

Kvalitātes vadība – uz rezultātu orientēta pieeja augstskolu vadīšanā

Quality Management as Result-Oriented Approach to Management of Higher Education Institutions

Dita Štefenhagena

Latvijas Izglītības un zinātnes arodbiedrība
Bruņinieku iela 29/31, Rīga, LV-1001
E-pasts: dita.stefenhagena@inbox.lv

Voldemārs Bariss

Latvijas Lauksaimniecības universitāte
Ekonomikas un sabiedrības attīstības fakultāte
Lielā iela 2, Jelgava, LV-3001
E-pasts: voldemars.bariss@llu.lv

Pētījuma mērķis ir noteikt veicinošos un kavējošos faktoros kvalitātes vadības kā uz rezultātu orientētas vadīšanas pieejas izmantošanai augstskolu institucionālajā vadīšanā. Pētījums aktualizē nepieciešamību efektīvāk izmantot jaunas vadīšanas pieejas augstākās izglītības iestāžu vadīšanā, orientējot tās uz rezultātu sasniegšanu. Galvenie rezultāti un secinājumi: kavējošie faktori ir 1) formāla pieeja kvalitātes vadības sistēmas izstrādei un ieviešanai; 2) pārrāvumi pilna Deminga vadīšanas cikla lietošanā institucionālās vadīšanas darbā un lēmumu pieņemšanā.

Raksturvārdi: augstskola, kvalitātes vadība, institucionālā vadīšana, orientācija uz rezultātu.

Ievads

Lai mērķu sasniegšanu padarītu efektīvāku, gan Latvijas, gan ārvalstu augstskolās tiek ieviestas jaunas, metodoloģiski aprobētas vadīšanas pieejas. Eiropas Universitāšu asociācijas (EUA) pētījumi liecina, ka kvalitātes vadības sistēma kā integrēta pieeja iekšējās kvalitātes nodrošināšanai (*internal quality assurance*) ieviesta vismaz 63% Eiropas augstākās izglītības institūciju (aptaujātas 222 augstākās izglītības iestādes 36 valstīs) (EUA Trends, 2015).

Arī Latvijas augstskolās ieviesta stratēģiskā vadība, kvalitātes vadība, cilvēkresursu vadība, daļēji tiek ieviesta arī veikspējas vadība un institucionālajā vadīšanā aizvien vairāk tiek piemērota procesu pieeja. Konsultāciju uzņēmums *Dynamic University*, kas nodrošina stratēģiskās konsultācijas izcilības sekmēšanā, pārmaiņu vadībā un partnerību veidošanā Latvijā un citviet Eiropā, sadarbībā ar Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministriju pētījis augstākās izglītības institūciju

iekšējās kvalitātes novērtēšanas sistēmu efektivitāti, secinot, ka “nedaudz vairāk kā pusē augstskolu (54%) iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēmas pastāv vairāk nekā 5 gadus” (aptaujātas 33 privātās un valsts augstskolas Latvijā, autoru komentārs). (Augstākās izglītības iestāžu iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēmu efektivitātes novērtēšana, gala ziņojums, 2013, 24).

Aktuāls ir jautājums, cik efektīvi šīs relatīvi jaunās vadīšanas pieejas tiek izmantotas, – vai pieejas tiek ieviestas atbilstoši to būtībai un mērķiem, vai augstskolas apzināti un mērķtiecīgi izmanto jaunas vadīšanas pieejas, lai uzlabotu institucionālās vadīšanas darbu un lēmumu pieņemšanu, vai tikai formāli. *Dynamic University* pētījumā secināts, ka “kopumā 20% no visām Latvijas augstskolām ir norādījušas, ka iekšējās kvalitātes novērtēšanas sistēma tika izstrādāta un ieviesta, pamatojoties uz normatīvajā regulējumā noteikto .. Šādi rezultāti nerada pārliecību par augstākās izglītības iestāžu izpratni par kvalitātes nodrošināšanas sistēmu lietderību un nozīmi augstskolu darbības efektivitātes pilnveidošanā, iezīmējot šādas izpratnes sekmēšanas nepieciešamību” (AII iekšējās kvalitātes nodrošināšanas ..., 2013, 16).

Raksts ir daļa no promocijas darba temata “Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošana augstskolās Latvijā”, kas aktualizē nepieciešamību veiksmīgāk lietot jaunas vadīšanas pieejas augstskolu institucionālajā vadīšanā, orientējot tās uz rezultātu sasniegšanu. Izmantojot kvalitatīvo un kvantitatīvo pieeju, promocijas darbā pētītas 12 valsts augstskolas Latvijā, bet šajā rakstā atspoguļoti pētījuma rezultāti, kas veikti 6 augstskolās ar universitātes statusu – Latvijas Universitāte (LU), Rīgas Tehniskā universitāte (RTU), Latvijas Lauksaimniecības universitāte (LLU), Daugavpils Universitāte (DU), Rīgas Stradiņa universitāte (RSU), Liepājas Universitāte (LiepU).

Materiāls un metodika

Rakstā izmantotas vadībzinātnes autoru (E. Demings, R. Dafts, P. Drakers, K. Tangs u. c.) zinātniskās atziņas, kas raksturo kvalitātes vadības kā uz procesiem balstītas vadīšanas pieejas lietošanu publiskās organizācijās orientācijai uz rezultātu. Autori izmantojoši secinājumus no EUA un konsultāciju uzņēmuma *Dynamic University* pētījumiem un ziņojumiem par kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu augstskolās.

Atspoguļoti autores veiktās aptaujas rezultāti – augstskolu dažāda līmeņa vadītāju viedoklis par kvalitātes vadības un ar to saistīto vadīšanas komponentu ieviešanu institucionālās vadīšanas darbā.

Apkopojot teorētisko un empīrisko pētījumu rezultātus, izmantota SVID analīzes metode (veicinošie un kavējošie faktori kvalitātes vadības sistēmas efektīvai lietošanai). Apkopojot aptaujas rezultātus, izmantota faktoru analīzes metode.

Rezultāti un diskusija

Teorētiskais pārskats – kvalitātes vadības sistēmas būtība, vadības cikla un atgriezeniskās saites piemērošana.

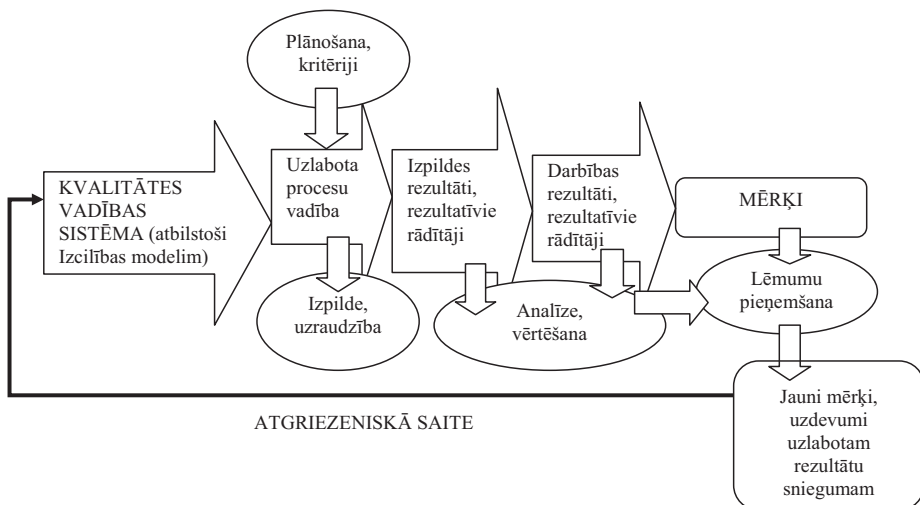
Kvalitātes vadība (*quality management*) raksturojama kā uz procesiem balstīta pieeja organizācijas orientācijai uz rezultātu. Sākot ar 19. gs. 20. gadiem, kvalitātes

vadības teoriju attīstījuši zinātnieki V. Ševharts (*Shewhart*), A. Faigenbaums (*Feigenbaum*), K. Išikava (*Ishikawa*), E. Demings (*Deming*) un Dž. Džurans (*Juran*). Kā minēts vairākos avotos (*Organization and Management*, 2005; Saarti J. et al., 2011), sistemātisku kvalitātes vadības pētniecību visaptverošās kvalitātes vadības (TQM) ciklu organizācijās ieviesa ASV profesors, statistisko kvalitātes vadības metožu ieviesējs, organizāciju pētnieks E. Demings.

E. Demings izveidoja četrus savstarpēji integrētus kvalitātes vadības pasākumus, kurus mūsdienās sauc par Deminga kvalitātes vadības ciklu jeb vadīšanas ciklu (*management life cycle*). Vadības cikls vienkāršotā veidā parāda, kā veicināt operatīvo, taktisko un stratēģisko mērķu sasniegšanu organizācijā: (1) plānošana; (2) darbību realizācija atbilstoši plānotajam; (3) darbību rezultātu pārbaude; (4) neatbilstību, to iemeslu noteikšana un padziļināta analīze; (4) jaunu darbību izstrāde kļūdu un neatbilstību novēršanai, rezultātu snieguma uzlabošanai (Deming, 1994).

Raksturotais vadīšanas cikls pilnveidots vadībzinātnes tālāko teorētisko atziņu attīstībā, piemēram, P. Drakera (*Drucker*, 2007) un R. Dafta (*Daft*, 2010) “uz rezultātu orientētas” pieejas izklāstā. Zinātniskajos avotos (*Organization and Management*, 2005; Tang, 2013), kuros raksturota organizāciju vadīšana, minēts, ka E. Demings uzsvēra nepieciešamību pieņemt kvalitāti kā fundamentālu organizācijas filozofiju un stratēģiju, izstrādājot integrētu, visaptverošu darbības programmu nepārtrauktai pilnveidei visos organizācijas struktūras līmeņos un procesos.

Vadīšanas cikls norāda: lai organizācijā panāktu orientāciju uz rezultātu un mērķu sasniegšanas efektivitāti, nepieciešama cieša un integrēta sasaiste starp organizācijas darbības plānošanu, realizāciju, kontroli, novērtēšanu, analīzi un jaunu mērķu un uzdevumu noteikšanu problēmu novēršanai un rezultātu uzlabošanai (sk. 1. attēlu).



1. attēls. Kvalitātes vadības kā uz rezultātu orientētas vadīšanas pieejas shematisks attēlojums

Figure 1. Scheme of quality management as management by objectives approach

Avots: autoru veidots, izmantojot Deming, 1994; Organization and Management, 2005.

Organizācijas vadīšanas attīstības un pilnveides būtību izsaka visu vadīšanas cikla posmu lietošana un savstarpēja integrācija. Tas nozīmē, ka pēc darbības plānošanas un realizācijas obligāta ir padziļināta darbību un rezultātu analīze un izvērtēšana, kļūdu, problēmu un neatbilstību identificēšana un novēršana (Deming, 1994). Izpētot vadībinātnes avotus (Organization and Management, 2005), var secināt, ka, īstenojot kvalitātes vadības ciklu organizācijās, palielinājās nepieciešamība pēc minēto cikla posmu savstarpējās sasaistes, uzsverot nepieciešamību pēc vadības līderības un profesionālās kompetences, regulārām mācībām, vadīšanas darba atvērtību, horizontālo sadarbību un komandas darbu.

Kvalitātes vadības nozīme augstskolu institucionālajā vadīšanā ar katru gadu palielinās. Tas uzsvērts gan EUA ieteikumos (Quality Assurance, 2014; Trends of quality assurance, 2009), gan nacionālas nozīmes dokumentos (Augstskolu likums, 5. p. 2. d.). EUA ietvaros regulāri tiek organizēti kvalitātes nodrošināšanas forumi (EQAF – *European Quality Assurance Forums*) un augstākās izglītības iestāžu kā organizāciju starptautiskās novērtēšanas programmas (IEP – *Institutional Evaluation Programmes*).

Lai labāk izpratu kvalitātes vadības izmantošanu augstskolās, nepieciešams skaidrot kvalitātes vadības (*quality management*) un iekšējās kvalitātes nodrošināšanas (*internal quality assurance*) jēdzienu. Pēdējais attiecas uz augstskolas pamatdarbības mērķu – studiju un pētnieciskās darbības rezultātu – sasniegšanu, un to regulē ENQA (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*) pieņemtie studiju un pētniecības kvalitātes standarti un vadlīnijas atbilstoši Boloņas deklarācijai un Lisabonas konvencijai. Tātad, lai nodrošinātu studiju programmu akreditāciju un sasniegtu noteiktus kvalitātes standartus augstskolu studijās un pētniecībā, katrā augstskolā nepieciešama kvalitātes vadība (*quality management*), kas ir vadīšanas pieeja visu augstskolas mērķu un rezultātu sasniegšanā. Eiropas kvalitātes vadības fonda Izcilības modeli (*EFQM Excellence*) iespējams piemērot kā kvalitātes vadības metodoloģisko pamatu augstskolās. Modeļa pamatā ir augstskolas pašnovērtējums, kas tālāk dod iespēju veikt uzlabojumus attīstībai – panākt virzību uz izcilību institucionālās vadīšanas darba efektivitātē un rezultātu sasniegšanā. Kvalitātes vadība attiecas uz institucionālās vadīšanas darbības jomu, ko praksē realizē augstskolas izpildvara sadarbībā ar administratīvajām struktūrvienībām. Kvalitātes vadības un iekšējās kvalitātes nodrošināšanas jēdziens gan teorētiski, gan praktiskajā darbībā ir savstarpēji cieši saistīti – studiju un zinātniskās darbības kvalitāte un rezultāti nav sasniedzami bez kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas augstskolas institucionālajā vadīšanā.

Empīrisko rezultātu analīze – kvalitātes vadības komponentu vērtējums augstskolu dažāda līmeņa vadītāju skatījumā

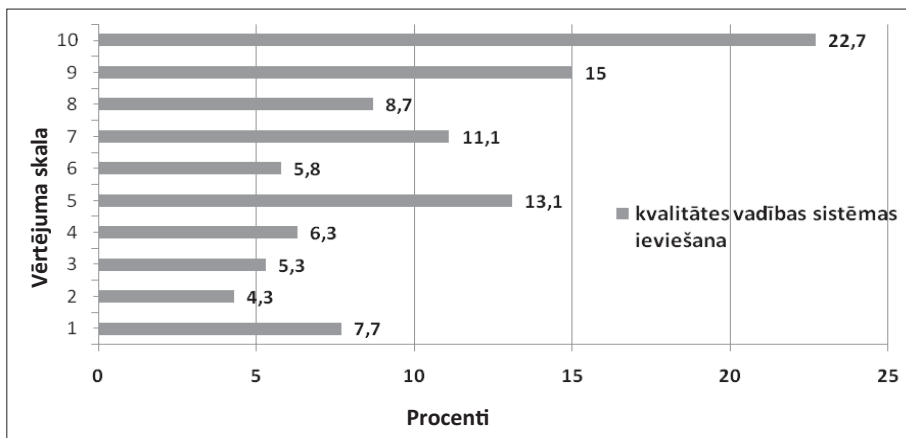
Rakstā atspoguļoti aptaujas rezultāti augstskolās (universitātēs) Latvijā (DU, LLU, LU, LiepU, RSU, RTU). Aptaujas mērķa īstenošanai bija nepieciešams izpētīt augstskolu darbinieku – dažāda līmeņa vadītāju – viedokli par vadīšanas pieeju, kas orientēta uz rezultātu, t. sk. kvalitātes vadības, ieviešanas un izmantošanas sasniegumiem un problēmām. Pamatojoties uz augstskolu personāldaļu sniegto informāciju par ģenerālkopu (dažāda līmeņa vadītājiem), tika

aprēķināts, ka šādu vadītāju funkcijas augstskolās (universitātēs) pilda apmēram 13% no kopējā personāla skaita. Tātad var pieņemt, ka dažāda līmeņa vadītāju skaits visās sešās augstskolās (universitātēs) kopā uz aptaujas laiku bija aptuveni 950. Atbildes sniedza 209 dažāda līmeņa vadītāji, t. i., 22% no ģenerālkopas, kas ir pietiekami, lai izlase būtu reprezentatīva.

Aptaujā kopumā tika iekļauti 20 jautājumi. Jautājumu blokiem piemērota vērtējuma skala no 1 līdz 10, kur 1 – “pilnībā nepiekrītu”, “mazsvarīgs”, “noteikti nē”, bet 10 – “pilnībā piekrītu”, “ļoti svarīgs”, “noteikti jā”. Pamatjautājumu struktūrā ietverti apakšjautājumi, kas raksturo uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju (piemēram, kvalitātes vadības) ieviešanu augstskolās. Aptaujā augstskolu dažāda līmeņa vadītāji vērtēja tādu komponentu ieviešanu un izmantošanu institucionālajā vadīšanā, kuri saistīti ar kvalitātes vadību un atbilst iepriekš raksturotajam Deminga vadīšanas ciklam (plānošana, izpilde, uzraudzība, rezultātu novērtēšana un analīze, lēmumu pieņemšana). Tika vērtēti arī vadīšanas principi, kas saistīti ar kvalitātes vadības ieviešanu, piemēram, līderība, atbalsts jauninājumiem, vadīšanas kompetence, un šo vadīšanas principu lietošana praksē.

Iegūtie dati tika apkopoti un analizēti trīs grupās: 1. grupā (atbildes vērtējuma skalā no 1 līdz 4) apkopots izteikts viedoklis, kas ir “pilnībā nepiekrītu, nepiekrītu, drīzāk nepiekrītu”, 2. grupā (atbildes vērtējuma skalā no 5 līdz 6) – “nav skaidri izteikta viedokļa” vai arī “pietrūkst informācijas, zināšanu par konkrēto jautājumu”, 3. grupā (atbildes vērtējuma skalā no 7 līdz 10) apkopots izteikts viedoklis, kas ir “drīzāk piekrītu, piekrītu, pilnībā piekrītu”.

Respondentu vairākums (58%) uzskatīja, ka kvalitātes vadības sistēma ir veiksmīgi ieviesta un izmantota augstskolu institucionālajā vadīšanā (sk. 2. attēlu).



2. attēls. Respondentu apmierinātība (%) ar kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu augstskolās

Figure 2. Respondents' opinion on implementation of quality management system in HEIs

Avots: autoru pētījums augstskolās 2010.–2017. g.

Tai pašā laikā liels respondentu īpatsvars (gandrīz $\frac{1}{4}$ jeb 24%) uzskatīja, ka kvalitātes vadības sistēma netiek lietota pietiekoši efektīvi un netiek izmantota

institucionālās vadīšanas lēmumu pieņemšanā. Galvenais kavējošais faktors – formāla pieeja kvalitātes vadības sistēmas ieviešanai un izmantošanai (kvalitātes vadības sistēma tiek dokumentēta, bet trūkst tās efektīva lietojuma praktiskajā darbībā, īpaši vadības lēmumu pieņemšanā).

19% respondentu nebija izteikta viedokļa par informācijas par kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas un izmantošanas sasniegumiem un problēmām augstskolā.

Rezultāti parāda, ka gandrīz ¼ respondentu – dažāda līmeņa vadītāju – nav apmierināti ar kvalitātes vadības sistēmas izmantošanu un augstskolu personālam (vidējā un zemākā līmeņa vadītāji) pietrūkst informācijas par kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas un izmantošanas ieguvumiem vadīšanas darbā. Pamatojoties uz šiem faktiem, var pieņemt, ka augstskolu dažāda līmeņa vadītājiem netiek pilnībā nodrošināta informācija un komunikācija par institucionālās vadīšanas pieejām, t. sk. pasākumiem un pieņemtajiem lēmumiem, kvalitātes vadības jomā. Dažāda līmeņa vadītājiem var veidoties nepareiza izpratne par kvalitātes vadības sistēmas izmantošanu vadīšanas darbā – netiek izprasti kvalitātes vadības mērķi un lietojums, un kvalitātes vadības sistēma tiek izmantota formāli kā augstākstāvošo institūciju, piemēram, pārraugošo ministriju, prasība.

Lai realizētu kvalitātes vadību, nepieciešama visu līmeņu vadītāju, un it īpaši augstākā līmeņa vadītāju, līderības prasmes. Vadītāju līderība izpaužas kā iniciatīva atbalstīt un ieviest jauninājumus vadīšanas darbā, regulāri pilnveidot vadīšanas kompetenci, uzņemties atbildību par pieņemtajiem lēmumiem.

Lai arī vidēji vairāk nekā 60% respondentu uzskatīja, ka augstākā līmeņa vadītāji atbalsta jauninājumus vadīšanas darbā, vadītājiem ir pietiekoša vadīšanas darba kompetence un viņi uzņemas atbildību par pieņemtajiem lēmumiem, kā arī vērtē rezultātus attiecīgajās darbības jomās, tomēr salīdzinoši augsts respondentu īpatsvars (12–29%) nepiekrīta šiem apgalvojumiem. Tāpat kā iepriekšējos izpētes jautājumos, arī šajā gadījumā augstam respondentu īpatsvaram (14–21%) nebija viedokļa vai pietrūka informācijas par minētajiem apgalvojumiem (sk. 1. tabulu).

1. tabula

Table 1

Respondentu atbilžu sadalījums (%) jautājumā “Cik lielā mērā Jūs piekrītat minētajiem apgalvojumiem...”

(skalā no 1 līdz 10, kur 1 – “noteikti nē”, 10 – “noteikti jā”, $n = 209$)

| Nr. p. k. | Apgalvojumi | Vērtējums (%) | | |
|-----------|--|-------------------|-------------------|--------------------|
| | | skalā no 1 līdz 4 | skalā no 5 līdz 6 | skalā no 7 līdz 10 |
| 1. | Vadītāji atbalsta jauninājumus institucionālās vadīšanas darbā | 29,0 | 14,0 | 57,0 |
| 2. | Vadītājiem ir pietiekoša vadīšanas kompetence | 23,1 | 14,3 | 62,6 |
| 3. | Vadītāji uzņemas atbildību par pieņemtajiem lēmumiem | 21,6 | 13,9 | 64,5 |

Avots: autoru pētījums augstskolās 2010.–2017. g.

Aptaujas rezultāti (sk. 2. tabulu) parādīja, ka relatīvi augsts respondentu īpatsvars (30%) uzskatīja, ka, izmantojot kvalitātes vadības sistēmu praksē, netiek lietoti visi vadīšanas cikla komponenti. Kā problemātiskākie minēti lēmumu

pieņemšana, pamatojoties uz rezultātu analīzi, un kļūdu, problēmu un neatbilstību novēršana. Vairāk nekā 20% respondentu uzskatīja, ka vadīšanas cikla komponenti – plānošana, procesu īstenošana, procesu uzraudzība un novērtēšana, izpildes un darbības rezultātu analīze un vērtēšana – tiek realizēti nepietiekoši. Tātad 20–30% dažāda līmeņa vadītāju izteikuši viedokli, ka kvalitātes vadības sistēmas komponenti vadīšanas darbā netiek lietoti vai tiek izmantoti neefektīvi. Pamatojoties uz aptaujas rezultātiem, iespējams izvirzīt pieņēmumu, ka Deminga vadīšanas cikls kā integrētu komponentu kopums vadīšanas darbā un lēmumu pieņemšanā aplūkojams kā augstskolu institucionālās vadīšanas darbības joma, kurā nepieciešami būtiski uzlabojumi.

2. tabula

Table 2

Respondentu viedoklis (%) par kvalitātes vadības komponentu īstenošanu augstskolās
(skalā no 1 līdz 10, kur 1 – “pilnībā nepiekrītu”, 10 – “pilnībā piekrītu”, $n = 209$)
Respondents' opinion on implementation of quality management components in HEIs

| Nr. p. k. | Komponenti | Vērtējums (%) | | | Faktoru svāri |
|-----------|---|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| | | skalā no 1 līdz 4 | skalā no 5 līdz 6 | skalā no 7 līdz 10 | |
| 1. | Procesu plānošana un izpildes kritēriju noteikšana | 26,2 | 19,3 | 54,5 | 0,806 |
| 2. | Procesu īstenošana | 28,3 | 21,7 | 50,0 | 0,837 |
| 3. | Uzraudzība un novērtēšana | 23,1 | 15,5 | 61,4 | 0,823 |
| 4. | Izpildes un darbības rezultātu analīze un novērtēšana | 22,0 | 21,9 | 56,1 | 0,732 |
| 5. | Lēmumu pieņemšana | 31,0 | 20,1 | 48,9 | 0,873 |
| 6. | Problēmu, kļūdu un neatbilstību novēršana | 30,0 | 21,4 | 48,6 | 0,893 |

Avots: autoru pētījums augstskolās 2010.–2017. g.

Izmantojot faktoru analīzes metodi, tika iegūta reducēto faktoru matrica, no kuras tālāk veidota grieztā (*rotated*) komponentu matrica, izmantojot varimaksa (*varimax*) faktoru rotācijas metodi. Varimaksa metodē tiek minimalizēts tādu mainīgo skaits, kuriem ir lieli faktoram atbilstoši svāri. Metode faktoru aprakstu vienkāršo, grupējot ap sevi vairāk saistītos mainīgos (ar lielāku svaru). Tādējādi tika noskaidrots, kuri mainīgie (komponenti) ir vissvarīgākie, ar visciešāko korelāciju attiecībā uz kvalitātes vadības faktoru: (1) problēmu, kļūdu un neatbilstību novēršana (0,893); (2) lēmumu pieņemšana, pamatojoties uz rezultātu analīzi (0,873); (3) procesu īstenošana (0,837); (4) procesu uzraudzība un novērtēšana (0,823); (5) procesu un sasniedzamo izpildes rezultātu plānošana (0,806); (6) izpildes un darbības rezultātu analīze un novērtēšana (0,732) (sk. 2. tabulu).

Analizējot faktoru analīzes rezultātus, var secināt, ka problemātiskākais ir komponents “izpildes un darbības rezultātu analīze un novērtēšana”, tas netiek pietiekoši izmantots lēmumu pieņemšanā, realizējot vadīšanas ciklu. Izpildes rezultāti augstskolu administratīvo struktūrvienību līmenī netiek pietiekoši analizēti un izvērtēti, kas savukārt noved pie situācijas, ka netiek veidota sasaiste starp struktūrvienību izpildes rezultātiem un augstskolu darbības rezultātiem. Ja

izpildes un darbības rezultāti netiek pilnībā apkopoti, analizēti un izvērtēti, institucionālās vadīšanas lēmumu pieņemšanā trūkst atgriezeniskās saites, lai pieņemtu jaunus lēmumus par nepieciešamiem uzlabojumiem un problēmu risinājumiem.

Secinājumi

1. Kvalitātes vadības sistēmas būtība un mērķis ir augstskolas institucionālās vadīšanas efektivitātes paaugstināšana un visu līmeņu mērķu/rezultātu sasniegšanas sistemātiska pilnveide, ko var nodrošināt visu Deminga vadīšanas cikla posmu secīga piemērošana vadīšanas darbā. Atgriezeniskās saites un vadīšanas cikla visu posmu lietošana ir viens no galvenajiem priekšnoteikumiem efektīvi funkcionējošam institucionālās vadīšanas darbam augstskolā. Plānošanas, izpildes, uzraudzības, novērtēšanas, analīzes un lēmumu pieņemšanas komponentiem ir savstarpēji cieša un integrēta saistība.
2. Augstskolās var būt raksturīga formāla pieeja kvalitātes vadības sistēmas ieviešanai un izmantošanai, kur kvalitātes vadība tiek dokumentēta atbilstoši normatīviem un pārraugošo ministriju prasībām, bet trūkst kvalitātes vadības sistēmas praktiskā lietojuma institucionālās vadīšanas darba uzlabošanai un lēmumu pieņemšanai.
3. Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas obligāts priekšnosacījums ir līderorientēta vadība (60% respondentu uzskatīja, ka augstskolās ir līderorientēta vadība, tomēr vidēji $\frac{1}{4}$ respondentu nepiekrita šim apgalvojumam). Vadītājiem vairāk būtu jāatbalsta jauninājumu ieviešana institucionālās vadīšanas darbā, regulāri jāpapildina vadīšanas kompetence, jo augstskolās palielinās nepieciešamība nodrošināt darbinieku informētību par kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas specifiku, priekšrocībām un ieguvumiem un motivēt viņus.
4. Lēmumu pieņemšana par institucionālās vadīšanas un rezultātu sasniegšanas uzlabojumiem nav pilnībā pamatota – lēmumu pieņemšana rezultātu snieguma pilnveidei ne vienmēr pamatojas uz procesos un faktos balstītiem pierādījumiem, jo netiek nodrošināta sistemātiska izpildes un darbības rezultātu analīze. Raksturīga visu vadīšanas cikla komponentu nepilnīga lietošana: īpaši tas attiecināms uz komponentiem “izpildes analīze un vērtēšana” un “darbības rezultātu analīze un vērtēšana”. Ja netiek nodrošināta izpildes un darbības rezultātu analīze un vērtēšana, var būt problēmas ar komponenta “kļūdu un neatbilstību identificēšana/novēršana” īstenošanu, jo netiek izmantota atgriezeniskā saite lēmumu pieņemšanā, risinot problēmas un novēršot neatbilstības.

LITERATŪRA

- Augstākās izglītības iestāžu iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēmu efektivitātes novērtēšana, gala ziņojums* (2013). IZM sadarbībā ar SIA Dynamic University. 27 lpp.
- Augstskolu likums*. Spēkā no 01.12.1995. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=37967> (skatīts 01.08.2017.).
- Daft, R. (2010). *New era of management*. 9th edition. South Western Cengage Learning, p. 668.

- Deming, W. E. (1994). *The New Economics for Industry, Government, Education*. 2nd edition. MIT Press, London, England, Cambridge, Massachusetts, p. 247.
- Drucker, P. (2007). *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperCollins Publ. Inc., p. 212.
- Organization and Management in the Public Sector* (2005). Edited by Lawton, A., Rose, A. G. Lawton and Rose, p. 256.
- Saarti, J., Juntunen, A. (2011). The benefits of a quality management system. The case of the merger of two universities. *Higher Education Management*, Vol. 32, No. 3, pp. 183–190.
- Tang, K. (2013). Quality assurance improvements in Australian universities. *Performance Management and Metrics*, Vol. 14, No. 1, pp. 36–44.
- Trends of quality assurance and quality management in higher education systems* (2009). Edited by Brink, C. Austrian Agency for Quality Assurance, p. 171.
- Quality Assurance and Transparency*. European University Association (2016). Pieejams: <http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area/quality-assurance> (skatīts 28.03.2017.).

Summary

The research paper is a part of the doctoral thesis “Implementation of Management by Objectives Approaches at Higher Education Institutions in Latvia”. Changes of internal and external environment have determined a necessity to introduce management by objectives approaches in higher education institutions (HEIs). The aim is to research the contributing factors and the obstacles with regard to implementation of quality management in HEIs. The research object is quality management at 6 public higher education institutions in Latvia. Scientific knowledge of public management and educational management authors, reports and research by international and local higher education organizations (EUA, “Dynamic University”, etc.) are used as the theoretical basis. The results from the quantitative approach (survey of university heads representing different managerial levels) are used as the empirical basis. The main results: HEIs’ institutional management problems refer to application and implementation of all the operational components of management life cycle, especially the assessment and analysis of outputs and performance results, and using it as a feedback in decision making.

Keywords: *higher education institutions (HEIs), quality management, institutional management, management by objectives.*