendru atveju kokybė apibrėžiama kaip daikto arba proceso savybė, gėris, vertybė. Kokybė - tai egzistavimo rūšis ir būdas; neutralus apibrėžimas, nors kokybė paprastai sutapatinama su gera kokybe. Dėl šios priežasties, kalbant apie kokybės sąvoką, kalbama apie kažką vertingą, naudingą ir tinkamą.

Tęstiniame mokyme kokybė turi dar vieną ypatingą reikšmę. Mokymo kokybė visada priklauso nuo naudos, kurią besimokantis individas gauna: nauji gebėjimai, sėkmingas užduočių įgyvendinimas, savo poreikių ir norų patenkinimas, taip pat gyvenimo kokybės pagerėjimas.

Kokybė susideda iš objektyvių išmatuojamų rodiklių bei subjektyvią nuomonę atspindinčių kriterijų. Pvz.: kiek žinių įgyjama, kaip žmonės elgiasi vieni su kitais ir koku „kanalu“ kiekvienas iš mūsų geriausiai priima žinias. Mokymosi rezultatų kokybę – vertės, naudingumo reikšmingumo ir galėjimo prasmėmis – gali išmatuoti tik pats besimokantis, – tik jis suvokia išmoktų dalykų reikšmę savo gyvenimui.

Kiekvienas, kuris mokosi, gilina ne tik savo žinias ir gebėjimus, gerina pasirengimą, bet ir tobulėja kaip asmenybė. Sėkmingas mokymasis sąlygoja geresnę individo socialinę integraciją. Tai - labai platus mokymosi apibrėžimas. Savaime suprantame, realybėje tai nereiškia, kad išsipildo visi norai, gali būti ir laipsniškas norų siekimas, tačiau vienas dalykas yra neabejotinas: mokymasis – tai refleksyvus gėris. Jis nėra pagaminamas kaip įrankis, o besimokantis per teorines ir praktines diskusijas keičia savo požiūrį į aplinką, ko pasėkoje plečiasi jo gebėjimai.

Tęstiniame mokyme egzistuoja skirtumas tarp „mokymo kokybės“ ir „organizacijos sąlygų mokymui kokybės“, kadangi tęstinio mokymo organizacija sudaro tik sąlygas, kad besimokantysis galėtų mokytis. Mokymasis yra ir lieka paties besimokančiojo valdomas procesas.

Todėl būtina, kad organizacijos kokybės vystymas būtų apibrėžtas ir pagrįstas remiantis Sėkmingo mokymosi supratimu ir aiškiu jo apibrėžimu. Tai užtikrinanti kokybės valdymo sistema yra tinkama kalbant apie mokymo kokybę. Šia prasme, kokybės gerinimas atspindi organizacijos vystymąsi; mokymosi sąlygos bus tik tada optimizuotos, kai organizacija nuosekliai mokysis.

Be to, mokymo kokybė pasižymi etine dimensija. Jeigu kokybės vystymo procese akcentuojami besimokančiųjų poreikiai, tai būtina atsižvelgti į tai, jog besimokantieji turi skirtingas žinias, o organizacijai tenka teikti mokymo paslaugas visiems. Be to, kai žvelgiama į ryšį tarp profesinių ir komercinių tikslų, tai kokybė nėra etiškai neutrali. Klientų reikalavimai ir subjekto, teikiančio mokymo paslaugas, poreikiai ne visada sutampa. Kokybės vystymo procese šios problemos turi būti įvertintos.

Kai organizacija nusprendžia pagerinti mokymo sąlygas gerinant kokybę, tai pasiekti šio tikslo ji gali tik tada, kai įvertina tai, kad buvo praeityje. Procedūrų ir procesų formalizavimas ne visada pagerina kokybę, gali jį ne tik ir pabloginti. Formalizavimas, kuris yra kitų kokybės vystymo sistemų dėmesio centre, bus prasmingas tik tada, kai institucija pagrįs, kodėl tai arba tai vienokiu ar kitokiu būdu yra formalizuojama. Techninis schemų ir

patikrų lapų naudojimas mokymo paslaugų teikėjų kokybės vystyme duoda priešingus rezultatus.

Todėl LQW pagrįstas refleksija, o ne formalizavimu. Svarbu, jog organizacija identifikuoja, kodėl tam tikras procesas tam tikru būdu pagerina dalyvių Sėkmingo mokymosi sąlygas. Čia svarbus pedagoginių tikslų supratimas. Jeigu tai suvokiama, tada galima tinkamai nuspręsti, ar proceso formalizavimas yra reikalingas, o gal tai gali apriboti kokybę. Tęstinio mokymo organizacijų kokybės gerinimas bendrai formalizuojant visus procesus yra klaidingas supratimas.

#### **Mokymo institucijų kokybė yra akivaizdi, kai:**

- naudojamos tinkamos procedūros ir metodai, valdant veiklą;
- pasiekiami tinkami rezultatai;
- išvados ir pasekmės yra vertingos;
- veiksmai orientuoti į naudą besimokančiajam.

## **2. Kuo LQW yra ypatingas?**

Mokymasis yra specifinis “produktas”, kadangi jo negalima parduoti ir nupirkti. Mokytis gali kiekvienas individas tik pats. Mokymo institucija, teikdama paslaugas, gali mokymosi procesą kompetentingai paremti. Už mokymosi proceso rezultatą – mokymosi sėkmę, didžiąja dalimi yra atsakingas besimokantysis; mokymo institucija suteikia tik galimybes.

Dėl išvardintų priežasčių mokymo institucijai reikalingas kokybės valdymas, pagrįstas mokymo procesu.

#### **Į besimokantįjį orientuotas kokybės vertinimas tęstinio mokymo institucijoje – tai:**

- Vienintelis kokybės vystymo procesas, kurio centre yra besimokantysis, ir kuris sukurtas tęstinio mokymo ekspertų tęstinio mokymo organizacijoms.
  - Tai reiškia: Organizacijos visuotinė kokybė nukreipta į besimokančiuosius
- Pripažinta kokybės valdymo sistema su išoriniu vertinimu.
  - Tai reiškia: Organizacijos kokybė tikrinama pagal pripažintą metodiką, neutraliai konstatuojami rezultatai.
- Laisvai prieinama kokybės valdymo sistema su daugybe praktinių pagalbinių priemonių.
  - Tai reiškia: visi vartotojai, net ir neužsiregistravę testavimui, nemokamai gauna rinkinį kokybės įrankių, skirtų praktiniam kokybės darbui.
- Kokybės bendruomenė tęstinio mokymo srityje.
  - Tai reiškia: Organizacijos dalyvauja panašiai mastančių subjektų tinkle; egzistuoja kolegialių patarimų galimybės.

LQW gali taikyti kiekviena organizacija – suaugusiųjų mokymo; tęstinio mokymo ir ugdymo, nepriklausomai nuo jos dydžio ir kokioje sferoje – bendroje, profesinėje, kultūrinėje, politinėje ir t.t. vyksta mokymas.

### 3. Kokią naudą teikia LQW ?

LQW pateikia kokybės gerinimo nepertraukiamą ciklą ir padeda nustatant strateginius vystymosi tikslus, organizacijai siekiant tapti **besimokančia organizacija**.

Organizacijos, dalyvavusios kokybės vystymo procese, reprezentatyviose apklausose konstataavo šiuos mokymosi rezultatus:

- Organizacijos siekiamo standarto nusakymas stiprina organizacijos ir darbuotojų identitetą.
  - Tai reiškia: skatinimas tarpusavio priklausomybės jausmas.
- Sėkmingo mokymosi sampratos išaiškinimas ir apibrėžimas daro įtaką pedagoginio profesionalumo augimui.
  - Tai reiškia: organizacijos pedagoginis savęs suvokimas gilėja ir tampa aiškesniu.
- Mokymo procesas stipriau orientuojasi į besimokančiųjų poreikius.
  - Tai reiškia: gerėja dalyvių mokymosi rezultatai.
- Vertinimas identifikuoja vystymosi potencialą ir naujas galimybes.
  - Tai reiškia: lengviau diegiamos inovacijos ir įgyvendinami pokyčiai.
- Tikslūs procesų ir procedūrų apibrėžimai struktūrizuoja organizacijos darbo eigą.
  - Tai reiškia: Dirbama be kliūčių, darbai nesidubliuoja.
- Atsakomybės ir sąveikos organizacijoje išaiškinimas ir apibrėžimas sukuria skaidrumą ir palengvina darbą.
  - Tai reiškia: Visi darbuotojai žino, už ką jie ir už ką kiti darbuotojai atsako.
- Įvairių darbo sričių peržiūra struktūrizuoja ir pagerina ateities veiklą.
  - Tai reiškia: didėja tarpusavio supratimas apie kolegų darbą
- Organizacijai būdinga geresnė vadyba dėl tikslaus tikslų identifikavimo. Daliniai tikslo pasiekimo žingsniai gali būti kontroliuojami, o pasisekimas - įvertintas.
  - Tai reiškia: organizacija pati lemia savo ateitį.
- Dėka kokybės marketingo gerėja viešoji nuomonė apie organizaciją.
  - Tai reiškia: didėja organizacijos pripažinimas viešojoje erdvėje.
- Organizacijos vadyba orientuojasi į bendrus principus.
  - Tai reiškia: sprendimai yra skaidresni.
- Dirbančiųjų dalyvavimas kokybės gerinime skatina savirefleksiją ir leidžia suvokti savo darbo vertingumą.
  - Tai reiškia: didėja darbo motyvacija.
- Visos organizacijos darbo centre - klientų interesai.
  - Tai reiškia: didėja klientų pasitenkinimas.



## 4. Kokia yra LQW struktūra?

Mokymas kaip „šaka, sritis“ ir mokymasis kaip „produktas“ palyginus su kitomis sritimis ir produktais skiriasi nuo jų dėl savo ypatybių. Ypatybių esmė ta, jog „galutinis produktas“, t.y mokymosi rezultatas nesukuriamas tęstinio mokymo institucijos, bet yra besimokančiojo pareiga pačiam įgyti žinių. Tęstinio mokymo institucija tik sudaro mokymosi galimybes. Šis mokymo ypatingas statusas reikalauja savarankiškos atskiros kokybės vadybos ir nustato procedūrų iš kitų kokybės sričių perkėlimo į švietimo sritį ribotumą.

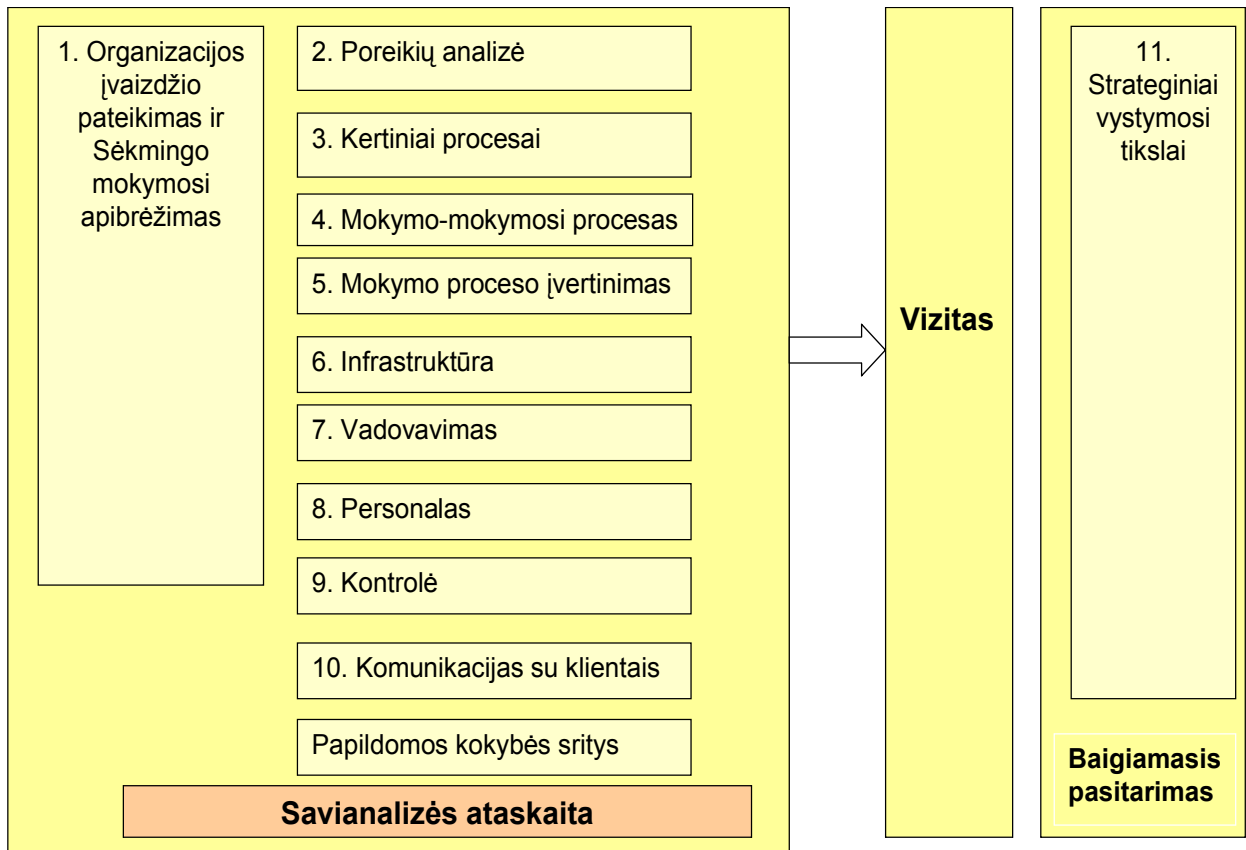
LQW kaip mokymo kokybės valdymas pasižymi šiomis ypatybėmis:

- Besimokantysis yra visų kokybės pastangų dėmesio centre. Į jį nukreiptas organizacijos kokybės gerinimas ir vertinimas.
- Kalbama ne tik apie kokybės garantijas, bet apie tai, jog organizacijos kokybė bus nuolat gerinama – pradedant nuo besikeičiančių aplinkos reikalavimų. Organizacijos mokymasis yra pagrindas pagerinti dalyvių mokymąsi.
- Mokymasis yra refleksyvus patyrimas, tačiau organizacijos mokymosi sąlygų pagerinimas taip pat turi būti refleksyvus procesas. Kokybės pagerinimas mokymo srityje negali būti pasiektas vien tik procedūrų formalizavimu.
- LQW modelyje kalbama ne tik apie išorinį vertinimo procesą, bet ir atkreipiamas dėmesys į organizacijos potencialo vystymą ir jo plėtojamą ateityje. LQW padeda tobulinti tęstinio mokymo organizacijos mokymo procesą.
- LQW modelis tinka tiek mažoms, tiek didelėms organizacijoms; LQW gali būti pritaikytas pagal kiekvienos organizacijos poreikius. Pats modelis yra nuolatinio vystymo objektas, pasižymintis lankstumu.
- LQW tinkle kokybės modelis naudojamas kaip tęstinio mokymo organizacijų palyginimo viena su kita priemonė; organizacijos keičiasi žiniomis ir patirtimi.

Nustatyti kokybės vystymo ir testavimo metodai apibrėžia konkrečius reikalavimus šiose kokybės srityse:

1. Organizacijos siekiamas standartas;
2. Poreikių analizė;
3. Kertiniai procesai;
4. Mokymo-mokymosi procesas;
5. Mokymo proceso įvertinimas;
6. Infrastruktūra;
7. Vadovavimas;
8. Personalas;
9. Kontrolingas;
10. Komunikacija su klientais;
11. Strateginiai vystymosi tikslai.

Apibrėžtų reikalavimų išvardintose privalomose kokybės srityse įvykdymas turi būti įrodytas Savianalizės ataskaitoje ir patvirtintas Vizito į organizaciją metu. Pačių organizacijų nustatytose papildomose kokybės srityse organizacijos gali atkreipti dėmesį į savo specifiką ir stiprybes. Vizito metu Vertintojas pateikia savo įspūdžius. Be to, baigiamajame darbo grupės posėdyje suderinami strateginiai vystymosi tikslai kitam kokybės vystymo periodui, o tęstinio mokymo institucija pateikia grįžtamąjį ryšį dėl jos patyrimo dirbant su LQW modeliu.

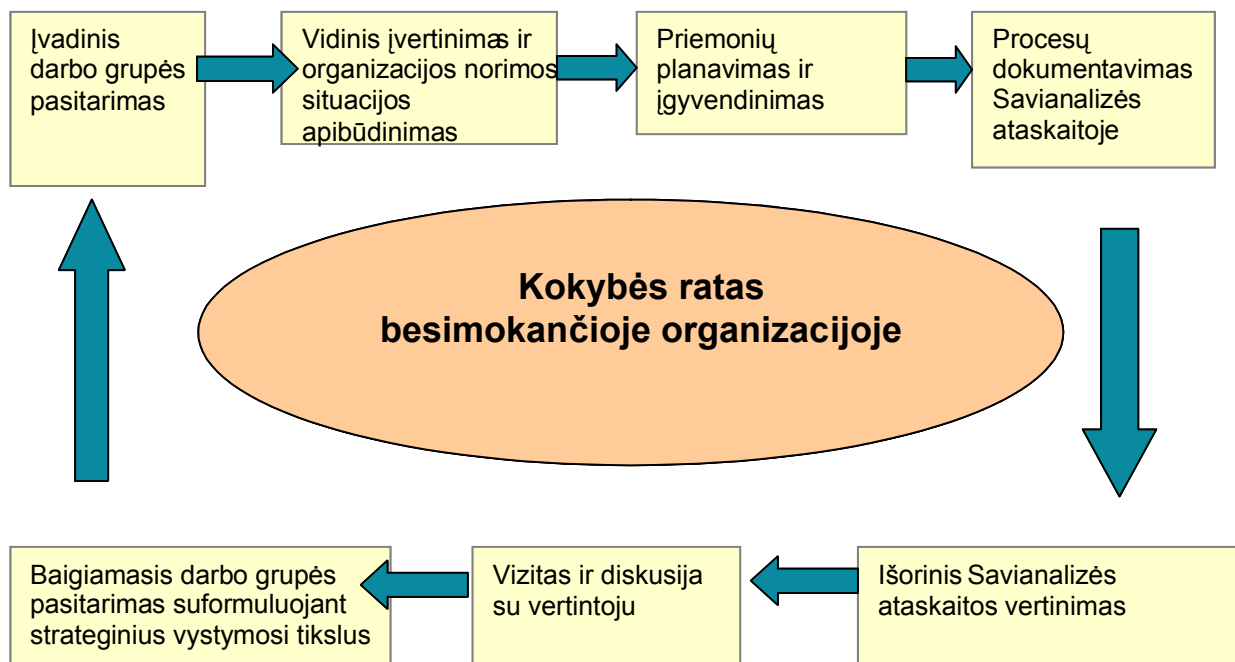


**1 pav. Kokybės vertinimo ir gerinimo modelis**

## 5. Kokybės proceso žingsniai

LQW yra **kokybės ratas (ciklas)**. Kokybės vystymas apibūdina tęstinio mokymo organizacijos darbą, o kokybės sertifikavimas apibūdina išorinio vertinimo darbą bei pasiektų kokybės rezultatų patvirtinimą. Skirtingai nei tradicinio sertifikavimo atveju, kai tikrinamos kitų nustatytos normos ir jų pasiekimas, LQW testavimas dėmesį koncentruoja į pačios organizacijos nustatytus kokybės kriterijus.

Kokybės vystymo procesas prasideda vidiniu vertinimu, pvz. Stiprybių / Silpnybių analizė. Pateikus organizacijos siekiamo standarto aprašą su jai specifiniu Sėkmingo mokymosi apibrėžimu, planuojamos ir įgyvendinamos reikalaujamos kokybės gerinimo priemonės. Šis procesas dokumentuojamas ir pateikiamas Savianalizės ataskaitoje. Savianalizės ataskaita yra išorinio vertinimo, atliekamo LQW sertifikuotų Vertintojų, darbas. Vertinimas atliekamas vizito metu. Jeigu vertinimas yra palankus, kokybės ratas užsidaro baigiamuoju darbo grupės pasitarimu, kuriame nustatomi strateginiai vystymosi tikslai kitam kokybės periodui.



2 pav. Kokybės ratas

Jeigu organizacija nusprendžia ir kreipiasi dėl kokybės vertinimo ir gerinimo pagal LQW modelį, prasideda vidinis kokybės valdymo procesas, organizuojant **įvadinį darbo grupės posėdį**, kuriame pristatomas ir paaiškinamas procesas. Vadovaujantis kokybės sričių sąrašu ir jų reikalavimais, vyksta vidinis organizacijos vertinimas, padedantis išskirti sritis, reikalaujančias daugiau dėmesio. Prasminga, jog siekiant skaidrumo, pasitikėjimo ir didesnės motyvacijos, procese dalyvautų kiek įmanoma daugiau organizacijos darbuotojų. Priklausomai nuo organizacijos dydžio, procesas gali būti išskaidytas: pirmoje bendroje

dalyje darbuotojams pristatomos procedūros, o antroje dalyje (dalyvaujant tik valdymo komiteto nariams bei darbuotojams, atsakingiems už kokybę) atliekama esamos situacijos analizė. Gerai išmanant LQW procedūras, įvadinis darbo grupės pasitarimas gali būti skirtas aptarti kaip rašyti Savianalizės ataskaitą. Pakartotinio sertikavimo atveju įvadinis keičiamas tęstiniu (Follow-up) pasitarimu, kuris skirtas paremti organizacijos kokybės vystymo procesus.

Vadovaujantis **vidiniu įvertinimu**, pirmiausia, parengiama Organizacijos siekiamo standarto apibūdinimo ataskaita ir pateikiamas Sėkmingo mokymosi apibrėžimas. Tada susisteminamas organizacijos ligšiolinis darbas kokybės vystymo srityje, planuojamas tolimesnis kokybės gerinimo procesas, iškeliami vidiniai tarpiniai ir galutiniai tikslai, susitariama dėl priemonių, patvirtinami kalendoriniai grafikai, ištekliai ir atsakomybė. Gera projektų vadyba yra vienas iš svarbiausių pavykusio kokybės vertinimo sėkmės kriterijų. Kokybės vystymo procese organizacija gali pasinaudoti ArtSet parengtomis darbinėmis formomis išnaudoti Karštosios linijos galimybes (pateikti ArtSet klausimus telefonu ar elektroniniu paštu) bei pritaikyti kitų organizacijų patirtį, sužinant apie ją tiesiogiai iš pastarųjų (elektroninių adresų sąrašas). Regioniniai paramos centrai ir tinklo konferencijos padeda sukaupti visų organizacijų patirtį ir ją pasidalinti.

Gerinant kokybę organizacijos atsakingi darbuotojai susitinka tam, kad apžvelgtų, įvertintų procesą bei nustatytų tolimesnius planus. Savirefleksijos rašytinis dokumentas yra Savianalizės ataskaita, kurioje tęstinio mokymo organizacija aprašo savo kokybės procesus, juos įvertina ir pateikia reikalavimų įvykdymo įrodymus. Savianalizės ataskaitos rašymas turi vykti paraleliai su kokybės vystymo procesu, o ne jo pabaigoje. Proceso eigoje Savianalizės ataskaita yra refleksijos pagalbinė priemonė, o proceso pabaigoje – negalutinis refleksijos rezultatas. Kartu su savianalizės ataskaitos rašymu turi būti dokumentuojami užbaigtų ir įgyvendinamų kokybės priemonių rezultatai, pvz. Organizacijos žinyne. Gali būti dokumentuojama ir elektronine forma.

Pateikus Savianalizės ataskaitą ir gavus vertintojo Atsiliepimą į ją, vyksta vizitacija. **Vizito** metu su darbuotojais aptariamas Atsiliepimas, kurį parengė vertintojas, išanalizavęs organizacijos Savianalizės ataskaitą. Organizacijos savęs aprašymas sugretinamas su išorinių vertintojų požiūriu. Tokie **grįžtamojo ryšio procesai** suteikia didžiausias mokymosi galimybes. Gali būti aptarta ir suprasta, kodėl aplinka organizaciją mato būtent taip, kaip mato; kodėl aplinka klaidingai suvokia organizaciją. Juk tarp to, kaip organizacija savo mato, ir kaip ją mato kiti, dažnai būna prieštaravimų. Beje, šie prieštaravimai suteikia organizacijai galimybes mokytis – suvokiant kaip neatitikimai atsiranda ir kaip jų galima išvengti ateityje. Antroji vizito dalis - kokybės priemonių įrodymų patikrinimas.

**Baigiamajame darbo grupės posėdyje** žvelgiama atgal ir kartu į priekį. Organizacijos darbuotojai apžvelgia užbaigtą kokybės vystymo procesą, įvertina aspektus, kurie skatino ir trukdė procesui ir pateikia išvadas dėl tolimesnio kokybės vystymo periodo. Organizacijos kokybės vystymas ir organizacijos ateitis priklausys nuo **strateginių vystymosi tikslų**, kurie nurodo kryptį kokybės vystymui ateinantiems ketveriems metams. Tokiu būdu organizacija garantuoja, jog ji ne tik reaguos į aplinką, bet tai pati įtakos aplinkos formavimąsi. Nepertraukiamas kokybės vystymas padeda mokymo institucijai tapti besimokančiąja organizacija.

## 6. Kaip vyksta administracinis procesas?

Dėl į besimokantįjį orientuoto kokybės vertinimo tęstinio mokymo organizacijose gali kreiptis visos mokymo organizacijos. Jų sąrašas pateikiamas internetinės svetainės skiltyje „Organizacijos“, kartu pateikiant nuorodas į jų svetaines. Tokiu būdu visos besidominčios organizacijos, dar prieš kreipiantis dėl vertinimo, gali susisiekti su jau tai padariusiomis organizacijomis.

Vertinimo ir kitos sąlygos pateikiamos LQW internetinėje svetainėje [www.artset-lqw.de](http://www.artset-lqw.de)

**Paraiška** dėl kokybės testavimo taip pat pateikiama internetinės svetainės rubrikoje „Paraiškos“ arba „Paslaugos/bendrai“.

Paraiška gali būti pateikta tik raštu (siunčiant laišką arba faksu). Neatitinkantis paraiškos formos kreipimasis ir kreipimasis elektroniniu paštu nenagrinėjami. Paprastai per savaitę po paraiškos įregistravimo ArtSet, mokymo organizacija gauna patvirtinimą, sertifikavimo sąlygas, „LQW vadovą“ vienuolikai kokybės sričių ir jų (minimalius) reikalavimus.

Testavimo kaštai tai pat pateikiami internetinėje svetainėje. Galimas dalinis apmokėjimas. ArtSet patvirtinant dalyvavimą, besikreipiančioji organizacija kartu gauna sąskaitą pusei testavimo išlaidų apmokėti, o sąskaita antrai testavimo išlaidų pusei apmokėti pateikiama patvirtinus Savianalizės ataskaitos pristatymą.

Teisė į ArtSet paslaugas atsiranda, gavus pirmos sąskaitos apmokėjimą.

### **Sertifikavimo išlaidos apima šias pagrindines paslaugas:**

- leidinys - LQW vadovas;
- įvadinis darbo grupės bei tęstiniai (follow-up) darbo grupės posėdžiai, vykstantys organizacijoje;
- Savianalizės ataskaitos įvertinimas, parengtas dviejų nepriklausomų vertintojų, paskirtų ArtSet testavimo centro, ir pateiktas rašytinėje įvertinimo formoje;
- Vyresniojo Gutachterio vizitas organizacijoje;
- Baigiamasis darbo grupės pasitarimais, vykstantis organizacijoje;
- ArtSet Qualitaettestierung GmbH sertifikatas, patvirtinantis sėkmingą testavimą ir galiojantis 4 metus;
- LQW logo elektronine forma (marketingo tikslais).

### **Papildomos paslaugos:**

- pirmojo testavimo metu individuali plytelė iš LQW tinklo paveikslo, sukurto menininko Guido Kratz;
- internetinė svetainė, talpinanti informaciją apie LQW, sertifikavimo procesą, rėmimo sistemą bei kokybės įrankius, kuriuos galima parsisiųsti;
- karštoji linija, reikalinga sprendžiant klausimus, išskylančius sertifikavimo procese (telefonas ir elektroninis paštas);
- elektroninių adresų sąrašas, būtinas keičiantis informacija ir patarimais.

**Atsisakyti** dalyvauti sertifikavimo procese galima per 4 savaites po ArtSet patvirtinimo apie dalyvavimą. Tokiu atveju organizacija nepatiria jokių išlaidų, jeigu tik nėra viena iš prieš tai išvardintų paslaugų nebuvo suteikta. Jeigu paslaugos buvo suteiktos arba praėjo 4 savaitių terminas, pirmas finansinis įnašas negražinamas, tačiau antros įmokos dalies mokėti nereikia.

Visai iš organizacijos gautai informacijai galioja **duomenų apsauga** - informacija nėra prieinama ir platinama kitiems asmenims, išskyrus pateikimą vertintojams, kuriems taip pat galioja duomenų apsaugos sąlygos.

Vertinimą atlieka **specialų pasirengimą turintys nepriklausomi vertintojai**. Vertintojų akreditavimą ir priskyrimą atlieka ArtSet. Organizacija turi teisę per vieną savaitę po informavimo apie priskirtus vertintojus nuspręsti ar ji sutinka ar nesutinka su ArtSet sprendimu. Organizacijos nesutikimas turi būti argumentuotas.

Jeigu vizito metu paaiškėja, jog vertintojo ataskaitoje nurodyti ir sertifikavimui būtini įpareigojimai neįvykdyti, tai daugiausiai per 6 mėnesius turi būti parengta **atnaujinta Savianalizės ataskaita** ir pateikta pakartotinei vertintojo peržiūrai. Naują vertinimą atlieka vyresnysis vertintojas ir už vertinimą turi būti papildomai apmokama.

Galima situacija, kai su vertinimo rezultatais **nesutinkama**. Tokiu atveju reikalaujama organizacijos rašytinio pagrindimo. Jeigu tarp vertinimo centras ir organizacija nesusitaria, tai egzistuoja galimybė dviems kitiems vertintojams iš naujo įvertinti Savianalizės ataskaitą. Jeigu naujasis vertinimas skiriasi nuo pirmojo, tai išlaidas padengia vertinimo centras; jeigu pirmojo ir antrojo vertinimo rezultatai sutampa – išlaidas dengia testuojamoji organizacija.

Su patvirtinimo laišku, jog sertifikavimo procesas prasideda, organizacija gauna tolimesnes nuorodas dėl įvairių pagalbos galimybių, kurias teikia LQW internetinė svetainė. Taip pat supažindinama su vertinimo centro paslaugomis.

Maksimalus 13 mėnesių terminas, skaičiuojant nuo patvirtinimo datos (taip pat žinomas kaip **startas**) yra skiriamas Savianalizės ataskaitai pateikti. Per pirmąsias keturias savaites turi būti apmokama sąskaita už pirmąsias testavimo paslaugas. Paraleliai organizacija gali derinti datą dėl **įvadinio darbo grupės posėdžio**, paprastai truncančio 4 valandas. Patartina, kad organizacija pateiktų vertinimo centrui kelis pageidaujamus susitikimo laiko pasiūlymus tam, kad būtų sutarta dėl abiems pusėms priimtino termino. Įvadiniam darbo grupės pasitarimui paskirti vertinimo centro atstovai visada yra akredituoti vertintojai.

Laikotarpyje iki Savianalizės ataskaitos pateikimo testavimo centras su organizacija kontaktuoja tris kartus rašytine forma (neskaitant kontaktų karštąja linija). Pirmo kontakto metu pateikiami patarimai kaip rašyti Savianalizės ataskaitą; antrojo kontakto metu, likus 3 mėnesiams iki ataskaitos pateikimo, – išaiškinamos detalės kaip pateikti Savianalizės ataskaitą bei išsiaiškinamas vertinimo procesas. Trečiąjį kartą, likus 1 mėnesiui iki Ataskaitos pateikimo, - pateikiama antrojo apmokėjimo sąskaita ir dar kartą pakartojama tiksliai Ataskaitos pateikimo data.

Nuo organizacijos kreipimosi dėl pirmojo testavimo iki Savianalizės ataskaitos pateikimo daugiausia gali praeiti 13 mėnesių. Dažniausiai būna, kad proceso pabaigoje trūksta laiko. Šią situaciją vertinimo centras įvertino, ir todėl Savianalizės ataskaitą galima pateikti elektronine forma paskutiniąją sutartą dieną (kartu tą pačią dieną išsiunčiant ir dvi spausdintas kopijas). Organizacijai tenka atsakomybė, kad išsiųsta Ataskaita pasieks vertinimo centrą paskutinę sutartą dieną.

Vertinimo centras pateikia rašytinį patvirtinimą, kad Savianalizės ataskaita gauta. Patvirtinime taip pat nurodomos abiejų vertintojų pavardės. Kaip jau minėta, per savaitę organizacija gali atmesti paskirtus vertintojus.

Vertinimas atliekamas per 16 savaitių nuo patvirtinimo, kad Savianalizės ataskaita gauta bei antrosios sąskaitos apmokėjimo. Savianalizės ataskaita vertinama dviejų asmenų – kiekvienas atskirai rengia savo vertinimą. Vyresnysis vertintojas yra atsakingas už Atsiliepimo suformulavimą ir parašymą, kai tuo tarpu jaunesnysis vertintojas yra atsakingas už alternatyvios perspektyvos apie Savianalizės ataskaitą pateikimą. Abu vertintojai turi pasiekti konsensumą. Kai būtina, į procesą įtraukiama sertifikuojančios organizacijos kokybės kontrolės atstovas. Atsiliepimo pagrindas - Savianalizės ataskaita. Tuo atveju, kai pagal Savianalizės ataskaitą negalima aiškiai konstatuoti sertifikavimui būtinų reikalavimų įvykdymo, apie tai pažymima Atsiliepime. Atsiliepime nurodytų pareigojimų įvykdymas tikrinamas vizito metu.

Kiekvienas Atsiliepimas yra sertifikavimo centro kokybės kontrolės objektas. Atsiliepimas turi būti suformuluotas taip, kad stebėjimas ir įvertinimas būtų ne tik faktiškai korektiški ir patikimi, bet ir vertingi. Testavimo centras, vertinant kokybę, remsis tiesiogiai Savianalizės ataskaita ir visi pastebėjimai bus įvertinti vyresniojo vertintojo. Išsamiam pokalbyje aptariami šie pastebėjimai ir iš pastebėjimų kylantys skirtingi sertifikavimo centro ir vertintojų požiūriai. Po pasikeitimo nuomonėmis, vyresnysis vertintojas peržiūri Atsiliepimą, testavimo centras patikrina turinį ir atliekamas galutinis formalus patikrinimas. Jį užbaigus, Atsiliepimas išsiunčiamas organizacijai.

Atsiliepimo apimtis 25-30 lapų, jis susideda iš 3 skyrių.

Pirmame skyriuje pateikiama įvertinimo reziumė. Jis prasideda pasisakymu dėl reikalavimų įvykdymo. Be to, pateikiamas vertinimo rezultatų sąrašas pagal kiekvieną atskirą kokybės sritį. Pirmasis skyrius baigiamas vertintojo bendro įspūdžio apie Savianalizės ataskaitą išdėstymu, organizacijos stiprybių ir vystymosi galimybių (potencialo) kaip ir vystymosi būtinumo (poreikio) pateikimu. Taip pat čia performuluojamas ir komentuojamas Sėkmingo mokymosi apibrėžimas.

Antrame skyriuje identifikuojami atskirų kokybės sričių tikrinimo rezultatai. Grįžtamojo ryšio pateikimas organizacijai pasižymi dviem savybėmis - tikrinimo ir patarimo. Tikrinimo dalyje nurodoma, ar organizacija įvykdė minimalius reikalavimus ir paaiškinama, kodėl padarytos būtent tokios išvados. Pateikiama nuomonė dėl kiekvieno reikalavimo kiekvienoje kokybės srityje. Patarimo dalyje pateikiami pasiūlymai ir komentarai, kurie turėtų tapti pagrindu organizacijos tolimesniems kokybės vystymo planams.

Trečiame skyriuje fiksuojama informacija dėl vizito ir baigiamojo darbo grupės posėdžio.

**Atsiliepimas į Savianalizės ataskaitą** gali, iš esmės, sąlygoti du skirtingus rezultatus:

1. Organizacija Savianalizės ataskaita įrodo, kad įvykdė visus sertifikavimui būtinus reikalavimus. ArtSet suteikia organizacijai sertifikata. Šiuo atveju vizitas ir baigiamasis darbo grupės vyksta vieną ir tą pačią dieną arba dvejomis paeiliui einančiomis dienomis.

2. Iš Savianalizės ataskaitos negalima nuspręsti, ar organizacija įvykdė visus sertifikavimui būtinus reikalavimus. Šiuo atveju vizitas organizuojamas vėliausiai po 6 savaitių po Atsiliepimo išsiuntimo. Baigiamasis darbo grupės gali būti organizuojamas tik tada, kai organizacija įrodo vizito metu pateiktų įpareigojimų pasiekimą.

**Vizitas** turi įvykti per 6 savaites, skaičiuojant nuo momento, kai organizacija gavo Atsiliepimą. Tikslų vizito laiką derina organizacija ir vyresnysis vertintojas. Vizito trukmė – apytiksliai 4 valandos.

Vizito pabaigoje rengiamas protokolas, kuriame pateikiama informacija, ar Atsiliepime nurodyti įpareigojimai yra įvykdyti, o atitinkami įrodymai – pateikti. Protokolą rašo vyresnysis vertintojas, jis turi būti parengtas per vieną savaitę po vizito. Protokolas baigiamas išdava, ar sertifikatas gali būti įteiktas. Galutinį sprendimą dėl sertifikato priimama vertinimo centras.

Kai visi įpareigojimai yra įvykdyti, sutariama dėl tikslaus baigiamojo darbo grupės posėdžio laiko.

**Jeigu įpareigojimai neįvykdyti**, organizacija turi daugiausiai per 6 mėnesius peržiūrėtą Savianalizės ataskaitą pateikti naujam vertinimui. Organizacija turi už tai papildomai sumokėti. Vizitas organizuojamas tik tada, jeigu būtina iš naujo formuluoti reikalavimus. Baigiamasis darbo grupės įvyksta tik po naujojo įvertinimo.

Baigiamasis darbo grupės gali būti organizuojamas esant dviem sąlygoms: Atsiliepime pateikiami pozityvūs rezultatai, o vizitas buvo sėkmingas. trunka apytiksliai 4 valandas ir vyksta organizacijoje. Tikslų laiką derina organizacija ir vyresnysis vertintojas, kuris apie susitarimą praneša testavimo centrui (pasitarimas gali vykti anksčiausiai po 2 savaičių skaičiuojant nuo pranešimo centrui dienos).

Baigiamajame darbo grupės posėdyje tarp organizacijos, vyresniojo vertintojo ir sertifikavimo centro raštu susitariama dėl strateginių vystymosi tikslų. Šis susitarimas yra sudėtinė dalis minimalių pakartotinio testavimo reikalavimų. Todėl reikalaujama, kad baigiamojo pasitarimo rezultatai – protokolas su strateginiais vystymosi tikslais – būtų išsiųstas elektroniniu paštu „word“ dokumento formatu sertifikavimo centrui. Tai turi atlikti organizacija. Strateginiai vystymosi tikslai, visų pirma, suderinami ir užprotokoluojami tarp organizacijos ir vertintojo. Galiausiai, patikrinus formuluotes, tikslai suderinami su sertifikavimo centru. Šis paskutinis formulavimo tikrinimas turi apsaugoti, kad po 4 metų (pakartotinio testavimo metu) nebūtų interpretavimo problemų.

Kai strateginiai vystymo tikslai patikrinami ir jiems pritaria sertifikavimo centras, jie perkeliama į standartinę formą. Du jos egzempliorius pasirašo sertifikavimo centras ir išsiunčia organizacijai. Gavusi, organizacija pasirašo abu egzempliorius, ir vieną gražina sertifikavimo centrui.

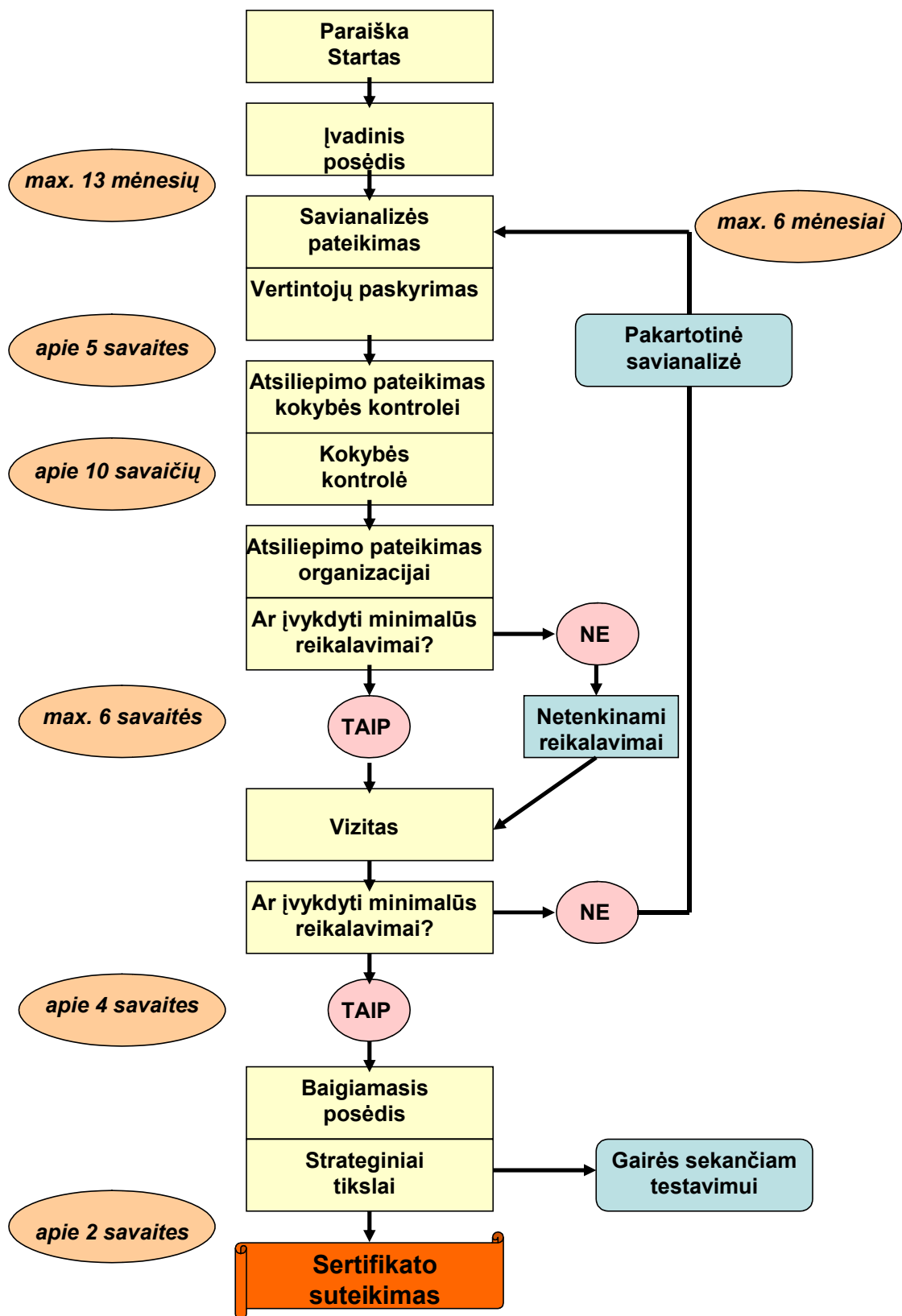
Kai tik sertifikavimo centras gauna pasirašytą strateginių vystymosi tikslų formą, jis pasirašo sertifikatą. Sertifikato, kaip ir sertifikavimo data, visada yra baigiamojo darbo grupės posėdžio data. Kartu su sertifikatu organizacija gauna LQW logo. Sertifikavimo administravimo procedūra pateikta 3 paveiksle.

Praktiškai praėjus savaitei po sertifikato išsiuntimo, organizacijos nuoroda aktyvuojama LQW tinklo paveiksle ArtSet internetinėje svetainėje. Taip pat LQW svetainėje organizacija įtraukiam į organizacijų sąrašą skiltyje „Organizacijos“ ir ten bus nurodomas sertifikato galiojimo terminas.

Proceso pabaigoje ArtSet prašo organizacijų pagalbos vertinant LQW modelį (klausimyno užpildymas). Vertinimo rezultatai naudojami peržiūrėti ir tobulinti LQW modelį.

LQW sertifikatas galioja 4 metus. LQW nereikalauja kasmetinio patikrinimo, kadangi strateginiai vystymosi tikslai, suformuluoti baigiamajame darbo grupės posėdyje, yra organizacijos tolimesnio vystymosi prielaidos. LQW modeliui būdingas pasitikėjimas organizacijos iniciatyvumu ir atsakomybe tęsti kokybės vystymą.





3 pav. Sertifikavimo administravimo procedūra.

Siekiant užtikrinti sklandų pakartotinio testavimo procesą, organizacija privalo kreiptis dėl pakartotinio testavimo vėliausiai prieš 9 mėnesius baigiantis 4 metų sertifikato galiojimo terminui. Nauja savianalizės ataskaita turi būti pateikta vertinimui likus ne mažiau kaip 6 mėnesiams iki sertifikato galiojimo pabaigos. Žinoma, organizacija turi teisę pradėti procesą anksčiau, visi svarbūs dokumentai pateikiami ArtSet internetinėje svetainėje. Tik naudodamos tinkamus dokumentus organizacijos gali užsiregistruoti paštu arba faksu. Pakartotinis testavimas vyksta tuo pačiu principu kaip ir pirminis testavimas.

### ***Ekskursas. Sisteminis požiūris į kokybės valdymą***

Sistemos yra kompleksiniai vienetai, susidedantys iš atskirų elementų. Taip egzistuoja psichinės ar socialinės sistemos. Prie pastarųjų priklauso ir organizacijos; jos yra formalios socialinės sistemos. Sistemų teorija remiasi tuo, jog sistemos laikomos nuo aplinkos atribotomis struktūromis, kurios visų pirma įtakoja pačios save. Sistemos funkcionuoja sava logika, turi nuosavą kalbą, atskirą gramatiką. Jos “tiksi” tam tikru ypatingu būdu.

Aplinka suteikia stimulą ir iššūkius sistemos savarankiškam vystymuisi. Bet aplinka negali sistemų valdyti. Sistemos valdomos išimtinai jų pačių. Tai galioja psichinėms sistemoms mokantis bei organizacinėms sistemoms vystant kokybę. Individų ir organizacijų mokymosi prielaidos visų pirma yra stebėjimas: savęs stebėjimas ir aplinkos stebėjimas. Stebėjimui būdingos ir baltos dėmės. Daug kas aplinkoje lieka sistemoms nesuprantama. Be to, daugelį dalykų, susijusių su pačiomis sistemomis, jose vyksta ne sistemingai.

Sistemos susiformuoja ir vystosi orientuojantis į pagrindiniais skirtumais. Mokymo organizacijoje šie skirtumai yra ***mokytis*** ir ***nesimokyti***. Dėka esminių skirtumų mokymo organizacijos vertina savo aplinką, atranda mokymosi priežastis, mokymosi motyvaciją, tikslines grupes ir t.t. Visa kita, kas per filtrą pagrindinių skirtumų – dar kitaip kodų vadinamų – neprasiskverbia organizacijos praleidžia. Tai, ką sistema pastebi, pažymima kodu “įskaityta”, - švietimo sistemoms viskas yra paremta prielaida ar stebimi elementai gali būti mokymosi proceso ar/ir pačios organizacijos dalis.

Sistemos ignoruoja svetimus dalykus, beje dažnai ir naujus, kadangi jos linkusios į konservatyvumą. Sistemos atskiria save nuo aplinkos, atrenka tik jau žinomus dalykus. Organizacijai senstant, atskyrimo procesas intensyvėja, to pasėkoje sistema gali tapti priešiška mokymuisi.

Stebėtojai, stebintys sistemą iš išorės, pastebi sistemose ir jų aplinkoje tokius dalykus, kurių pati stebima sistema nemato. Stebėtojui, kuris pats yra sistema, galioja tas pats: jis taip pat mato savo aplinkoje ir pačioje sistemoje tik tam tikrus, o ne kitus dalykus.

Kai sistemos susitinka, jos gali viena kitą stimuliuoti, praturtinti, įnešti naujų dalykų žaisdamos pamėgtą žaidimą: “Aš matau tai, ko tu nematai”. Sistemų, kurios skatina tarpusavio stebėjimus, susitikimas gali būti ypatingai produktyvus.

Vadovaujantis į besimokantįjį orientuoto kokybės vertinimo požiūriu tęstinio mokymo organizacijoje susiformuoja dvi sistemos – tęstinio mokymo organizacija ir vertintojas. Tęstinio mokymo organizacijos, remiantis apibrėžtais reikalavimais, Savianalizės pranešime aprašo savo pačių ir aplinkos stebėjimą. Jau čia organizacijos privalo aplinkos akimis stebėti pačios save. Vertintojai analizuoja iš naujo Savianalizės pranešimą ir patys aplanko organizaciją. Pastebėjimai visų pirma pateikiami Atsiliepime, kuris apima ne tik pasisakymus dėl reikalavimų vykdymo, bet ir daugybę komentarų ir rekomendacijų. Tuo atspindimas organizacijos stebėjimas, o organizacija gali įgyvendinti pastebėjimus, kaip mokymo procesą stimuliuojančius veiksmus.

Savaime suprantama, organizacija irgi stebi vertintojus ir pateikia savo išvadas.

Tik tada, kai abi sistemos – organizacija ir vertintojas – susitinka vizito metu ir diskutuoja, atsiranda grįžtamasis ryšys, galintis stipriai įtakoti abiejų sistemų vystymąsi. Tęstinių mokymo organizacijų mokymosi tikslas - kokybės vystymas, o vertintojų – patarimų gerinimo praktika. Vertinimas į Besimokantįjį nukreiptame tęstinio mokymo procese yra taip pat vystymosi reikalavimas, kadangi jis padeda sistemai pačiai save vystyti; pasiūlo tęstinio mokymo organizacijai vystymosi galimybes, tačiau tobulėti organizacijos turi pačios.

Svarbu suvokti, kad vertintojai negali instrukuoti arba nurodyti organizacijai kaip vystyti kokybę. Mokymo – mokymosi proceso paradoksas: negalima kitos sistemos paversti besimokančia. Mokyti kiekviena sistema turi pati, o mokymas (pvz. Kokybės testavimas) suteikia formą tik konteksto sąlygoms.

## B DALIS: Instrukcija naudojimuisi

### 7. Kas vyksta įvadiniam ir vėlesniuose darbo grupės pasitarimuose?

Įvadinis darbo grupės , atliekant pakartotinį vertinimą tęstinis (Follow-up) darbo grupės, suteikia pagrindą tolimesniam kokybės vystymui organizacijoje. Čia įsisamoninama modelio logika, ypatingi modelio reikalavimai ir jo įgyvendinimas. Bendru atveju įvadinis darbo grupės trunka apie 4 valandas, tačiau daug kas priklauso nuo gero pasiruošimo - vertintojai ir organizacijos turi kartu dirbti produktyviai, todėl būtinas aiškus susitarimas. Į įvadinį darbo grupės posėdį nukreipiami tik išmanantys, akredituoti vertintojai. Jie iš anksto (telefoninio pokalbio su vadovu ar asmeniu, atsakingu už kokybės vadybą) susirenka informaciją apie ypatingas organizacijos sąlygas, apie organizacijos žinias, susijusias su LQW, ir specifinius reikalavimus, keliamus darbo grupės pasitarimui.

Organizacija atsakinga už organizacinį pasiruošimą darbo grupės pasitarimui (patalpos ir t.t.). Patartina, kad renginyje dalyvautų kiek įmanoma daugiau darbuotojų, kadangi jame perteikiamas supratimas apie modelio motyvavimo pagrindus kokybės analizei. Jeigu grupė per didelė, tai galima renginį suskirstyti: pirmoje dalyje aptariama modelio logika, o antroje dalyje - mažesnėje grupėje, kuri vėliau organizuos procesą, pristatoma organizacijos kokybės dabartinė padėtis. Galimas suskirstymas į darbinės grupes. Bet koku atveju naudinga, kad, esant galimybei, dalyviai prieš tai perskaitytų LQW metodinius nurodymus ir išnagrinėtų kokybės sritis ir reikalavimus joms. Taip pat prasminga identifikuoti ligšiolinio kokybės vystymo rezultatus. Vertintojai privalo parengti įvadinio darbo grupės posėdžio darbotvarkę.

Pirmame įvadiniam darbo grupės posėdyje, taip pat, kai organizacija neturi praktinio patyrimo, susijusio su LQW, labai svarbu išaiškinti dvi sąvokas: **orientacijos į besimokantį principą** ir **„sėkmingo mokymosi“ sampratą**. Jeigu šių dviejų dalykų organizacija nesupras, bus iškreipta kokybės proceso esmė. Minėta užduotis reikalauja iš vertintojų gilaus modelio supratimo ir gebėjimų teorines, ne visada paprastas mintis, perteikti praktiškai, priklausomai nuo organizacijos problematikos. Antroje renginio dalyje nagrinėjamos atskiros kokybės sritys ir kartu su organizacija nustatoma: kas jau yra parengta ir dokumentuota; kas praktiškai įvykdyta, bet dar nedokumentuota; ko dar iki šiol trūksta tam, kad būtų patenkinti visi testavimo reikalavimai. Tuo pačiu parengiama tolimesnė organizacijos veikla kokybės srityje ir kokybės įgaliotiniai gauna pagalbą proceso struktūrizavimui. Būtina, jog vertintojai turėtų gebėjimų projektų valdymo srityje, kadangi organizacijos nuolat pateiks klausimų iš minėtos srities ir į juos turi būti kompetentingai atsakyta. Referuojantis vertintojas yra renginio moderatorius, teikiantis organizacijai pirmuosius patarimus.

Tęstinis (Follow-up) darbo grupės , kai organizacija kreipėsi dėl pakartotinio testavimo, pasižymi kitomis funkcijomis. Gali būti, jog bus pateikti modelio pakeitimai ir organizacija turi būti informuota apie pakeistas vertinimo sąlygas. Gali būti, kad organizacija posėdžio metu nagrinės tas sritis, kuriose, jos nuomone, jai reikia patarimų. Tai reiškia, kad vertintojai tęstiniame (Folow-up) darbo grupės posėdyje turi būti kompetentesni patarimų srityje nei įvadiniam posėdyje. Todėl organizacijos turi pasirinkimo laisvę kviečiantis vertintojus – tikslinga kviesti vertintojus, kurie dalyvavo ir

įvadiniame darbo grupės posėdyje, nes pastarieji jau žino organizaciją. Už techninį organizacinį renginio paruošimą atsakinga organizacija (kaip ir įvadiniame darbo grupės posėdyje), o atsakomybė už turinį priklauso vertintojams.

## **8. Kodėl esamos situacijos ir sėkmingo mokymosi apibrėžimai yra tokie svarbūs?**

Į besimokantįjį orientuoto kokybės proceso vystymas ir vertinimas visas kokybės gerinimo nukreipia į Sėkmingo mokymosi apibrėžimo įgyvendinimą praktikoje. Tikslas – dalyvių mokymosi tikslų - sąlygų optimizavimas per organizacijos mokymąsi. Tęstinio mokymo organizacijoje kokybės procesas –po stiprybių / silpnybių analizės - prasideda apibrėžiant organizacijos norimą padėtį. Tai privaloma, kadangi organizacijos norimos padėties aprašymas parodo jos organizacinį savęs suvokimą (korporatyvinis identitetas). Organizacija praneša apie save iš vidaus: ji vysto savo identitetą, savęs suvokimą, kuris įtakos ateities veiksmus. Tai reiškia, jog ataskaita yra tik tada ataskaita, kai iš tikrųjų atspindi dirbančiųjų patirtį. Todėl pastarieji turi dalyvauti rengiant ataskaitą, kadangi tik tada, kai jie dalyvaus, identifikuos save su sukurtu produktu. Dalis ataskaitos yra organizacijai būdingas Sėkmingo mokymosi apibrėžimas. Be savo paties „paveiklo“ ir supratimo kaip jis veikia, visi organizacijos veiksmai yra atsitiktiniai ir nesisteminiai. Todėl organizacijos norimos padėties aprašas yra toks svarbus.

Sėkmingas mokymasis iš esmės gali būti išmatuojamas kaip subjekto žinių apie savo gyvenimą išplėtimas bei gebėjimų išugdytas. Mokymasis visada turi ryšį su kasdienine individo gyvenimo patirtimi, kuri pagilinama išplečiant žinojimo ir galėjimo ribas. Mokymosi ciklo užbaigimu laikomas faktas, jog individo gebėjimai atlikti tam tikras užduotis reiškia, kad jis gali geriau susitvarkyti su kasdieniais gyvenimo iššūkiais. Besimokantieji bus labiau motyvuoti mokytis, jeigu jie dėka mokymosi pasieks aukštesnę gyvenimo kokybę.

Sėkmingo mokymosi definicijos parengimas sąlygoja požiūrio į besimokantįjį pasikeitimą perspektyvoje. Kokybės proceso pradžioje kiekviena organizacija parengia savo specifinį sėkmingo mokymosi aprašymą, kuris apima tai, ką besimokantieji gali geriausio pasiekti naudodamiesi jų mokymo programomis. Atkreiptinas dėmesys, jog apibrėžime pateikiamas idealus įsivaizdavimas, į kurį organizacija orientuojasi. Sėkmingo mokymosi apibrėžimas, tari raudonas kilimas, parodo organizacijos kokybės vystymo gaires.

Sėkmingo mokymosi apibrėžimas formuluojamas atsižvelgiant ne tik į pedagoginius ar dalykinius dėstytojų, bet ir į mokymosi dalyvių tikslus. Tai yra principas ir visos programos turi vadovautis šiuo principu.

Į besimokantįjį orientuotas kokybės modelis siekia funkcionuoti kaip kokybės vadybos mokymo organizacijoje ir atitinkamai adekvatus kokybės testavimo modelis. Būtina atkreipti dėmesį į mokymo proceso ypatumus - būtent faktus, kad mokymasis visada yra besimokančiojo veikla ir mokymo organizacija ją gali tik pastiprinti ir paremti. Tai vyksta šiais būdais:

- visų pirma, reikalavimai kokybės srityje yra susiję su besimokančiuoju.
- nagrinėjamo modelio centre (ypač svarbu) yra būtinas Sėkmingo mokymosi apibrėžimas, kuris pateikiamas jau bendro kokybės vystymo proceso pradžioje ir pagrindimas, kad visos kokybės priemonės turi būti suderintos su

minėtu apibrėžimu. Tęstinio mokymo organizacijai paliekama teisė nustatyti kokie procesai yra esminiai siekiančiai sėkmės; tačiau pasirinkimas turi būti grindžiamas iš besimokančiojo pozicijų.

- nuoroda į Sėkmingo mokymosi apibrėžimą analizuojama vertinimo procese, kuriame vertintojas apibrėžimą vėl aprašo ir komentuoja, patikrina atitinkamų kokybės priemonių teisingumo pagrindimą ir tai diskutuojama per vizitus.

Mokytis kiekvienas žmogus privalo pats. Mokymasis negali būti nustatomas, apibrėžiamas iš išorės. Mokymasis yra paties besimokančiojo valdomas procesas. Tačiau per valdymą tam tikrų konteksto aplinkybių gali būti daroma žymi įtaka besimokančiojo mokymosi procesui. Tai pat svarbu, ar mokymas vyksta tinkamoje aplinkoje ir ar jį vykdo profesionalūs pedagogai. Tam, kad sąmoningai ir tikslingai valdyti sąlygas, susijusias su mokymosi procesu, svarbu, kad asmenys, remiantys mokymąsi, turėtų aiškų ir išbaigtą supratimą apie tai, ką reiškia Sėkmingas mokymasis. Idealus specifinis organizacijos Sėkmingo mokymosi įsivaizdavimas turi būti apibrėžtas startinėje kokybės vystymo proceso fazėje, kaip dalis formuojamo Organizacijos norimos padėties vaizdo. Sėkmingo mokymosi apibrėžimas yra atskaitos taškas, iš kurio pagrindžiami visi reikalavimai kokybei ir procedūroms, užtikrinančios kokybę



**4 pav. Į besimokantįjį orientuotas kokybės gerinimas**

## **Ekskursas. Sėkmingumo principas kaip pagrindinis bendro kokybės vystymo principas**

Ką reiškia **sėkmingas**? Ir kodėl nenaudojama **rezultatyvaus mokymosi** sąvoka? Skirtumą galima pajauti lyginant šių žodžių semantines reikšmes.

**Rezultatyvus** gyvenimas – žmogus tapo generaliniu direktoriumi; žmogus su įtaka ir galia; turtingas ir sėkmė-turtingas. Tai susiję su išore, statutu, materialine padėtimi, reputacija.

**Sėkmingas** gyvenimas – žmogus surado savo laimę; jis yra harmonijoje pats su savimi ir pasauliu. Šis žmogus taip pat pasiekė savo tikslą.

Kažkas sėkmingai išlaikė egzaminą - tai yra gerai. Bet ar jo mokymasis buvo sėkmingas? Sąvoka „rezultatyvus“ fokusuojasi į rezultatą. Sąvoka „sėkminga“ charakterizuoja tiek detalę (produktą), tiek ir darbą (procesą).

Sąvoka „sėkmingas“ gali būti taikoma socialinių santykių kontekste. Mes kažkur ateiname (į renginį, susitikimą, į įmonę, pas gydytoją) ir po trumpo laiko jaučiame, ar situacija mums tinka (ar egzistuoja darna tarp situacijos ir mūsų). Žmogus turi patikimą vertinimo mechanizmą, kuris jam signalizuoja, ar tai, kas vyksta, jam yra gerai. Naujaisi intuicijos tyrimai konstatuoja, jog šiuo jausmu reikia pasitikėti kartais net labiau nei protu, kuris taip pat gali daug kuo mus įtikinti. Sėkmės jausmas sunkiai mus apgaus, todėl sėkmingumas yra pagrįsta jausminė kategorija.

LQW **sėkmės principas** yra etalonas (matas), pagal kurį vertinama organizacijos kokybė. Galimi tokie klausimai:

- Ar pavyko organizacijai pasiekti norimą situaciją, ar bendradarbiai buvo plačiai įtraukti ir ar jie dalyvavo? (QB 1 Siekiamas standartas)
- Ar mums tiksliai pavyksta apimti visuomenines ugdymo kryptis? (QB 2 Poreikių nustatymas)
- Ar mūsų bendradarbiavimas pavykęs, ar procesai gerai apibrėžti? (QB 3 Kertiniai procesai)
- Ar mūsų lektorių elgesys skatina besimokančiųjų sėkmingą mokymąsi? (QB 4 Mokymo- mokymosi procesas)
- Ar galime mes konstatuoti, jog dalyvių mokymasis yra sėkmingas? (QB 5 Mokymo proceso įvertinimas)
- Ar mūsų mokymo ir darbo patalpos skatina sėkmingą mokymąsi? (QB 6 Infrastruktūra)
- Ar pavyksta vadovauti taip, kad organizacija laikytųsi nustatytos krypties (QB 7 Valdymas)
- Ar mūsų darbuotojų mokymasis yra sėkmingas? (QB 8 Personalas)
- Ar mums pavyksta skaičiais išreikšti ir įvertinti tai, ką mes laikome specifine mūsų sėkme? (QB 9 Kontrolė)
- Ar jaučia mūsų klientai, kad jie yra išsamiai informuojami, jiems patariama, jie remiami, t.y. ar komunikacija yra sėkminga? (QB 10 Komunikacija su klientais)
- Ar mums sekasi planuoti organizacijos ateitį – ar vizija ir strateginiai tikslai yra motyvuojantys bei ilgalaikiai? (QB 11 Strateginiai vystymosi tikslai).

Kokybės vystymas, kaip paieška bendrų atsakymų į išvardinto pobūdžio klausimus, yra refleksyvus procesas. Užduodami kokybės vystymo procese ir nagrinėjami suinteresuotųjų rate išvardinti ir kiti panašūs klausimai gali žymiai pakelti organizacijos refleksijos lygį, išgryninti jos pedagoginį sąvokų supratimą. Kokybės vadyba yra tada ne techninis metodas, o pedagoginė praktika.

Sėkmės principas gali būti pagrindiniu bendro kokybės vystymo principu, kaip įvertinimas visų procesų ir paslaugų, kurios tarnauja vienam tikslui – dalyvių sėkmingam mokymuisi.

## 9. Kaip valdomas kokybės procesas?

Darbą gerai atlikti ir darbą pagerinti yra dvi to pačio medalio pusės. Šiandien kokybės vystymas yra tęstinė užduotis tęstinio mokymo organizacijoms.

Rekomenduojami nurodymai kokybės valdymo procesui:

- Būtina, jog organizacijos vadovybė pritartų kokybės procesui ir būtų už jį atsakinga.
- Vienam kokybės vadybininkui, iš dirbančiųjų gerai susipažinusių su organizacija tarpo, gali būti pavestas operatyvinis proceso valdymas.
- Reguliarūs visų darbuotojų nedidelėse įstaigose ar atstovaujamosios valdymo grupės (didelėse organizacijose) pasitarimai (kas 4 – 5 savaitės) užtikrina tęstinumą. Čia diskutuojami reikalavimai kokybei; rengiami būtini sprendimai.
- Kokybės rateliuose gali būti įvykdomos dalinės užduotys, kurių rezultatai pateikiami valdymo grupei.
- Patartina rašant Savianalizės ataskaitą tuo pat metu pradėti registraciją testavimuisi tam, kad ataskaita kokybės vystymo eigoje nuo „žalių“ metmenų iki galutinio varianto būtų papildyta kokybės ratelių patarimais ir priemonėmis.
- Savianalizės ataskaita gali būti rašomas kelių arba vieno asmens. Svarbu, atskiras pranešimo dalis bendrai išdiskutuoti. Tokiu būdu „plečiasi“ pranešimas ir ugdoma dirbančiųjų kokybės savimonė.
- Darbą palengvina ir sėkmę garantuoja kokybės vystymo proceso organizavimas pagal projektų valdymo metodus - aiškių tikslų ir gairių nustatymas, laiko ir išteklių planavimas ir visų pirma tarpinės kontrolės numatymas ir vykdymas. Galima tik 60% skirto laiko suplanuoti, likę 40% bus naudojama nenumatytiems dalykams.

Sėkmingo kokybės vystymo sėkmės faktorius yra santykiai tarp organizacijos vadovo ir kokybės vadovo. Šios dvi funkcijos turi būti atskirtos, bet tarp jų būtinas glaudus bendradarbiavimas. Pavojus tyko, kai vadovas yra silpnas ir kokybės vadybininkas bando šią valdžios spragą užpildyti, bei taip pat, kai kokybės vadybininkas yra silpnas ir neturi palaikymo iš kolegų bei paliekamas vienas. Todėl kokybės vadybininkui reikalingas jo vadovo palaikymas ir kolegų pritarimas. Kokybės vadybininkas turi turėti bendrą vaizdą apie įmonę, taip pat turėti mokslo žinių ir jas praktiškai pritaikyti bei disponuoti būtinomis praktinėmis kompetencijomis techniniams ir elektroniniams prietaisams valdyti. Savaimė



suprantama, jis turi suvokti LQW logiką (jaustis kaip namuose). Kokybės vadybininkui labai padeda tai, jog jis pats turi poreikį naujovėms bei yra komunikabilus.

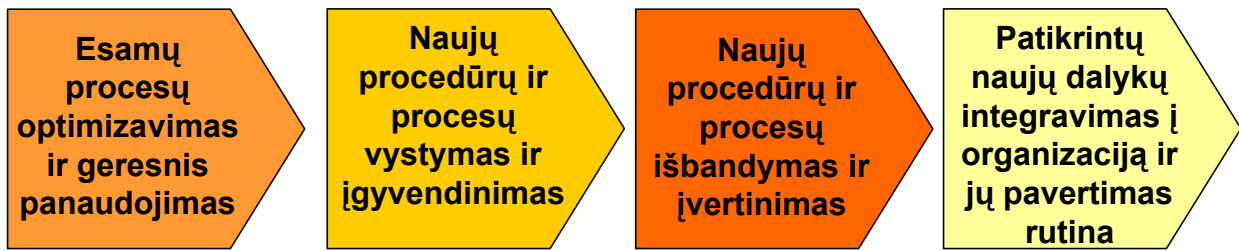
Vadovo ir kokybės vadybininko funkcijos pateikiamos lentelėje.

**1 lentelė. Vadovo ir kokybės vadybininko funkcijos**

<b>Vadovo užduotys</b>	<b>Kokybės vadybininko užduotys</b>
Inicijuoti Kokybės procesą ir toliau už jį atsakyti	Valdyti kokybės procesą, jam vadovauti ir moderuoti
Priimti esminius (rėminius) sprendimus	Priimti atskirus sprendimus
Formuluoti viziją ir tikslus	Perduoti viziją ir siekti tikslų
Suteikti laiko, žmogiškuosius ir finansinius išteklius	Planuoti laiko, žmogiškuosius ir finansinius išteklius
Suteikti laisvę ir, jeigu reikia, sukurti naujas struktūras	Igyvendinti procedūras ir dokumentuoti rezultatus
Įgalinti komunikacijos ir informacijos struktūras	Organizuoti ir koordinuoti komunikaciją ir informacijos perdavimą
Būti kokybės pavyzdžiu ir sukurti atitinkamus stimulus, paskatas	Motyvuoti ir užangažuoti bendradarbius
Apibrėžti gaires ir jas kontroliuoti	Apibrėžti užduotis, jas deleguoti ir kontroliuoti jų įvykdymą
Organizuoti komunikavimą su aplinka	Organizuoti išorinį palaikymą ir patarimus
Valdyti konfliktus	Tarpininkauti konfliktuose
Demonstruoti refleksijos gebėjimus ir juos ugdyti kituose	Demonstruoti refleksijos gebėjimus ir juos ugdyti kituose

Kokybės vystymo procesas bendrai, taip pat ir visose projekto dalyse, gali būti padalintas į 4 fazes:

1. Tai, kas yra, gali būti optimizuojama ir geriau panaudojama.
2. Nauji procesai ir procedūros (elgesio būdai) gali būti išvystomi ir įgyvendinami.
3. Nauji procesai ir procedūros išbandomi ir įvertinami
4. Patikrinta nauja integruojama į organizacijos struktūras ir tampa rutina.



**5 Pav. Keturios kokybės vystymo proceso fazės**

## 10. Kaip rašoma Savianalizės ataskaita?

Savianalizės ataskaitoje organizacija identifikuoja savo kokybės pastangas ir paruošia savo pačios aprašymą. Savianalizės ataskaitos nauda – padidinta savirefleksija iš vidaus. Bet kartu ataskaita yra ir kokybės įrodymas, t. y. galimas marketingo instrumentas išorei. Savianalizės ataskaitos rengimo procese dalyviai ir kiti asmenys išsiaiškina apie tai, ką jie jau padarė, ką jie daro ir kaip jie daro. Fiksavimas raštu priverčia organizaciją įsitikinti dėl rezultatų, veikimo būdo ir elgesio. Be to, parodomas pagrindimo ryšys ir aprašomos pasikeitimo priemonės. Organizacijos pačios savęs aprašymas pasitarnauja organizacijai tam, kad ji mestų vertinamąjį žvilgsnį pati į save. Ataskaita informaciją apie pasiektą išvystymo lygį, išsiaiškintus išorės poreikius ir vystymosi tikslus. Savianalizės ataskaitoje perspina organizacijos vystymosi žingsniai. Ataskaita svarbi konstatavimui, todėl yra ne tik refleksijos, bet ir planavimo, sprendimų priėmimo pagalbinė priemonė. Tolimesnės evoliucijos metu savianalizės ataskaita rašoma toliau ir tokiu būdu dokumentuojamas besimokančios organizacijos kelias. Tuo pačiu metu ataskaita yra naudinga kasdieniniame organizacijos darbe kaip jos besitęsiančio kokybės vystymo žinynas.

Savianalizės ataskaita pateikia informaciją apie organizacijos procedūras ir rezultatus kokybės vystymo srityje ir yra taip suformuluojama, kad išorės stebėtojai suprastų, kas vyksta organizacijoje. Savianalizės ataskaita turi būti pati savaime suprantama, t.y. neieškant kitų įrodymų. Tokios formuluotės kaip „reguliariai“, „tinkamas“, „būsimas“ neatskleidžia konkretaus veikimo būdo ir laiko, todėl jų ataskaitoje reikia vengti. Vietoje „reguliariai“ reikia nurodyti tikslų dažnumą, vietoje „būsimas“ – nustatyti tikslų terminą, t.y. kada priemonė turi būti įgyvendinta ar tikslas pasiektas. Savianalizės ataskaitoje neturi būti jokių plikų teiginių formuluočių.

Mažiausių reikalavimų pasiekimas turi būti daug kartų įrodytas. Savianalizės ataskaita yra patraukli dėl gyvybingumo, kai kokybės vystymo priemonių rezultatai dokumentuojami su pavyzdžiais. Aprašymas kokybės vystymo priemonių ir metodų reikalauja ir įvertinimo bei išvadų. Nepakanka pateikti esminius skaičius be šių skaičių pagrindimo, įvertinimo ir išvadų suformulavimo. Būtina atsakyti į tokius klausimus: ką parodo esminiai skaičiai? Kokias konkrečias priemones taikysime kaip atsaką į klientų apklausų rezultatus?

Todėl kiekvienai organizacijai privaloma įvardinti nuosavus kriterijus ir tikslus bei aprašyti jų išnagrinėjimą. Kartu taip pat galima nurodyti medžiagą, kuri gali būti pateikta organizacijoje, bet neintegruojama į savianalizės ataskaitą. Įrodymai, kurie susiję su ataskaita arba joje nurodomi, sugrupuojami pagal kokybės sritis – paruošiami vizitacijai.

Kaip įrodymai tinkami yra dokumentai, pavyzdžiai ir priedai (pvz. programos, klausimynai, rezultatai mokymo proceso vystymosi, konferencijų darbotvarkės ir protokolai). Savianalizės ataskaita, pvz. jos dalis, yra priimtina kaip įrodymas, jeigu atitinkamas dokumentas pilnai (visiškai) ataskaitoje atsispindi, pvz. organizacinė valdymo struktūra. Jeigu ataskaitoje yra tik dalinis pateikimas, tai tolimesni įrodymai turi būti pateikiami organizacijoje.

Kiekviena kokybės sritis skiriasi specifikacijomis, reikalavimais ir įrodymų galimybėmis. Specifikacijos nėra tikrinimo pagrindas. Jos yra kaip pavyzdžiai ar idėjos reikalavimams suprasti ir turi pagilinti kokybės sričių supratimą per konkretizavimą. Reikalavimai yra vieninteliai testavimo tikrinimo (egzaminavimo) pagrindai ir privalo – žemiausių standartų prasme- būtina būti įvykdyti. Žinoma egzistuoja galimybė organizacijai pačiai nusistatyti sau minimalius reikalavimus, šalia jau pateiktų reikalavimų, naudoti specifikacijas kaip paskatas darbui, pakeisti jas ar išplėsti. Įvykdymas reikalavimų virš nustatytų yra puikios kokybės požymis ir turi būti aprašytas.

Savianalizės ataskaita pagrindžia organizacijos struktūrą ir veikimą iš jos pačios nuosavo profesionalaus Sėkmingo mokymosi proceso supratimo.

Savianalizės ataskaita yra pačios organizacijos savęs aprašymas. Todėl svarbus organizacijos požiūris į kokybės sritis. Kai klausiama apie Sėkmingo mokymosi apibrėžimą, tai tuo norima gauti atsakymą apie atitinkamą įsivaizduojamą organizacijos santykį su jos konkrečiais klientais, o ne bendrą pasisakymą ar teorinę definiciją. Sėkmingas mokymasis suformuoja dėmesio centrą, iš kurio visos organizacinės vystymo priemonės yra nukreipiamos ir iš kur jos visos yra pagrindžiamos.

### **Savianalizės ataskaita visada susideda iš 3 dalių:**

**Pirmoji dalis yra administracinė.** Ji susideda iš organizacijos struktūros pateikimo, organizacijos bendrų užduočių, jos teisinės padėties bei personalo aprašymo. Čia gali būti pateikta organograma. Be to, ši dalis apima ir organizacijos įsipareigojimus tęstiniam kokybės vystymui. Taip pat galima pateikti faktus apie organizacijos istoriją

**Antroji dalis yra bendrų procesų aprašymas.** Ši dalis apima kokybės ir kokybės vystymo procesų tiek pirmame kokybės vystymo periode, tiek laikotarpyje tarp testavimo ir pakartotinio testavimo aprašymą.

Naudinga atsakyti į šiuos klausimus:

- Kokie žingsniai bus žengiami skatinant kokybės vystymą ateityje?
- Kokios asmenų grupės, padaliniai, darbuotojai dalyvaus ir kokiose pozicijose?
- Ar kokybės vystymo tema reguliariai įtraukiama į pasitarimų ir konferencijų darbotvarkes?
- Kaip dirbo kokybės ratelis?
- Kaip sekasi projekto valdymui?
- Kaip įvertinti vertinimo ir vystymo darbiniai posėdžiai?
- Ar darbo grupių ir jų posėdžių darbo tempas buvo adekvatus?

- Kokios silpnos ir stiprios vietos būdingos vykstančiam kokybės vystymo procesui?
- Ką bendrai reikia skatinti?
- Kokie bendri trikdžiai?
- Kas kitą kartą turi būti patobulinta (atlikta kitaip)?

**Trečia Savianalizės ataskaitos dalis – turinio dalis**, išdėstoma pagal kokybės sritis ir jų reikalavimus. Gali būti įtrauktos pasirinktos kokybės sritys. Organizacijos esamos padėties aprašymas privalo būti pateiktas savianalizės ataskaitos kokybės srityje Nr. 1.

Kiekvienai kokybės sričiai privalomi, kaip minimumas, atsakymai į 3 šiuos klausimus:

1. Koku būdu ir kaip buvo įvykdyti (mažiausi) reikalavimai? Jeigu būtina, kas dar be to padaryta? (Duomenys apie veikimo būdus ir rezultatus);
2. Kaip nustatyti veikimo būdai ir rezultatai įvertinti ir kokios išvados padarytos (Duomenys apie įvertinimą ir išvadas)
3. Kaip ir kur nustatyti veikimo būdai ir rezultatai dokumentuoti ir ar gali būti, esant poreikiui, patikrinti? (Duomenys apie įrodymus).

Visi duomenys privalo būti paaiškinti (mažų mažiausiai santrauka arba pavyzdžiai), įtikinami, įrodomi, prieinami ir pakartotinai patikrinami. Kokybės užtikrinimo procedūros privalo būti paaiškintos (t.y. jos yra visiems žinomos ir jų laikomasi), pagrįstos (t.y. pagal organizacijos esamos padėties aprašymą ir Sėkmingo mokymo apibrėžimą) ir sistemingos (įvyko ne vieną kartą ir ne dėl atsitiktinių individų veiksmų).

Siūloma taikyti struktūrą su tokiomis antraštėmis: „Procedūros ir rezultatai“, „Įvertinimas ir išvados“, „Įrodymai“. Be to, tam, kad „nepasimestų“, patartina į Savianalizės ataskaitą įtraukti (minimalius) reikalavimus.

Įrodymai, susiję su Savianalizės ataskaita, turi turėti nuorodą, kuri pateiktų informaciją apie vietą, kur konkretūs įrodymai organizacijoje yra dokumentuoti. Įrodymų sąrašas pridedamas prie Savianalizės ataskaitos kaip priedas.

Savianalizės ataskaitos 11. Skyriuje „Strateginiai vystymo tikslai“ siūlomi tikslai kitam kokybės periodui. Strateginiai vystymo tikslai yra ilgalaikiai ir apima organizacijos tikslus, kurie nustato, kur organizacija po apibrėžto laikotarpio nori būti. Tikslai remiasi organizacijos esamos padėties apibūdinimu bei vidine ir išorine organizacijos analize. Siūloma kokybės vystymo proceso metu idėjas, kurios kelia aukštesnius negu minimalūs kokybės vystymo reikalavimai, sukaupti vienoje idėjų duomenų bazėje. Ši duomenų bazė atspindi kokybės vystymo tikslų, priemonių katalogą ir gali būti naudojama kaip pasiūlymai strateginio vystymo tikslams formuluoti (QB 11). Kiekvienas pasiūlymas bus diskutuojamas baigiamajame posėdyje kartu su vertintoju. Pabaigoje tarp organizacijos ir testavimo organizacijos formaliai suderinami strateginiai vystymosi tikslai, kurie papildomai, šalia jau buvusiųjų reikalavimų, įgyja privalomą pobūdį pakartotiniam testavimui.

### **Formalūs reikalavimai Savianalizės ataskaitai:**

1. Savianalizės ataskaita turi būti parašytas sklandžiu tekstu
2. Tituliniame lape pateikiama pilna informacija apie organizaciją, įskaitant telefono numerį, fakso numerį, el. pašto adresą ir kontaktinį asmenį.
3. Vertintojo orientacijai antrame lape pateikiamas turinys su numeracija.
4. Įrodymų sąrašas, suskirstytas pagal kokybės sritis, pateikiamas kaip Savianalizės ataskaitos priedas. Patys įrodymai nėra ataskaitos sudėtinė dalis.
5. Savianalizės ataskaitos minimali apimtis 60 DIN-A4 puslapių (vienpusių). Bendra apimtis pirminio testavimo metu negali viršyti 90 DIN-A4 puslapių, o pakartotinio testavimo metu – 100 DIN-A4 puslapių.
6. Savianalizės ataskaitos teksto tarpai tarp eilučių 1,5. Dešinė paraštė – 7 cm. (vertintojo komentarams), kairė, viršutinė ir apatinė – 2,5 cm. Šriftas – Ariel, raidžių dydis - 12.
7. Dvi spausdintos kopijos pateikiamos testavimo organizacijai. Papildomai dar siunčiama elektroniniu paštu arba CD diske.

## **11. Kas vyksta vizito (apsilankymo) metu?**

Vizitas reiškia vyresniojo vertintojo apsilankymą organizacijoje. Ekskursija po įstaigą yra pirmoji vizito sudėtinė dalis. Visų pirma, ji pasitarnauja kaip įrodymų patikrinimas dėl Savianalizės ataskaitoje nurodytų duomenų ir, jeigu reikia, atliktų įsipareigojimų, tačiau didžiaja dalimi naudinga kaip diskusija su konkrečiais organizacijos darbuotojais. Vizito tikslas – skatinti gilesnį organizacijos mokymosi procesą ir sukurti pagrindą tolimesniam kokybės vystymo procesui. Todėl būtina atsakyti į visus organizacijos klausimus ir, esant reikalui, turi būti pasiektas aiškumas dėl to, kokie darbai turi būti atlikti siekiant kokybės visose srityse.

Už organizacinį pasirengimą vizitui atsako organizacija, o vertintojas atsakingas už vizito turinį ir laiko valdymą.

Vizite turi dalyvauti vadovas, kokybės vadybininkas, darbuotojai, renge Savianalizės ataskaitą. Kiek asmenų dalyvaus – sprendžia organizacija.

Vizitas susideda iš šių dalių:

1. Pasivaikščiavimas organizacijoje.
2. Susipažinimas su įrodymais ir, esant poreikiui, sąlygų įvykdymo patikrinimas.
3. Diskusija su vertintoju.

Dažniausiai vizitas trunka apie 4 valandas.

Diskusija su vertintoju yra reikšminga, nes organizacijos mokymasis visada susijęs su refleksija iš organizacijos aplinkos. Tuo remiantis organizacijos mokymasis gali būti ypač inicijuotas dėl to, kad sistemos savianalizė (mūsų atveju tęstinio mokymo institucijos savianalizės ataskaita) ir šalutinių stebėtojų vertinimas (mūsų atveju – vertintojų įvertinimas) nesutampa. Diskusijos objektu yra ir išsiaiškinimas, kaip organizacija suformavo nuomonę, ypač kai stebimas procesas yra kintantis, todėl, greta įrodymų patikrinimo, vizito dėmesio centru laikomi patarimai tolimesniam kokybės vystymui.

Diskusijoje turi išaiškėti, kaip vertintojas „sėkmingo mokymosi“ apibrėžimą suvokia ir kaip organizacijai pavyko suformuoti atitinkamus kokybės sričių pagrindimus. Ar Savianalizės ataskaitoje, vertintojo akimis, pavyko suformuoti orientaciją į mokymąsi? Kaip ir kuriose vietose galimas išplėtojimas ar pakeitimas?

Vizitą organizacija, ypač pirmą dalį, supras kaip egzaminą. Todėl labai svarbu, kad vertintojas elgtųsi jautriai ir vertintų procese dalyvaujančius asmenis. Pasivaikščiojimo organizacijoje dalis gali būti „apšildančioji“ – neformalių santykių tarp vertintojo ir organizacijos užmezgimas. Jeigu vizitui tinkamai pasiruošta, tai pagrindinis dėmesys sutelkiamas į vertintojo konsultacijas.

Visi Savianalizės ataskaitoje pateikti duomenys turi būti įrodomi, o įrodymai, įtraukti ar nurodyti Savianalizės ataskaitoje, turi būti parengti pateikimui vizito metu. Vertintojas turi teisę apžiūrėti visus įrodymus.

## 12. Kodėl baigiamasis darbo grupės nėra pabaiga?

Atitinkamas kokybės procesas, turinio prasme, baigiasi baigiamuoju darbo grupės pasitarimu, kuriame su vertintoju aptariami ir performuluojami strateginiai organizacijos ateities vystymo tikslai. Turinio atsakomybė už tikslų įgyvendinimą tenka išimtinai organizacijai. Baigiamojo seminaro turinį parengia organizacija, o vertintojas tik moderuoja.

Šio, bendru atveju 4 valandų trukmės, posėdžio pagrindas yra kokybės vystymo tikslų ir (ar) priemonių katalogas bei organizacijos pasiūlymas bendriems strateginiams organizacijos tikslams, kurie pateikiami Savianalizės ataskaitos 11. Skyriuje. Vertintojas baigiamajame darbo grupės posėdyje atlieka patariamąjį vaidmenį, kreipdamas dėmesį į tikslų tinkamumą ir formuluočių korektiškumą. Tikslai negali būti įvertinti kaip teisingi ar klaidingi. Organizacija pati turi nuspręsti dėl savo ateities, tačiau atkreipti dėmesį į paskutinius vertintojo patarimus reikėtų, nes jie kontroliuoja formulavimų strateginių tikslų, analizuojamų pakartotinio testavimo metu.

Strateginiai vystymo tikslai - ilgalaikiai ir visapusiški organizacijos tikslai. Jie apibrėžia, kur organizacija bus po tam tikro laikotarpio. Tikslai remiasi organizacijos esamos padėties aprašymu bei testavimo proceso metu atliktu vidiniu ir išoriniu tęstinio mokymo institucijos įvertinimu.

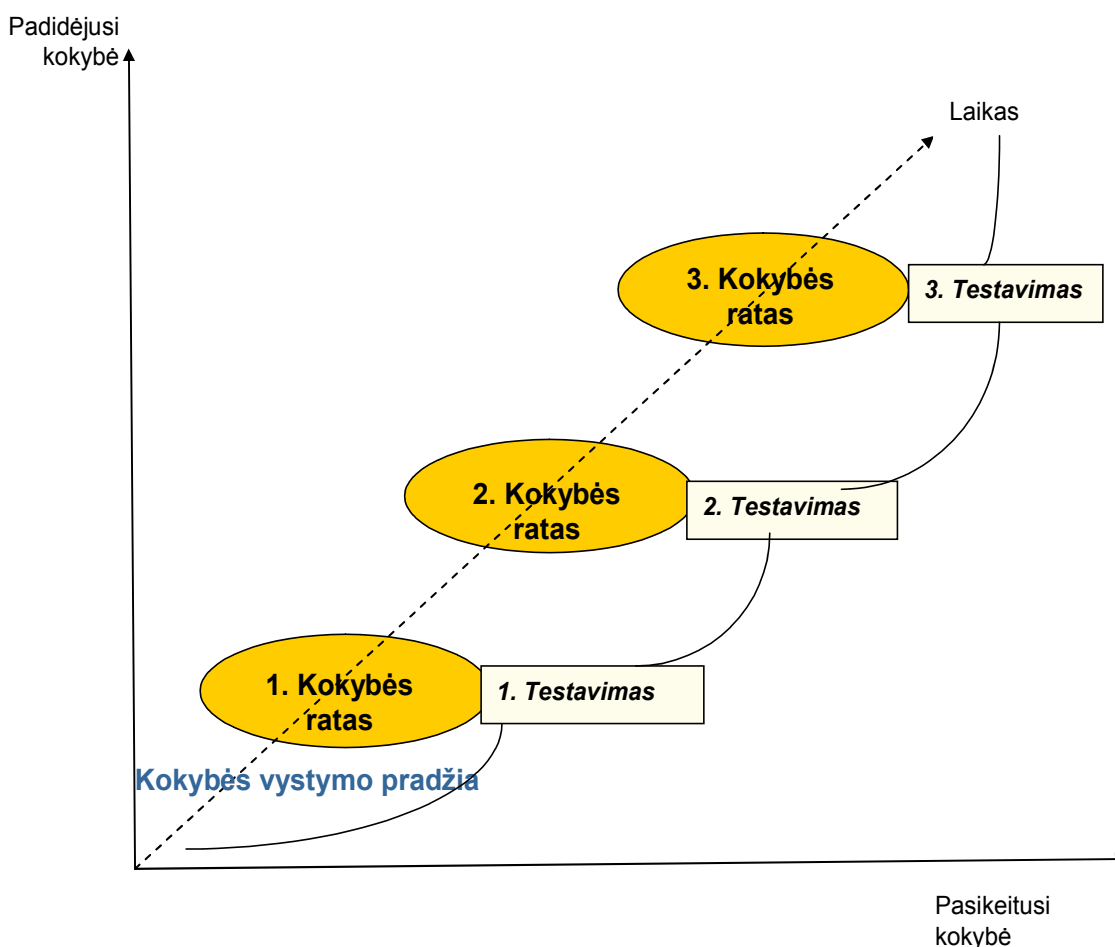
Organizacijai nustatyti strateginius tikslus gali padėti jos pačios atsakymai į šiuos klausimus:

- kaip vystosi organizacijai svarbi aplinka?
- kaip vystosi mūsų klientų poreikiai ir interesai?
- kaip vystosi konkurencijos sąlygos?
- kokia mūsų organizacijos ateities vizija?
- į kokias vertybes mes norime orietuotis?
- kaip privalome toliau vystyti organizaciją tam, kad būtume pasirengę ateities iššūkiams?

Akcentuotina, jog strateginiais tikslais turi būti pasirenkami ne paprasti kokybės tikslai, kadangi strategija visada turi ryšį su bendru organizacijos pozicionavimu.

Organizacijos vystymo proceso metu vystymosi poreikiai, viršijantys (mažiausius-) reikalavimus, nuosekliai kaupiami idėjų duomenų bazėje. Minėti poreikiai bus susisteminti ruošiantis baigiamajam darbo grupės pasitarimui ir apiforminami kaip priemonių planas arba prijungiami prie pačios organizacijos nusistatytų strateginių tikslų. Organizacijos pateikti pasiūlymai dėl strateginių tikslų svarstomi ir diskutuojami su vertintoju baigiamajame seminare. Proceso pabaigoje tarp organizacijos ir testavimo centro suderinami strateginiai organizacijos vystymosi tikslai ir jie įgyja papildomai, šalia jau egzistavusių reikalavimų, privalomą pobūdį pakartotiniam testavimui.

Aptarta procedūra užtikrina, kad kokybės vystymas pagal į besimokantįjį orientuotą tęstinio mokymo (LQW) modelį susideda ne tik iš pasikartojančių kokybės užtikrinimo saugiklių. Kiekvieną kartą kokybės vystymo proceso pabaigoje konstatuojama, kokioje vietoje (kur) organizacija po 4 metų – taip pat ir pakartotinio testavimo atveju – bus. Todėl kalbama ne tik apie tai, kaip nuolat kelti kokybę, bet visų pirma apie tai, kad organizacijos kokybė dėl nuolat besikeičiančių aplinkos visuomenės sąlygų keičiasi tokia linkme, kad ji pati sąlygoja naujus iššūkius. Tokiu būdu iš vienkartinų gerinimo pastangų atsiranda tęstinis kokybės vystymasis.



6 Pav. Nuoseklus kokybės vystymas

Baigiamasis pasitarimas – refleksija kaip vyko kokybės vystymo procesas, siekiant aptarti įgytą patirtį ir kaip organizacija toliau gali gerinti kokybę. Čia, visų pirma, turi būti pateikiami atsakymai į tokius klausimus, kaip: kas privaloma; galbūt kažkas išskirtinai gerai pavyko; kokie buvo trukdžiai, kas nerekomenduotina ar kas ateityje gali būti padaryta kitaip

(geriau). Organizacija, rengdama baigiamajam pasitarimui, gali naudotis metodine pagalba esančia LQW internetinėje svetainės ([www.artset-lqw.de](http://www.artset-lqw.de)) skiltyje „Paslaugos/paslaugos vertintojams. Be to, baigiamojo pasitarimo metu organizacija pateikia vertintojui grįžtamąjį ryšį dėl modelio taikymo patirties. Grįžtamasis ryšys svarbus tolimesniam modelio tobulinimui.

Baigiamąjį darbo grupės pasitarimą rengia (turinio ir organizacine prasmėmis) pati organizacija, o vertintojas tik moderuoja. Baigiamojo pasitarimo kokybė iš esmės priklauso nuo organizacijos pasirengimo turinio atžvilgiu kokybės.

Baigiamojo darbo grupės pasitarimo pabaigoje (tik pirmojo testavimo atveju) vertintojas įteikia organizacijai, kaip įrodymą organizacijos atliko darbo kokybės srityje, plytelę iš LQW tinklo paveikslo. Tai unikali plytelė, kuri visam laikui lieka organizacijoje.

### 13. Kas vyksta kitaip pakartotinio testavimo atveju?

Kokybės sertifikatas, įgytas į besimokantįjį orientuoto kokybės testavimo metu, galioja 4 metus. Tuo laikotarpiu organizacija gali naudoti Logo. Po keturių metų reikalingas pakartotinis sertifikavimas, kai iš principo galioja tos pačios sąlygos, kaip ir pirmojo sertifikavimo metu. Pakartotinis sertifikavimas vyksta pagal organizacijos kreipimosi metu galiojančią kokybės vystymo ir pakartotinio testavimo modelio versiją. Vertinimą atlieka kitas vertintojas.

Pakartotiniam testavimui reikalinga organizacijos atliktų darbų, rezultatų suvestinė gali būti parengiama tęstiniame (Follow-up) pasitarime. Šiam pasitarimui būdingas patiriamasis ir paramos suteikimo charakteris, todėl jo turinys visada individualus ir derinamas su kiekviena konkrečia organizacija. Galimos temos:

- modelio pakeitimai (kai pakartotinis testavimas vyksta pagal naują modelio versiją);
- pakartotiniam testavimui būtina savianalizės ataskaita;
- išvados, kurias organizacija padarė iš atsiliepimo ankstesnio testavimo metu;
- darbų, atliktų po prieš tai buvusio testavimo, kokybės srityje apvalga.

Organizacija gali pati nuspręsti, kas praves Follow-up pasitarimą, tačiau egzistuoja būtina sąlyga, kad tai būtų asmuo, priklausantis akredituotų vertintojų sąrašui.

Į besimokantįjį orientuoto kokybės vystymo logika yra ta, jog darbas kokybės srityje yra ilgalaikis, o savianalizės ataskaita nuolatos peržiūrima. Savianalizės ataskaitos struktūra ir turinys turi atitikti kreipimosi dėl pakartotinio testavimo dieną galiojančią modelio versiją. **Savianalizės ataskaita šiuo atveju yra peržiūréta ir atnaujinta ankstesnės Savianalizės ataskaitos versija**, susidedanti iš tų pačių 3 dalių ir jai galioja tos pačios reikalavimų įvykdymo sąlygos.

Atsiliepimas apie ankstesnę Savianalizės ataskaitą paprastai apima ir rekomendacijas, kurios, galbūt, buvo panaudotos keturių metų kokybės tobulinimo darbe ir dabar įtraukiamos į naująją Savianalizės ataskaitą. Taip pat įmanoma, jog kai kurioms rekomendacijoms organizacija nepritarė ir jas atmetė. Jeigu pokyčiai įvyko kaip diskusijų ar atsiliepimo į ankstesnę ataskaitą išdava, tai visa tai „automatiškai“ atsiras naujoje Savianalizės ataskaitoje.



Pakartotiniam testavimui būtina Savianalizės ataskaita privalo būti parašyta aiškiai bei atspindėti naują organizacijos situaciją. Tai reiškia, jog **įvykę pokyčiai procedūrose ir procesuose privalo būti paminėti ataskaitoje**. Jeigu išbandytos procedūros ir procesai tęsiasi, tai jie privalo būti aiškiai aprašyti naujam vertintojui (tikslas – naujasis vertintojas susipažins tik su aktualia ataskaita). Bet kuriuo atveju – **naujos Savianalizės ataskaitos turinys turi būti aktualus, t.y. apimti laikotarpį nuo prieš tai buvusio testavimo ir būti savaime aiškus (nereikalaujantis paaiškinimų)**. Be to, turi būti įvardintos ne tik procedūros ir procesai, bet ir kokybės darbo rezultatai.

Svarbu, jog naujoji Savianalizės ataskaita turėtų nuorodas į aktuales įrodymus ir būtent į tokius, kurie nustatyti paskutiniųjų ketverių metų laikotarpyje.

**Kokybės sritis 11. (Strateginiai vystymosi tikslai) turi būti pakeista.** Savianalizės ataskaita pakartotiniam testavimui turi naują dalinį skirsnį (skirsnis 11a), kuriame išdėstomas ir pagrindžiamas strateginių vystymosi tikslų, suderintų prieš tai buvusio testavimo baigiamajame pasitarime, pasiekimas. Jeigu strateginiai tikslai nebuvo pasiekti dėl objektyvių priežasčių, tai organizacija turi stiprų pasiteisinimo argumentą. Dalinis skirsnis 11b apima naujus strateginius vystymosi tikslus, įgyvendinant reikalavimus nurodytus skirsnyje 11.

## 14. Kokią paramą ir kur teikia ArtSet organizacija?

Organizacijos, oficialiai dalyvaujančios į besimokantįjį orientuoto kokybės testavimo procese, gauna pilną prieigą prie paramos sistemos, kurią sudaro:

1. internetinė svetainė (nuolat atnaujinama informacija);
2. rinkinys praktinių įrankių, padedančių kokybės veikloje;
3. kaštoji telefono linija (Hotline);
4. reguliari informacijos tarnyba;
5. adresų sąrašas;
6. regioniniai paramos centrai;
7. reguliarios tinklų konferencijos;
8. vertintojų / patarėjų tinklas;
9. papildoma literatūra.

LQW tinklo tikslas – nuolat viešinti pozityvius aspektus, stiprinti potencialą ir įgalinti organizacijas mokytis iš kitų organizacijų ir kartu su kitomis. Šis tikslas galioja teikiant paramą tiek kiekvienai organizacijai, vystančiai kokybę, tiek bendrai vystant pačią tęstinio mokymo sistemą.

### LQW internetinė svetainė

LQW internetinė svetainė – tai pagrindinės informacijos ir paramos portalas, naudojamas tiek organizacijų, tiek vertintojų, tiek kitų suinteresuotųjų asmenų. Svetainėje pateikiama svarbi informacija, susijusi su į besimokantįjį orientuotu kokybės vertinimu. Skiltyse „Naujienos“, „Procedūros“, „Registravimasis“, „Vadovas“ ir „Literatūra“ lankytojai ras esminę informaciją apie kokybės vystymą pagal LQW ir proceso organizacinę eigą. Daug pagalbinių metodinių priemonių pateikiami rubrikoje „Paslaugos“, Skiltys „Organizacijos“, „Tinklo vaizdas“ skirtos organizacijos, kurios jau dalyvauja LQW procese.

Visos organizacijos, esančios LQW tinklo dalimi, išvardinamos pagal pavadinimus. Jau sertifikuotos įstaigos yra papildomai įtrauktos į sertifikuotų organizacijų tinklą. Apie visas organizacijas pateikiama informacija siekiant sudaryti sąlygas užmegzti kontaktus ir vystyti bendradarbiavimą. Rubrikoje „Tinklo konferencijos“ informuojama apie įvykusias bei būsimas konferencijas.

Skiltyje „Vertintojai“ ir „Parama“ galima rasti informaciją apie vertintojus bei teikiamas paramos paslaugas. Tai iš vienos pusės ši informacija tikslinga siekiant sertifikavimo skaidrumo, o iš kitos pusės – suteikia galimybę organizacijoms, dirbančioms pagal LQW, gauti, esant būtinumui, jų poreikius atitinkančius patarimus.

### **LQW pagalbinės metodinės priemonės**

ArtSet parengė rinkinį praktinių įrankių, padedančių kokybės veikloje. Jie pateikiama internetinėje svetainėje skiltyje „Paslaugos“ ir juos gali parsisiųsti LQW tinklo nariai. Tokiu būdu ArtSet pristato ir įveda į tinklą „Know-how“. Pagalbinės metodinės priemonės yra parengtos visoms kokybės sritims ir gali būti naudojamos organizacijai rašant savianalizę. Šios priemonės specialiai sukurtos, atsižvelgiant į LQW kokybės vystymo kontekstą ir siekia skatinti bei teikti pagalbą tęstinio mokymo institucijų kokybės vadybai ir savianalizės ataskaitos rengimui.

Visų pagalbinių metodinių priemonių struktūra yra analogiška - kiekviename išaiškinama atitinkama kokybės sritis ir, esant reikalui, dalykinės sąvokos. Kai kuriuose metodinėse priemonėse pateikiami pavyzdžiai iš praktikos, pvz.: Sėkmingo mokymosi apibrėžimai. Šių pagalbinių metodinių priemonių esmė - praktiniai patarimai ir įrankiai, kuriuos galima pritaikyti tam tikrose kokybės srityje, ypačingai formuluojant atsakymus į šiuos klausimus: Kaip organizuoti organizacijos ataskaitos parengimą, kad visi galėtų dalyvauti rengimo procese? Kokie poreikių nustatymo metodai galima naudoti? Kokie veiksmai būtini organizacijai siekiant strateginių vystymosi tikslų? Metodinės priemonės nepateikia nurodymų, pagal kuriuos organizacija turi dirbti. Jie daugiau siekia paskatinti individualių sprendimų paiešką.

Metodinės priemonės reguliariai papildomos ir tobulinamos, nuolat atsižvelgiama į organizacijų patirtį.

### **LQW karštoji linija**

Patarimus aktualiais organizacijoms kokybės vystymo proceso klausimais karštąja linija teikia sertifikavimo centrai. Organizacijos gali pateikti klausimus elektroniniu paštu (naudojant internetinės svetainės skiltį „Karštoji linija“) arba tiesiogiai telefonu. Naudojant karštosios linijos paslaugą, galima išvengti daugybės problemų, be to įrodyta, jog egzistuoja aiškus ryšys tarp naudojimosi karštąja linija ir organizacijos savianalizės ataskaitos kokybės.

### **Reguliari informacijos tarnyba**

Reguliari informacijos tarnyba yra pagrindinė LQW testavimo tarnybos priemonė, suteikianti visiems dalyvaujantiems informaciją apie svarbiausias naujienas ir LQW modelio patobulinimus. Visa informacija, susijusi su į besimokantįjį orientuotu kokybės testavimu, siunčiama elektroniniais laiškais (vidutiniškai 12 kartų per metus).

## **LQW adresų sąrašas**

Prieiga prie adresų sąrašo suteikiama visoms organizacijoms, kurios kreipėsi dėl testavimo arba jau buvo testuotos. Adresų sąrašas pateikiamas internetinės svetainės atitinkamoje rubrikoje. Kiekvienu momentu gali būti išsiunčiamas elektroninis laiškas, kuris pasieks visas kitas dalyvaujančias organizacijas. Šis komunikavimo būdas skatina pasikeitimą informacija bei diskusijas. Daugeliu atvejų draugiškas atsakymas priklauso nuo paklausimo formuluotės: pvz.; kokie naudingi dokumentai (klausimynai, kompetencijų profiliai) buvo parengti kokybės vystymo procese? Kaip taisyklė, tinklo nariai greitai reaguoja į paklausimus. Dalijamasi duomenimis, patarimais dėl veiksmingų procedūrų bei asmenine informacija apie kokybės vystymo procesą. Atsakymai pasiekia visas organizacijas, nes siekiama, kad ir „ramiosios“ organizacijos gautų naudos. Tokiu būdu suteikiama pagalba, be to, elektroninių klausimų- atsakymų komunikavimo forma žavinga jau vien dėl to, kad suteikia galimybę mokymo institucijai, pvz. iš Vienos, keistis idėjomis kokybės vystymo proceso kontekste su institucija pvz. iš Šiaurės Vokietijos.

## **Regioniniai paramos centrai**

Į besimokantįjį orientuotas kokybės vystymas yra reiklus ir pretenzingas procesas, kuris gali būti pozityviai įtakojamas ekspertų ir organizacijų, dirbančių LQW srityje, mainų. Kadangi organizacijos veikia skirtingose Vokietijos žemėse, tam tikrais atvejais kitose valstybėse, ArtSet negali valdyti informacijos pasikeitimo proceso vien tik organizuodami tinklo konferencijas. Todėl įsteigti keli regioniniai paramos teikimo centrai.

Regioniniams centrams vadovauja LQW ekspertai. Minėti centrai teikia organizacijos ir vertintojams galimybes regioniniu lygmeniu bendradarbiauti ir keistis informacija. Pagal poreikius, regioniniai centrai organizuoja renginius tam tikruose regionuose, keičiasi kontaktais ir pagalba. Organizacijos pačios gali pasirinkti į kurį centrą joms kreiptis.

## **Tinklo konferencijos**

Reguliarios nacionalinės konferencijos –tai pagrindinė vieta, keičiantis asmenine patirtimi dėl darbo naudojant LQW modelį. Čia dalyvauja asmenys iš įvairių organizacijų, kurios jau sėkmingai baigė kokybės vystymo testavimą arba dar yra tik procese. Todėl vienu iš pagrindinių akcentų, planuojant ir organizuojant konferenciją, laikomas skatinančios ir atviros darbinės aplinkos sukūrimas. Patirtis rodo, jog sėkmingiausias bendradarbiavimas vyksta kai žmonės, atviri ateities pokyčiams, susitinka aplinkoje, skatinančioje laisvą diskusiją. Tinklo konferencija yra pagrindinė vieta, kur LQW bendruomenės nariai susitinka mokytis vieni iš kitų.

## **Vertintojų tinklas**

Savarankiška LQW tinklo dalimi yra vertintojų tinklas. Tai ekspertų bendruomenė, kurioje organizacijos, esant poreikiui, gali rasti kompetentingus patarėjus. Pavardė ir kontaktiniai duomenys pateikiami internetinės svetainės skiltyje „Pagalba / patarimai“.

Vertintojų tarpusavio bendravimas sąlygoja kokybės vystymą ir patikimumą vertinime. vertintojo išvada dėl savianalizės ataskaitos, parengimas ir pravedimas įvadinio pasitarimo, vizitas, baigiamasis pasitarimas – tai veiklos, sąlygojančios aukštus kvalifikacinius reikalavimus vertintojui. Po mokymosi ir akreditavimo vertintojams organizuojamas tęstinis mokymas — ArtSet du kartus per metus organizuoja vertintojų susitikimus žinių gilinimui. Dalyvavimas bent viename iš šių susitikimų yra privalomas, jeigu vertintojis nori išsaugoti savo akreditaciją. Be to, testavimo centrai elektroniniais

laiškais siunčia vertintojams trumpus pranešimus, kurių paskirtis – instrukuoti vertintojus ir formuoti bendrą vertinimo kokybės standartą.

### **LQW publikacijos**

Papildoma literatūra pateikiama internetinėje svetainėje skiltyje „Literatūra“. Literatūros sąrašas reguliariai atnaujinamas. Organizacijos ir asmenys, siekiantys pagilinti LQW žinias, gali rasti naudingų nuorodų, be to, tam tikros publikacijos galima tiesiogiai parsisiųsti, kitas – užsisakyti.

## **15. Ryšys tarp vertinimo ir tobulinimo skatinimo**

Į besimokantį orientuotas kokybės modelis – tai kokybės valdymo sistema, padedanti organizacijai pasiekti reikalaujamus kokybės standartus, taikant parengtas ir papildomas priemones. Modelio esmė - vertinimo ir kokybės vystymo skatinimo unifikacija (tai skirtumas palyginus su kitomis procedūromis). Todėl testavimo centras ir jo vertintojai yra kartu ir „kontrolieriai“, ir „vystymo padėjėjai“. Žinoma užtikrinama, jog vertinimo procese nedalyvautų vertintojas, kuris praeityje teikė tai organizacijai patarimus.

Kontroliuojama ar visi LQW modelyje nustatyti reikalavimai įvykdyti. Reikalavimų įvykdymo aprašymas sudaro maždaug 1/3 vertintojo atsiliepimo.

Gerokai didesnė atsiliepimo dalis yra komentarai ir Savianalizės ataskaitos ir organizacijos kokybės proceso įvertinimas. Šioje dalyje tekstas pateikiamas kaip patarimoji nuomonė, apimanti refleksiją ir komentarus bei nuorodas, patarimus ir idėjas tolimesniam organizacijos ir kokybės vystymui. Organizacija pati nuspręš, kokiais patarimais jai pasinaudoti.

### **Kaip LQW remia vystymą?**

- Nei įvadiniame, nei tęstiniuose (Follow-up) pasitarimuose neteikiami schematiški nurodymai, o atsižvelgiama į ypatingą organizacijos situaciją ir jos ligšiolinį darbą kokybės srityje. Inventorizacija esamos kokybės vystymo padėties pagal LQW modelio reikalavimus – tai įvadinio pasitarimo dalis. Organizacija turi, kaip dalį pakartotinio testavimo proceso, pasirinkti sritį detalesnei analizei Follow-up pasitarime.
- Kokybės sričių lentelės su esamais reikalavimais gali būti panaudotos kaip patikrinimo ir planavimo priemonė, atliekant vidinį kokybės vystymą ir savianalizę.
- Internetinės svetainės skiltyje „Paslaugos“ pateikiamos priemonės ir instrumentai, susiję su kokybės tobulinimo darbu. Minėti instrumentai yra nuolat atnaujinami ir plėtojami.
- Rengiant savianalizės ataskaitą, visos turimos žinios (dažnai neformalios) išdėstomos raštu. Šis procesas suteikia papildomą apsaugą vidinėms organizacijos procedūroms. Savianalizės ataskaita tampa vadovu, suteikiančiu struktūrą kasdieninėms užduotims, ir ji gali būti naudojama visų organizacijos narių.
- Atsiliepimas į savianalizės ataskaitą susideda iš dalies (trumpoji dalis), kurioje aptariamas reikalavimų įvykdymas bei pastabų ir pasiūlymų dalies

(ilgoji dalis), kurioje aptariamos stiprybės, vystymosi potencialas ir tobulinimo galimybės.

- Vizitas – tai atsiliepimą papildantis pasivaikščiavimas po organizaciją, kurio metu išsiaiškinami iki tol neatsakyti klausimai, patikrinami įrodymai ir kalbama su organizacijos vadovais, darbuotojais ir, esant poreikiui, su dalyviais. Tai ne tik kontrolės mechanizmas, kadangi vizito metu taip pat diskutuojama dėl vertintojo pateikto atsiliepimo ir teikiami pasiūlymai tolimesnei kokybės veiklai, jeigu testavimas negalimas.
- Baigiamajame pasitarime konkretizuojamas vysymosi potencialas ir susiejamas su strateginiais vystymosi tikslais. Organizacija reflektuoja ligšiolinį kokybės vystymo procesą ir informuoja apie patirtį dėl į besimokantįjį orientuoto kokybės vystymo modelio. Pateikiamos išvados dėl tolimesnio kokybės vystymo. Baigiamajam pasitarimui būdingas patariamasis pobūdis.
- Strateginiais vystymosi tikslai užtikrina, kad organizacija laikotarpyje tarp dabartinio testavimo ir pakartotinio testavimo nuosekliai gerins kokybę.
- Testavimo centras turi karštąją liniją- telefonas bei elektroninis paštas – tam, kad kokybės vystymo proceso metu organizacijos betarpiškai pateiktų klausimus. Į klausimus individualiai kiekvienai organizacijai atsako sertifikavimo centras.
- Internetinės svetainės skiltyje „Parama“ pateikiama informacija apie patarėjus, kurie teikia informaciją apie LQW bei vertintojus.
- Adresų sąrašas suteikia galimybę dalyvaujančioms organizacijoms užmegzti tarpusavio kontaktus. Tęstinio mokymo institucijos gali pristatyti sėkmingus projektus, viena kitai pateikti patarimus ir naujus kontaktus užmegzti.
- Regioniniai paramos centrai siūlo įvairių paramą organizacijoms jų įsikūrimo vietose.
- Reguliarios tinklo konferencijos suteikia tęstinio mokymo organizacijoms galimybę kartu dirbti pasirinktoje srityje. Konferencija taip pat skatina vystymą bendros kokybės kultūros šakoje.

### ***Ekskursas. Įvertinimas kaip hermeneutinis supratimas***

Savianalizės ataskaita yra organizacijos pačios savęs aprašymas, kuriame organizacija savo identitetą sukonzentruoja ir jį išreiškia. Savianalizės ataskaita yra savirefleksijos rezultatas, savęs pavaizdavimas iš vidaus ir iš išorės.

Atsiliepimas yra vertintojo bandymas interpretuoti ir suprasti savianalizės ataskaitą hermeneutiniu būdu, t.y. įsisavinant ir atkuriant. Šis supratimas yra komunikavimo sąlyga. Tai, kas buvo suprasta, turi būti vėl paverčiama į rašytinę formą. Todėl atsiliepimas yra Savianalizės ataskaitos aprašymas. Šis aprašymas užbaigia savianalizės aprašymą; atskleidžia, kaip savianalizės ataskaita buvo suprasta; komentuota tai, kas ir kaip buvo suprasta; ir pateikia įvairius stimulus tolimesnei komunikacijai.

Toks savianalizės ataskaitos atkūrimas negali būti organizacijos vertinimas nei pozityvus nei negatyvus charakterizavimo prasme, kadangi tai yra pozicija tik vieno tinkamo stebėtojo, t.y. vieno išorės stebėtojo, kuris žino, kaip yra „iš tikrųjų“.

Stebėjimas tai pat nėra neutralus procesas. Iš vienos pusės – kaip jau buvo kalbėta nagrinėjant sisteminį mąstymą – stebėjimas yra priklausomas nuo stebėtojo naudojamų esminių savitumų (kodu), iš kitos pusės – stebėjimas įtakoja stebimuosius. Socialinės sistemos jautriai reaguoja, kai jos suvokia, jog yra stebimos; žmonės ir organizacijos yra įtakojamose stebėjimo fakto. Stebėjimas sąlygoja pasikeitimus; vertintojo atsiliepinimas įtakoja savianalizės ataskaitą.

Sąsajos principas tarp Savianalizės ataskaitos ir atsiliepimo lemia kokybės vystymo ir vertinimo proceso naudingumą, kadangi tokiu būdu skatinama komunikacija, kuri pasireiškia „vykstant Savianalizės ataskaitos ir įvertinimo diskusijai“ vizito metu.

Organizacija stebi save bei aplinką ir Savianalizės ataskaitoje pateikia atitinkamas išvadas. Vertintojas stebi organizaciją ir padaro savo išvadas, kurios yra jo pateikiamų patarimų pagrindas. Beje, kaip sisteminė konsultacija, vertinimas pagal LQW pagrįstas dviejų lygių stebėjimu. Pagal dviejų lygių stebėjimą vieną stebėtoją stebi kitas stebėtojas, kuris kreipia dėmesį ne tik į tai, ką pirmasis stebėtojas stebi, bet visų pirma į tai, kaip stebi, t.y. kokie kriterijai, kokie pateikiami klausimai. Antrasis vertintojas nėra „geresnis“ stebėtojas, jis yra tik kitas vertintojas, kuris nemato objektyviau, o tik kaip taisyklė, pastebi kažką kita nei pirmasis.

Šis stebėjimo procesas taip pat funkcionuoja ir kitaip. Organizacija stebi vertintoją kai pastarasis stebi organizaciją. Atsiliepime vertintojas visada aprašo save tam, kad organizacija susidarytų apie jį įspūdį, lygiai taip pat, kaip vertintojas susidaro vaizdą apie organizaciją iš jos Savianalizės ataskaitos. Čia mes susiduriame su abipusio stebėjimo santykiais, kurie per komunikavimą veda link abiejų šalių mokymosi proceso.

Organizacijos – tai kodinės sistemos, jos kalba tam tikra kalba, funkcionuoja pagal apibrėžtą gramatiką, pasižymi tam tikra kokybe. Šią ypatingą organizacijos funkcionavimo logiką būtina suprasta, kai siekiama paskatinti organizaciją mokytis.

Organizacinis mokymasis taip pat skatinamas per specifinį grįžtamojo ryšio procesą. Vertintojas turi gebėti suprasti / kalbėti organizacijos kalba ir tuo pačiu metu paskatinti tikslinį procesą, t.y. organizacijos savirefleksiją. Akcentuojama, jog turi būti atskleidžiamas organizacijos potencialas, o ne diagnozuojamos problemos.

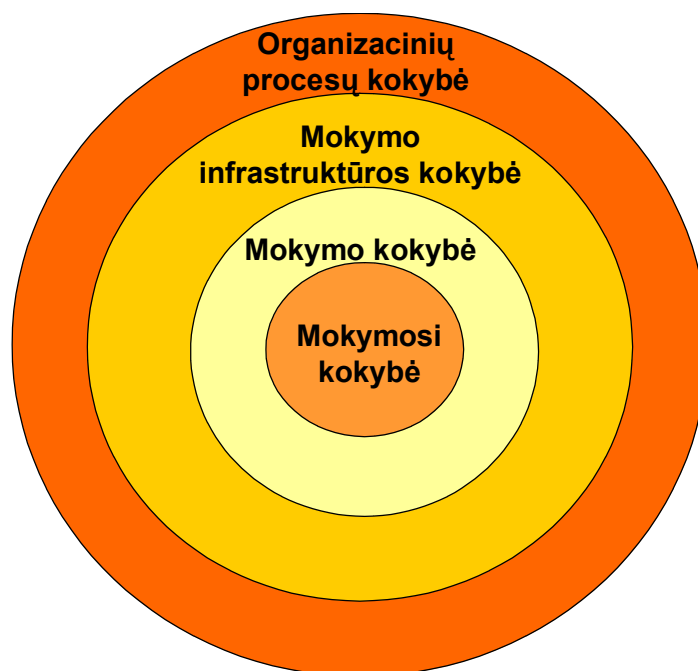
Nei vadybininkai, nei aukštesnio lygio vadovai negali autokratiškai nuspręsti, ar tęstinio mokymo organizacijos Savianalizės ataskaitoje pateiktas organizacijos savęs aprašymas yra tikslus. Savianalizės ataskaita yra visos organizacijos kolektyvinė išraiška arba tai nėra Savianalizės ataskaita, kadangi ji neatspindi pačios organizacijos, o parodo požiūrį tik kelių atskirų asmenų.

Atsiliepinimas taip pat yra pripažinimo galiojančiu proceso subjektas, kadangi pradžioje turi būti suderinta tarp abiejų vertintojų, o vėliau - ir su testavimo centru. Kitoje pakopoje susitinka Savianalizės ataskaita ir atsiliepinimas „diskusijoje“ vizito metu. Mokymasis vyksta per refleksiją.

## C DALIS: Kokybės sritys ir reikalavimai

### 16. Bendras kokybės sričių ir jų reikalavimų paaiškinimas

LQW modelis - ne linijinė struktūra, o struktūra, susidedanti iš keleto koncentrinė apskritimų. Kokybės vadybos branduolys – organizacijos esamas vaizdas ir pavykusio mokymosi definicija. Toliau seka sąlygos, įtakojančios mokymosi procesą: mokymo kokybė; mokymosi infrastruktūros kokybė ir organizacinių procesų kokybė.



7 Pav. Mokymosi kontekstas

LQW modelio kokybės sritys iš principo atitinka pedagoginį procesą. Pradinis taškas – savęs suvokimas (QB 1 organizacijos siekiamo standarto vaizdas). Po to seka tikslinių grupių poreikių analizė (QB 2 poreikių išsiaiškinimas); mokymo proceso organizaavimas (QB 3 kertiniai procesai); mokymo procesas (QB 4 mokymo – mokymosi procesas); įvertinimas (QB 5 mokymo proceso įvertinimas). Toliau analizuojamos organizacinės sąlygos (QB 6 Infrastruktūra) ir valdymas (QB 7 vadovavimas, QB 8 Personalias, QB 9 Kontrolė). Esminiu dalyku pripažįstama sisteminė komunikacija su klientais (QB 10 Komunikacija su klientais). Procesas baigiasi žvelgiant į ateitį (QB 11 Strateginiai vystymo tikslai).

Kokybės vystymas akcentuoja mokymosi proceso sąlygų optimizavimą. Organizacija – mokymosi galimybės sąlyga; ji sukuria kontekstą, įgalinantį susiformuoti pavykusiam mokymuisi. Todėl tęstinio mokymo organizacijų kokybės vystymas nukreiptas į mokymosi konteksto sąlygų, taip kaip jos susistemintos kokybės srityse, valdymą.

17 skyriuje analizuojamos minėtos kokybės sritys, kurias organizacijos turi privalomai nagrinėti. Privalomos vienuolika kokybės sričių gali būti išplėstos, kaip jau minėta, įtraukiant papildomas sritis, priklausomai nuo organizacijos poreikių. Papildomos sritys gali atsirasti kaip rezultatas specialių aplinkybių, įtakančių organizaciją ar strateginius vystymosi tikslus.

Kiekvienas klausimynas parengta pagal tą pačią struktūrą:

- Lentelės antraštėje pateikiama kokybės srities **apibrėžimas**. Toliau pateikiamas **bendras kokybės turinio supratimas** abiemis – tiek organizacijai, siekiančiai sertifikato, tiek vertintojui, vertinančiam aprašytą procesą. Kokybės srities apibrėžimas bendrai paaiškina kasdieninį darbą kokybės srityje ir pateikia specifinį paaiškinimą dėl darbo kokybės pagerinimo srityje.
- Pirmame lentelės stulpelyje definicija paaiškinama ir konkretizuojama **specifikacijomis**. Tai yra atskiri kokybės srities elementai, kurie gali suformuoti struktūrą ir funkcionalumą kokybės vystymui. Tai apima darbo sritis, kurios gali būti analizuojamos ir kur gali būti atlikti patobulinimai. Specifikacijų funkcija – **paaiškinti** kokybės sritis. Specifikacijų sąrašas nėra baigtinis ir ten, kur įmanoma, jis turėtų būti praplėstas. Specifikacijos pateikiamos tam, kad padėtų suprasti kokybės srities turinį ir pateiktą veiklos kryptis. Tai nėra minimalūs reikalavimai, todėl tai nėra ir tikrinimo pagrindas. Kokybės sritis 1 (organizacijos siekiamas standartas) yra išimtis, kadangi joje specifikacijos yra taip pat ir minimalūs reikalavimai.
- Antrasis lentelės stulpelis yra sertifikavimo proceso kontrolės elementas - jame pateikiami apibrėžti reikalavimai. Nurodomi minimalūs reikalavimai, kurių pasikeitimą organizacijos testavimo metu privaloma įrodyti. Reikalavimai yra savianalizės ataskaitos ir išorinio vertinimo objektas. Dėl reikalavimų negalima derėtis – **jie privalo būti įvykdyti**. Reikalavimų įvykdymas yra būtina sėkmingo testavimo sąlyga.
- Trečiasis lentelės stulpelis – įrodymų galimybės. Jame pateikiami pavyzdžiai kaip organizacija įrodys, jog reikalavimai įvykdyti (protokolas ir t.t.) . Savianalizės ataskaitoje privaloma pateikti dokumentų, aprašančių kokybės procesą, nuorodas. Dokumentai turi būti svarbūs kokybės sričiai ir galimi pateikti vizito metu.

Organizacijos siekiamas standartas kartu su sėkmingo mokymosi apibrėžimu suteikia pagrindą kokybės reikalavimas ir nurodo darbo kryptį tam, kad reikalavimai būtų įvykdyti. Visi procesai visose kokybės srityse turi orientotis į organizacijos siekiamą standartą bei pavykusio mokymosi apibrėžimą.

Beveik kiekvienoje kokybės srityje reikalavimas “kokybės priemonių tinkamumas ir pagrindimas sąryšyje su organizacijos siekiamu standartu ir sėkmingo mokymosi apibrėžimu” nereiškia, jog kiekviena priemonė atskirai turi būti pagrįsta, tačiau reiškia, jog kiekvienos srities kokybės pastangos ir kokybės rezultatai bendrai turi atitikti organizacijos padėties vaizdą bei pavykusio mokymosi apibrėžimą. Tai reiškia, jog ryšys tarp kokybės vystymo kiekvienoje kokybės srityje ir organizacijos padėties vaizdo su pavykusio mokymosi apibrėžimas turi būti dokumentaliai įrodytas.

Į besimokantįjį orientuoto kokybės modelio reikalavimai turi vieną bendrą bruožą – pateikiami formalūs reikalavimai, organizacijai nereikia atitikti specialių. Būtent tai ir yra priežastis, kodėl išvengiama į vertybes orientuotų teiginių. LQW yra techninis instrumentas, kuris turi būti naudojamas nepriklausomai nuo tęstinio mokymo vertybių. Organizacijos turi teisę formuoti savo vertybes ir jas realizuoti modelio viduje. Pvz.;



kokybės srityje Nr. 1 yra nurodytos kokiomis temomis Organizacijos siekiamo standarto apraše reikia pateikti informaciją, bet nėra apibrėžtas specialus turinys. Šiuo atveju, organizacija pati pateiks informaciją dėl specifinių organizacijos vertybių. Tokiu būdu, gali būti derinami privalomi kokybės reikalavimai, organizacijos siejantis palyginimas ir organizacijos laisvė turinio formavime. Reikalavimai yra tam tikra prasme indai, kurie turi būti pripildyti, nors ir skiriasi turinys bei, atsižvelgiant į minimalius reikalavimus, kiekis. Tai siejasi su vertinimu, kuris nėra standartizuotas procesas.



8 Pav. Kokybės reikalavimų struktūra

Akcentuotina, jog Savianalizės ataskaita pateikia ir kokybės vystymo proceso rezultatus, o ne tik aprašo procedūras ir procesus.

Privaloma 11. Kokybės sritis gali būti išplėsta įtraukiant papildomas sritis, pvz. Marketingą. Organizacija gali apibrėžti šią sritį kaip dalį strateginio vystymosi tikslų, siektinų laikotarpyje iki pakartotinio testavimo.

## 17. Kokybės vertinimo sritys

Kokybės vertinimo sritis Nr. 1:

### **Siekiamas standartas**

Tai organizacijos aprašas, nusakantis kaip organizacija užtikrina savo veiklą, ir yra sudarytas dalyvaujant visoms organizacijos suinteresuotoms pusėms. Rinkoje jis suprantamas kaip organizacijos profilis. Organizacijos įvaizdis apeliuoja į sėkmingą mokymą, taip parodant kvalifikaciją keliančios organizacijos sąmoningumą ir atsakomybę klientų atžvilgiu.

Sudedamosios dalys	Reikalavimai	Patvirtinimo galimybės
Identiškumas ir misija Vertybės Klientai: užsakovai ir dalyviai, tikslinės grupės Bendrieji organizacijos tikslai Sugebėjimai Pajėgumai Ištekliai Sėkmingo mokymo apibrėžimas	<b>Siekiamas standartas apima visas aštuonias sudedamąsias dalis</b> <b>Įvaizdis sudarytas dalyvaujant visoms organizacijoms suinteresuotoms pusėms</b> <b>Jis yra raštiškai užfiksuotas</b> <b>Jis yra komunikuojamas organizacijos viduje ir viešinamas išorėje</b> <b>Yra nustatyta įvaizdžio kontrolės atsakomybė</b>	Protokolai Dokumentai Publikacijos Instrukcijos etc.

## Kokybės vertinimo srities Nr. 1 pagrindimas

Organizacijos **siekiamo standarto** apraše atsiskleidžia mokymo organizacijos identiškumas; jis apima tolimesnius teiginius apie organizacijos misiją, vertybes, klientus, sugebėjimus, tikslus, pajėgumus, mokymą, išteklius. Siekiamas standartas suformuoja veiklos gaires ir yra atspirties taškas veiklos kokybės vertinimui. Jis parodo organizacijos sąmoningumą, akcentuojant sėkmingą mokymą. Aiškus supratimas, ką reiškia sėkmingas mokymas, būtinas siekiant užtikrinti kokybišką veiklą.

### Sudedamųjų dalių paaiškinimai

**Identiškumas ir misija:** Kas mes esame? Kokia yra mūsų misija? Misijos specifiškumas?

**Vertybės:** Už ką mes pasisakome? Kokiomis vertybėmis vadovaujamės savo veikloje?

**Klientai: užsakovai, partneriai, tikslinės grupės:** kokioms organizacijoms ir institucijoms mes dirbame (užsakovai)? Kas ateina į mūsų seminarus ir renginius (dalyviai)? Į ką nukreipta mūsų veikla (tikslinės grupės)?

**Bendrieji organizacijos tikslai:** Galima išskirti dvi tikslų grupes: kokių tikslų organizacija siekia žvelgiant iš socialinės perspektyvos (pvz., demokratinės visuomenės ugdymas) ir kokių Pirmoji tikslų organizacija siekia žvelgiant iš ekonominės perspektyvos (pvz., tapti rinkos lyderiu). Kalbama apie organizacijos, o ne apie dalyvių mokymo tikslus.

**Sugebėjimai:** Ką mes galime? Kokias turime kompetencijas, know how?

**Pajėgumai:** Kokius produktus ir paslaugas siūlome?

**Ištekliai:** Kokiais ištekliais disponuojame? Iš kur galime juos gauti? Tai kertinis klausimas; organizacija turi įvardinti pagrindinius potencialo šaltinius, kurie užtikrina jos sėkmingą veiklą.

**Sėkmingo mokymo apibrėžimas:** Kada mūsų nuomone, įvertinant mūsų misijos specifiškumą ir mūsų tikslines grupes, mokymas yra sėkmingas? Ką geba mūsų kursus, seminarus ar renginius sėkmingai pabaigę dalyviai? Koks yra mokymo rezultatas galimai geriausiu atveju? Sėkmingo mokymo apibrėžimas yra gairės, idealas, į kurį organizacija orientuojasi praktikoje. Išorėje sėkmingo mokymo apibrėžimas parodo organizacijos pajėgumus ir suprantamas kaip organizacijos įsipareigojimas prieš klientus.

### Reikalavimų paaiškinimai

**Dėmesio:** Kokybės sričių sudedamosios dalys išimties tvarka traktuojamos kaip reikalavimai!

**Siekiamas įvaizdis sudarytas dalyvaujant visoms organizacijoms suinteresuotoms pusėms.** Sudarant siekiamą standartą turi dalyvauti darbuotojai, nes tik tada jie bus suinteresuoti jo siekti.

Kokybės vertinimo sritis Nr. 2:

**Poreikio išsiaiškinimas**

Poreikio išsiaiškinimas reiškia tam tikrų instrumentų panaudojimą sistemingam rinkos stebėjimui, įvertinant visuomenės ir atskirų tikslinių grupių individualų mokymosi poreikį. Remiantis poreikiu bei organizacijos misija formuojama pasiūla ir sudaromos mokymo programos.

Sudedamosios dalys	Reikalavimai	Patvirtinimo galimybės
<p>Informacija apie individualų tikslinių grupių mokymosi poreikį</p> <p>Informacija apie potencialių užsakovų – organizacijų mokymosi poreikį</p> <p>Informacija apie visuomenės vystymosi tendencijas</p> <p>Poreikio sužadinimas, naudojant marketingines priemones</p> <p>Inovatyvių programų vystymas kaip rinkos stebėjimo pasekmė</p>	<p><b>Išsiaiškinamas ir pagrindžiamas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• temų</li><li>• metodų</li><li>• terminų / laikotarpių</li><li>• apimčių</li></ul> <p><b>poreikis, atsižvelgiant į siekiamą standartą ir sėkmingo mokymo sampratą.</b></p> <p><b>Įvertinamos analizės, nustatomos pasekmės, atsižvelgiant į rinkos poreikių išsiaiškinimą</b></p>	<p>Ataskaitos</p> <p>Vertinimai</p> <p>Dokumentacija</p> <p>Skaičiavimai</p> <p>etc.</p>

## Kokybės vertinimo sritys Nr. 2 pagrindimas

Kokybės vertinimo srityje **Poreikio išsiaiškinimas** kalbama apie tam tikrų metodų ir instrumentų panaudojimą, siekiant nustatyti tiek visuomenės (pvz., regione), tiek individualius mokymosi poreikius. Tik remiantis tikslingu poreikio išsiaiškinimu, organizacija gali suformuoti savo mokymų pasiūlą, prisitaikant prie klientų ir visuomenės kintančių poreikių. Visuomenės vystymosi tendencijų analizė taip pat priskiriama prie poreikio išsiaiškinimo.

### Sudedamųjų dalių paaiškinimai

**Informacija apie individualius poreikius:** Turima omeny informacija apie individų, esamų ir potencialių klientų poreikius.

**Informacija apie potencialių užsakovų – organizacijų mokymosi poreikį:** Omeny turima ne individų, bet organizacijų poreikiai

### Reikalavimų paaiškinimai

**Išsiaiškinamas temų, metodų, terminų ir apimčių poreikis, kuris pagrindžiamas, atsižvelgiant į siekiamą standartą ir sėkmingo mokymo sampratą.**

Šie reikalavimai nurodo, kad kiekviena organizacija turi apsibrėžti ir pagrįsti svarbiausias mokymų temas, metodus, tikslingus laikotarpius ir apimtis, t.y. kaip jie ketina padengti rinkos poreikį.

Galimos poreikio nustatymo kryptys pateikiamos sudedamųjų dalių apraše. Atsižvelgiant į mokymosi poreikį ir tikslinę grupę (jaunimas, persikvalifikuojantys, vadovai, etc.) ar turinio reikalavimus (kalbos, profesinis mokymasis, menas, t.t.) gali būti tikslinga naudoti skirtingus metodus, trukmes.

Analizę ne visada reikia atlikti savarankiškai; taip pat gali būti naudojami trečiosios šalies atliktos analizės rezultatai.

Ypač šioje kokybės vertinimo srityje prisimenama, kad individualioje ataskaitoje turi būti aprašyti ne tik metodai, bet ir pastebėjimai turinio požiūriu. Tai reiškia, kad poreikio išsiaiškinimo rezultatai turi būti aprašyti ( apibendrintai arba su pavyzdžiais).

Kokybės vertinimo sritis Nr.3:

**Kertiniai procesai**

Kertiniai procesai yra tokie pagrindiniai procesai, kurie įgalina organizaciją suformuoti specifinę mokymų pasiūlą ir ją įgyvendinti. Kertiniai procesai apima visas funkcines sritis bei uždavinius ir yra susiję su visos organizacijos darbo eiga. Kertinių procesų identifikavimas reikalingas siekiant skaidrumo, veiklos patikimumo ir teisinio saugumo, aiškių ryšių tarp procesų supratimo. Tai leidžia organizacijos viduje užtikrinti viena po kitos einančių veiklų suderinamumą.

Sudedamosios dalys	Reikalavimai	Patvirtinimo galimybės
<p>Mokymų programos (t.y. mokymų pasiūlos) suformavimas</p> <p>Produkto vystymas</p> <p>Įsigijimai, marketingas, pardavimai</p> <p>Planavimas, mokymų pravedimas ir įvertinimas</p> <p>Besimokančiųjų parinkimas, įpareigojimas ir konsultavimas</p> <p>Besimokančiųjų informavimas ir konsultavimas</p> <p><u>Mokymo įstaigoms, teikiančioms maitinimo ir apgyvendinimo paslaugas:</u></p> <p>Maitinimo ir nakvynės planavimas, šių paslaugų suteikimas ir jų kokybės įvertinimas</p>	<p><b>Organizacijos kertiniai procesai yra apibrėžti ir dokumentuoti</b></p> <p><b>Nustatyta atsakomybė už procesus</b></p> <p><b>Aprašytos veiklos siauros vietos, tame tarpe ir tarp kertinių procesų</b></p> <p><b>Organizacijos kertiniai procesai yra pagrįsti atsižvelgiant į siekiamą standartą ir sėkmingo mokymosi sampratą</b></p>	<p>Veiklos planai ir diagramos</p> <p>Sąrašai, lentelės</p> <p>Žinynai</p> <p>Organogramos</p> <p>formuliarai</p> <p>etc.</p>

## Kokybės vertinimo srities Nr. 3 pagrindimas

Kertiniais procesais vadinami tokie procesai, kurie užtikrina organizacijos pagrindinių veiklų atlikimą. Čia turi būti aprašoma ir nagrinėjama kaip yra bendradarbiaujama organizacijos viduje, siekiant pagerinti procesus, kurių metu bendradarbiauja skirtingas funkcijas atliekantys darbuotojai.

Dėmesys skiriamas ne tik pagrindinių procesų standartizavimui, tačiau pagrindimui, kurie procesai organizacijoje yra kertiniai, užtikrinantys sėkmingą jos veiklą.

Greta kertinių procesų, kurie tiesiogiai kuria pridėjamą vertę, išskiriami ir pagalbiniai procesai; pvz., buhalterija yra būtina, tačiau jei organizacija neteikia buhalterinių paslaugų, tai yra ne kertinis, o pagalbinis procesas, užtikrinantis kertinių procesų visapusišką įgyvendinimą.

## Reikalavimų paaiškinimai

**Organizacijos kertiniai procesai** reiškia, kad kiekviena organizacija pati nusprendžia, kurie joje vykstantys procesai yra reikšmingiausi. Sudedamosiose dalyse pateikiamos galimos alternatyvos, tačiau tai jokių būdu nėra griežtai apibrėžtas kertinių procesų sąrašas. Todėl organizacija gali apibrėžti, dokumentuoti bei pagrįsti ir kitus procesus, kuriuos mano esant kertiniais savo veikloje.

Kai kada organizacijoje gali būti išskirtas tik vienas kertinis procesas, pvz., kai organizacija yra labai maža, arba kai pats procesas aprašomas labai kompleksiškai, tačiau šiais atvejais būtinas argumentuotas pagrindimas.

Dokumentacija gali būti pateikiama ištisiniu tekstu, lentelėse, paveiksluose.

Savianalizėje mažiausiai vienas kertinis procesas turi būti išsamiai aprašytas, kiti turi būti įvardinti, prieduose pateikiant nuorodas į dokumentus.

**Atsakomybė už procesus** reiškia, kad yra nurodyta kas yra atsakingas už kiekvieną kertinį procesą; tai gali būti vienas žmogus arba kelių žmonių grupė, nurodant kiekvieno darbuotojo atsakomybės sritį.

**Siauros vietos** - tai vietos, kur, siekiant įgyvendinti iškeltus uždavinius, susiduria daug skirtingų veiklos sričių. Pvz., pedagogika ir administravimas, skirtingi skyriai ar programos, arba kur organizacija kontaktuoja su išorės paslaugų teikėjais (pvz., leidykla). Siaurose vietose susiduria skirtingos, tačiau tarpusavy susijusios veiklos, būtinos galutinių organizacijos tikslų pasiekimui, todėl būtinas jų koordinavimas. Siaurų vietų koordinavimas, užtikrinant sėkmingą skirtingų funkcijų ar padalinių bendradarbiavimą apima tiek turinio, tiek laiko aspektus.

**Organizacijos kertiniai procesai yra pagrįsti atsižvelgiant į siekiamą standartą ir sėkmingo mokymosi sampratą** – tai reiškia, kad organizacija supranta ir pagrindžia, kodėl būtent vieni ar kiti jos pasirinkti kertiniai procesai yra svarbiausi, užtikrinant sėkmingą veiklą. Koks šių procesų išskyrimo pagrindimas? Kodėl jie svarbūs, siekiant norimo standarto ir kaip siejasi su sėkmingo mokymosi apibrėžimu.

Kokybės vertinimo sritis Nr.4:

### **Mokymo-mokymosi procesas**

Mokymo-mokymosi kokybė priklauso nuo dėstytojo kompetencijos, dėstytojo ir besimokančiojo tarpusavio santykių bei nuo kitų su mokymosi procesu susijusių elementų, kurie skatina besimokančiųjų mokymąsi. Mokymosi konsultavimas yra viena iš suaugusiųjų pedagoginės kompetencijos sudedamųjų dalių.

Sudedamosios dalys	Reikalavimai	Patvirtinimo galimybės
<p>Dėstytojų kvalifikacija:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• dalykinė kompetencija</li><li>• didaktinė-metodinė kompetencija</li><li>• socialinė kompetencija</li><li>• konsultavimo kompetencija</li></ul> <p>Mokymo proceso kokybė:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• tikslų, turinio, darbo formų ir dėstytojų skaidrumas</li><li>• tinkamas mokymo turinys, tikslai ir darbo formos</li><li>• nuolatinė mokymosi proceso ir mokymosi sėkmingumo analizė</li><li>• patalpos, laikas ir technika praktiniams užsiėmimams ir veiklai</li><li>• savarankiškai organizuoto mokymosi įgalinimas</li><li>• mokymosi skatinimas ir konsultavimas</li></ul> <p>Sėkmingo mokymosi indikatoriai, pvz.,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• besimokantieji gali pritaikyti gautas žinias ir įgūdžius praktikoje</li><li>• besimokantieji aktyviai išsako savo poreikius</li></ul>	<p><b>Klientai yra informuojami apie turinį, tikslus, darbo formas ir dėstytojų kvalifikaciją bei mokymo sąlygas</b></p> <p><b>Yra apibrėžtas dėstytojų reikalavimų profilis, parinkimo ir įdarbinimo praktika</b></p> <p><b>Dėstytojų kvalifikacijos ir kompetencijos yra dokumentuotos</b></p> <p><b>Individualaus mokymo proceso skatinimo metodai ir darbo formos yra aprašytos</b></p> <p><b>Organizacija turi aprašą, kaip ji nustato, kad mokymas yra sėkmingas</b></p> <p><b>Dėstytojų skatinimą ir konsultavimą atlieka pedagoginis personalas</b></p> <p><b>Yra pagrįstos kvalifikacijos priemonės, orientuotos į organizacijos siekiamą standartą ir sėkmingą mokymąsi</b></p>	<p>Koncepcijos, CV</p> <p>Kartotekos, duomenų bazės</p> <p>Protokolai</p> <p>Procesą aprašantys dokumentai</p> <p>Programos, pasiūla, etc.</p>



## Kokybės vertinimo srities Nr. 4 pagrindimas

Kokybės sritis **Mokymo-mokymosi procesas** skirta pedagoginio personalo dalykinėms, didaktinėms-metodinėms, socialinėms, asmeninėms ir konsultacinėms kompetencijoms bei mokymosi turiniui, tikslams ir formoms. Sistemini mokymų planavimas taip pat yra šios kokybės srities sudedamoji dalis. Tik aukštos kvalifikacijos lektorai gali motyvuoti besimokančius, sukurti tinkamas mokymosi sąlygas ir padėti besimokančiajam.

### Sudedamųjų dalių paaiškinimai

Greta kitų kompetencijų išskiriamos ir socialinės bei asmeninės. **Socialinė kompetencija** nukreipta į individų tarpusavio sąveiką (pvz., gebėjimas komunikuoti arba gebėjimas konstruktyviai išsakyti kritiką. **Asmeninė kompetencija** atskleidžia individo asmenybę (pvz., savirefleksija arba sugebėjimas priimti kritiką ir iš jos pasimokyti).

**Indikatoriai** – tai išorėje pastebimi požymiai ar elgsena, kurie parodo, ar mokymasis buvo sėkmingas, ar buvo pasiekti mokymo / mokymosi tikslai.

### Reikalavimų paaiškinimai

**Klientai yra informuojami apie ..... dėstytojų kvalifikaciją ...** . Tai reiškia, kad pateikiama bendras dėstytojų kompetencijų aprašas, bet ne kiekvieno dėstytojo kompetencijų profilis.

**Dėstytojų reikalavimų profilis, parinkimo ir įdarbinimo praktika.** Reikalavimų profilis nusako ką lektorius privalo žinoti ar gebėti, arba ko organizacija tikisi iš jo. Parinkimo ir įdarbinimo praktika apima kriterijus ir procedūras, t.y. remiantis koku pagrindu ir koku būdu dėstytojas gali būti įdarbintas. Tokios pačios procedūros gali būti nurodytos ir atleidimo atveju.

Kalbant apie **dėstytojų kvalifikacijas ir kompetencijas** turimi omeny žinios ir gebėjimai, kuriais dėstytojas disponuoja. Kvalifikacijos yra formaliai įrodomos, susijusios su dalykinėmis žiniomis ir gebėjimais. Kompetencijos yra praktinio žinojimo, veiklos, privalumų ir potencialo raiška, kurias iš dalies lemia formalios kvalifikacijos.

Aprašymas, nustatant, **kad mokymas yra sėkmingas**, reiškia, kad organizacija turi apibrėžusi sėkmingo mokymosi indikatorius / požymius. Savianalizėje nebūtina kiekvienai mokymo programai nurodyti indikatorių, tačiau tikslinga apibendrinti, kaip organizacija įvertina ar jų teikiama pasiūla orientuota į sėkmingo mokymosi apibrėžimą.

**Dėstytojų skatinimą ir konsultavimą atlieka pedagoginis personalas.** Tai reiškia, kad dėstytojai keičiasi savo darbo patirtimi tarpusavyje, su bendrąją patirtimi supažindina skyrių vadovai. Pvz., jei yra sudaromos mokymo programas kuruojančios darbo grupės, dažnai tai tampa prielaida kolegialioms konsultacijoms.

Kokybės vertinimo sritis Nr.5:

**Mokymosi proceso įvertinimas**

Mokymosi proceso įvertinimas reiškia, kad pravedami mokymai pastoviai yra tikrinami ir įvertinami, naudojant tam tikrus instrumentus. Vertinimo rodikliais gali būti kaip dalyviai ir užsakovai vertina mokymosi sėkmę, jų pasitenkinimas bei kaip pati mokymus teikianti organizacija vertina savo lūkesčių patenkinimą. Dėstytojų vertinimas taip pat yra viena iš bendro vertinimo sudedamųjų dalių.

Sudedamosios dalys	Reikalavimai	Patvirtinimo galimybės
Besimokančiųjų grįžtamasis ryšys apie: <ul style="list-style-type: none"><li>• mokymosi sėkmę</li><li>• pasitenkinimą</li><li>• mokymo-mokymosi procesą</li><li>• infrastruktūrą ir</li><li>• dėstytojų darbą</li></ul> Dėstytojų grįžtamasis ryšys Užsakovų grįžtamasis ryšys	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Temų</b></li><li>• <b>metodų</b></li><li>• <b>terminų / laikotarpių</b></li><li>• <b>apimčių</b></li></ul> <b>vertinimas yra aprašytas ir pagrįstas, atsižvelgiant į organizacijos norimą standartą ir sėkmingo mokymosi sampratą.</b> <b>Analizės yra įvertinamos, susiejant su vertinimo rezultatų pasekmėmis.</b> <b>Dėstytojai yra informuojami apie vertinimo rezultatus</b>	Vertinimo instrumentai Dokumentuoti vertinimo rezultatai Vertinimo konferencijų protokolai Etc.

## Kokybės vertinimo srities Nr. 5 pagrindimas

Be grįžtamojo ryšio jokio mokymo organizacija negali spręsti apie savo darbo sėkmę. **Mokymosi proceso įvertinimas** reiškia, kad pravedami mokymai pastoviai yra tikrinami ir įvertinami, naudojant tam tikrus instrumentus. Tuo tikslu siekiama gauti grįžtamąjį ryšį apie mokymosi sėkmę, mokymosi procesą, dalyvių ir užsakovo pasitenkinimą bei individualių organizacijos reikalavimų įgyvendinimą. Dėstytojų darbo patikrinimas taip pat yra viena iš sisteminio vertinimo sudedamųjų dalių, siekiant išsiaiškinti kliūtis ir išspręsti problemas, trukdančias sėkmingai dirbti

### Reikalavimų paaiškinimai

**Temų, metodų, terminų ir laikotarpių bei apimčių vertinimas yra aprašytas ir pagrįstas, atsižvelgiant į organizacijos norimą standartą ir sėkmingo mokymosi sampratą.**

Šis reikalavimas nurodo, kad kiekviena organizacija privalo apibrėžti ir pagrįsti mokymo programų rengimo kryptis, naudojamus metodus, apimtis. Tikslinga būtų naudoti vienodus vystymo / vertinimo kriterijus, kad vėliau būtų galima atlikti skirtingų mokymo programų palyginamąją analizę. Tačiau, esant labai skirtingoms tikslinėms grupėms, gali būti prasminga taikyti ir skirtingus metodus bei kriterijus.

Mokymosi procesų įvertinimas neturi apimti visų renginių, užtenka mokymo proceso vertinimo patirtį pateikti keliais pavyzdžiais. Tačiau savianalizėje organizacija turi labai aiškiai aprašyti ir pagrįsti kaip ir kodėl taip ji atlieka mokymosi proceso vertinimą.

Ypač šioje kokybės vertinimo srityje akcentuojama, kad savianalizėje turi būti atskleistas turinys, o ne tik aprašyti naudojami metodai. Tai reiškia, kad turi būti pateikti patys vertinimo rezultatai (mažų mažiausiai pateiktas apibendrinimas ir pageidautina, pavyzdžiai).

Mokymosi proceso įvertinimui svarbūs ne tik sėkmingo mokymosi indikatoriai bet ir mokymo tikslai, siekiant sužinoti ne tik dalyvių pasitenkinimą, bet organizacijos lūkesčių pasiteisinimą.

Kokybės vertinimo sritis Nr.6:

### **Infrastruktūra**

Infrastruktūra suprantama viena vertus kaip mokymo sąlygos, pvz., patalpos, įranga, technika, materialinis aprūpinimas ir t.t.. Antra vertus infrastruktūrą – tai ir organizacijos darbuotojų darbo sąlygos. Jei vykdomi mokymai teikiant nakvynės galimybes, čia priklauso ir aprūpinimo, apgyvendinimo ir laisvalaikio praleidimo sąlygos .

Sudedamosios dalys	Reikalavimai	Patvirtinimo galimybės
<p>Mokymosi vieta ir jos įrengimas Darbo vieta ir jos įrengimas Temų, adresatų ir metodų tinkamumas Priemonės, mašinos, įranga <u>Mokymo įstaigoms, teikiančioms maitinimo ir apgyvendinimo paslaugas:</u> apgyvendinimo vieta ir jos įrengimas</p>	<p><b>Mokymosi vietos ir jos įrengimo kokybės kriterijai yra apibrėžti</b></p> <p><b>Organizacija pastoviai tikrina mokymo vietą ir jos įrengimą pagal nustatytus kriterijus</b></p> <p><b>Darbuotojų darbo sąlygų kokybės kriterijai yra apibrėžti</b></p> <p><b>Organizacija pastoviai tikrina darbuotojų darbo sąlygas pagal nustatytus kriterijus</b></p> <p><b>Organizacija nurodo, kas turi būti pagerinta</b></p> <p><b>Pastoviai tikrinama, ar yra pakankamai įrangos ir kokia jos būklė</b></p> <p><b>Kokybės priemonių pagrindimas, atsižvelgiant į organizacijos siekiamą standartą ir sėkmingo mokymosi sampratą.</b></p> <p><b><u>Mokymo įstaigoms, teikiančioms maitinimo ir apgyvendinimo paslaugas:</u> organizacija pastoviai tikrina, ar apgyvendinimo sąlygos atitinka poreikius</b></p>	<p>Tikrinimo ataskaitos Užimtumo ir laiko planai Pastatų išplanavimas Įrangos sąrašai Inventorizacijos dokumentai Etc.</p>

## Kokybės vertinimo srities Nr. 6 pagrindimas

Bendra mokymosi aplinka, t.y. infrastruktūra, gali daryti tiek teigiamą, tiek ir neigiamą įtaką mokymosi procesui. Infrastruktūra apima mokymosi patalpas, jų įrengimą, materialines ir metodines priemones, įvertina laiko aspektus. Darbo infrastruktūra apima visas be išimties dirbančiųjų darbo sąlygas.

## Reikalavimų paaiškinimai

Savianalizėje organizacija visų pirma turi aprašyti savo **mokymosi vietas ir jos įrengimo kokybės kriterijus**, t.y. savo mokymosi infrastruktūros sąlygas.

**Mokymo vietų ir jos įrengimo** tikrinimas liečia tiek savo nuosavas, tiek nuomojamas patalpas. Inventorizacija ir kokybės kriterijų sąrašas yra tikrinimo prielaida.

**Darbuotojų darbo sąlygų kokybė** yra viena iš svarbiausių organizacijos sėkmingos veiklos prielaidų. Jei mokymosi infrastruktūra daugiau vertinama per besimokančiųjų prizmę, tai darbo sąlygos – per dirbančiųjų.

Svarbu, kad **organizacija vykdytų pagerinimus**, kai vykdant kokybės kontrolę, išaiškėja tam tikros spragos. Reikalavimas yra tenkinamas, net jei ne visi pagerinimai buvo akivaizdžiai sėkmingi.

Kalbant apie **įrangą**, omeny turimas visas techninis, metodinis aprūpinimas, t.y. tiek elektroniniai prietaisai, tiek ir moderavimo lentos ir lagaminai, čiužiniai gimnastikos salėse ar deginimo krosnys keramikos kursuose.

**Įrangos pakankamumas** reiškia, kad ja disponuojama ir reikiamu metu ji gali būti panaudota.

**Įrangos būklė** reiškia, kad įranga veikia, o jos funkcionalumo prielaida yra planinis patikrinimas ir profilaktika.

Kokybės vertinimo sritis Nr.7:

**Valdymas**

Valdymas apima visų procesų valdymą ir yra viena iš funkcijų, skirtų užtikrinti darbo veiklos koordinavimą. Vadovavimas reiškia vadovaujančią poziciją organizacijoje, kuri yra susijusi su tam tikra valdymo atsakomybe. Atsakomybę už valdymo sistemos, įskaitant ir kokybės vystymą, įvedimą ir tolesnį jos vystymą. Vadovavimo veikla susijusi su sprendimų priėmimu, jų vykdymu ir kontrole. Sprendimai parodo organizacijos kryptingumą ir užtikrina veiklos organizavimą. Vadovavimas ir valdymas realizuojamas skirtinguose organizacijos lygiuose.

Sudedamosios dalys	Reikalavimai	Patvirtinimo galimybės
<p>Atsakomybės prisiėmimas už veiklos sėkmę</p> <p>Finansų, personalo ir išteklių valdymas</p> <p>Procesų valdymas ir koordinavimas</p> <p>Komunikavimo sistemos sukūrimas</p> <p>Informacijos ir žinių valdymas</p> <p>Atsakomybė už kokybės vystymą ir nuolatinį gerinimą</p> <p>Pokyčių strateginis planavimas ir įgyvendinimas</p>	<p><b>Organizacijos struktūra yra pateikta</b></p> <p><b>Vadovavimo principai yra suderinti ir užfiksuoti</b></p> <p><b>Procedūros yra nustatytos ir dokumentuotos</b></p> <p><b>Vidinės komunikavimo ir informavimo sistemos ir instrumentai ir aprašyti ir įvesti</b></p> <p><b>Vyksta pastovus tikslų suderinimas, dokumentavimas ir tikrinimas</b></p> <p><b>Kompetencija, reikalinga kokybės vystymui, yra apibrėžta</b></p> <p><b>Kokybės priemonių pagrindimas, atsižvelgiant į organizacijos į siekiamą standartą ir sėkmingo mokymosi sampratą.</b></p>	<p>Organogramos</p> <p>Raštu pateikti principai ir susitarimai</p> <p>Konferencijų tvarka</p> <p>Darbo nurodymai</p> <p>Organizacijos žinynas</p> <p>Protokolų knyga</p> <p>Verslo planas</p> <p>Organizacijos susitarimai</p> <p>Etc.</p>

## Kokybės vertinimo srities Nr. 7 pagrindimas

Kiekvienai organizacijai reikalingas vadovavimas, visų pirma siekiant greitai ir lanksčiai reaguoti į aplinkos pokyčius. Vadovavimas užtikrina atskirų organizacijos funkcijų atlikimą. Šioje kokybės vertinimo srityje testuojama, kaip vadovavimas ir kooperavimas skatina siekti gerų organizacijos rezultatų. Vadovavimas neapsiriboja tik nurodymu davimu, bet apima ir platesnį kontekstą.

## Reikalavimų paaiškinimai

**Organizacijos struktūra** parodo organizacijos sandarą ir atskleidžia atskirų padalinių ryšius. Tai galima pamatyti, pvz., organizacijos valdymo struktūroje (organogramoje).

**Vadovavimo principai** nusako kaip organizacijoje vyksta valdymas. Tačiau galima aprašyti tik pagrindinius vadovų atsakomybės sritis. Vadovavimo principai turi būti suderinti organizacijos viduje. Svarbus klausimas: kaip šie nustatyti principai yra įgyvendinami, įvertinant aukščiau stovinčių organizacijų įtaką (savivaldybė, steigėjas ir pan.)

**Vidinės komunikavimo ir informavimo sistemos bei instrumentai** panaudojami siekiant apsikeisti svarbia informacija tarp dirbančiųjų bei užtikrinti, kad priimti sprendimai ar suderintos taisyklės būtų žinomos ir įgyvendinamos visoje organizacijoje.

Pastovus **tikslų suderinimas** būtinas, siekiant nustatyti darbo tikslus skirtingoms funkcinėms sritims ir funkcijoms. Tikslų suderinimas įgalina kiekvienos organizacijos darbo vietos indėlį siekiant sėkmingai įgyvendinti organizacijos tikslus. Tikslų suderinimas gali vykti prie „keturių akių“, dalyvaujant vadovui ir bendradarbiams; taip pat tikslai gali būti suderinami tarp komandos narių.

Kai tikslai yra suderinami ne su visais bendradarbiais, o tik su tam tikromis darbuotojų grupėmis, reikalingas tokio sprendimo pagrindimas.

## Įrodymų pateikimo galimybių paaiškinimai

**Organizacijos žinynas** suprantamas kaip dokumentų, aprašančių organizacijoje vykstančius procesus, naudojamus metodus, taisykles, visuma. Organizacijos žinynui nėra numatyta tam tikra griežta schema, svarbiausia, kad kiekvienos srities dokumentai būtų pateikti organizacijai priimtina forma. Kokius dokumentus organizacijai tikslinga turėti, galima nuspręsti vadovaujantis, pvz. šiuo klausimu: Ką turi žinoti naujas darbuotojas, kad galėtų gerai atlikti savo darbą? Organizacijos žinynas gali būti vedamas popieriniame arba elektroniniame formate ir prieinamas per intranetą. Svarbu, kad visi darbuotojai bet kuriuo metu galėtų pasinaudoti organizacijos žinyne.

Naudinga, kai dokumentai turi atpažinimo kodus, pagal kuriuos galima sužinoti paskutinę atnaujintą dokumento versiją.

Kokybės vertinimo sritis Nr.8:

**Personalas**

Personalo kokybės valdymas apima visas priemones, susijusias su personalo planavimu, panaudojimu ir vystymu. Taip realizuojamas įvaizdis, kuris įgalina organizacijos tikslų pasiekimą ir specifinių su darbo vieta susijusių uždavinių įgyvendinimą. Personalo vystymas reiškia profesinį, asmeninį ir socialinį darbuotojų atsiskleidimą. Orientuojamasi į darbuotojų integraciją ir kooperavimosi skatinimą. Personalo vystymui taip pat priklauso ir laisvai samdomų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas.

Sudedamosios dalys	Reikalavimai	Patvirtinimo galimybės
Personalo planavimas Personalo panaudojimas Personalo vystymas Komandinio darbo skatinimas Darbuotojų pasitenkinimas	<p><b>Darbo vietų / funkcijų reikalavimų profiliai yra sudaryti ir išrašyti</b></p> <p><b>Darbuotojų kompetencijų profiliai yra sudaryti ir peržiūrėti</b></p> <p><b>Nauji reikalavimai kompetencijai sistemingai įtraukiami</b></p> <p><b>Pastoviai su darbuotojais pravedami vystymo pokalbiai</b></p> <p><b>Yra sisteminga personalo ugdymo sistema visoms darbuotojų grupėms</b></p> <p><b>Kvalifikacijos kėlimas pateikiamas kaip pasiūla, dokumentuojamas ir įvertinamas</b></p> <p><b>Disponuojama pastoviai atnaujinamais duomenimis apie laisvai samdomus darbuotojus</b></p> <p><b>Kokybės priemonių pagrindimas, atsižvelgiant į organizacijos siekiamą standartą ir sėkmingo mokymosi sampratą.</b></p>	Personalo duomenų bankas Kvalifikacijos kėlimo statistika Pokalbių protokolai Etc.



## Kokybės vertinimo srities Nr. 8 pagrindimas

**Personalo** sritis nagrinėja personalo planavimo, personalo panaudojimo ir personalo ugdymo klausimus, nes kokybiškas darbas didžia dalimi priklauso nuo to, kiek darbuotojų poreikiai yra patenkinti. Yra parengiami skirtingų darbo vietų reikalavimų profiliai ir darbuotojų kompetencijų profiliai; darbuotojų gebėjimai yra ugdomi, atsižvelgiant į organizacijos tikslus, t.y. personalo ugdymą sąlygoja strateginis visos organizacijos vystymas.

### Reikalavimų paaiškinimai

**Reikalavimų profiliai** yra sudaromi visoms darbo vietoms ar pareigybėms, t.y. skyrių vadovams, pedagoginiam personalui, buhalteriams, administratoriams, etc. Kalba eina apie darbo vietą, bet ne apie konkretų žmogų. Reikalavimų profiliuose surašomi darbo vietos uždaviniai, atsakomybė, sprendimų priėmimo teisės.

**Darbuotojų kompetencijų profiliai** aprašo gebėjimus, individualius sugebėjimus, stiprybes ir potencialą, kuriuos turi darbuotojai. **Darbuotojų** terminas apima visus organizacijoje dirbančius žmones, t.y. tiek vadovus, tiek pavaldinius.

Jei kompetencijų profiliai sudaromi ne visiems darbuotojams, o tik atskiroms jų grupėms, reikalingas tokio sprendimo pagrindimas.

**Nauji reikalavimai kompetencijai** parodo, kokie aktualūs gebėjimai artimiausiose ateityje reikalingi tam tikrose darbo vietose. Tai gali sąlygoti naujos ar pasikeitusios darbo vietos užduotys ar tikslai ar dėl išorinės aplinkos pokyčių pasikeitusios organizacijos strateginio vystymo kryptys. Kompetencijų reikalavimai apibrėžia skirtumą tarp šiuo metu disponuojamų ir ateityje reikalingų gebėjimų.

**Ugdymo pokalbiai su darbuotojais** reikalingi, siekiant užtikrinti darbuotojų ugdymą sąsajoje su jų atliekamais uždaviniais. Tai nėra vadovo ir darbuotojo vertinimo pokalbis. Vadovo grįžtamasis ryšys darbuotojui yra viena iš prasmingų ugdymo pokalbio su darbuotoju sudedamųjų dalių.

**Sisteminė personalo ugdymo sistema visoms darbuotojų grupėms** reikalinga organizacijos vystymui ugdant darbuotojus. Ugdant darbuotojus siekiama pagerinti rezultatyvumą. Ugdymas gali vykti tiek išorėje, tiek organizacijos viduje; mokymasis darbo vietoje taip pat priskiriamas personalo ugdymui.

Kokybės vertinimo sritis Nr.9:

**Kontrolingas**

Kontrolingas apima priemones, leidžiančias nustatyti organizacijos tikslų pasiekimo laipsnį ir išsiaiškinti iš to parengti valdymo sprendimus. Apibrėžiami ir pagrindžiami kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai, kurie leidžia analizuoti ir įvertinti atskiras programas ir veiklos sritis.

Sudedamosios dalys	Reikalavimai	Patvirtinimo galimybės
<p>Tikslų pasiekimas turinio požiūriu</p> <p>Ekonominių tikslų pasiekimas</p> <p>Ekonominiai ištekliai</p> <p>Klientai: užsakovas ir dalyviai, tikslinės grupės</p> <p>Mokymo programų pasiūla</p> <p>Paslaugos</p> <p>Darbuotojai</p>	<p><b>Ataskaitiniai dokumentai, susiję su visomis sudedamosiomis dalimis</b></p> <p><b>Absoliutiniai ir dinaminiai rodikliai bei kokybiniai sėkmės indikatoriai apibrėžti ir pagrįsti, pastoviai tikrinami, daromos atitinkamos išvados</b></p> <p><b>Finansų apskaitos procedūros aprašytos ir pagrįstos, akcentuojamas ekonomiškumas</b></p> <p><b>Pastoviai tikrinamas funkcijų atlikimas, daromos atitinkamos išvados</b></p> <p><b>Kokybės priemonių pagrindimas, atsižvelgiant į organizacijos siekiamą standartą ir sėkmingo mokymosi sampratą.</b></p>	<p>Kaštų ir biudžetų planai</p> <p>Statistika</p> <p>Veiklos ataskaitos</p> <p>Etc.</p>

## Kokybės vertinimo srities Nr. 9 pagrindimas

Organizacijos rezultatų pateikimas ir kokybės vystymas negali būti tikrinamas atsitiktinai, - tai kas susiję su pinigų, darbo laiko panaudojimo ir darbo jėgos judėjimo apskaita turi būti nuolat tikslingai organizacijos kontroliuojama. **Kontrolingas** apima priemones, kurios reikalingos, norint pasitikrinti ar iškelti tikslai yra pasiekti ir remiantis patikros rezultatais priimti tolimesnius sprendimus. Taip pat nuolatos tikrinami įvairūs darbo efektyvumo rodikliai. Kontrolingas reiškia ne tik atlikto darbo rezultatų kontrolę, tačiau apima ir valdymo sprendimus, susijusius su darbo procesu.

## Reikalavimų paaiškinimai

**Ataskaitiniuose dokumentuose** pateikiami darbo našumo, darbo rezultatyvumo, išteklių, efektyvumo ir skirtingų organizacijos sričių produktyvumo rodikliai, kurie yra pasirinkti organizacijos nuožiūra, pateikiant argumentuotą jų pasirinkimo pagrindimą. Tai gali būti pateikiama popieriniame arba elektroniniame formate. Ar tai pateikiama kaip bendra visos organizacijos kontrolinių rodiklių suvestinė, ar kaip atskirų veiklos sričių ataskaitos bei koks yra jų pateikimo dažnumas turi nuspręsti ir pagrįsti pati organizacija.

Kokios sudedamosios dalys yra svarbios organizacijai, kurias reikia dokumentuoti, taip pat sprendžia ir pagrindžia pati organizacija.

Jei **absoliutiniai**, kurie pateikia izoliuotus duomenis (pvz., valandinis darbo krūvis arba dalyvių skaičius), tai **dinaminiai rodikliai** parodo santykį tarp skirtingų absoliutinių rodiklių (pvz., atsinaujinimo lygis: naujų mokymų programų skaičius lyginant su iki šiol siūlytomis (senomis) mokymo programomis).

**Kokybiniai sėkmės indikatoriai** atskleidžia tikslų ir uždavinių turinį. Keliamas klausimas: Kokie požymiai ar kriterijai geriausiai nusako ir įvertina veiklos sėkmę? Kokybiniai sėkmės indikatoriai ne visada gali būti objektyviai pagrįsti; tačiau jų išgryninimui būtinas visų dalyvaujančių suinteresuotų pusių konsensusas.

Pvz., atvirų durų dienos kokybinis sėkmės indikatorius gali būti „svarbių asmenų“ dalyvavimas. Kokie asmenys kokioms organizacijoms yra svarbūs, - kiekvienoje organizacijose gali būti skirtingi sprendimai.

**Ekonomiškumas akcentuojamas**, kai naudojant tinkamus **finansinio organizacijos valdymo metodus**, tikslingai panaudojami ir kontroliuojami finansiniai ištekliai. Šio reikalavimo tikslas yra pasiekti optimalų kaštų lygį gaminant skirtingus produktus ir teikiant įvairias paslaugas. Organizacija turi pati nuspręsti, kokie metodai jai yra priimtini, pvz., produkto pelningumas.

**Vidinis funkcijų atlikimo tikrinamas** yra savarankiškas kokybės tikrinimas, savęs vertinimas bei vidinių taisyklių nustatymas, kaip turi būti atliekama kontrolinio procedūra.

Kokybės vertinimo sritis Nr.10:

**Komunikavimas su klientais**

Santykiai su klientais yra organizacijos pajėgumų realizavimo prielaida. Komunikavimas tarp organizacijos ir klientų apima klientų pritraukimą, tiek rūpinimąsi jais ir išlaikymą. Tuo tikslu naudojami atitinkami metodai, siekiant patenkinti klientų poreikius.

Sudedamosios dalys	Reikalavimai	Patvirtinimo galimybės
<p>Klientų pritraukimas, konsultavimas, rūpinimasis</p> <p>Veiklos sąlygos, duomenų apsauga</p> <p>Skundų valdymas</p> <p>Klientų informavimas apie:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• mokymo pasiūlą</li><li>• pasiskelbimo / registravimosi procedūrą</li><li>• dalyvavimo mokymuose taisykles</li><li>• priėmimo į mokymus sąlygas</li><li>• servisą</li><li>• konsultavimo galimybę</li><li>• pretenzijų pateikimą</li><li>• dėstytojus ir personalą</li><li>• testavimą</li><li>• mokymosi vietas</li><li>• etc.</li></ul>	<p><b>Svarbiausi komunikavimo su klientais metodai yra pagrįsti ir aprašyti</b></p> <p><b>Veiklos sąlygos, įskaitant vartotojų teisių įvardijimą, yra pavišintos</b></p> <p><b>Registravimosi metodai yra apibrėžti ir jų laikomasi</b></p> <p><b>Pretenzijos ir pasiūlymai yra gaunami ir įvertinami.</b></p> <p><b>Klientų informavimo turinys ir formos yra argumentuotos</b></p>	<p>Vidinės raštiškos taisyklės</p> <p>Mokymo programos</p> <p>Informacinė medžiaga, skrajutės</p> <p>Informaciniai leidiniai</p> <p>Internetinis puslapis</p> <p>Etc.</p>

## Kokybės vertinimo srities Nr. 10 pagrindimas

Mokymo organizacijos išorėje yra suvokiamos ir įvertinamos klientų dėka. Sritis **Komunikavimas su klientais** nagrinėja, kaip organizacija savo teikiamų paslaugų pasiūlą ir savo veiklą pristato savo klientams, ir kaip ji įvertina klientų poreikius

### Reikalavimų paaiškinimai

**Svarbiausi komunikavimo su klientais metodai yra pagrįsti ir aprašyti.** Darbuotojų bendradarbiavimas su klientais reiškia įvairių komunikavimo priemonių panaudojimą, siekiant klientų pritraukimą, rūpinimąsi jais ir klientų lojalumo ugdymą. Komunikavimo su klientais metodai apima metodus, instrumentus ir būdus, kurių pagalba organizacija kontaktuoja su klientais. Kokie yra svarbiausi komunikavimo su klientais metodai, sprendžia ir pagrindžia kiekviena organizacija individualiai. Čia neturima omeny techninės priemonės, kaip pvz., telefonas, faksas, elektroninis paštas, tačiau kalbama apie komunikavimo su klientais procesų apibrėžimą,

**Vartotojų teisių įvardijimas** reikalingos, siekiant parodyti organizacijos rimtą požiūrį į klientų teises, pvz., pasitraukimo iš mokymosi galimybės ir taisyklės. Jos dažniausiai yra įvardijamos kiekvienoje sutartyje.

**Klientų informavimo turinys ir formos yra argumentuotos**, parengtos atsižvelgiant į klientų poreikius, t.y. apyvarčius ką klientai turi žinoti apie organizacijos teikiamus produktus ir paslaugas. Nurodymai, apie ką jie turi būti informuojami pateikti vertinimo srities sudedamosiose dalyse.

Kokybės vertinimo sritis Nr.11:

**Strateginiai vystymosi tikslai**

Sudedamosios dalys	Reikalavimai	Patvirtinimo galimybės
Organizacijos pozicionavimas aplinkoje Vizijos ir ilgalaikių tikslų vystymas Kvalifikacijos politikos formavimas Rinkos formavimas ir vystymas Naujų klientų laimėjimas Vidinių kompetencijų vystymas Ilgalaikių išteklių užtikrinimas Organizacijos struktūros ir mokymo infrastruktūros vystymas Kokybės tikslų vystymas	<b>Pastoviai vyksta vertinimo / vystymo darbiniai susitikimai</b> <b>Kokybės vystymo tikslai ir priemonės sistemingai planuojamos ir dokumentuojamos</b> <b>Organizacijos strateginiai vystymo tikslai pateikiami individualioje ataskaitoje</b>	Darbinių susitikimų protokolai Tikslų dokumentavimas Vystymo planai Priemonių planai Etc.

## Kokybės vertinimo sritys Nr. 11 pagrindimas

Baigiant kokybės vystymo ir testavimo procesą žvelgiama į ateitį: mokymo organizacija turi numatyti ir dokumentuoti tolesnes savo vystymosi kryptis bei suformuluoti tikslus. **Strateginiai vystymosi tikslai** – tai ne kokybės, bet vidutinio ir ilgo laikotarpio vystymosi tikslai. Jie visada yra susiję su organizacija ir jos rinka, t.y. aplinka. Taip pat jie yra glaudžiai susiję su visos organizacijos politika ir strategija, t.y. tai nėra atskirų sričių pavieniai vystymosi tikslai, jie apjungia įvairius ilgalaikius vystymo projektus visuose srityse. LQW numato keturių metų laikotarpį, po kurio seka pakartotinis testavimas.

### Reikalavimų paaiškinimai

**Vertinimo / vystymo darbiniai susitikimai** gali būti traktuojami kaip ateities kūrimo prielaida. Svarbu, kad kiek galint daugiau dirbančiųjų dalyvautų šiame susitikime. Šio susitikimo tikslas yra įvertinti organizacijos tolesnio vystymosi kryptis.

**Kokybės vystymo tikslų ir priemonių sistemingas planavimas ir dokumentavimas** reikalingas kaip atspirties taškas. Remiantis išdėstytais planais vėliau vykdomas testavimas, žiūrint ar suplanuoti tikslai ir priemonės skirtingose kokybės srityse buvo pasiekti.

**Organizacijos strateginiai vystymo tikslai** turi būti **pateikti**. Jų konkretus formulavimas, padedant vertintojams, vyksta baigiamajame susitikime. Formuluojant tikslus prasminga numatyti ir sėkmės indikatorius, kurių pagalba vėliau bus įvertintas tikslų pasiekimas.