

# Irma SPŪDYTĖ, Mindaugas MISIŪNAS

Kauno kolegija • Kaunas College

## VALDYMAS KAIP INSTITUCIJOS VEIKLOS KOKYBĖ SĄLYGOJANTIS VEIKSNYS: KAUNO KOLEGIJOS PATIRTIS

## MANAGEMENT AS A FACTOR AFFECTING THE QUALITY OF INSTITUTIONAL PERFORMANCE: THE EXPERIENCE OF KAUNAS COLLEGE

### SANTRAUKA

Straipsnyje analizuojama aukštojo mokslo institucijų vystymosi, jų veiklos ir valdymo tobulinimo būtinybė nuolatinės kaitos ir vykdomų reformų kontekste. Pristatomi tyrimo, atlikto Kauno kolegijoje 2003 m., vykdant kolegijos veiklos kokybės gerinimo priemonių planą, rezultatai. Tyrimas leido nustatyti probleminius valdymo aspektus. Rekomenduota daugiau dėmesio skirti informacijos sklaidai, kontrolei, funkcijų tarp padalinių paskirstymui bei organizacijos kultūros kūrimui ir puoselėjimui.

### PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ APIBRĖŽIMAI

- *Valdymas* – poveikis įvairioms institucijos struktūroms siekiant sudaryti sąlygas sėkmingam organizacijos politikos įgyvendinimui ir užtikrinti jos veiklos kokybę nuolatinės kaitos kontekste pasitelkus įvairias vadovavimo priemones ir būdus.
- *Institucijos veiklos kokybė* – institucijos veiklos politika, sistemos ir procesai, užtikrinantys kokybiškas, vartotojų poreikius atitinkančias paslaugas.
- *Kolegija* – aukštoji mokykla, kurioje dominuoja aukštosios neuniversitetinės studijos, o dauguma studentų studijuoja pagal aukštųjų neuniversitetinių studijų programas, plėtojami taikomieji moksliniai tyrimai ir (ar) taikomoji mokslinė veikla arba profesionalus menas.
- *Aukštojo mokslo institucijos veiklos kokybės užtikrinimas* – veiklos priemonių visuma, padedanti užtikrinti aukštojo mokslo institucijos veiklos kokybę, ją vertinti ir gerinti jos veiklą.

### ĮVADAS

Lietuvoje per gana trumpą laiką įvyko ir toliau tebevyksta spartūs pokyčiai visose švietimo sistemos grandyse. Siekiant sukurti binarinę aukštojo mokslo sistemą, LR Seimo ir Vyriausybės nutarimu vykdoma aukštojo mokslo reforma. Vadovaujantis Vyriausybės nutarimais bei Švietimo ir mokslo ministro įsakymais nuo 2000 metų reorganizuojamos aukštesniosios mokyklos, t.y. regioniško ir stambinimo principų pagrindu kuriamos naujos ar plečiamos esančios neuniversite-

### ABSTRACT

The article deals with the necessity of the development of higher education institutions, improvement of their performance and management in the context of constant changes and reforms. The outcomes of the research carried out at Kaunas College in 2003 while implementing the college performance quality improvement plan are presented. Research allowed identifying problematic aspects of management. The authors recommend paying more attention for sharing of information, control, distribution of functions between departments and development of organisation culture.

### DEFINITIONS OF KEY WORDS

- *Management* – impact upon various institutional structures in pursuit of creating conditions for successful functioning of the organisation and ensuring the quality of its performance in the context of constant change, using various management means and methods.
- *Quality of institutional activity* – policy of institutional activity, systems and processes that guarantee qualitative service, adequate to customer needs.
- *College* – higher school where non-university studies prevail and the majority of students study according to non-university study programmes, where applied academic research and (or) applied scientific activity or professional art is developed.
- *Quality assurance of higher education institution* – entirety of means of activity for the assurance, assessment and improvement of higher education institution performance quality.

### INTRODUCTION

All the areas of the system of education in Lithuania have undergone rapid changes for rather a short period of time. In pursuit of creating a binary system of higher education, the educational reform has been in progress under the decision of the Parliament (Seimas) and Government of the Republic of Lithuania. Since 2000, on the basis of the Government decisions and laws of the Minister of Education and Science, advanced high vocational schools have been reorganised, i.e. on the basis of regional and large-scale

tinio aukštojo mokslo institucijos. Įgyvendinant reformos nuostatas reorganizuojamose studijų institucijose dažnai kyla įtampa tarp aukštojo mokslo reformos nuostatų ir nusistovėjusių kultūrinių bei pedagoginių tradicijų, dominuojančių vertybių ir įsitikinimų sistemos; ją didina ir skirtingi reorganizuojamų mokyklų išteklių. Be to, nuolat atsiranda nenumatytų veiksmų: keičiasi vyriausybės politika, kolegijų steigimo principai, naujai apibrėžiamos aukštosios mokyklos veiklos kryptys, keičiami pagrindiniai vadovai ir pan.

Technologinių ir socialinių-politinių pokyčių tempai toliau spartės. Nuo švietimo įstaigos ir jos darbuotojų gebėjimo prisitaikyti prie naujų reikalavimų ir daryti poveikį jų aplinkoje vykstantiems procesams priklausys pagrindinių švietimo paslaugos vartotojų – studentų – sugebėjimas pasiekti gerų studijų rezultatų, įsidarbinti ir plėtoti karjerą. Taigi aukštųjų mokyklų valdymas siekiant užtikrinti kokybišką institucijos veiklą yra pagrindinė Lietuvos aukštojo mokslo sistemos reformos ašis.

Aukštojo mokslo reformos kontekste poreikis užtikrinti kolegijų veiklos kokybę, tobulinant jų valdymą, tampa akivaizdus, nes, anot Jucevičiaus (1997), organizacijai augant ir vystantis, keičiasi daugelis jos veiklos prioritetų bei akcentų, kinta santykiai tarp darbuotojų ir jų grupių.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti nuolat kintančios aukštojo mokslo institucijos valdymo ypatumus veiklos kokybės užtikrinimo kontekste.

Šiame straipsnyje trumpai pristatoma institucijos veiklos vidinės kokybės užtikrinimo samprata, išryškinama institucijos kaitos ir jos valdymo tobulinimo būtinybė, pateikiami atlikto tyrimo apie Kauno kolegijos valdymą rezultatai.

Straipsnyje valdymo sąvoka bus vartojama plačiau prasme kaip poveikis įvairioms institucijos struktūroms siekiant sudaryti sąlygas sėkmingam organizacijos funkcionavimui ir užtikrinti jos veiklos kokybę nuolatinių kaitos kontekste pasitelkus įvairias vadovavimo priemones ir būdus.

Tyrimo objektas: valdymas kaip aukštojo mokslo institucijos veiklos kokybę lemiantis veiksnys.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, anketinė apklausa.

principles new non-university higher education institutions have been created and the existing ones have been expanded. Implementation of the reform dispositions in the study institutions under reorganisation often trigger the tension between the dispositions of higher education reform and conventional cultural and pedagogical traditions, dominating value and belief systems; it is increased by different resources of the reorganised schools. Besides, unforeseen factors constantly appear: the Governmental policy, and college establishment principles constantly change, higher school activity fields are redefined, main executives change, and etc.

The speed of technological and social-political changes will continue to increase. The ability of the students as major users of educational services to achieve good study results, become employed and develop their career depends on the ability of educational institution and its employees to adapt to new requirements and affect the processes proceeding in the environment. Thus, the management of higher schools in pursuit of ensuring qualitative performance of the institution is the major axis of the Lithuanian higher education system reform.

In the context of higher education reform the need to ensure college performance quality in developing their management has become evident as, according to R. Jucevičius (1997), during the growth and development of an organization, a number of its performance priorities and focuses change as well as relations among its employees and groups.

The purpose of the article is to analyse the peculiarities of the management of the constantly changing higher education institution in the context of performance quality assurance.

This article presents the concept of internal quality assurance of the institution performance, highlights the necessity of the institution development and its management improvement, and presents the results of the research carried out on the management at Kaunas College.

The concept of management will be used in the article in its broad sense as the impact upon various institutional structures in pursuit of creating conditions for successful functioning of the organisation and ensuring the quality of its performance in the context of constant change, using various management means and methods.

The object of the research is management as a factor affecting the quality of the higher education institution performance.

Research methods: analysis of scientific literature, document analysis, a questionnaire survey.

## 1 VALDYMAS KAIP VIENAS IŠ SVARBIAUSIŲ AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOS VEIKLOS KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMOS VEIKSNIŲ

Šiuolaikinės organizacijos – tai socialinės, lanksčios, dinaminės, atviros, sudėtingos sistemos, veikiančios konkrečioje aplinkoje (Jucevičienė, 1998; Barvydienė, Kasiulis, 1999; Stübinger, 2001). Siekiant efektyviai valdyti, organizacijai būtini pokyčiai. Jos aplinkoje pokyčių gausėja, tempas auga, todėl jos kaita yra nenusėjama; ji visa apimanti, ji lemia organizacijos tikslus, struktūrą, darant poveikį organizacijoms nariams (Hopkins, Ainscow, West, 1998; Želvys, 1999; Stübinger, 2001).

## 1 MANAGEMENT AS ONE OF THE MOST IMPORTANT FACTORS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION QUALITY ASSURANCE SYSTEM

Today's organisations are social, flexible, dynamic, open and complicated systems that act in a concrete setting (P. Jucevičienė, 1998; V. Barvydienė, J. Kasiulis, 1999; M. Stübinger *et al.*, 2001). Aiming at efficient management, the organisation is in urgent need for change. The changes are increasing in the environment, their speed is becoming more rapid, and therefore, organisational change is inevitable, overall and impacts organisational goals, structure and its members (D. Hopkins, M. Ainscow, M. West, 1998; R. Želvys, 1999; M. Stübinger *et al.*, 2001).

Iš 1 paveikslo matyti, jog siekiant vystyti aukštosios mokyklos veiklą, tobulinti jos valdymą labai svarbu, kad darbuotojai suprastų ir priimtų strateginius tikslus ir jų siektų. Nustatant ir realizuojant veiklos tikslus išryškėja skirtingi požiūriai ir interesai, sąlygojantys konfliktų ir problemų atsiradimą. Būtent valdymas padeda spręsti šiuos konfliktus ir problemas pasitelkiant įvairius bendradarbiavimo ir sprendimų priėmimo mechanizmus.

Reikalinga optimizuoti ir valdymo struktūrą, kuri apibūdina oficialius žmonių santykius organizacijoje ir turi užtikrinti veiklos kokybę. Egzistuoja vadovai ir pavaldiniai, įvairūs specialistai, susieti tam tikrais funkciniais ryšiais. Sprendžiant sudėtingas organizacijos raidos ir vystymo problemas, išryškėja skirtingi požiūriai ir interesai, todėl pasitelkus atitinkamus vadovavimo būdus turi būti šalinami ir struktūros atžvilgiu iškilę nesklaidumai.

Taigi pagrindinis valdymo uždavinys ir vadovo vaidmuo – vienyti aukštojo mokslo instituciją ir operatyviai spręsti įvairias valdymo problemas, t. y. aukštosios mokyklos bendruomenę reikia paversti efektyviai funkcionuojančia sistema, kuri sėkmingai realizuoja užsibrėžtus tikslus ir užtikrina veiklos kokybę.

Valdymo, besiremiančio tikslais, idėja remiasi pagrindiniu teiginiu, jog valdymas yra nenutrūkstanti tikslų formulavimo, jų suvokimo, realizavimo ir įvertinimo bei naujų tikslų formulavimo ir tolesnės veiksmų sekos grandinė (Jucevičienė, 1996). Bet kokiems pokyčiams įgyvendinti reikia laiko, o bet kokia kaita reiškia riziką ir nenumatytas problemas (Želvys, 1999).

Taigi organizacijos vystymas ir valdymo sprendimų priėmimas iš esmės ir yra problemų sprendimas (Hopkins, Ainscow, West, 1998; Bakanauskienė, 1996; Stübinger ir kiti, 2001). 2 pav. pavaizduotos valdymo funkcijos, padedančios spręsti iškilusias problemas ir užtikrinti veiklos kokybę.

Galima teigti, kad nuo aukštosios mokyklos kaitos suvokimo, kaip nuoseklaus, visuotinio ir dinamiško proceso ir kokybiško reikiamų žmogiškųjų (vadovų ir darbuotojų kompetencija, reikiamas jų skaičius) bei materialinių išteklių paskirstymo priklauso aukštosios mokyklos veiklos kokybė.

Kadangi aukštojo mokslo kokybė europiniuose dokumentuose yra laikoma vienu iš trijų svarbiausių strateginių tikslų, tai aukštasis mokslas tampa viena iš svarbiausių Europos švietimo dimensijų. Tad šiuo metu kolegijoms, kaip ir universitetams, keliami panašūs aukštojo mokslo kokybės reikalavimai.

Kokybę galima pavadinti „produkto arba paslaugos ypatybių bei savybių visuma, nukreipta į nuolatinį siekiamą ir kintančių poreikių tenkinimą“ (Kappler, Laske, Meister-Sceytt, 1999). Aukštojo mokslo veiklos kokybė siejama su jos vertinimu, socialinės įtakos masteliu, institucinių vertybių sistema ir kt. (Kriščiūnas, Daugėlienė, 2001).

Kalbant apie veiklos kokybę neįmanoma išvengti sąvokų *paslauga* ir *vartotojas*. Pasak P. Scholten, „švietimo sektorius ieško vadybinės koncepcijos, kuri būtų nukreipta į bendrų pastangų sutelkimą vartotojų lūkesčiams tenkinti ir nuolat tobulinti veiklą“ (1999, 77). Misiūnas ir Savickienė (2002) teigia, kad institucijos veiklos tobulinimui reikalingas grįžtamasis ryšys iš vartoto-

As it is illustrated in Figure 1, aiming at higher education performance development and improvement of its management, it is necessary to ensure its employee understanding and acceptance of strategic goals of an organisation and employee determination to achieve them. Identifying and realising activity goals, different approaches and interests emerge which cause the appearance of conflicts and problems. It is management that solves these conflicts and problems evoking various co-operation and decision making mechanisms.

It is also necessary to optimise the management structure which defines official human relations in the organisation and has to ensure the quality of its performance. There exist various executives and subordinates, various specialists linked by certain functional connections. Solving complicated problems of organisational process and its development, different approaches and interests become more distinct; therefore, management, employing appropriate methods of leadership, has to eliminate inadequacies with respect to structure as well.

The main objective of management and role of the leader thereby is to unite the institution of higher education by providing operative solutions to various management problems, i.e., the community of higher education has to be transformed into an efficiently functioning system which successfully realises the set goals and ensures the quality of its performance.

The idea of goal-based management is grounded in the statement that management is a continuous chain of formulating goals, their perception, realisation and evaluation and new goal formulation and sequence of further actions (P. Jucevičienė, 1996). Implementation of any changes needs time, and any change means risk and unforeseen problems (R. Želvys, 1999).

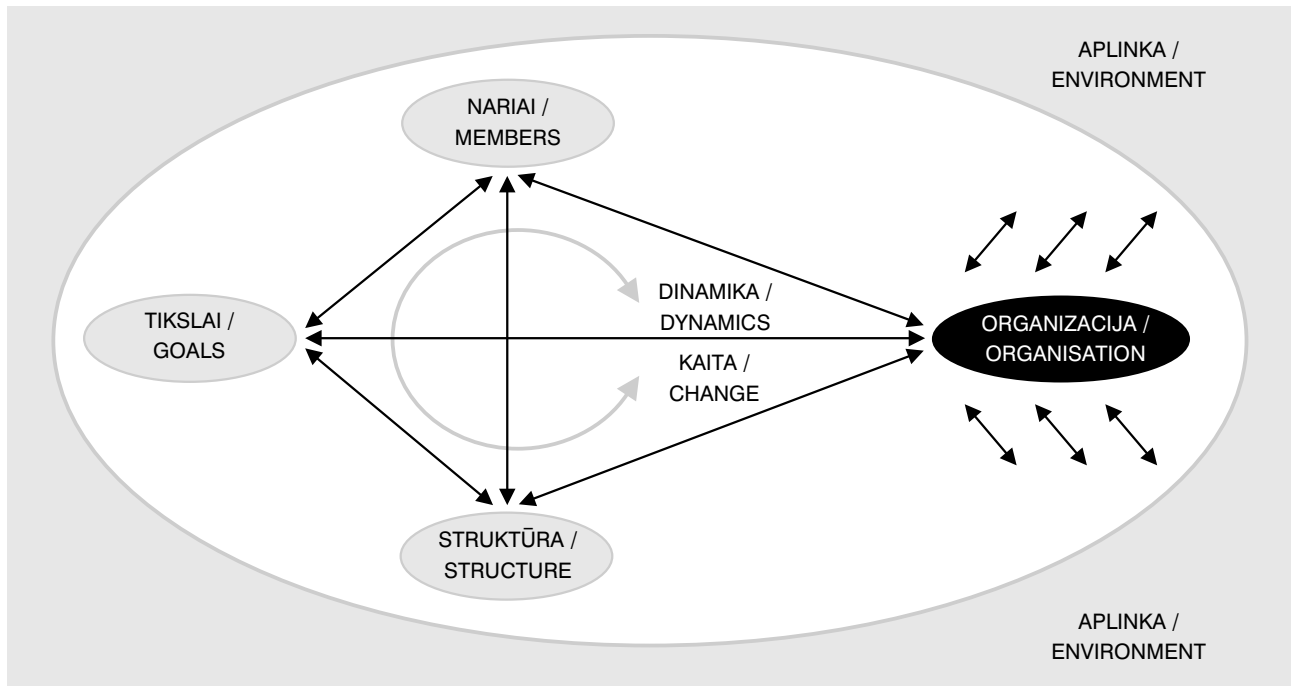
Organisational development and making management decisions therefore is essentially problem solving (D. Hopkins, M. Ainscow, M. West, 1998; I. Bakanauskienė, 1995; M. Stübinger, *et al.*, 2001). Figure 2 illustrates management functions to solve the problems and ensure the quality of performance.

It is possible to state that the quality of higher school performance depends on the perception of higher school change process as a consistent, universal and dynamic process, and a qualitative distribution of human (competence of executives and employees, their necessary number) and material resources.

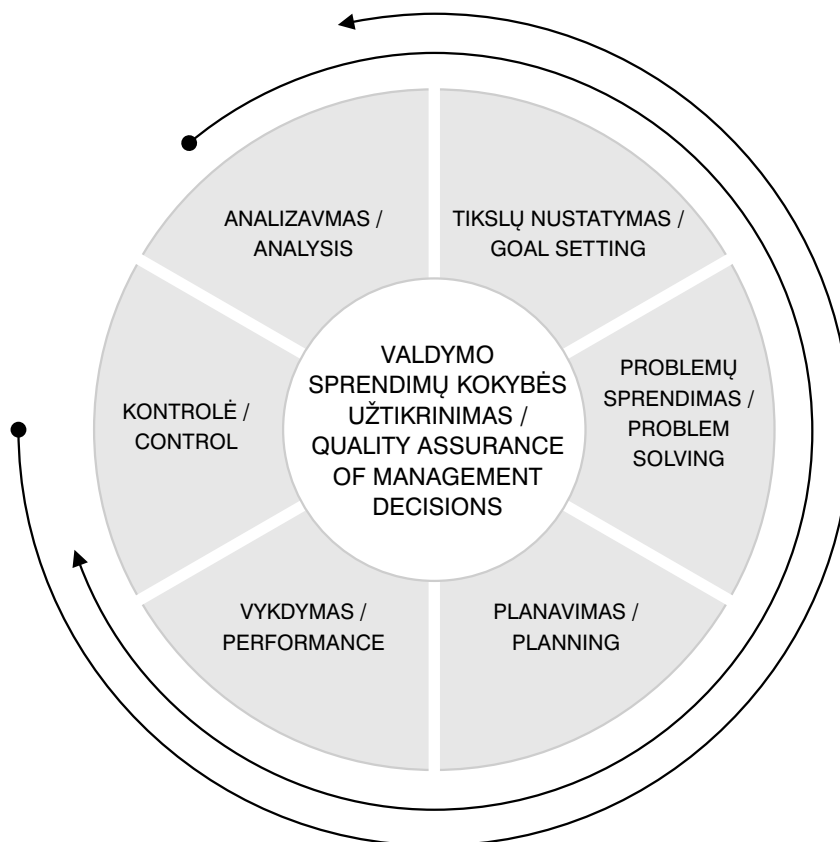
As quality of higher education is distinguished as one of three most important strategic goals in the European documents, higher education becomes one of the most important dimensions of European education. Today colleges as well as universities have to meet similar quality requirements for higher education.

Quality can be defined as entirety of specificities and features of a product or service oriented to constant satisfaction of intended and changing needs (E. Kappler, S. Laske, C. Meister-Sceytt, 1999). The quality of higher education is related to its assessment, scale of social impact, system of institutional values, and etc. (Kriščiūnas, Daugėlienė, 2001).

Speaking about the quality of performance it is impossible to avoid the concepts of service and consumer. According to P. Scholten (1999), educational sector is in need of managerial conception oriented to accumulation of common efforts to satisfy consumer expectations in the constant development of performance (1999). M. Misiūnas and I. Savickienė (2002) claim that the development of institutional performance needs feedback from consumers and partner-



1 pav. **Organizacijos dėmenys ir jų tarpusavio sąveika** (suderinta; Stübinger, Apfelbacher, Reiners-Kröncke. Socialmanagement 3. Management der Organisationstrukturen. Köln: Fortis Verlag FH GmbH, 2001, p. 22)  
 Figure 1. **Components of Organisation and their mutual interaction** (according to M. Stübinger, W. Apfelbacher, W. Reiners-Kröncke. Socialmanagement 3. Management der Organisationstrukturen. Köln: Fortis Verlag FH GmbH, 2001, p. 22)



2 pav. **Valdymo sprendimai kokybės užtikrinimui organizacijoje** (adaptuota pagal Stübinger M., Apfelbacher W., Reiners-Kröncke W. Socialmanagement 3. Management der Organisationstrukturen. Köln: Fortis Verlag FH GmbH, 2001, p. 15)  
 Figure 2. **Management decisions for quality assurance in organisation** (adapted according to M. Stübinger, W. Apfelbacher, W. Reiners-Kröncke. Socialmanagement 3. Management der Organisationstrukturen. Köln: Fortis Verlag FH GmbH, 2001, p. 15)

jų ir bendradarbiavimas tarp vartotojų. F. Iacobescu (1999), analizavęs aukštojo mokslo kokybės užtikrinimą, jį susiejo su institucijos personalo interesų paisymu, aktyviu studentų dalyvavimu kokybės gerinimo veikloje, galimybe visiems bendruomenės nariams išsakyti nuomonę diskusijose ir pan.

Aukštosios mokyklos viduje teikiamų paslaugų vartotojai yra studentai ir kolegijos personalas, o visuomenė plačiaja prasme tėra išorinis vartotojas. Svarbu pažymėti, kad dėstytojai ir darbuotojai ne tik teikia paslaugas, bet ir jomis naudojami.

Institucijos veiklos kokybės užtikrinimo pagrindas – planinga ir objektyvi veiklos savianalizė, pasiekimų vertinimas ir tobulinimas. Vertinimui pasitelkiami keli būdai: studentų nuomonės ir darbuotojų požiūrio tyrimas, statistinių duomenų analizė bei išorinis institucijų vertinimas.

Siekiant užtikrinti aukštojo mokslo institucijos veiklos kokybę valdymo procese būtina atsižvelgti į studijų kokybės, studentų bei personalo poreikių tyrimų vidinės kokybės užtikrinimo sistemos kontekste rezultatus.

Toliau straipsnyje valdymas analizuojamas, išryškinant aukštosios mokyklos personalo poreikius ir su jų tenkinimu susijusias problemas.

## 2 AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ VALDYMO YPATUMAI

Valstybinis Lietuvos aukštojo mokslo sistemos valdymas nuo pat reformų pradžios buvo nepakankamai operatyvus ir efektyvus, teisiniai aukštojo mokslo sistemos valstybinio reguliavimo pagrindai nebuvo tinkamai sutvarkyti ir iki šiol yra silpni (Baltoji knyga, 1999). Todėl organizacijos veiklos kokybės vystymas ir valdymo tobulinimas ypač svarbus tampa naujojo tipo aukštosios mokykloms – kolegijoms, nes jos stengiasi pasiekti ir įteisinti aukštesnį savo mokyklos statusą.

Siekiant užtikrinti sėkmingą kolegijų funkcionavimą Lietuvoje svarbu įvertinti užsienio šalių aukštojo neuniversitetinio mokslo sektoriaus kūrimo patirtį ir valdymo problemas.

Išsivysčiusių Europos šalių neuniversitetinis aukštojo mokslo sektorius buvo kuriamas jungiant atskiras skirtingo profilio mokymo institucijas į stambias daugiašakes kolegijas. Misiūnas (2003) teigia, kad sukūrus tokio tipo kolegijas racionaliau naudojamos švietimui skirtos lėšos, sutelkiama atskirų institucijų geroji patirtis, o sėkmingai vadovaujant užtikrinamas tolygesnis tokių institucijų vystymasis, išauga šių mokymo įstaigų prestižas.

Ištyrus aukštojo neuniversitetinio sektoriaus kūrimą Europoje, išryškėjo ne tik teigiami minėtos reformos ypatumai, bet ir mokyklų stambinimo probleminiai aspektai, sąlygojantys valdymo struktūrą ir procesus. Pavyzdžiui, Belgijoje naujai įkurtose aukštojo mokslo institucijose pablogėjo mikroklimatas dėl tokios „iš viršaus nuleistos“ reformos bei skirtingos atskirų sujungtų institucijų kultūros, o nemaži atstumai tarp tos pačios mokyklos padalinių sunkino bendradarbiavimą. Jungiant mokyklas Olandijoje išryškėjo šios valdymo problemos: bu-

ship/cooperation among consumers. F. Iacobescu (1999), analyzing the quality assurance in higher education relates it to the attention to the interests of institutional personnel, active participation of students in quality improvement activity, possibility for all members of the community to express their opinion in discussions and alike.

Students and college personnel are internal consumers of services provided inside a higher school, and the society in the broad sense is an external consumer. It is necessary to note that both the teachers and employees and only provide services, but also use these services.

The basis of institutional activity quality assurance is a planned and objective self-analysis of its activity, assessment of achievements and improvement. Several methods are used for assessment: research on student opinion and employee attitude, statistical data analysis and external assessment of institutions.

It is possible to state that in pursuit of quality assurance of higher education institution performance, it is important to consider the results of research on the quality of higher education, student and personnel needs in the context of internal quality assurance system.

Further management analysis focuses on higher school personnel needs and problems faced in meeting these needs.

## 2 PECULIARITIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION MANAGEMENT

State management of the Lithuanian higher education system has been insufficiently operative and efficient since the outset of the reforms, the legal basis of the state regulation of a higher education system has not been properly regularized (The White Paper, 1999) and are weak up to now. The development of organization performance quality thereby becomes particularly important for new-type higher schools – colleges – as they attempt to achieve and legitimize the status of a higher school.

Aiming at ensuring successful functioning of colleges in Lithuania, it is necessary to evaluate the experience of foreign countries in the formation of higher non-university education sector and the issues of management.

Non-university higher education sector in the developed European countries was created merging separate educational institutions of different profile into huge multi-branched colleges. M. Misiūnas (2003) claims that having founded large, multi-branched colleges, it is possible to more rationally use the allocated resources, to accumulate the best practices of separate institutions, with the help of successful management it is possible to ensure more even development of institutions, consequently, the prestige of these educational institutions increases.

Investigating the development of non-university sector in Europe, the following problematic aspects of school enlargement, affecting the structure and processes of management, have appeared besides a universally recognised successful reform. For instance, in Belgium, the microclimate in the newly founded higher education institutions has become worse due to “bottom down” reform and different institutional culture, distances between the departments of the same

vo sunku sukurti naujos organizacijos kultūrą, suburti naują valdymo komandą iš nepriklausomai dirbti įpratusių atkirų mokyklų direktorių, kilo problemų dėl centralizuoto/decentralizuoto naujos institucijos valdymo, veiklos sričių pasidalijimo tarp centro ir fakultetų.

Taigi matyti, kad kolegijų formavimo procesas reikalauja išlaikyti pusiausvyrą tarp centralizuoto ir decentralizuoto valdymo. Centralizuotam valdymui būdingas stabilumas, tačiau dėl biurokratinių santykių įsigalėjimo prarandamas sprendimų priėmimo operatyvumas. Decentralizuoto valdymo metodai daugelį pakeitimų leidžia atlikti greitai ir su minimaliu pasipriešinimu, tačiau ne visada priimami tinkamiausi sprendimai visos organizacijos mastu. Decentralizaciją švietimo sistemoje numato OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, 1989*) bei Valstybinė 2003–2012 metų švietimo strategija. Tačiau, kaip teigia Želvys (1999), suteikimas atskiroms mokykloms ar padaliniais daugiau įgaliojimų, nereiškia, kad jose/juose bus sulaukta geresnių studentų rezultatų. Bet kokių atveju didelė organizacija priversta vykdyti griežtą apskaitą, reikalauti tikslaus atsiskaitymo, daug dėmesio skirti racionalizavimo, pagrindimo aspektams ir neatitrūkti nuo vartotojų (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

Kai kurios aukštosios mokyklos veiksmingai ir sėkmingai dirba iš dalies dėl to, kad joms gerai vadovaujama ir tinkamai organizuojamas jų darbas, t. y. vadovo sugebėjimas priimti valdymo sprendimus didele dalimi nulemia sėkmingą organizacijos funkcionavimą ir jos vystymą (Bakanauskienė, 1995; Jucevičienė, 1996; Želvys, 1999; Barvydienė, Kasiulis, 1998). Vadinasi, kolegijose išauga įvairių lygių vadovų vaidmuo, kai reikia spręsti su organizacijos valdymu susijusius klausimus.

Akivaizdu, kad kolegijų valdymą ir vadovavimą joms sąlygoja nuolatinė kaita. Reikia pažymėti, kad anksčiau švietimo įstaigoms daugiausiai buvo vadovaujama siekiant įgyvendinti aukštesnės valdžios nurodymus bei nutarimus (Želvys, 1999). Šiuolaikinės aukštosios mokyklos vadovai turi įgyvendinti ne tik bendrąsias švietimo politikos idėjas, bet ir patys savarankiškai formuluoti veiklos tikslus ir uždavinius, kurti savos organizacijos viziją, misiją, numatyti veiklos strategiją bei jos tobulinimo galimybes ir už rezultatus atsiskaityti savi-valdos institucijoms. Be to, priimant valdymo sprendimus aukštojoje mokykloje neįmanoma išvengti įtampos dėl dviejų vadovo vaidmenų (Želvys, 1999): aukštųjų principų ir pragmatiško tikslingumo, t. y. akademi- nių bei ekonominių tikslų ir įsipareigojimų, profesinės autonomijos ir vadybinės kontrolės; individualybės ir hierarchijos; struktūriškos valdžios ir dalyvavimo pri- imant sprendimus. Galima teigti, kad studijų kokybė bus užtikrinta tik tuomet, kai vadovaujantieji suvoks, jog aukštoji mokykla ar jos padalinys yra didesnės sis- temos dalis ir privalo tenkinti visuomenės poreikius.

Svarbu suvokti ir tai, kad sėkmingai veikiančiose aukštosiose mokyklose valdymas yra tinkamas ir pa- kankamas: skirtingose organizacijose reikalingas ir skir- tingas valdymo stilius bei priemonės. Kitaip tariant, val- dymui būdingas situacinis pobūdis – tai, kas tinka ir efektyvu vienu atveju, gali netikti kitu atveju (Kvedaravičius, 1995; Jucevičienė, 1996).

school hindered the cooperation. The merging of schools in Holland highlighted the following management problems: it is difficult to create a culture of a new organisation, to rally a new steering team from school principals who are used to working independently, thereby various issues emerge re- garding centralised/decentralised management of the new institution, distribution of the activities between the centre and faculties.

Thus, it is obvious that college formation process calls for a balance between centralised and decentralised man- agement. The centralised management tends to stability, however, due to entrenched bureaucratic relations rapid de- cision making is hindered. Decentralised management al- lows making a lot of changes rapidly and with minimal re- sistance; however, not always the most appropriate decisions are made to the organisation extent. Decentralisation in the system of education is foreseen by the OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development, 1989*) and State Education Strategy for 2003–2012 years. It does not mean though, according to R. Želvys (1999), delegating more powers to separate schools and departments and expect- ing better results from their students. In any case, a large organisation is forced to execute strict accountancy, require exact accounts, pay a lot of attention to rationalisation, justi- fication, and not to lose touch with customers (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 1998).

Some higher schools work efficiently and successfully partly owing to good management and proper organisation, i.e. leader's ability to make managerial solutions has consid- erable impact upon successful functioning and development of the organisation (I. Bakanauskienė, 1995; P. Jucevičienė, 1996; R. Želvys, 1999; V. Barvydienė, J. Kasiulis, 1998). It has become obvious that the role of executives of various levels increases in colleges as various issues related to organisa- tional management have to be solved.

It is evident that constant change exerts impact upon col- lege management and governance. It is worth noting that ear- lier educational institutions were mainly managed by realisa- tion of decisions and regulations of higher authorities (R. Želvys, 1999). Leaders of today's higher schools have not only to im- plement general ideas of educational policy, but also formulate performance goals and objectives, create the vision, mission of their organisation, foresee its performance strategy and op- portunities for its development and account for the results to self-governance institutions and carry all this out independently on their own. Besides, making managerial decisions at higher schools some tension always emerges between the double roles of the leader (R. Želvys, 1999):, between high principles and pragmatic purposefulness, i.e. academic and economic goals and commitments, professional autonomy and manage- rial control, individuality and hierarchy, structural power and par- ticipation in decision making. It is possible to state that study quality will be assured only when the executives perceive a higher school or its department as a part of a larger system which has to satisfy societal needs.

It is important to give credit to successfully functioning schools where management is appropriate and sufficient: different styles of management and different means are nec- essary in different organisations. In other words, manage- ment is peculiar of a situational character, i.e. what suits and efficient in one situation does not suit in another (J. Kvedaravičius, 1995; P. Jucevičienė, 1996).

### 3 EMPIRINIO TYRIMO APIE VALDYMĄ KAUNO KOLEGIJOJE METODIKA IR REZULTATŲ PRISTATYMAS

Kauno kolegija – biudžetinė įstaiga, kurios veiklą apibrėžia LR aukštojo mokslo įstatymas, kolegijos Statutas ir kiti teisiniai dokumentai. Kauno kolegija savo veiklą pradėjo 2000 m. rugsėjo 1 d. kartu su kitomis trimis Lietuvos valstybinėmis kolegijomis. Jos veikla, sąlygojama išorinės ir vidinės aplinkos, nuolat kinta. Vykstant aukštojo mokslo reformai, visą laiką keitėsi Kauno kolegijos sudėtis, jos struktūra: buvo integruojamos naujos aukštesniosios mokyklos, kolegijoje formuojami nauji struktūriniai padaliniai, augo kolegijos narių (studentų, dėstytojų, kitų darbuotojų) skaičius, keitėsi darbo metodai, tikslai, strategija. Šiandien Kauno kolegija yra viena iš didžiausių aukštųjų mokyklų ne tik Lietuvoje, bet ir Baltijos šalyse, turinti 7 akademinis padalinius (fakultetus/studijų centrus), daugiau kaip 7 tūkst. studentų ir apie 1 tūkst. darbuotojų. Kolegijai vadovauja laikinasis direktorius, paskirtas Švietimo ir mokslo ministro įsakymu. Laikinojo direktoriaus funkcijas apibrėžia kolegijos Statutas, kiti vidaus dokumentai. Kolegijos valdymo ir sprendimų priėmimo procese dalyvauja savivaldos struktūros, direktoriaus pavaduotojai, akademiniai padaliniai ir įvairių tarnybų darbuotojai, kurių skaičius, statusas, funkcijos ir atsakomybė dėl nuolatinės kaitos nėra tiksliai apibrėžti.

Vienas iš kolegijos strategijoje iki 2005 m. numatytų įgyvendinti veiklos uždavinių – optimizuoti organizacijos valdymą. Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo priemonėse rekomenduojama diegti atsakingą valdymo sistemą, kuri būtų pagrįsta periodiška visų švietimo lygmenų būklės analize ir į švietimo tobulinimą orientuota vadybos kultūra.

Siekiant sėkmingai vadovauti kaitos procesams ir tobulinti Kauno kolegijos veiklą, būtina išanalizuoti dabartinę kolegijos valdymo būklę, tiksliai apibrėžti spręstinas valdymo problemas.

Tiriant Kauno kolegijos valdymo ypatumus buvo laikomasi požiūrio, kad aukštojo mokslo reformos rezultatus, t.y. organizacijos veiklos kokybę, lemia visi organizacijos darbuotojai, tačiau ypač svarbus vaidmuo tenka vadovaujančias pareigas užimantiems bendruomenės nariams.

Siekiant įvertinti vadovaujančių darbuotojų požiūrį į kaitos procesus bei nustatyti tobulintinas valdymo sritis, buvo atliktas specialus tyrimas. Informacijos rinkimui pasitelkta anketinė apklausa, nes Kauno kolegijos strateginiuose uždaviniuose numatytos apklausos valdymo sistemos efektyvumui įvertinti. Anketoje buvo pateikiami klausimai apie valdymo funkcijas, valdymo stilių, vadovo autoritetą, vadovavimo priemones, darbo sąlygas. Kadangi tiriant buvo svarbių kolegijos darbuotojų, kurių pareiga planuoti, organizuoti, vadovauti ir kontroliuoti kitų darbą, nuomonė, tad apklausti buvo kolegijos centrinės ir akademiniai padaliniai (fakultetų/studijų centrų) administracijos darbuotojai.

### 3 METHODOLOGY OF EMPIRICAL RESEARCH ON MANAGEMENT AT KAUNAS COLLEGE AND PRESENTATION OF RESULTS

Kaunas college is a budget institution, its performance is defined by the Higher Education Law of the Republic of Lithuania, College Statute and other legal acts. Kaunas College started its activity on 1 September 2000 together with other three Lithuanian state colleges; its constant changes are caused by external and internal environment. During the process of the higher education reform the composition and structure of Kaunas college changed: new vocational colleges were integrated, new structural subdivisions were formed, the number of college members increased (students, lecturers, other employees), methods, goals and strategy changed. Today Kaunas College has grown into one of the largest higher education schools not only in Lithuania but in the Baltic countries which has 7 academic subdivisions (faculties/study centres), more than 7 thousand students and about 1 thousand of employees. The College is headed by the temporary principal appointed by the Law of the Minister of Education and Science. The functions of the temporary principal are defined by the College Statute and other internal documents. Deputy principals, employees of academic subdivisions and various offices together with self-governance structures participate in the college management and decision making processes; the number, status, functions and responsibilities of the participants of management are not precisely cohered due to constant change.

One of the college activity objectives foreseen in the Strategy up to 2005 is to optimize organisational management. Measures for the realisation of the state education strategy for 2003–2012 also foresee the implementation of a responsible management system based on periodical analysis of the state of education in all the levels and management culture oriented to educational improvement.

Aiming at successful management of change and development of Kaunas College activity it is necessary to analyse the present situation of college management and precisely indicate the problematic management issues.

Performing the research about the activity at Kaunas College, the approach was pursued that the results of higher education reform, i.e. the quality of organisational performance, are determined by all members of the organisation and, particularly, executives of top-ranking positions.

The research was performed aiming at evaluating the approach of executives to the change processes and identifying the areas of management in need of development. The instrument for information selection was a questionnaire as the objectives of Kaunas College strategy foresee the use of employee surveys to determine the efficiency of the management system. The questions of the survey were related to management functions, management style, authority of the chief executive, management measures and working conditions. As researchers were interested in the opinion of college employees who are responsible for planning, organising, managing and controlling the work of others, the questionnaire included the employees of college central and academic subdivision (faculties/study centres) administration.

48 questionnaires were returned out of 51 distributed. The statistical analysis was performed with SPSS programme. The results in the diagrams are indicated in the percentage.

Užpildytos buvo 48 anketos iš 51. Skaičiavimai atlikti taikant SPSS programą. Diagramose rezultatai apskaičiuoti procentais.

Kiekvienos organizacijos nariai yra susiję tam tikrais funkciniais ryšiais, todėl tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie funkcijų tarp padalinių pasiskirstymą. Trečdalis (31 proc.) tyrime dalyvavusių kolegijos darbuotojų teigia, kad funkcijos tarp kolegijos padalinių yra paskirstytos teisingai. 52 proc. respondentų mano, kad funkcijos tarp padalinių paskirstytos ne visai teisingai, nes jos dubliuojasi, nėra dermės tarp funkcijų ir darbų apimties ir pan., 6 proc. apklaustųjų nėra patenkinti funkcijų paskirstymu, o 10 proc. negalėjo įvertinti, ar funkcijos paskirstomos teisingai (3 pav.).

Galima daryti prielaidą, kad kolegijos darbuotojai negali įvertinti funkcijų tarp padalinių pasiskirstymo teisingumo, nes per mažai tuo domisi ar jų turima informacijos apie kolegų atliekamas funkcijas nepakankama. Nuo kiekvieno kolegijos padalinio funkcijų atlikimo kokybės priklauso kitų padalinių darbas, todėl funkcijų paskirstymo klausimai yra labai aktualūs ir reikalaujantys operatyvių sprendimų.

Geras bendradarbių informuotumas yra būtina sudėtinė jų valdymo dalis, todėl informacijos tikslumas ir savalaikiškumas labai svarbus. Tyrime dalyvavusių kolegijos darbuotojų nuomonė apie informacijos savalaikiškumą ir tikslumą labai panaši: gerai informacijos savalaikiškumą vertina 52 proc., patenkinamai – 38 proc. respondentų; informacijos tikslumą gerai vertina 35 proc., patenkinamai 50 proc. respondentų (4 pav.).

Informacijos sklaidos kolegijoje kokybei įtakos turi didėjantys informacijos srautai, susiję su pokyčiais išorinėje aplinkoje ir organizacijos struktūriniais pokyčiais. Taigi, daugeliu atvejų įvairių lygių vadovai yra tie informacijos šaltiniai, nuo kurių priklauso informacijos apie šalyje, kolegijoje ar jos padalinyje vykstančius procesus pateikimo kolegijos bendruomenei savalaikiškumas ir tikslumas.

Tyrimo metu respondentai vertino ir pagrindines valdymo funkcijas kolegijoje: planavimą, organizavimą, kontrolę. Darbo planavimas kolegijoje daugumos jos darbuotojų (66 proc.) vertinamas gerai ir labai gerai. Darbo organizavimą 10 proc. tyrime dalyvavusių kolegijos darbuotojų įvertino puikiai, 50 proc. – gerai, 28 proc. – patenkinamai. Darbo kontrolę kolegijoje dauguma (65 proc.) vertina gerai ir puikiai, 13 proc. – patenkinamai, tačiau net 18 proc. respondentų atsakė, kad nežino, kaip vertinti kontrolę kolegijoje (5 pav.).

Apibendrinant respondentų atsakymus į klausimus apie valdymo funkcijas, galima teigti, kad darbo kolegijoje planavimas, organizavimas ir kontrolė vertinami teigiamai. Pastebima, kad trūksta sistemingo, realių planų, tačiau tai būdingas naujai besiformuojančios organizacijos bruožas. Kontrolė atliekama, tačiau reikėtų, kad ji būtų efektyvesnė, nes kai kurie darbuotojai negali įvertinti jos kokybės.

Valdymui svarbi ir vadovų kompetencija, jų formalus ir neformalus autoritetas. Tyrime dalyvių atsakymai į klausimus apie jų tiesioginio vadovo kompe-

Members of every organisation are linked by certain functional relations, therefore the research aimed at determining the respondent opinion about the distribution of functions among the subdivisions. One third (31 per cent) of the research participants-college employees state that functions among college subdivisions are distributed properly. 52 per cent of the respondents assume that functions among the subdivisions are distributed not very properly as they duplicate each other, there is no coherence between functions and scope of work, and etc. 6 per cent of the respondents are not satisfied with function distribution and 10 per cent could not evaluate if the functions were distributed rightly (Fig. 3).

It can be assumed that college employees could not evaluate the rightness of distribution of functions between college departments due to lack of interest or insufficient information about the functions performed by colleagues. The work of various college departments depends on the performance of functions by every college department, thus, the issues of function distribution are urgent and require operative decisions.

As good distribution of information among co-workers is an indispensable and constituent part of the management, the precision and timeliness of information is of utmost importance. The opinion of the college employees – research participants about the precision and timeliness of information is very similar: timeliness of information was assessed as good by 52 per cent, as satisfactory – by 38 per cent of the respondents; the precision of information was evaluated as good by 35 per cent, as satisfactory – by 50 per cent of the respondents (Fig. 4).

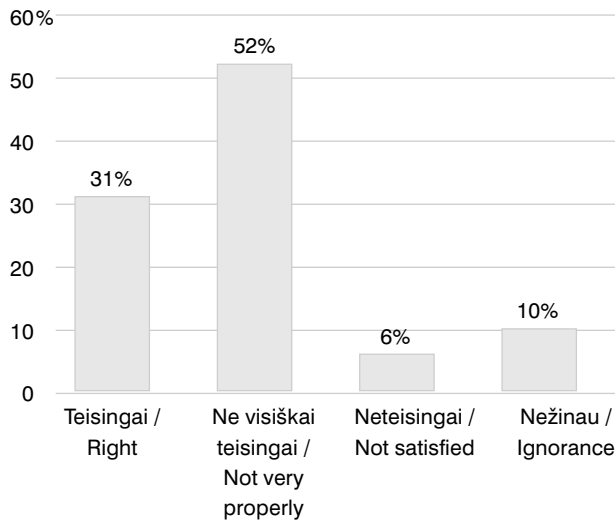
The increasing flows of information, related to the changes in external environment and structural changes in organization, have impact upon the quality of information dissemination in the college. Thus, in many cases the executives of various levels are the information resources that determine the timeliness and precision of presenting the information about the processes that are in progress in the country, college or its department.

During the research the respondents also assessed the main management functions at the college: planning, organisation and control. Work planning was assessed well and very well by the majority of the respondents (66 per cent). Work organisation was evaluated as very good by 10 per cent of the college employees-research participants, 50 per cent as good, 28 per cent – as satisfactory. Work control was assessed well and very well by the majority of the research participants (65 per cent), 13 per cent – as satisfactory, however, even 18 per cent of the respondents chose the answer option “do not know” (Fig. 5).

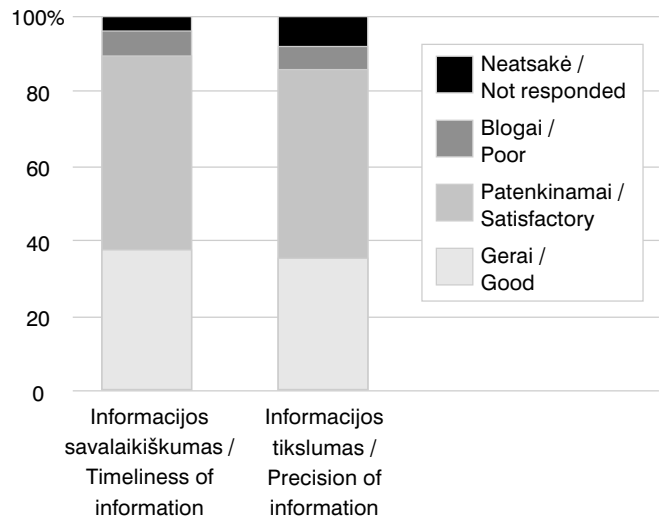
Summarising the survey responses related to management functions it is possible to state that college work planning, organisation and control were assessed positively. It should be noted that college work lacks systematicity, realistic plans, however, these features are characteristic of a new organisation in the process of its formation. Control function is already being carried out, but it should be more efficient as some employees could not provide answers about the quality of its performance.

The competence of executives, their formal and non-formal authority are very important in management. The responses of research participants about the competence of the direct executive of the college and the authority were

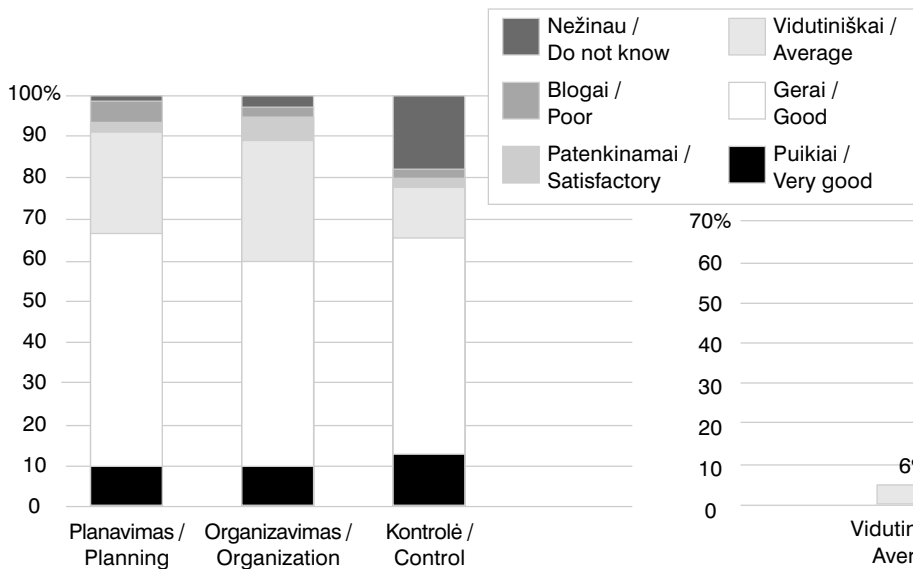




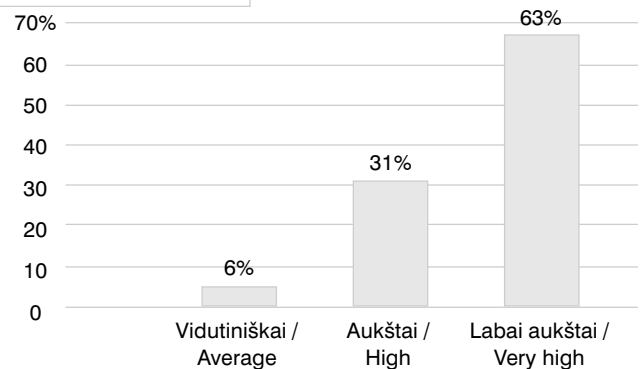
3 pav. Funkcijų paskirstymo tarp padalinių vertinimas  
Fig. 3. Assessment of distribution of functions between subdivisions



4 pav. Darbinės informacijos savalaikiškumo ir tikslumo kolegijoje vertinimas  
Fig. 4. Assessment of work information timeliness and precision



5 pav. Darbo planavimo, organizavimo ir kontrolės kolegijoje vertinimas  
Fig.5. Assessment of work planning, organisation and control at the college



6 pav. Tiesioginio vadovo kompetentingumo vertinimas  
Fig. 6. Assessment of direct executive competence

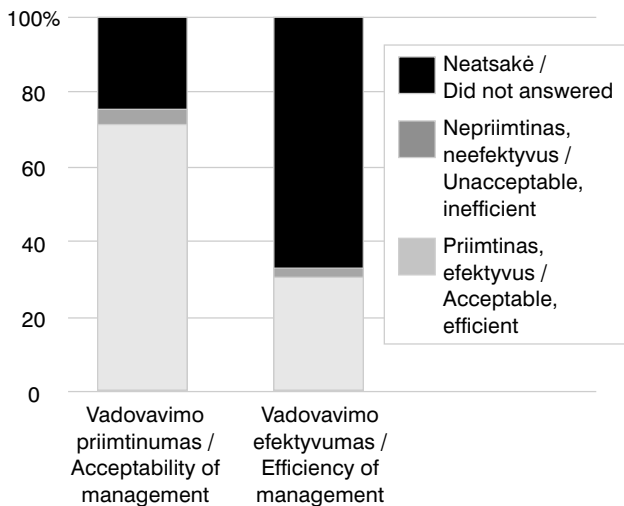
tenciją ir autoritetą buvo teigiami. 94 proc. apklausoje dalyvavusių kolegijos darbuotojų teigė, kad tiesioginio vadovo kompetencija aukšta arba labai aukšta (6 pav.). 93 proc. respondentų nurodė, kad tiesioginis vadovas turi pakankamai aukštą autoritetą.

Vadovo veiklos būdas nusakomas apibūdinant jo valdymo stilių. Valdymo kolegijoje tyrimo metu buvo taip pat siekiama išsiaiškinti vyraujantį valdymo stilių. Vertindami tiesioginio vadovo valdymo stilių 46 proc. tyrimo dalyvių teigė, kad vadovavimas yra demokratiškas, 8 proc. valdymą pavadino autokratišku (pateikti apibendrinti respondentų atsakymų apie direktoriaus, direktoriaus pavaduotojų ir dekanų/vadovų valdymo stilių rezultatai).

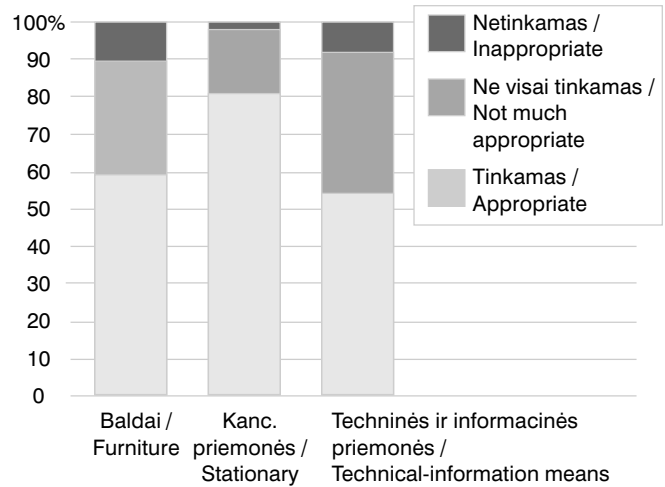
Nepriklausomai nuo to, koks valdymo stilius dominuoja, 71 proc. tiriamųjų teigė, kad jiems kolegijos valdymo stilius yra priimtinas. 31 proc. respondentų valdymo stilių laikė efektyviu (7 pav.).

positive. 94 per cent of the college employees – research participants stated that the competence of direct executive is high and very high (Fig. 6). 93 per cent of the respondents claimed that direct executive has considerably high authority. The method of executive activity is defined by management style. Therefore the research about the management at the college aimed at determining the prevailing management style. Assessing the management style of the direct executive 46 per cent of the research participants stated that management style was democratic, 8 per cent identified management as autocratic (generalised research results about the management styles of the principal, deputy principals and deans/supervisors).

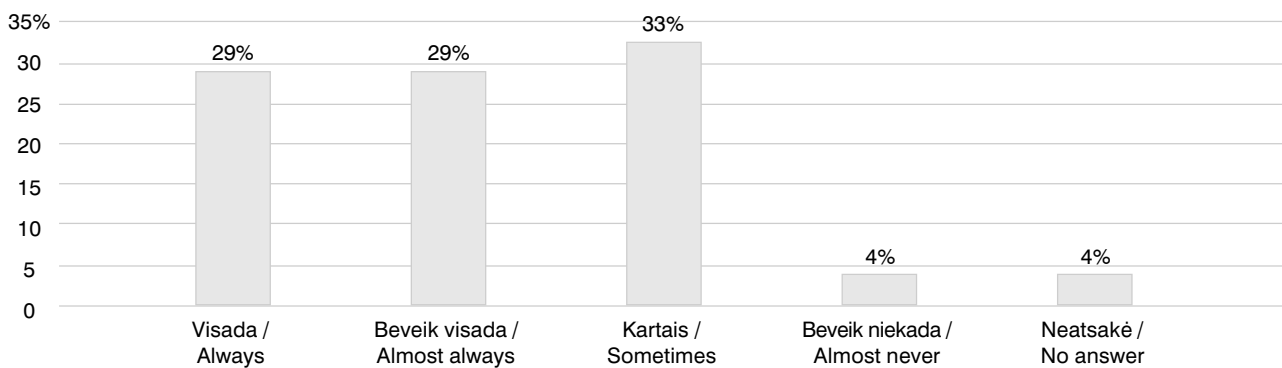
Irrespective of the management style 71 per cent of the research participants admitted that the style of management was acceptable. 31 per cent of the respondents assessed management style as efficient (Fig. 7).



7 pav. Tiesioginio vadovo vadovavimo priimtumo ir efektyvumo vertinimas  
 Fig. 7. Assessment of direct executive managing acceptability and efficiency



8 pav. Aprūpinimo baldais, kanceliarijinėmis ir techninėmis bei informacinėmis priemonėmis vertinimas  
 Fig. 8. Assessment of provision of furniture, stationary and information technologies



9 pav. Respondentų atsakymai į klausimą: „Ar jaučiatės Kauno kolegijos bendruomenės nariu?“  
 Fig. 9. Responses to the question "Do you perceive yourselves as members of the Kaunas College community?"

Respondentų atsakymai į klausimus apie valdymo priimtumą ir efektyvumą patvirtino teorinę nuostatą, kad tinkamas arba netinkamas vadovavimas nepriklauso nuo valdymo stiliaus. Tačiau siekiant efektyviai valdyti kolegijoje vykstančius procesus būtina centralizuoto ir decentralizuoto valdymo dermė: iš vienos pusės, užtikrinanti strateginių nuostatų įgyvendinimą, pagrįstą patikima informacija iš padalinių, ir, iš kitos pusės, užtikrinanti visų valdymo lygių vadovų dalyvavimą valdymo procese, deleguojant jiems atitinkamas funkcijas.

Apibendrinant atsakymus apie tiesioginio vadovo vertinimą, pastebėtas kai kurių darbuotojų nenoras įvertinti savo tiesioginį vadovą, nors vertinimas/įvertinimas yra informacija veiklos tobulinimui. Kauno kolegijos vizijoje numatyta įgyvendinti aukštojo mokslo institucijos, puoselėjančios savitą kultūrą, pagrįstą atsakomybe ir pasitikėjimu, suteikiant galimybes kiekvieno jos nario saviraiškai, idėją. Tačiau sparti kolegijos plėtra, kokybės kultūros stoka, nesugebėjimas ir/ar vengimas

The responses of the research participants to the questions about the acceptability and efficiency of management confirmed the theoretical disposition that management can be appropriate and inappropriate irrespective of the style of management. However, aiming at efficient management of the college processes, it is necessary to cohere the centralized and decentralized management: on the one hand, ensuring implementation of strategic dispositions, based on reliable information obtained from departments, on the other hand, ensuring participation of the executives at all management levels, delegating them appropriate functions.

Summarising the responses related to the assessment of the direct executive, a certain unwillingness of some employees to evaluate their direct executive was evident, though such assessment/evaluation serves as information necessary for quality improvement. The vision of Kaunas college aims at the realization of the idea of a higher education institution which nurtures its distinctive culture based on responsibility and confidence, creating opportunities for every member's individual expression. How-

atskleisti asmeninius ir/ar bendradarbių veiklos trūkumus trukdo įgyvendinti demokratiniais ir kokybės vadybos principais grįstą aukštojo mokslo institucijos valdymą.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie jų darbo intensyvumą bei darbo rezultatus. Beveik visi (96 proc.) apklausoje dalyvavę kolegijos darbuotojai pažymėjo, kad jų darbas intensyvus arba labai intensyvus. Didžioji dalis (~70 proc.) respondentų teigiamai vertino kolegijos darbo rezultatus.

Tyrimo metu respondentai vertino ir darbo sąlygas, kadangi fizinė ir psichologinė aplinka lemia darbuotojų darbo rezultatus ir jų kokybę.

Fizinė darbo aplinka kolegijoje yra vertinama labai gerai. 8 pav. pateikti respondentų atsakymai apie tai, kaip jie vertina savo darbo vietos baldus, aprūpinimą kanceliariinėmis ir techninėmis bei informacinėmis priemonėmis.

Įvertinant nuolatinę kaitą, reorganizacijos procesus bei jų poveikį organizacijos nariams, buvo užduotas klausimas: „Ar jaučiatės Kauno kolegijos bendruomenės nariu?“ Respondentų atsakymai pateikti 9 pav.

Nepaisant įvairiapusių reorganizacijos pasekmių, daugiau nei pusė (52 proc.) respondentų teigia, kad jų veiklos rezultatai kolegijoje vertinami.

Respondentų atsakymai rodo, kad kolegijos bendruomenė dar nėra visiškai susiformavusi, trūksta vieningumo jausmo. Tyrimo rezultatai tik patvirtina teorines nuostatas, kad nėra lengva sukurti ir palaikyti organizacijos kultūrą, kuri ypač svarbi siekiant užtikrinti kolegijos veiklos kokybę nuolatinių reformų metu.

## IŠVADOS

1. Valdymas – svarbiausia veiklos sritis, užtikrinanti sėkmingą organizacijos funkcionavimą ir tobulėjimą nuolatinės kaitos kontekste.

2. Nuolatinė valdymo būklės analizė sąlygoja institucijos veiklos ir vidinės kokybės užtikrinimo sistemos veiksmingumą. Siekiant veiksmingo aukštosios mokyklos valdymo svarbu sistemingas bendruomenės narių nuomonės ir pasiekimų vertinimas, atsiskaitomumas ir kokybės valdymo tobulinimas.

3. Aukštojo neuniversitetinio mokslo sektoriaus formavimo principai, procesai ir aplinka sąlygoja kolegijų valdymo ir jo tobulinimo procesus. Kolegijoms svarbu pasinaudoti vykstančia reforma kaip akstinu keistis ir tobulėti.

4. Atlikus Kauno kolegijos vadovaujančio įvairių lygmenų personalo apklausą apie organizacijos valdymą, buvo padarytos šios apibendrintos išvados:

- kolegijos darbuotojai teigiamai vertina kolegijos valdymo stilių, tiesioginių vadovų kompetenciją, autoritetą bei darbo aplinką;

- siekiant užtikrinti valdymo kokybę Kauno kolegijoje, daugiau dėmesio reikėtų skirti informacijos sklaidai, kontrolei, racionaliam funkcijų tarp padalinių paskirstymui bei organizacijos kultūros kūrimui ir puoselėjimui.

ever, rapid development of the college, lack of quality culture, failure and/or avoidance to reveal personal and/or work-associates' activity drawbacks hinder the implementation of higher education institution management, based on democratic and quality management principles.

The research intended to identify the opinion of the respondents about the intensity of their work and work results. Almost all (96 per cent) of the college employees who participated in the research admitted that their work was intensive and very intensive. The majority of the respondents (about 70 per cent) assessed college work results positively.

During the research the respondents assessed their working conditions, as both physical and psychological environment affect work results and quality.

The physical environment at work was assessed very well. Figure 8 illustrates the responses about evaluation of the working place furniture, provision of stationary and information technologies.

To evaluate the constant change, the processes of reorganisation and their impact upon the members of the organisation, the respondents had to answer the following question: "Do you perceive yourselves as members of the Kaunas College community?" The responses are presented in Figure 9.

However, irrespective of various consequences of reorganisation, more than half of the respondents (52 per cent) assume their performance results are valued in the college.

The responses indicate that college community has not been fully formed yet, it still lacks the sense of unity. The research results confirmed the theoretical presumptions that it is not very easy to create and maintain the organisational culture which is particularly important aiming to assure the quality of performance in the period of constant reforms.

## CONCLUSIONS

1. Management in the context of constant change is the most significant area which guarantees successful functioning of the organisation and its development.

2. Continuous analysis of management situation ensures the efficiency of performance and internal quality assurance system. Aiming at efficient management of the higher school, it is important to pay due attention to systematic community member opinion and achievement assessment, accountability and quality assurance development.

3. College management and its improvement are impacted by higher non-university education sector formation principles, processes and environment. It is important for colleges to make use of the proceeding reform as a stimulus for change and development.

4. Having performed a survey of executive personnel of various levels at Kaunas College on the management of organisation, generalised conclusions were drawn:

- college employees positively assessed college management style, direct executive competence, authority and working environment;

- to ensure the quality of management at Kaunas College, more attention should be paid to information dissemination, control, rational distribution of functions between departments, development and maintenance of organisation culture.

- reikalingas tęstinis tyrimas, susijęs su vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų teisėmis ir atsakomybe, bei palyginamumo su kitomis aukštojo mokslo institucijomis tyrimas.

6. Organizacijos vertybinės nuostatos suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, todėl kolegijose svarbu formuoti įvairovės, lyderiavimo, nuolatinių pasikeitimų ir geranoriškos kritikos, kaip organizacijos kultūros išraiškos, priimtinumą.

- further research is necessary into the rights and responsibility of people in higher positions, and comparability with regard to the same issues in other higher education institutions

6. Value dispositions of an organisation provide purposefulness to the performance goals, it is important thereby to form acceptance of diversity, leadership, constant changes and benevolent critics as expression of organisation culture at the college.

## LITERATŪRA / REFERENCES

Aukštojo neuniversitetinio švietimo sektoriaus apžvalga. PHARE HERIL, 1999.  
 Bakanauskienė I. (1996). Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 3, psl. 7–25. Kaunas: VDU.  
 Barvydienė V., Kasiulis J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.  
 Everard B., Morris G. (1997). *Efektvyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.  
 Fullan M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba.  
 Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.  
 Iacobescu F. (1999). Appreciations on the external assurance of academic quality// Quality Management. Quality Assurance. Quality evaluation. Patras.  
 Jucevičienė P. (1996). *Organizacinė elgsena*. Kaunas: Technologija.  
 Jucevičius R. (1997). Organizacijų antrepreneriškumo prielaidos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 4, 73–83. Kaunas: VDU.  
 Kappler E., Laske S., Meister-Scheytt C. (1999). Qualities of quality in universities//Quality Management. Quality Assurance. Quality evaluation. Patras.  
*Kauno kolegijos veikla 2002–2003 m.m.* (metinė ataskaita).

Kriščiūnas K., Daugėlienė R. (2001). *Aukštojo mokslo kokybė: globalinis požiūris ir kriterijai* // Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija. ISBN 9955-09-088-X. p. 99–105.  
 Kvedaravičius J. Organizacijų vystymosi stadijos ir prielaidos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 4, p. 93–109. Kaunas: VDU.  
*Lietuvos aukštasis mokslas. Baltoji knyga* (1999). Vilnius: LR Švietimo ir mokslo ministerija.  
 Misiūnas M. (2003) Valstybinių kolegijų sektoriaus raidos tendencijos Lietuvoje ir Europoje. Universitetinis ir neuniversitetinis aukštasis mokslas: nauja – seniai atrasta (tezės), Vilnius.  
 Misiūnas M., Savickienė I. (2003). Studijų kokybės užtikrinimo kolegijoje teoriniai ir praktiniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 5, p. 72–81. Kaunas: VDU.  
 Sakalas A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.  
*Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos*: www.smm.lt  
 Želvys R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.  
 Scholten P. (1999). Quality Improvement in Higher Education: the EFQM model// Quality Management. Quality Assurance. Quality evaluation. Patras.  
 Stübinger M., Apfelbacher W., Reiners-Kröncke W. (2001). *Socialmanagement 3. Management der Organisationstrukturen*. Köln: Fortis Verlag FH GmbH.

*Iteikta 2004 m. kovo mėn.  
 Delivered 2004 March*

IRMA SPŪDYTĖ  
 Tyrimų sritys:  
 studijų kokybė, studijų tęstinumas  
 ir tęstinis kvalifikacijos tobulinimas

*Kauno kolegija  
 Pramonės pr. 20, LT-50468 Kaunas, Lithuania  
 irma.spudyte@fc.kauko.lt*

IRMA SPŪDYTĖ  
 Research interests:  
 study quality, continuous studies  
 and in-service training.

*Kaunas College*

MINDAUGAS MISIŪNAS  
 Tyrimų sritys:  
 aukštojo mokslo institucijos valdymas,  
 institucinis vertinimas, kokybės užtikrinimas

*Kauno kolegija  
 Pramonės pr. 20, LT-50468 Kaunas, Lithuania  
 mindaugas.misiunas@fc.kauko.lt*

MINDAUGAS MISIŪNAS  
 Research interests:  
 management of higher education institution,  
 institutional assessment, quality assurance.

*Kaunas College*