

Ramunė KASPERAVIČIŪTĖ-ČERNIAUSKIENĖ

DAKTARO DISERTACIJA

Pasirinkimas diegti kokybės
vadybos priemonės:
ISO 9001 standarto atvejis
Lietuvos aukštojo mokslo ir
studijų institucijose

SOCIALINIAI MOKSLAI,
VADYBA (03 S)
VILNIUS, 2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Ramunė Kasperavičiūtė-Černiauskienė

PASIRINKIMAS DIEGTI KOKYBĖS VADYBOS
PRIEMONES: ISO 9001 STANDARTO ATVEJIS
LIETUVOS AUKŠTOJO MOKSLO IR STUDIJŲ
INSTITUCIJOSE

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2014

Disertacija rengta 2009–2014 metais Mykolo Romerio universitete

Mokslinis vadovas:

doc. dr. Aleksandras Patapas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

SKIRIU SAVO VYRUI

*„Ir kai tu tikrai ko nors trokšti, visas pasaulis slapta padeda tau įgyvendinti šį troškimą“
(C. G. Jung).*

Dėkoju visiems, kurie kaip nors prisidėjo ir padėjo.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	8
SANTRUMPOS.....	9
ĮVADAS	10
1. PASIRINKIMO DIEGTI KOKYBĖS VADYBOS PRIEMONES AUKŠTOJO MOKSLO IR STUDIJŲ INSTITUCIJOSE VEIKSNIŲ ANALIZĖ: TEORINĖS PRIEIGOS.....	18
1.1. Pasirinkimo diegti vadybos priemonės organizacijoje samprata	18
1.2. Pasirinkimo diegti vadybos priemonės veiksniai racionaliu ir inovacijų sklidimo teoriniais požiūriais.....	21
1.3. Pasirinkimo diegti vadybos priemonės veiksniai neinstitucinės teorijos požiūriu.....	30
1.3.1. Institucinės aplinkos samprata	32
1.3.2. Institucinio izomorfizmo mechanizmai.....	35
1.3.2.1. Priverstiniai spaudimai	36
1.3.2.2. Mimetiniai spaudimai	37
1.3.2.3. Normatyviniai spaudimai	39
1.3.2.4. Tyrimų apie institucinius spaudimus aukštojo mokslo ir studijų institucijų kontekste apžvalga.....	40
1.3.3. Legitimacija versus efektyvumas.....	41
1.4. Išteklių priklausomumo teorinis požiūris	47
1.5. Organizaciniai veiksniai ir pasirinkimas diegti vadybos priemonės: mokslinės literatūros analizė	50
1.6. Pasirinkimo diegti vadybos priemonės aukštojo mokslo ir studijų institucijose teorinis modelis ir tyrimo hipotezės.....	55
2. ISO 9001 STANDARTO ANALIZĖ	59
2.1. (Visuotinės) kokybės vadybos raidos ir pokyčių analizė.....	59
2.2. Tarptautinio ISO 9001 standarto reikalavimų analizė	64
2.2.1. ISO 9001 standarto paskirtis	64
2.2.2. Standartizuotos kokybės vadybos sistemos bruožai.....	66
2.2.2.1. ISO 9001 standarto versijų ir reikalavimų kokybės vadybos sistemai pokyčiai.....	68
2.3. Pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą ir EKVF Tobulumo modelį veiksniai aukštojo mokslo ir studijų institucijose: mokslinės literatūros analizė	75
3. PASIRINKIMO DIEGTI ISO 9001 STANDARTĄ VEIKSNIŲ LIETUVOS AUKŠTOJO MOKSLO IR STUDIJŲ INSTITUCIJOSE EMPIRINIS TYRIMAS.....	83
3.1. Tyrimo kintamųjų operacionalizacija	83
3.2. Tyrimo metodologija.....	89
3.2.1. Tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodika.....	89
3.2.1.1. Ekspertų apklausa	90
3.2.1.2. Dokumentų analizė.....	97
3.2.1.3. Mišri technika	98
3.3. Tyrimo rezultatai.....	100

3.3.1. Ekspertų apklausos rezultatai	100
3.3.1.1. Suvokiamos ISO 9001 standarto charakteristikos	103
3.3.1.2. Instituciniai veiksniai	117
3.3.2. Dokumentų analizės rezultatai.....	129
3.3.2.1. Europiniai (tarptautiniai) dokumentai: vidinės kokybės užtikrinimas instituciniu lygmeniu	131
3.3.2.2. Nacionaliniai reikalavimai (rekomendacijos).....	134
3.3.3. Aukštųjų mokyklų vidinės organizacinės struktūros charakteristikų tyrimo rezultatai.....	140
3.4. Tyrimo rezultatų analizė.....	152
3.4.1. Suvokiamų ISO 9001 standarto charakteristikų poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose	153
3.4.2. Institucinių (priverstinių, mimetinių ir normatyvinių) veiksnių poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose.....	159
3.4.3. Lietuvos aukštųjų mokyklų vidinės organizacinės struktūros charakteristikos	166
3.4.4. Rezultatų apibendrinimas	167
IŠVADOS.....	172
REKOMENDACIJOS.....	174
LITERATŪRA	175
PRIEDAI.....	195
SANTRAUKA.....	230
SUMMARY	247

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Pasirinkimo diegti inovaciją sprendimo procesas	19
2 pav.	Organizacinis išlikimas	42
3 pav.	Pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemonės teorinis tyrimo modelis	57
4 pav.	Procesais pagrįstas mokymo organizacijos kokybės vadybos sistemos modelis	67
5 pav.	Atvejo studijų skaičius pagal valstybes	76
6 pav.	Atvejo studijų skaičius pagal metus	77
7 pav.	Pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą ir EKVF Tobulumo modelį akademinėse institucijose veiksniai	79
8 pav.	ISO 9001 standarto reikalavimų naudojimas Lietuvos aukštųjų mokyklų kokybės vadybos sistemose	93
9 pav.	Tyrime dalyvavusių aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal tipą (proc.)	100
10 pav.	Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standarto reikalavimus diegimo aukštosiose mokyklose pradžia ir galiojęs standarto leidimas	101
11 pav.	Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standartą apimtis aukštosiose mokyklose	102
12 pav.	Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standartą sertifikavimo tendencija aukštosiose mokyklose	102
13 pav.	Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standartą taikymo sritys Lietuvos aukštosiose mokyklose	103
14 pav.	Suvokiamas ISO 9001 standarto sudėtingumas	104
15 pav.	ISO 9001 standarto įgyvendinimo sunkumai	105
16 pav.	Suvokiamas ISO 9001 standarto suderinamumas	106
17 pav.	Suvokiamas ISO 9001 standarto suderinamumas su suinteresuotųjų šalių poreikiais	107
18 pav.	Suvokiamas ISO 9001 standarto matomumas	111
19 pav.	Suvokiamas ISO 9001 standarto naudingumas	112
20 pav.	Suvokiama ISO 9001 standarto kaina	114
21 pav.	Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standarto diegimo, sertifikavimo ir tolimesnio išlaikymo kaštai	114
22 pav.	Suvokiamas ISO 9001 standarto pritaikomumas	115
23 pav.	Suvokiama ISO 9001 standarto diegimo trukmė	117
24 pav.	Europinių (tarptautinių) dokumentų reikalavimų poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose	118
25 pav.	Nacionalinių dokumentų reikalavimų poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose	119
26 pav.	Finansavimo šaltinių poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose	120
27 pav.	Suinteresuotųjų šalių reikalavimų poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose	121
28 pav.	Kitų akademinų institucijų poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose	123
29 pav.	Kitų viešo ir privataus sektoriaus organizacijų poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose	123
30 pav.	ISO 9001 įsidięusių organizacijų poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose	124
31 pav.	Konsultavimo įmonių poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose	125

32 pav. Aukštųjų mokyklų skaičius, kurių susirinkimuose (posėdžiuose) dėl ISO 9001 standarto diegimo dalyvavo kiti atstovai	126
33 pav. Įsipareigojimo profesiniams tinklams poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose	126
34 pav. Profesionalų grupių ir vidinių suinteresuotųjų šalių reikalavimų poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose	127
35 pav. Vidinių institucijos dokumentų reikalavimų poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose	129
36 pav. Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistema	130
37 pav. Europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų pasiskirstymas pagal rūšį	130
38 pav. Europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų pasiskirstymas pagal publikavimo metus	131
39 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal mokslinį ir pedagoginį laipsnį turinčių darbuotojų skaičių	140
40 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal padalinių skaičių	141
41 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal studijų sričių skaičių	141
42 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal studijų tipų skaičių	142
43 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal studijų programų skaičių	142
44 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal geografinių vietų skaičių	142
45 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal struktūrinį sudėtingumą	143
46 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių	146
47 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal studentų skaičių	146
48 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal dydį	147
49 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal įkūrimo metus	149
50 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal centralizuotą / decentralizuotą sprendimo priėmimą dėl ISO 9001 standarto diegimo (KVS kūrimo ir pagal ISO 9001 standarto reikalavimus)	152

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vadybos priemonių pasirinkimo ir diegimo organizacijoje teoriniai požiūriai	20
2 lentelė. Inovacijos charakteristikos	25
3 lentelė. Pasirinkimo diegti vadybos priemonės veiksniai racionalių ir inovacijų sklaidimo teoriniais požiūriais	30
4 lentelė. Trys institucijų elementai	34
5 lentelė. Legitimacijos sąvokos apibūdinimai	43
6 lentelė. Pasirinkimo diegti vadybos priemonės veiksniai neoinstitucinės teorijos požiūriu	46
7 lentelė. Pasirinkimo diegti vadybos priemonės veiksniai išteklių priklausomumo teorijos požiūriu	50
8 lentelė. Pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą ir EKVF Tobulumo modelį akademinėse institucijose veiksniai	78
9 lentelė. Likerto skalės balų interpretacija	89
10 lentelė. Tyrimo ekspertų charakteristikos	91
11 lentelė. Ekspertų apklausos klausimyno struktūra	94
12 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė	96
13 lentelė. Duomenys apie veiklos atskaitas, duomenų pakankamumą jose ir tyrimo respondentus	99

14 lentelė.	ISO 9001 standarto diegimas akademinėse institucijose (pagal metus)	101
15 lentelė.	ISO 9001 standarto charakteristikų <i>Cronbach alpha</i> koeficientai	103
16 lentelė.	Institucinių veiksnių <i>Cronbach alpha</i> koeficientai	118
17 lentelė.	Europinių (tarptautinių) dokumentų rekomendacijos aukštosioms mokykloms	132
18 lentelė.	Vidinio aukštosios mokyklos kokybės užtikrinimo aspektai ir rekomendacijos	133
19 lentelė.	Reikalavimai ir rekomendacijos dėl aukštųjų mokyklų veiklos (išorinio) vertinimo ir akreditavimo	136
20 lentelė.	Reikalavimai ir rekomendacijos dėl aukštųjų mokyklų vykdomų studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo	137
21 lentelė.	Reikalavimai ir rekomendacijos dėl ketinamų vykdyti studijų programų aukštosiose mokyklose vertinimo ir akreditavimo	139
22 lentelė.	Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal struktūrinį sudėtingumą	143
23 lentelė.	Statistiniai duomenys pagal aukštųjų mokyklų struktūrinį sudėtingumą	144
24 lentelė.	Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal dydį	147
25 lentelė.	Statistiniai duomenys pagal aukštųjų mokyklų dydį	148
26 lentelė.	Statistiniai duomenys pagal aukštųjų mokyklų amžių	150
27 lentelė.	Įvairių veiksnių poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą	168

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS.	Aktualių ISO 9000 serijos standartų leidimų matrica	195
2 PRIEDAS.	Kokybės vadybos principai ir jų taikymo veiksmai	196
3 PRIEDAS.	Ryšiai tarp procesų etapų ir standartų skirsnių	200
4 PRIEDAS.	ISO 9001:1994 standarto reikalavimai dėl dokumentais įformintų procedūrų, kitų dokumentų ir įrašų	
5 PRIEDAS.	ISO 9001:2000 standarto reikalavimai dėl dokumentais įformintų procedūrų, kitų dokumentų ir įrašų	204
6 PRIEDAS.	ISO 9001:1994 ir 9001:2000 standartų reikalavimai procesams	206
7 PRIEDAS.	Su klientu susiję ISO 9001:1994 ir 9001:2000 reikalavimai	208
8 PRIEDAS.	ISO 9001:1994 ir 9001:2000 standartų reikalavimai aukščiausiai vadovybei	210
9 PRIEDAS.	Aukštojo mokslo ir studijų institucijų finansavimo šaltiniai	211
10 PRIEDAS.	Pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose veiksnių tyrimas	213
11 PRIEDAS.	Klausimai apie instituciją	225
12 PRIEDAS.	Analizuotų aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų sąrašas	227

SANTRUMPOS

AMI	Aukštojo mokslo ir studijų institucija
EKVF	Europos kokybės vadybos fonas
ES	Europos Sąjunga
ESG	Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės
ES EF	Europos Sąjungos Struktūriniai fondai
ISO	Tarptautinė standartizacijos organizacija
IWA	Tarptautinio darbinio seminaro susitarimas
LMT	Lietuvos mokslo taryba
LSD	Lietuvos standartizacijos departamentas
LR	Lietuvos Respublika
MOSTA	Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras
OECD	Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija
SKVC	Studijų kokybės vertinimo centras

ĮVADAS

Temos aktualumas. Disertacija aktuali pirmiausia dėl to, kad aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas europiniu (tarptautiniu), nacionaliniu ir instituciniu lygiu yra laikomas vienu iš pagrindinių prioritetų. Kokybės užtikrinimo svarba pabrėžiama visuose Europos aukštojo mokslo dokumentuose, nuo Bolonijos deklaracijos (1999) iki Bukarešto komunikato (2012). Aukštojo mokslo kokybės ir aktualumo didinimo politinis tęstinumas pabrėžiamas kaip vienas iš svarbiausių valstybių narių ir aukštojo mokslo ir studijų institucijų siekių Europa 2020 strategijoje. Strategijos prioriteto „Pažangus augimas“ įgyvendinimo vienoje iš iniciatyvų numatomas poreikis siekti „geresnių Europos aukštojo mokslo įstaigų rezultatų ir stiprinti jų tarptautinį patrauklumą, gerinti visų lygių mokymo ir švietimo kokybę ES <...>“ [2020 m. Europa, 2010, p. 15].

Politiniuose dokumentuose pabrėžiamas aukštojo mokslo institucijų (kaip žinių, kompetencijos ir mokslo centrų) visuomeninis vaidmuo kuriant žinių visuomenę, perduodant žinias ir technologijas inovatyvių, paklausių produktų ir paslaugų kūrimui, prisidedant prie Europos (regiono) ekonominės ir socialinės gerovės vystymosi [Supporting..., 2011, p. 41]. Aukštojo mokslo kokybė matoma kaip „pagrindinė sąlyga laiduojanti pasitikėjimą, aktualumą, mobilumą, suderinamumą ir patrauklumą“ [Svarbiausi..., 2008, p. 20, 22], bei kaip „svarbi Europos intelektualinio kapitalo visapusiško panaudojimo sąlyga“ [Europos parlamentas..., 2012, p. 59]. Statistiniais 2001–2012 metų Eurostat duomenimis (apimat ES šalis, JAV ir Japoniją), įstojusiųjų į aukštojo mokslo ir studijų institucijas skaičius auga. 2006–2010 metų nedarbo rodiklių statistinė informacija rodo, kad įgijus aukštąjį išsilavinimą, daugumoje šalių jauniems žmonėms pagerėja įsidarbinimo galimybės. Vis dėlto, neretai absolventams sunku rasti kokybišką jų studijų srities darbo vietą, nes mokymo programos neatspindi ir nepadedą tenkinti būsimų darbo vietų poreikių [Europos..., 2011, p. 5].

Nacionaliniu lygiu kokybės užtikrinimo principus, aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo bei vidinio akademinį institucijų veiklos kokybės užtikrinimo svarbą akcentuoja pagrindiniai Lietuvos aukštąjį mokslą ir studijas reglamentuojantys įstatymai ir teisės aktai (LR Mokslo ir studijų įstatymas (2009), LR Aukštojo mokslo įstatymas (2000)) bei kiti dokumentai. Lietuvos aukštojo mokslo institucijos, būdamos Europos aukštojo mokslo erdvės dalimi, vadovaujasi Bergeno komunikato (2005) raginimu aukštojo mokslo institucijoms gerinti savo veiklos kokybę, sistemingai diegiant vidinius mechanizmus, tiesiogiai susijusius su išoriniu kokybės užtikrinimu (Svarbiausi..., 2008, p. 39) bei Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis [Aukštojo..., 2006, p. 8, 22], kuriose akcentuojamas vidinis aukštųjų mokyklų kokybės užtikrinimas, jos politika, procedūros ir pan. Berlyno komunikate (2003) ir vėliau Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatose ir gairėse (2005) nurodoma, kad pirminė atsakomybė už aukštojo mokslo užtikrinimo (studijų) kokybę tenka aukštojo mokslo institucijoms [Svarbiausi..., 2008, p. 51]. Taigi, kiekviena aukštojo mokslo ir studijų institucija gali nuspręsti kaip kurti savo vidinę kokybės sistemą, kokius kokybės vadybos modelius diegti ir pan.

Svarbu pažymėti tai, kad tiek Europos, tiek kitose pasaulio valstybėse pradėtos įgyvendinti kokybės užtikrinimo ir gerinimo iniciatyvos buvo (yra) sudėtinė viešojo valdymo reformų dalis. Dėl ekonominių, politinių, sociokultūrinių bei technologinių pokyčių XX a. 7 dešimtmetyje daugelio valstybių vyriausybėms susidūrus su finansinėmis, piliečių pasi-

tikėjimo valdžios institucijomis ir piliečių lūkesčių viešosioms paslaugoms, problemomis [Pollitt ir kt., 2001, p. 276], buvo siekiama „modernizuoti“ viešąjį sektorių per geresnį viešųjų organizacijų struktūrų ir procesų veikimą, akcentuojant efektyvumą, veiksmingumą ir atskaitomybę. Šis „impulsas kokybei“ padarė ją „svarbiu šiuolaikinės retorikos terminu, vienu iš administracinio modernizavimo subjektų ir nuolatiniu rūpesčiu arba netgi „nauja pandemija“ OECD“ ir kitose šalyse [Matei ir kt., 2011, p. 67; Pollitt ir Bouckaert., 2003, p. 15].

Globalizacijos, žinių ekonomikos evoliucijos, padidėjusios aukštojo mokslo svarbos („elitinio“ aukštojo mokslo tapimo „masiniu“), rinkos liberalizacijos, augančios konkurencijos, didėjančių suinteresuotųjų šalių (studentų, jų tėvų, darbdavių, valdžios ir t. t.) lūkesčių, išteklių mažinimo [O'Mahony, 2012, p. 186; Csizmadia, Enders, Westerheijden, 2008, p. 440; Becket, Brookes, 2006, p. 123], visuomenės „poreikių“ matavimo bei jos „intervencijos“ į aukštojo mokslo institucijų legitimacijos autonomijos sferą [Pollitt, 1990, p. 61] kontekste, aukštajame moksle vykstantys pokyčiai apėmė aukštojo mokslo institucijos struktūrą, ideologiją, vertybes bei jos sąryšius su valstybe ir visuomene. Spaudžiamos parodyti visuomenei efektyvų ir veiksmingą išteklių naudojimą bei veiklos naudą visuomenei, ekonomikai ir darbo rinkai, akademinės institucijos savo veiklą nuo procesų (nepakanka vien kurti ir perduoti žinias) perorientuoja link rezultatų [Amaral, Tavares ir kt. 2012, p. 662]. Naujos vertybės ir padidėję reikalavimai, nukreipti į aukštojo mokslo ir studijų institucijų efektyvumą, veiksmingumą, viešąją atskaitomybę, kokybės įvertinimo ir pagerinimo klausimus, buvo išoriškai vykdomas kokybės vadybos koncepcijų įvedimo procesas, skatinęs aukštąsias mokyklas taikyti tam tikras kokybės vadybos sistemas, modelius bei mechanizmus, kurie padėtų tai pasiekti. Visuotinai pripažįstama, kad privataus sektoriaus vadybos idėjų ir metodų perėmimas buvo vienas iš viešojo valdymo reformos, grindžiamos Naujosios viešosios vadybos požiūriu, elementų [Pollitt, Bouckaert, 2003, p. 30].

Disertacinis darbas yra aktualus dėl kokybės vadybos svarbos ir jai skiriamo didelio dėmesio moksliniame diskurse. Viešą sektorių apėmusios ilgametės diskusijos ir nesutarimai dėl to, ar „komercinių metodų“ taikymas yra „geras dalykas“, neišvengiamai palietė ir visą švietimo, įskaitant ir aukštojo mokslo, sektorių [Rosa, 2012, p. 129; Pollitt, 2003, p. 30]. Pažymėtina, jog vieni autoriai kritiškai vertino privačiame sektoriuje atsiradusių kokybės vadybos modelių (Visuotinės kokybės vadybos, ISO 9001 standarto, EKVF Tobulumo modelio ir t. t.) tinkamumą aukštojo mokslo ir studijų institucijoms dėl: specifinės aukštojo mokslo ir studijų institucijų prigimties [Rosa, 2001, p. 1011], skirtumų vertybėse, kurios išryškina konfliktą tarp menedžeristiniu požiūriu grindžiamo paslaugų teikimo ir noro išsaugoti tradicinę, kolegialią, demokratinę kultūrą [Steed, 2002, p. 84; Birnbaum, 2000], pagrindinių aukštojo mokslo institucijų mokymo ir mokymosi procesų ignoravimo [Srikanthan, Dalrymple, 2004, p. 266; Vazzana, Elfrink ir kt., 2000, p. 70] bei iš viso to išplaukiančių jų įgyvendinimo trikdžių bei biurokратиškumo [Kleijnen ir kt., 2011, p. 142; Houston, 2008, p. 62; Srikanthan, Dalrymple, 2007, p. 174] ir pan. Tokiu būdu, moksliniame diskurse kokybės vadybos priemonės / modeliai traktuojami kaip „rinkos ideologijos menedžerizmo produktai“ [Williams, 1993] bei įgijo „racionalizuotų mitų“ [Rouleau, 2007, p. 83], „vadybos mitų“ [Kieser, 1997], „vadybos užgaidų“ [Temple, 2005; Birnbaum, 2000], „vadybos madų“ [Giroux, 2006, 2008; Van der Wiele, Dale ir kt., 2000; Abrahamson, 1996] statusą.

Tuo tarpu kiti autoriai vertino kokybės vadybą kaip turinčią teigiamą poveikį [Kleijnen, 2011, p. 142] bei didžiulį potencialą reaguoti į iššūkius, užtikrinant aukštesnės kokybės

paslaugas, konkurencinį pranašumą [Goldberg, Cole 2002]. Apimdama politikas, sistemas, procesus, sukurtus užtikrinti kokybės išlaikymą ir padidinimą institucijoje, kokybės vadyba tampa ir yra apibrėžiama kaip „priemonė sudėtinių tikslų, apimančių institucinių paslaugų kokybės gerinimą, veiklų efektyvumo gerinimą, veiklų padarymą skaidresnėmis (suprantamesnėmis) ir atskaitingesnėmis, pasiekimui“ [Csizmadia, 2006, p. 24]. Taigi, akcentuojamas kokybės vadybos kaip priemonės, „įveikusios daugelį privataus sektoriaus kokybės problemų <...>, leidusios organizacijoms efektyviai ir veiksmingai pasiekti savo tikslus ir pastovų konkurencinį pranašumą“ [Calvo-Mora ir kt., 2005, p. 741; Birnbaum, 2000, p. 6] tinkamumas bei pabrėžiamas „progresyvaus kokybės vadybos sistemų diegimas per paskutinius du dešimtmečius aukštojo mokslo sektoriuje“ [Srikanthan, Dalrymple, 2003, p. 132] rodo nemažą susidomėjimą kokybės vadyba aukštojo mokslo ir studijų institucijose („praktiniame“ lygmenyje)¹.

Atsižvelgiant į europiniame (tarptautiniame) ir nacionaliniame lygmenyje pabrėžiamą pačios akademinės institucijos atsakomybę už kokybę ir pačių institucijų pasirinkimą kaip kurti vidinės kokybės užtikrinimo sistemas, tiesiogiai susijusias su išoriniu kokybės užtikrinimu, šis disertacinis darbas orientuojasi į vieno iš populiariausių kokybės vadybos priemonių – ISO 9001 standarto – pasirinkimą diegti akademinėse institucijose, klausimą. Tiksliau, siekiama suprasti, kaip organizaciniu lygiu pačiose aukštojo mokslo ir studijų institucijose traktuojamas su vidinės kokybės užtikrinimu ir gerinimu susijusio normatyvinio, ne aukštojo mokslo institucijų kontekste kilusio požiūrio, pasirinkimas. Pažymėtina, jog klausimai *kodėl ir kaip* organizacijos pasirenka naujas praktikas, pasak M. T. Kennedy ir P. Ch. Fiss [2009, p. 897], yra centriniai klausimai vadybos ir organizacijų teorijos literatūroje.

Šioje disertacijoje orientuojamasi į *pasirinkimo diegti inovaciją* fenomeną, kuris kaip mokslinių tyrimų objektas yra svarbus dėl vadybos priemonės pasirinkimo logikos ir jos įgyvendinimo sąveikos [Daniel, 2012, p. 371; Kennedy ir kt., 2009; Heras-Saizarbitoria, Boiral, 2013; Boiral, 2003]. Naujos vadybos priemonės pasirinkimo veiksniai gali vaidinti svarbų vaidmenį jos įgyvendinime. Iš vienos pusės, išoriniai spaudimai gali paskatinti vidinį palaikymą, kuris galėtų užtikrinti mažesnes su žmogiškaisiais ištekliais ar biurokratija susijusias problemas ir pan. Iš kitos pusės, išoriniai spaudimai gali turėti stiprų poveikį vidinėms priemonės įgyvendinimo problemoms, sukelti pasipriešinimą, kritiškesnę pačios priemonės suvokimą, kuri gali būti traktuojama kaip „geležinis narvas“ [Heras-Saizarbitoria, Boiral, 2013, p. 721, 723; Boiral, 2003]. Kai kurie tyrimai parodė, kad „iš vidaus“ motyvuotos organizacijos turėjo mažiau ISO 9000 įgyvendinimo sunkumų ir gavo didesnes naudas. Manoma, jog kuo mažesnė vidinė motyvacija, tuo labiau organizacijos priima ISO 9000 formaliai, ir tai veda prie didesnės biurokratijos ir mažesnio veiksmingumo [Boiral, 2007, p. 241]. Taigi, vadybos priemonės pasirinkimas organizacijoje yra tarsi savotiška „mįslė“, galimai slepianti daugelį su jos įgyvendinimu susijusių dalykų.

¹ Vis dėlto, neįmanoma pagrįsti statistiškai kiek aukštojo mokslo ir studijų institucijų visame pasaulyje naudoja tam tikras kokybės vadybos priemones. Pavyzdžiui, Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO) savo metinėse ataskaitose pateikia tik bendrus, pagal ISO 9001 sertifikuotų institucijų švietimo srityje, skaičius. Žymiai detalesnę informaciją pateikia Europos kokybės vadybos fondas apie Tobulumo modelio naudojimą aukštojo mokslo ir studijų institucijose, tačiau neišku kiek jį yra išsami.

Mokslinė problema ir jos ištirtumo lygis. Jeigu dar prieš dešimtmetį mokslinėje literatūroje buvo akcentuojamas mokslinių tyrimų apie vadybos idėjų ir praktikų (inovacijų) diegimo motyvus ignoravimas ir trūkumas, tai pastaruoju metu yra teigiama, kad naujų vadybos priemonių pasirinkimo ir naudojimo organizacijose tema sulaukia didelio vadybos tyrinėtojų dėmesio [Daniel, 2012; Alcouffe, 2003] ir tampa svarbia mokslinių tyrimų sritimi [Decramer ir kt., 2012]. Vis dėlto, analizuojant šio fenomeno problematiką aukštojo mokslo ir studijų institucijų lygmenyje matomas mokslinių tyrimų trūkumas lyginant su į kitus sektorius orientuotų tyrimų gausa. Svarbu pažymėti ir tai, kad vadybos priemonės pasirinkimas organizacijoje yra laikomas daugiaaspekčiu reiškiniu, ir jo tyrimai pagrįsti vienu požiūriu laikomi ribotais [Damanpour ir kt., 2006, p. 216; Wolfe, 1994, p. 416]. Aukštojo mokslo kontekste pasigendama mokslinių tyrimų, analizuojančių šį reiškinį skirtingais teoriniais požiūriais.

Analizuojant mokslinės problemos ištirtumą, apžvelgiant Lietuvos ir užsienio mokslininkų atliktus tyrimus, pirma centruojamasi į mokslinius tyrimus, kurie: (I) tiria kokybės vadybos priemonių (ypatingai tokių kaip ISO 9000 / 9001 standartų) pasirinkimą diegti jas aukštojo mokslo ir studijų institucijose. Šioje srityje galime išskirti tik A. Papadimitriou ir Don F. Westerheijden [2011, 2010] mokslinius tyrimus apie ISO 9000 serijos standartų diegimą Graikijos aukštojo mokslo institucijose bei T. Csizmadia, J. Enders ir Don F. Westerheijden [2008] bei T. Csizmadia [2006] tyrimus apie kokybės vadybos (ISO 9001 ir ISO 9004 standartų) įgyvendinimą Vengrijos aukštojo mokslo instituciniame kontekste. Kokybės vadybos sistemų įgyvendinimą Brazilijos valstybiniuose universitetuose taip pat analizavo S. Santana, C. Moreira ir kt. [2010]. (II) analizuoja ne tik kokybės vadybos, bet ir kitų vadybos, organizacinių priemonių ar inovacijų pasirinkimo diegti problematiką aukštojo mokslo ir studijų institucijose. A. Decramer, C. Smolder ir kt. [2012] bei J. Christiaens, A. Decramer, C. Smolder, S. Desmidt [2012] analizavo darbuotojų veiklos valdymo sistemos pasirinkimo problematiką Olandijos ir Belgijos aukštojo mokslo institucijose, K. D. Caravella [2011] tyrė nuotolinio mokymo įgyvendinimą Floridos aukštajame moksle, Y. H. Joo ir M. D. Halx [2012] analizavo veiklos efektyvumu grindžiamos apmokėjimo sistemos institucionalizavimą nacionaliniuose Korėjos universitetuose.

Antra, identifikuoti (I) ir (II) grupių moksliniuose tyrimuose taikomi teoriniai požiūriai ir jų pagrindu analizuojami vadybos priemonės pasirinkimo diegti veiksniai. Atlikus detalią aukščiau išvardintų negausių mokslinių tyrimų analizę, aiškiai matyti, kad visi šie pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemonės aukštojo mokslo ir studijų institucijose tyrimai yra grindžiami neoinstitucinės teorijos požiūriu. Tik T. Csizmadia ir kt. [2006, 2008] šalia neoinstitucinės teorijos naudoja išteklių priklausomumo požiūrį, kaip papildantį neoinstitucinę teoriją. Tokiu būdu visuose šiuose tyrimuose akcentuojami instituciniai veiksniai, išskyrus A. Papadimitriou [2011] disertaciją ir T. Csizmadia [2006, 2008] studijas, kuriose centruojamasi į organizacinius veiksnius ir jų poveikį kokybės vadybos diegimui (įgyvendinimui). Svarbu pažymėti tai, jog šie tyrimai nebuvo grindžiami racionali ir inovacijos sklidimo teoriniais požiūriais, kurie leidžia pažvelgti į vadybos priemonės pasirinkimą ją diegti organizacijoje žymiai plačiau.

Kokybės vadybos priemonių / modelių taikymas aukštojo mokslo ir studijų institucijose buvo nagrinėtas ir Lietuvos mokslininkų tyrimuose. Esamus mokslinius tyrimus galima suskirstyti į tris grupes. Pirmą grupę sudaro moksliniai tyrimai apie kokybės va-

dybos taikymo patirtį konkrečiose Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose: vidinės kokybės užtikrinimo sistemos įgyvendinimo Kauno kolegijoje [Misiūnas, 2007], ISO 9001 standarto taikymo Lietuvos Jūreivystės kolegijoje [Senčila, I. Skiparienė, 2007], kokybės užtikrinimo ypatumų Vilnius teisės ir verslo kolegijoje [Ruževičius, Adomaitienė, Serafinas, 2007a]. Atlikti empiriniai tyrimai Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose: visuotinės kokybės vadybos koncepcijos, principų ir metodų taikymo galimybių ir prielaidų Lietuvos universitetuose [Adomaitienė, 2002] bei visuotinės kokybės vadybos modelių taikymo ypatumų Lietuvos aukštosiose mokyklose [Pivoras ir kt., 2012]. Antrą grupę sudaro moksliniai tyrimai susiję su veiksmingesnės kokybės vadybos sistemos kūrimu Lietuvos akademinėse institucijose. D. Serafinas ir J. Ruževičius [2009, 2008, 2007a, 2007b] analizavo kokybės vadybos sistemų ir kitų vadybos priemonių diegimo ypatumus, problemines sritis ir galimus trikdžius veiksmingos kokybės vadybos sistemos sukūrimui Lietuvos aukštosiose mokyklose. Trečią grupę sudaro tyrimai susiję su: kokybės vadybos sistemos problematika neuniversitetinio aukštojo mokslo institucijose [Misiūnas, 2008], akademinų institucijų administravimo proceso kokybės gerinimu, taikant atitinkamus vadybos modelius ir priemones [Bacevičiūtė, Ruževičius, 2008], kitų šalių (Europos ir Šiaurės Amerikos) universitetų patirtimi diegiant ir naudojant modelius veiklos kokybei gerinti ir mokymo kokybei užtikrinti [Adomaitienė, Ruževičius, 2002].

Atlikus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių tyrimų apžvalgą ir analizę, atsižvelgus į aukščiau išdėstytą, galima teigti, kad esamuose negausiuose moksliniuose tyrimuose pasirinktas diegti ISO 9001 standartą aukštojo mokslo ir studijų institucijose nebuvo nagrinėtas kompleksiskai, kad stokojama įvairius teorinius požiūrius apjungiančio teorinio apibendrinimo (moksliškai pagrįsto teorinio modelio), leidžiančio įvairiapusiškiau empiriškai analizuoti pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemones aukštojo mokslo ir studijų institucijose reiškinį. Šiuo pagrindu formuluojamas **mokslinės problemos klausimas** – kokie yra galimi pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemonės veiksniai racionaliu, inovacijos sklidimo, neinstitutiniu ir išteklių priklausomumo teoriniais požiūriais, ir koks jų poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose?

Mokslinio tyrimo objektas – pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemones aukštojo mokslo ir studijų institucijose veiksmų identifikavimas ir analizė.

Tyrimo tikslas – suformuluoti moksliškai pagrįstą pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemones organizacijoje teorinį modelį ir ištirti pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą poveikį darančius veiksmus Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti skirtinguose teoriniuose požiūriuose ir mokslinėje literatūroje pateikiamus vadybos priemonių pasirinkimui ir diegimui organizacijoje poveikį darančius veiksmus.

2. Išanalizuoti ISO 9001 standarto reikalavimų pokyčius bei paskirtį.

3. Išanalizuoti aktualias atvejo studijas ir atlikus jų turinio analizę susisteminti pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą veiksmus įvairių šalių aukštojo mokslo ir studijų institucijose.

4. Remiantis suformuluotu teoriniu pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemones organizacijoje aiškinimo modeliu, nustatyti pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą poveikį darančius veiksmus Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose.

Mokslinio tyrimo požiūris ir metodai. Tyrimas grindžiamas sisteminio požiūrio nuostata, jog problemos tyrimui reikalingi tiek kiekybinių, tiek ir kokybinių tyrimų metodai, papildantys vieni kitus atskiruose tyrimų etatuose [Kardelis, 2007, p. 280]. Tyrimo žinių paradigminė pozicija – *neopozityvizmas*. Terminas „neopozityvizmas“ reiškia mąstymą po pozityvizmo, iššūkius absoliučiam žinojimui ir pripažinimą, kad tyrėjas negali būti „pozityvus“ kai pateikia žinias apie tiriamą elgseną ar žmonių veiksmus. Neopozityvistinė tradicija kilo iš XIX amžiaus autorių, tokių kaip A. Comte, J. S. Mill, E. Durkheim ir kt., ir pastaruoju metu daugiausiai buvo aiškinta D. C. Phillips ir N. C. Burbules darbuose. Neopozityvizmas reflektuoja deterministinę filosofiją, kur priežastys gali sąlygoti rezultatus. Studijuojamos problemos grindžiamos poreikiu tirti priežastis, sąlygojančias konkrečius rezultatus [Creswell, 2003, p. 7; Žydžiūnaitė, 2007, p. 7].

Neopozityvistiniu požiūriu socialinė tikrovė laikoma objektyvia, „realia“, tačiau ji yra netobulai suvokiama tiek dėl neišvengiamo žmogaus žinių netobulumo, tiek dėl pačių dėsnių tikimybinės prigimties. Manoma, kad yra realus, materialusis pasaulis, tačiau mūsų žinios apie jį yra socialiai sąlygojamos. Neopozityvizmas, dar vadinamas „kritiniu realizmu“, yra artimesnis moderniems moksliniams požiūriams, kurie pripažįsta tam tikrą neapibrėžtumo laipsnį bei tai, kad priežasties-poveikio sąryšiai egzistuoja tikrovėje, esančioje už žmogaus suvokimo ribų, o mokslininkas privalo kritiškai žiūrėti į kiekvieną mokslinį pasiekimą. Žinių objektyvumas išlieka idealiu tikslu, tačiau tai gali būti pasiekta tik apytiksliai [Keating, Porta, 2008, p. 24; Corbetta, 2003, p. 20].

D. C. Phillips ir N. C. Burbules [pagal Creswell, 2003, p. 7–8; Žydžiūnaitė, 2007, p. 8] išskyrė penkis pagrindinius neopozityvizmo aspektus. Pirma, žinios yra antifundamentaliai (hipotetinės) ir absoliučios tiesos rasti neįmanoma. Atrasti tyrime įrodymai nėra nekintantys ir gali būti klystama. Antra, tyrimas yra prielaidų, tvirtinimų formavimo procesas, kad tyrėjo suformuoti empiriniai ir / ar teoriniai teiginiai būtų patvirtinti bei stipriau pagrįsti. Trečia, duomenys, įrodymai ir racionalūs svarstymai formuoja žinias. Praktikoje tyrėjas renka informaciją naudodamas instrumentus, kurie apima matavimus, besiremiančius kitų tyrėjų atliktais stebėjimais. Ketvirta, tyrimas sudaro prielaidas vystyti sąlygiškai teisingus tvirtinimus, kurie leidžia paaiškinti tiriamą situaciją arba apibūdina priežastinius ryšius tarp kintamųjų bei atsispindi tyrimo klausimų ar hipotezių formuluo-tėse. Penkta, objektyvumas yra esminis kompetentingo tyrimo aspektas ir dėl šios priežas-ties turi būti įvertinti metodai bei išvados parodantys galimas paklaidas.

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą ir uždavinius, disertacijoje taikomi tiek teoriniai, tiek empiriniai tyrimo metodai. Teorinėje disertacijos dalyje, siekiant išnagrinėti skirtinguose teoriniuose požiūriuose ir mokslinėje literatūroje analizuojamus pasirinkimo diegti vadybos priemones veiksmus, kurie daro poveikį vadybos priemonių pasirinkimui ir diegimui organizacijoje, taikyti mokslinės literatūros analizės, sisteminės analizės, apibendrinimo, sintezės metodai. Siekiant išanalizuoti ISO 9001 standarto reikalavimų pokyčius bei paskirtį buvo naudoti dokumentų (standartų reikalavimų) analizės, lyginamosios analizės, mokslinės literatūros analizės, apibendrinimo metodai. Pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą veiksniai aukštojo mokslo ir studijų institucijose identifikuojami taikant mokslinės literatūros analizės, sisteminės analizės, turinio analizės, lyginamosios analizės metodus. Siekiant nustatyti pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą veiksmus Lietuvos aukštojo

mokslo ir studijų institucijose, taikyti ekspertų apklausos, dokumentų analizės bei mišrios technikos duomenų rinkimo metodai.

Disertacijos struktūra ir apimtis. Disertaciją sudaro įvadas, dvi pagrindinės dalys (teorinė dalis ir empirinė dalis), išvados, literatūros sąrašas, priedai, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis. Darbo apimtis – 264 puslapiai. Disertacijoje pateiktos 27 lentelės, 50 paveikslų, 12 priedų. Disertacijoje panaudoti (cituoti) 355 literatūros šaltiniai.

Disertacijos įvade apibrėžiamas temos aktualumas, atskleidžiama mokslinė problema ir jos ištirtumo lygis, suformuluojamas mokslinės problemos klausimas, mokslinio tyrimo objektas, tyrimo tikslas ir uždaviniai, mokslinio tyrimo požiūris ir metodai, mokslinis darbo naujumas ir jo reikšmė. Pirmosios (teorinės) disertacijos dalies pirmame skyriuje analizuojamos pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemonės aukštojo mokslo ir studijų institucijose veiksnų teorinės prieigos. Remiantis skirtingais teoriniais požiūriais į pasirinkimą diegti vadybos priemonės organizacijoje (racionalų, inovacijos sklidimo, neoinstitucinį, išteklių priklausomumo) bei mokslinėje literatūroje akcentuojamą organizacinių veiksnų svarbą, keliamos hipotezės ir formuojamas teorinis modelis, kurio pagrindu atliekamas empirinis tyrimas apie pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose. Antrame skyriuje, siekiant suprasti vieno populiariausių kokybės vadybos priemonių – ISO 9001 standarto – atsiradimą, analizuojami (visuotinės) kokybės vadybos raidos pokyčiai nuo XX a. pradžios iki visuotinės kokybės vadybos iškilimo 9 dešimtmetyje. Galiausiai, kadangi empirinis tyrimas nukreiptas į pasirinkimą diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose, analizuojamas ISO 9001 standartas, t. y. jo paskirtis bei reikalavimų pokyčiai. Ši analizė taip pat svarbi siekiant suprasti ISO 9001 standarto taikymo problematiką analizuojančias mokslines publikacijas tiek aukštojo mokslo ir studijų institucijų, tiek platesniame kontekste. Šiame skyriuje apibendrinama įvairių šalių aukštojo mokslo ir studijų institucijų patirtis atliekant atvejo studijų turinio analizę, orientuotą į ISO 9001 standarto (ir papildomai EKVF Tobulumo modelio, siekiant įvertinti esamus pasirinkimo diegti skirtumus tarp šių kokybės vadybos priemonių, jei tokie yra) taikymo akademinėse institucijose motyvus.

Antroje (empirinėje) tyrimo dalyje pateikiama teorinio tyrimo modelio kriterijų operacionalizacija, pristatoma tyrimo metodologija (tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodika), įvertinamas tyrimo duomenų (rezultatų) patikimumas ir validumas. Pristatomi ir analizuojami tyrimo rezultatai, įvertinamas jų patikimumas bei santykis su kitų tyrimų rezultatais. Pateikiamas rezultatų apibendrinimas, išvados bei rekomendacijos.

Mokslinis darbo naujumas ir jo reikšmė

Išnagrinėti įvairūs teoriniai požiūriai (racionalus, inovacijos sklidimo, neoinstitucinis, išteklių priklausomumo) į pasirinkimą diegti vadybos priemonę (teorinė trianguliacija) ir aktuali mokslinė literatūra apie organizacinių (vidinės organizacinės struktūros) veiksnų poveikį vadybos priemonės pasirinkimui organizacijose leidžia pažvelgti žymiai plačiau ir analizuoti kokybės vadybos priemonės pasirinkimą, kaip mokslinių tyrimų objektą, įvairiapusiškiau nei esamuose aktualiuose moksliniuose tyrimuose.

ISO 9001 standarto versijų reikalavimų pokyčių analizė gali būti pagrindas analizuojant šios priemonės problematiką nagrinėjančias publikacijas ne tik aukštojo mokslo, bet ir platesniame kontekste.

Susisteminta ir apibendrinta įvairių šalių aukštųjų mokyklų ISO 9001 standarto ir EKVF Tobulumo modelio įgyvendinimo praktinė patirtis (atvejo studijų analizė) leidžia identifikuoti minėtų kokybės vadybos priemonių pasirinkimo motyvus aukštosiose mokyklose, kas papildo tiek esamus mokslinius tyrimus apie kokybės vadybos priemonių įgyvendinimą akademinėse institucijose, tiek Lietuvos kontekste atlikto empirinio tyrimo rezultatus.

Disertacinis tyrimas reikšmingai papildo ir prisideda prie esamų užsienio autorių mokslinių tyrimų apie pasirinkimą diegti kokybės vadybos priemones aukštojo mokslo ir studijų institucijų kontekste, ir įsilieja į tyrimų sritį apie pasirinkimą diegti vadybos, organizacines, valdymo ir kt. inovacijas (*innovation adoption*). Lietuvos kontekste tai yra naujas tokio pobūdžio tyrimas (dėl prieigos prie tyrimo objekto).

1. PASIRINKIMO DIEGTI KOKYBĖS VADYBOS PRIEMONES AUKŠTOJO MOKSLO IR STUDIJŲ INSTITUCIJOSE VEIKSNIŲ ANALIZĖ: TEORINĖS PRIEIGOS

Šio skyriaus tikslas – išnagrinėti skirtinguose teoriniuose požiūriuose ir mokslinėje literatūroje pateikiamus vadybos priemonių pasirinkimui ir diegimui organizacijoje poveikį darančius veiksmus. Siekiama suformuoti teorinį pasirinkimo diegti vadybos priemonės organizacijoje aiškinimo modelį, kurio pagrindu bus atliekamas empirinis tyrimas apie pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą poveikį darančius veiksmus Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose.

1.1. Pasirinkimo diegti vadybos priemonės organizacijoje samprata

Šiame darbe pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą aukštojo mokslo ir studijų institucijose teorinė analizė grindžiama pasirinkimo diegti (*adoption*)² inovacijas (vadybos, administracines, technines) [Rogers, 1983], administracines technologijas [Abrahamson, 1991], praktikas (organizacines, vadybos) [Zeit, 1999, Gooderham, 1999; Kostova, 2002], vadybos idėjas [Sturdy, 2004; Mamman, 2002], kaip mokslinių tyrimų objekto, sąvoka ir teorine prieiga³. Tradiciškai nurodoma, kad pasirinkimas diegti yra pamatinė sąvoka inovacijų tyrimuose, kuri apibūdinama kaip „priklausomas kintamasis, kaip ieškomas kriterijus“ [Wolfe, 1994, p. 414, Eveland, 1979, p. 1]. Klasikinio „pasirinkimo diegti“ termino autoriai E. Rogers ir Shoemaker (1971) apibrėžė tai, kaip „visišką naujos idėjos, kaip geriausio esamo veikimo būdo, panaudojimą“, nurodydami tris būdingas prielaidas, pagrindžiančias „pasirinkimo diegti“ kaip kintamojo naudojimą: 1) yra tam tikra apibrėžiama „idėja“, turinti tą pačią reikšmę žmonėms, kurie ją vienodai naudoja skirtingose situacijose; 2) idėjos „naudojimas“ skirtingose situacijose yra panašus, todėl galimas jų palyginimas; 3) egzistuoja kriterijai, leidžiantys nustatyti, kad nauja idėja iš tikrųjų yra „geriausias“ veikimo būdas [Eveland, 1979, p. 2].

Pasirinkimas diegti inovaciją nėra pavienis veiksmas, tačiau procesas, „kuris užsibigia naujo produkto, proceso ar praktikos įsisavinimu organizacijoje“ [Damanpour, 2008, p. 497]. Tyrinėtojai pasirinkimą diegti inovaciją suvokia kaip daugiaetapį procesą. Mokslinėje literatūroje pateikiamos įvairios pasirinkimo diegti inovaciją proceso etapų variacijos.

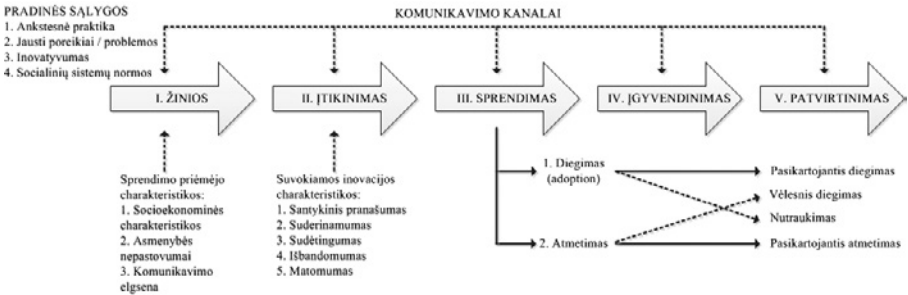
Vienas iš svarbiausių inovacijos sklidimo tyrinėtojų E. M. Rogers [1983, p. 167] sprendimo dėl inovacijos diegimo procesą apibūdino kaip „informacijos ieškojimo ir informacijos apdorojimo veiklą, kuomet individas siekia sumažinti neapibrėžtumą apie inovacijos

² Lietuvos moksliniame diskurse (inovacijų sklaidos tyrimuose) „*adoption*“ terminas verčiamas kaip „įsisavinimas“ [Banytė, 2008]. Oxford ir Collins žodynuose „*adoption*“ apibūdinamas kaip sprendimas pradėti naudoti kažką (pvz. idėją, planą, naują technologiją) [Oxford, 2013], kaip pasirinkimo veiksmas [Collins, 2014]. Šioje disertacijoje vartojamas „pasirinkimo diegti“ terminas.

³ Disertacijoje vartojama „vadybos priemonės“ sąvoka yra vartojama kaip bendra sąvoka, kuri apima šiame darbe analizuojamų įvairių vadybos, valdymo, organizacinių ir pan. priemonių / praktikų / idėjų / modelių ir t. t. apibūdinimus. Tyrime vartojama „kokybės vadybos priemonių“ sąvoka apima mokslinėje literatūroje esamus gausius kokybės vadybos priemonių (pavyzdžiui, ISO 9000 / 9001, EKVF Tobulumo modelio, Visuotinės kokybės vadybos ir kt.) apibūdinimus (kokybės vadybos modeliai, kokybės vadybos sistemos, kokybės vadybos praktikos, vadybos technikos, vadybos inovacijos, standartizuoti vadybos mechanizmai, vadybos idėjos, vadybos praktikos, visuotinės kokybės vadybos praktikos, organizacinės priemonės ir pan.).

pranašumus ir trūkumus“ E. M. Rogers [1983, p. 20-21; Kautz, Larsen, 2000, p. 13] teigimu, naujos idėjos arba inovacijos diegėjai pereina penkis etapus (1 pav.):

- žinių (sužinoma ir įgyjamas bazinis supratimas apie tai, kokia yra inovacija, ir kaip ji veikia);
- įtikinimo (formuojama teigiama arba neigiama nuomonė apie inovaciją);
- sprendimo (inovacija pasirenkama arba atmetama);
- įgyvendinimo (inovacija pradeda realiai naudoti);
- patvirtinimo (ieškoma priimto sprendimo dėl inovacijos pasirinkimo pasitvirtinimo, pasirinktos inovacijos atmetimas / anksčiau atmetos inovacijos pasirinkimas).



1 pav. Pasirinkimo diegti inovaciją sprendimo procesas
Šaltinis: Rogers [2003, p. 169].

Pastebėtina, kad pasirinkimo diegti inovaciją kaip proceso apibrėžimas buvo kritikuojamas kaip pernelyg platus ir dviprasmiškas. R. A. Wolfe [1994, p. 414] akcentuodamas pasirinkimo diegti sąvokos semantinę problemą ir iš to sekantį skirtingą šios sąvokos supratimą, pastebi, kad tai tiesiogiai susiję su orientavimusi į skirtingus inovacijos proceso etapus, ir tai sukelia dviprasmybes ir prieštarigus tyrimo rezultatus. Tokiu būdu vėliau buvo siekiama supaprastinti pasirinkimo diegti inovaciją procesą. Apibendrinę eilės autorių pastebėjimus F. Damanpour ir M. Schneider [2006, 2008] analizuoja pasirinkimą diegti inovaciją kaip trijų arba dviejų etapų procesą:

pradžia (initiation) – tai yra veiklos iki pasirinkimo (susijusios su poreikio, sprendimų ieškojimo, egzistuojančių inovacijų žinojimo, tinkamų inovacijų identifikavimo ir pasiūlymo kai kurių pasirinkimui, pripažinimu. Šiame etape organizacijos nariai sužino apie inovacijas, vertina jų tinkamumą organizacijai, bendrauja su kitais ir pasiūlo jas rinktis);

sprendimas pasirinkti (adoption decision) – vadovo sprendimas pasirinkti inovaciją (atspindi siūlomų idėjų įvertinimą techniniu, finansiniu ir strateginiu požiūriais, darant sprendimą priimti idėją kaip reikalingą sprendimą ir priskiriant išteklius jų įsigijimui, pakeitimui ir įsisavinimui. Šiame etape aukščiausi organizacijos vadovai nusprendžia priimti inovaciją ir skirti tam reikiamus išteklius);

įgyvendinimas (implementation) – veiklos po pasirinkimo (susidaro iš įvykių ir veiksmų, kurie yra susiję su inovacijos pakeitimu, organizacijos paruošimu jų naudojimui, su bandomuoju naudojimu, su vartotojų inovacijos pasirinkimu ir jos tęstiniu naudojimu iki tol, kol ji tampa rutina. Šiame etape inovacija yra naudojama organizacijos narių, klientų, vartotojų).

Svarbu atkreipti dėmesį į įgyvendinimą (*implementation*), kaip vieną iš inovacijos pasirinkimo proceso etapų. Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad „įgyvendinimas nėra pasirinkimo procesų pratęsimas, tačiau savarankiškas fenomenas“ [Fullan, 1977, p. 336]. Įgyvendinimas fundamentaliai skiriasi nuo sprendimo naudoti inovaciją, t. y. jos pasirinkimo. Pavyzdžiui, organizacija gali pasirinkti inovaciją, tačiau nesugeba jos sėkmingai įgyvendinti. Aiškų pasirinkimo ir įgyvendinimo atskyrimą iliustruoja politinis arba teisinis elgsenos modelis, kuriame įstatymo išleidimo veiksmas (*adoption*) atskiriamas nuo įstatymo vykdymo (*implementation*) veiksmo. [Eveland, 1979, p. 8].

Taigi, įgyvendinimas apibūdinamas kaip „svarbi jungiamoji grandis tarp sprendimo pasirinkti inovaciją ir pastovaus jos naudojimo“, kaip „pereinamasis laikotarpis, kurio metu [individai] įgauna vis daugiau įgūdžių, nuoseklumo ir išipareigoja inovacijos naudojimui“, kaip „tikras, realus inovacijos naudojimas praktikoje, turintis mažiausiai penkis įgyvendinimo praktikoje aspektus, tokius kaip pokyčiai duomenyse, struktūroje, elgsenoje, žiniuose ir supratime bei vertybėse“ [Klein, 2005, p. 235, Fullan, 1977, p. 336].

Mokslinėje literatūroje galime rasti keletą įvairių teorinių požiūrių apie pasirinkimą diegti vadybos priemones organizacijoje apibendrinimų. Kritikuodamas tuo metu dominavusį efektyvaus pasirinkimo (*efficient-choice*) požiūrį E. Abrahamson (1991) administracinės technologijos sklidimo (*diffusion*) paaiškinimą grindė papildomais teoriniais požiūriais tokiais kaip: priverstinio pasirinkimo (*forced-selection*), mados (*fashion*) ir susižavėjimo (*fad*). Teigdamas, kad „pasirinkimas diegti nėra grindžiamas sisteminiu organizacinių problemų sprendimų įvertinimu, bet staigiu entuziazmu, įkalbinėjimu, galia, kultūriniu rezonansu ir legitimacija“, A. Sturdy [2004, p. 168] suklasifikavo ir išskyrė šešias praktikos pasirinkimo teorines perspektyvas, grindžiamas „loginiu ir emociniu“ pagrindu: racionalią, institucinę, politinę, kultūrinę, dramaturginę, psichodinaminę. Kiti autoriai akcentavo inovacijos sklidimo [Rogers, 2003, 1983; Damanpour, 2008; Iseri-Say ir kt. 2008; Tannien, 2008; Rosenkopf, 1999; Kautz ir kt., 2000, Ahire ir kt. 2001; Bradford ir kt., 2003; Moalla, 2007; Gounaris ir kt., 2012] ir išteklių priklausomumo [Singh, Power ir kt., 2011; Verbruggen ir kt., 2011; Csizmadia ir kt., 2008, 2006] teorinius požiūrius (1 lentelė).

1 lentelė. Vadybos priemonių pasirinkimo ir diegimo organizacijoje teoriniai požiūriai

Teorinis požiūris	Priežastis	Apibūdinimas
Racionalus	Naudingumas organizacijai	Susijęs su sprendimo suradimu problemos sprendimui, ieškojimas išbandytų technikų ir priežastinių ryšių tarp praktikos ir veiklos efektyvumo
Inovacijos sklidimo		Racionalus tam tikros priemonės pasirinkimas per socialinės sistemos narių suvokiamas priemonės charakteristikas
Politis	Interesai / poveikiai	Susijęs su instrumentiniu idėjų naudojimu, siekiant išsaugoti galią, ir/arba su idėjų turiniu galios poveikių prasme
Kultūrinis	Atitikimas vertybėms	Pabrėžia, kad idėjų sklaida gali būti paplitusi tarp kultūrų, pvz., per globalizaciją. Vietinės žinios gali veikti kaip perdavimo tiltas arba kliūtis
Institucinis	Primetimas / legitimacija	Susijęs su socialiniais arba visuomeniniais poveikiais organizacinėms praktikoms

Išteklių priklausomumo	Konkurenciniai spaudimai / išteklių užtikrinimas, legitimacija	Susijęs su svarbių išteklių priklausomybe nuo išorinių organizacijų, tokiu būdu atsakant į jų reikalavimus
Dramaturginis	Retorika	Susijęs su įtikinama vadybos guru, vadybos konsultantų, akademikų ir pan. įtaka ir jų naudojamomis pateikimo technikomis
Psichodinaminis	Susirūpinimas / tapatumas	Susijęs su emocionaliai paveiktais požiūriais ir gali būti grindžiamas impulsyviu sprendimu priimti idėjas, kurios skiriasi pagal organizacijai teikiamą naudą

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal [Daniel, 2012, p. 374; Sturdy, 2004, p. 168; Birkinshaw ir kt., 2008, p. 826].

Racionalus, inovacijos sklidimo, institucinis ir išteklių priklausomumo teoriniai požiūriai į pasirinkimą diegti vadybos priemonę toliau analizuojami detaliau, kadangi jais yra grindžiamas empirinis tyrimas. Šie teoriniai požiūriai naudojami dėl kelių priežasčių. Pirma, vadybos priemonės pasirinkimas organizacijoje yra daugiaspektis reiškinys, kurio analizei nepakanka orientuotis į vienos kurios nors grupės (pvz. organizacinius) veiksmus [Damanpour, 2006, p. 214]. Antra, šie teoriniai požiūriai siūlo skirtingus, tačiau vienas kitą papildančius paaiškinimus, kodėl ir kaip organizacijos reaguoja į pokyčius, aplinkos neapibrėžtumą [Lowrey, 2010, p. 45] ir pan.

Neoinstitucinės teorijos požiūriu, organizacijos priima visų pripažintas praktikas siekdamas atitikti kitas toje pačioje organizacinėje srityje esančias organizacijas ir įgyti legitimaciją [DiMaggio, 1983]. Šis praktikos pasirinkimo paaiškinimas taip pat yra racionalus, tačiau labiau socialiniu nei ekonominiu požiūriu. Svarbu pastebėti, kad racionalaus (racionalaus pasirinkimo) teorinis požiūris siejamas su praktiniais (racionaliais) veiksniais, tuo tarpu neoinstitucinis – su nepraktiniais (instituciniais) veiksniais, darančiais poveikį praktikos pasirinkimui. Be to, siekiami išsiaiškinti, ar Lietuvos aukštosiose mokyklose ISO 9001 standartas yra pasirinktas siekiant atitikti valdžios „reikalavimus“, priklausomumo nuo išteklių teorinis požiūris, akcentuojantis organizacinę atsaką susijusį su priklausomybe nuo išorinių organizacijų dėl svarbių išteklių, tampa svarbiu ramsčiu. Tuo tarpu inovacijos sklidimo teorija apibūdina procesą, per kurį naujos idėjos ar praktikos plinta socialinėse sistemoje, ir akcentuoja sąryšį tarp inovacijos charakteristikų ir jos (ne) pasirinkimo.

Apibendrinant, organizaciniame kontekste pasirinkimas diegti vadybos priemones siejamas su organizacijos supratimo ir įsipareigojimo lygiu tam tikrai anksčiau nenaudotai inovacijai [Zeitz, 1999, p. 743; Rogers, 1983; Everland, 1979, p. 5] ir gali būti apibūdinamas kaip sprendimas naudoti ir įgyvendinti inovaciją. Praktikoje pasirinkimas diegti analizuojamas organizaciniu (mezo) lygmeniu, atsižvelgiant į veiksmus, darančius poveikį sprendimui dėl inovacijos pasirinkimo arba atmetimo.

1.2. Pasirinkimo diegti vadybos priemonės veiksniai racionali ir inovacijų sklidimo teoriniais požiūriais

Šiame skyriuje analizuojama, kaip racionali ir jį papildančiu E. M. Rogers (1983, 2003) inovacijų sklidimo teoriniu požiūriu yra paaiškinamas vadybos priemonių pasirinkimas organizacijoje.

Vienas iš kontekstų, kuriame formavosi „racionalumo“ koncepcija, buvo organizacijų analizė [Parsons, 2001, p. 252]. Kaip rodo esama aktuali mokslinė literatūra, inovacijų [Rogers, 1983, 2003], administracinių technologijų [Abrahamson, 1991] sklidimas (*diffusion*) arba pasirinkimas diegti (*adoption*) gali būti interpretuojamas ir yra analizuojamas remiantis *racionalių požiūriu*. Šis požiūris mokslinėje organizacinių tyrimų literatūroje sinonimiškai vadinamas racionaliųjų pasirinkimu⁴ (*rational choice*) [Scott, 2000 ir kt.], efektyvaus pasirinkimo teoriniu požiūriu (*efficient-choice perspective*) [Abrahamson, 1991; Neumayer, 2005], racionalių priežasčių / paaiškinimų modeliu (*rational accounts*) [Ansari, 2010; Strang, 2001], racionalių / instrumentinių (*rational/instrumental*) požiūriu [Rüling, 2002]. Kai kurie pasirinkimo diegti organizacines priemones tyrinėtojai akcentuoja labiau ekonominio pobūdžio mokslinėje literatūroje įsitvirtinusių racionalių veikėjo modelį (*rational actor model*) [Kennedy ir kt., 2009] arba racionalių ekonominį požiūrį (*rational economic perspective*) [Gooderham ir kt., 1999; Srivastava ir kt., 2009].

Racionalumas, kaip pažymi E. R. Alexander [2000, p. 242], yra „solistiškas žodis prieš žasties nusakymui“. Racionalumo terminas siejamas tiek su pasirinkimų procesais, tiek su pačiais pasirinkimais [Mankelwicz, 2010, p. 61]. Racionalumas gali būti matomas „kaip matavimas, apibūdinti tai, kas suvokiama kaip optimalu“ [Ryan, 1998, p. 36], kaip „efektyviausių priemonių naudojimas pasiekti nustatytą tikslą“ [Rogers, 1983, p. 236; Elling, 2009, p. 121].

Mokslinėje organizacinių tyrimų srities literatūroje išskiriami instrumentinis⁵ ir institucinis racionalumas. Instrumentinis racionalumas arba instrumentiškai racionalių pasirinkimo racionalumas, arba formalusis racionalumas (pagal Weber) apibrėžiamas kaip atitinkamų priemonių ar procedūrų įvertinimas bei racionalių (loginis) tinkamų optimalių priemonių pasirinkimo būdas reikiamo tikslo pasiekimui [Alexander, 2000, p. 245; Dillard, 2005, p. 609]. Kitaip tariant, instrumentinis sprendimo pasirinkti inovaciją veiksnys yra susijęs su naudingų rezultatų pasiekimu. Tuo tarpu socialiniai (arba instituciniai) veiksniai kyla iš inovacijos diegėjų sąveikos su jų socialine aplinka [Gounaris ir kt., 2012, p. 825].

Pasirinkimo diegti inovacijas organizacijoje mokslinėje literatūroje apie racionalių (instrumentinių) arba efektyvaus pasirinkimo teorinį požiūrį pažymima, kad inovacijos priėmėjai be „socialinio spaudimo“ („*peer pressure*“⁶) daro nepriklausomus, racionalių pasirinkimus [Mamman, 2002, p. 382; Moalla, 2007, p. 11]. Sprendimų priėmėjai yra racionaliūs, apskaičiuojantys veikėjai, kurie atidžiai tiria savo aplinką ir renkasi pagal alternatyvų efektyvumą. Toks „savanaudiškas“ racionalumas yra siejamas su laukiamu nau-

⁴ Racionalaus pasirinkimo teorija grindžiama idėja, kad iš esmės visi veiksmai yra „racionaliūs“, ir kad individai skaičiuoja bet kokio veiksmo tikėtinas išlaidas ir naudas prieš priimdami galutinį sprendimą. Racionalūs individai pasirenka tą alternatyvą, kuri, tikėtina, duos jiems didžiausią pasitenkinimą [Scott, 2000, p. 1-3].

⁵ Svarbu pažymėti, jog kai kurie autoriai (pvz., M. Lounsbury), išskirdami racionalumo tipus, šalia instrumentinio racionalumo nurodo strateginį racionalumą (*instrumental/strategic rationality approach*) [Lounsbury, 2008, p. 351], kuris yra labiau kontekstinis racionalumas nei paprastas, „klasikinis“ racionalumas. Kai instrumentiškai racionalių *homo economicus* (individas, kurio veikla grindžiama savo naudos išskaičiavimu) veikia iš anksto neapgalvotoje aplinkoje, strateginio racionalumo veikėjas yra racionaliai sąmoningas veikėjas, suprantantis vietinį kontekstą ir specifinę situaciją su visais socialiniais ir kultūriniais papročiais [Alexander, 2000, p. 246].

⁶ Grupės narių socialinis spaudimas daryti tam tikrą veiksmą, priimti tam tikras vertybes arba, priešingai, paklusti siekiant būti pripažintu.

dingumu [Sent, 2008, p. 4]. Kaip nurodo Z. Norkus [2008, p. 91], racionalus pasirinkimas yra toks veiksmas, kuris konkrečioje situacijoje yra geriausia priemonė veikėjo tikslams pasiekti ar norams patenkinti. Pagrindinis motyvas pasirinkti naują praktiką grindžiamas: 1) organizacijos ekonominių naudų, tikslų, t. y. kai įgyvendinama organizacinė praktika skatina ekonominių tikslų maksimizaciją, siekia ekonominio veiklos efektyvumo [Goederham ir kt., 1999, p. 507; Srivastava ir kt., 2009; Kennedy ir kt., 2009, p. 897]; 2) informacija apie jos naudingumą – techninį efektyvumą⁷ (*technical efficiency*) arba pelningumą [Srivastava ir kt., 2009, p. 620; Neumayer, 2005, p. 242; Rosenkopf, 1999, p. 363].

Taigi, racionalus veiksmas (elgsena) susijęs su naudos maksimizavimu, t. y. individo veiksmai yra racionalūs, kai jo tikslai, atsižvelgiant į jo įsitikinimus, „siejami priemonėmis, kurios yra efektyvios ir veiksmingos tų tikslų pasiekimui“ [Green, Shapiro, 1994, p. 14]. Kaip nurodo J. L. Zazzali, D. Greene ir kt. [2008, p. 40], „racionaliai besielgiančios“ organizacijos efektyviausiais būdais stengiasi pasiekti su jų misija suderintus tikslus. Tokiu būdu tam tikrą vadybos priemonę organizacijos sprendimų priėmėjai gali matyti kaip efektyvų būdą atitikti ir savo klientų poreikius.

Efektyvaus pasirinkimo teorinis požiūris grindžiamas „veiklos efektyvumo spragų“ (*performance gaps*) sąvoka, kuri akcentuoja neatitikimus tarp organizacijos tikslų ir tikslų, kuriuos organizacija gali pasiekti [Abrahamson, 1991, p. 592]. Taigi, inovacija pasirenkama diegti, kai ji pateikia priemones tam tikros problemos sprendimui ar padeda panaikinti esamus veiklos efektyvumo trūkumus. Tokiu būdu organizacinis veiklos efektyvumas yra pirminis organizacijos vadybos priemonės pasirinkimo ją diegti tikslas [Rüling, 2002, p. 67]. Kai kurie empiriniai tyrimai parodė, kad organizacijos vadybos priemonės pasirinkimą ją diegti, siedamos su veiklos efektyvumu, nesugebėjo jų įgyvendinti, taip pat buvo pastebėti veikėjų manipuliaciniai, simboliniai veiksmai, siekiant pergudrauti suinteresuotą šalis [Lounsbury, 2008, p. 351].

Kadangi vadybos priemonės pasirinkimas neišvengiamai siejamas su iš jos atsirasiančia ekonomine nauda, atsiranda galimas priežastinis ryšys tarp priemonės atsiperkamumo ir jos sklidimo tikimybės [Ansari, 2010, p. 69] bei vadybos priemonės ir organizacinio veiklos efektyvumo [Sturdy, 2004, p. 158].

Svarbu pastebėti tai, jog inovacijų sklidimo ir pasirinkimo jas diegti organizacijoje tyrimuose akcentuojama „proinovacijos šališkumo“ („*pro-innovation bias*“) prielaida. Tai yra stiprus inovacijos šalininko šališkumas inovacijos naudingumo atžvilgiu, kuomet jis gali nepastebėti tam tikrų jos apribojimų ar silpnybių [Rogers, 1983, p. 92]. Tokiu būdu, efektyvaus pasirinkimo požiūris sustiprina „proinovacijos šališkumą“, teigdamas, kad racionalus adaptuotojas niekada nenusprendžia adaptuoti praktiškai neefektyvios administracinės technologijos arba atmesti jau organizacijoje adaptuotą efektyvią inovaciją [Abrahamson, 1991, p. 590]. Teiginys, kad inovacija apskritai yra efektyvi, gali būti klaidingas, kadangi ji gali būti efektyvi vienoms organizacijos, bet neefektyvi kitoms. Vis dėlto, racionalus požiūris negali paaiškinti, kodėl organizacijose yra adaptuojamos trūkumų turinčios

⁷ Techninis efektyvumas yra matuojamas kaip santykis tarp išmatuotos išvesties ir maksimalios išvesties, esant fiksuotos įvesties prielaidai arba kitaip, kaip santykis tarp išmatuotos įvesties ir minimalios įvesties, esant fiksuotos išvesties prielaidai [Porcelli, 2009, p. 3-4]. Techninis efektyvumas gali būti matuojamas pagal pasirinktos vadybos priemonės ir veiklos efektyvumo rodiklių kovariaciją (dviejų tarpusavyje susijusių dydžių skaitinę charakteristiką) [Zeit, 1999, p. 753].

idėjos [Sturdy, 2004, p. 159, cit. Salemen, 2002], kadangi šis požiūris teigia, kad veiktas turi „tobulą“ informaciją racionaliam sprendimui priimti.

Racionaliu instrumentiniu požiūriu, neimituodamos kitų, organizacijos pačios nutaria, ar inovaciją priimti, ar atmesti. Vis dėlto, kai kurie tyrinėtojai pastebi, kad įsitikinimai vadybos priemonės naudingumu neatsiranda socialiniame vakuume, jie yra retoriškai sukuriami ir skleidžiami organizacinių veikėjų [Green, 2004, p. 655; cit. Salaman, 2002, Sturdy, 2004, p. 157].

Pagal E. M. Rogers (1983, 2003) inovacijų sklaidimo teorinį požiūrį, pradinės sąlygos pasirinkti inovaciją gali būti susijusios su ankstesnių praktikų netinkamumu, organizacijos poreikiais (problemomis), inovatyvumo siekiu, socialinių sistemų normomis [2003, p. 169]. Pasirinkimo diegti inovaciją sprendimą paaiškina racionalus tam tikros inovacijos pasirinkimas per socialinės sistemos narių suvoktas inovacijos charakteristikas. E. M. Rogers išskyrė penkias individų (socialinės sistemos narių⁸) suvokiamas inovacijos charakteristikas (kaip inovacijos pasirinkimo dažnumo⁹ kintamuosius), kurios daro poveikį inovacijos pasirinkimui arba atmetimui: santykinis pranašumas, suderinamumas (atitikimas), sudėtingumas, išbandomumas, matomumas.

E. M. Rogers [2003, p. 18-19, 990] teigimu, galimų inovacijos diegėjų inovacijos charakteristikų suvokimas yra svarbesnis nei objektyvus jų matavimas, kadangi „dauguma individų vertina inovaciją ne mokslinių tyrimų pagrindu, tačiau pagal subjektyvius kolegų, kurie jau pasirinko inovaciją, vertinimus“. Sprendimui pasirinkti ar nepasirinkti inovaciją poveikį daro kitų, tame pačiame socialiniame tinkle esančių inovacijos diegėjų nuomonės. Kuomet tame pačiame socialiniame tinkle esantys individai pasirenka inovaciją, tikėtina, kad ir kiti socialinio tinklo nariai taip pat ją rinksis, ypač jei pirmieji turi teigiamą nuomonę apie inovaciją [Greenhalgh, Robert ir kt., 2004, p. 592].

Svarbu pažymėti tai, jog inovacijų charakteristikų tyrimuose akcentuojamas sąryšis tarp inovacijos charakteristikų ir jos pasirinkimo bei įgyvendinimo [Tornatzky, 1982, p. 28]. Taigi, tai yra vienas iš tyrimo būdų, kuomet per potencialių diegėjų suvokiamas tam tikros inovacijos charakteristikas tiriamas inovacijos charakteristikos poveikis jos pasirinkimui diegti. 2 lentelėje pateikiamos mokslinėje literatūroje [Kapoor ir kt., 2014; Damanpour, 2008; Iseri-Say ir kt. 2008; Tannien, 2008; Schneider, 2007; Greenhalgh, Robert ir kt., 2004; Carson ir kt., 1999; Wolfe, 1994; Moore ir kt., 1991; Rogers, 1983; Tornatzky, 1982] išskiriamos inovacijos charakteristikos. Daroma prielaida, kad šios inovacijų charakteristikos daro teigiamą arba neigiamą įtaką inovacijos pasirinkimui. Pagal E. M. Rogers [1983, p. 238], inovacijos santykinis pranašumas, suderinamumas (atitikimas), išbandomumas ir matomumas, socialinės sistemos narių suvokimu, teigiamai susiję su sprendimu pasirinkti inovaciją, tuo tarpu inovacijos sudėtingumas neigiamai veikia jos pasirinkimo dažnumą.

⁸ Rogers inovaciją apibrėžia kaip socialinės sistemos narių, individų suvokiamą naują idėją, praktiką ar objektą. Socialinės sistemos nariai gali būti individai, neoficialios grupės, organizacijos ir/arba subsistemos [Rogers, 1983, p. 9; 24].

⁹ E. Rogers apibrėžė inovacijos pasirinkimo dažnumą (*rate of adoption*) kaip socialinės sistemos narių inovacijos pasirinkimo santykinį greitį.

2 lentelė. Inovacijos charakteristikos

Inovacijos charakteristikos	Apibūdinimas	Poveikis inovacijos pasirinkimui
Sudėtingumas	laipsnis, iki kurio inovacija yra suvokiama kaip santykinai sunkiai suprantama ir naudojama	Neigiamas
Suderinamumas / atitikimas	laipsnis, iki kurio inovacija yra suvokiama kaip suderinama (atitinkanti) su potencialių diegėjų esamomis vertybėmis (sociokultūrinėmis vertybėmis ir įsitikinimais), patirtimis (ankstesnėmis praktikomis) ir poreikiais (pvz. klientų)	Teigiamas
Santykinis pranašumas / suvokiamas naudingumas	laipsnis, parodantis, jog inovacija yra suvokiama kaip geresnė nei prieš tai buvusi praktika	Teigiamas
Matomumas	laipsnis, iki kurio inovacijos rezultatai matomi kitiems	Teigiamas
Kaina (finansinės išlaidos)	pradinės finansinės investicijos ir tolimesnės išlaidos	Neigiamas
Pritaikomumas	galėjimas inovaciją tobulinti, modifikuoti pagal ją įgyvendinančios organizacijos poreikius ir tikslus	–
Trukmė	tam tikras laiko periodas, per kurį inovacija diegiama ir įgyvendinama	–

Šaltinis: sudaryta autorės.

• Sudėtingumas (*complexity*). Tai daugiaspektė sąvoka, grindžiama inovacijos naujumu ir apimanti sunkumus, susijusius inovacijos supratimu ir jos įgyvendinimu. Kaip rodo atliktų mokslinių tyrimų rezultatai, „ISO 9001 ir EKVF Tobulumo modelio supratimo sunkumas yra pati reikšmingiausia „standarto / modelio“ kategorijai priskiriama problema (tai dažniausiai siejama su terminologija bei su nežinojimu nuo ko pradėti)“ [Kasperavičiūtė, 2013, p. 87, 2012, p. 680]. C. Steed [2002, p. 82] pažymi, kad „nors terminai, tokie kaip veiklos efektyvumo valdymas, sugretinimas, dėmesys klientui yra plačiai naudojami kituose sektoriuose ir yra esminiai siekiant tobulumo, universiteto kontekste jie „nesuskambo gerai“, todėl tyrinėtojai nurodo EKVF Tobulumo modelio pritaikymo organizacijos specifikai (aukštojo mokslo kontekstui) poreikį [Spasos ir kt., 2008, p. 46; Davies ir kt., 2007, p. 387]. ISO 9001 standarto terminologija mokslinėje literatūroje taip pat apibūdinama kaip „per daug techninė arba per daug specifinė“ (Paunescu, 2005, p. 13; Basir, 2012, p. 42; Sohail et al., 2003, p. 143). Kai kurių autorių teigimu, „tinkamo ISO standarto supratimo trūkumas sąlygoja nerimą ir pamėgdžiojimą, kas sudaro pagrindą atsirasti nelanksčiai ir biurokratinei sistemai“ [Ismail ir kt., 2006, p. 71]. Pagrindiniai su ISO 9001 standartu ir EKVF Tobulumo modeliu susiję įgyvendinimo sunkumai apima problemas, susijusias su personalo ir aukščiausios vadovybės įsipareigojimo ir palaikymo stoka, popierizmu ir biurokratija, ilga įgyvendinimo trukme [Kasperavičiūtė, 2013, p. 87, 2012, p. 680].

Mokslinėje literatūroje keliama hipotezė, jog inovacijos sudėtingumas turi neigiamą poveikį jos pasirinkimui ir įgyvendinimui [Damanpour, 2008; Iseri-Say ir kt. 2008; Tannien, 2008; Schneider, 2007; Hashem, Tann, 2007; Carson ir kt., 1999; Wolfe, 1994; Rogers, 1983; Tornatzky, 1982]. Jeigu inovacija nėra tinkamai suprantama, ji nebus tinkamai įgyvendinta. Tokiu būdu ji bus linkusi žlugti arba bus vilkinama. Tokios inovacijos gebėjimas

pagerinti organizacijos veiklą gali būti labai menkas. Vis dėlto, kai kuriuose tyrimuose gauti priešingi rezultatai. Pavyzdžiui, F. Damanpour ir M. Schneider 2008, p. 510] atliktas tyrimas JAV savivaldybėse apie administracinių inovacijų diegimą, parodė, kad inovacijų sudėtingumas neturėjo reikšmingo poveikio jų diegimo pasirinkimui.

Remdamasis DiMaggio ir Powell bei kitais tyrimais H. Teo ir K. K. Wei ir kt. [2003, p. 25] teigia, kad kai vadybos priemonės prastai suprantamos, tikėtina, jog tuomet labiau sustiprėja mimetiniai nei priverstiniai ar normatyviniai spaudimai. Kuo didesnis neapibrėžtumas tarp priemonių ir rezultatų, tuo labiau organizacija modeliuos save pagal tas organizacijas, kurios jos suvokimu yra pranašios ir sėkmingos.

- Suderinamumas / atitikimas (*compatibility*). Dar kartais vadinamas idėjiniu atitikimu (*ideological alignment*) [Schneider, 2007], apima inovacijos suderinamumą su priimančios organizacijos vertybėmis, ankstesnėmis patirtimis, poreikiais bei idėjiniais (reformos, politikos ir pan.) principais. Aukštojo mokslo ir studijų institucijų kontekste tai galėtų būti inovacijos atitikimas kokybės užtikrinimo politikos, Bolonijos proceso ir kt. principams. Inovacijų tyrimuose suderinamumas turi teigiamą poveikį inovacijos pasirinkimui [Hashem, Tann, 2007; Wolfe, 1994; Rogers, 1983; Tornatzky, 1982]. Kaip pažymi G. Zeitz ir kt. [1999, p. 756], praktikos daug geriau įsitvirtina, kai jos dera su kitomis institucionalizuotomis praktikomis ir vertybių sistemomis tarporganizacinėje srityje bei visuomenėje.

- Santykinis pranašumas (*relative advantage*) / suvokiamas naudingumas (*perceived usefulness*). Inovacijos suvokimas geresne (naudingesne) nei prieš tai buvusios idėjos. Teorinėje literatūroje nurodomas teigiamas charakteristikos poveikis inovacijos pasirinkimui [Damanpour, 2008; Iseri-Say ir kt., 2008; Schneider, 2007; Hashem, Tann, 2007; Wolfe, 1994; Moore ir kt., 1991; Rogers, 1983; Tornatzky, 1982], nes tai gali padėti organizacijai pasiekti jos strateginius, veiklos tikslus. Ši inovacijos savybė gali būti matuojama ekonominiu (pelningumu), socialinio prestižo, pasitenkinimo, patogumo (*convenience*), veiklos veiksmingumo / efektyvumo atžvilgiais.

Tiek ISO 9001 standarto, tiek EKVF Tobulumo modelio vidinis naudingumas aukštojo mokslo ir studijų institucijose yra susijęs su priemonių tikslais (institucijos stiprybių ir tobulintinių sričių nustatymas, savęs įvertinimas, bendro požiūrio į veiklos gerinimą užtikrinimas ir pan.), reikalavimais kokybės vadybos sistemai (dokumentų valdymo pagerinimas, klientų poreikių ir lūkesčių nustatymas, aiškiai apibrėžtos pareigos ir atsakomybės, kontrolės ir įvertinimo užtikrinimas ir t. t.) bei veikia organizacijos kultūrinius pokyčius (personalo išpareigojimas kokybei, supratimo apie kokybę padidėjimas). Šių priemonių išorinis naudingumas yra susijęs su bendradarbiavimo plėtra, o esminė išorinė standartizuotos kokybės vadybos sistemos akademinėse institucijose nauda yra institucijos įvaizdžio pagerėjimas, užtikrinantis išorinius klientus, kad aukštojo mokslo ir studijų institucija teikia kokybiškas paslaugas, kas sąlygoja didesnius studentų srautus, grįžtamąjį ryšį ir pan. [Kasperavičiūtė, 2013, p. 89].

- Matomumas (*observability*). Inovacijos matomumas yra susijęs su jos rezultatų (efektyvumo) matomumu kitose inovaciją įsiedigusiose organizacijose, ir yra teigiamai susijęs su inovacijos pasirinkimu [Hashem, Tann, 2007; Wolfe, 1994; Rogers, 1983; Tornatzky, 1982]. Vis dėlto G. Hashem ir kt. [2007, p. 646] tyrimas apie ISO 9000 diegimą 239 Egipto gamybos įmonėse parodė, kad matomumas buvo nereikšminga charakteristika ISO 9000

diegimui. Kai kurių idėjų rezultatai yra lengvai pastebimi ir perduodami kitiems, tuo tarpu kitas inovacijas yra sunku apibūdinti. G. C. Moore ir I. Benbasat [1991] matomumą patikslino per du konstruktus: matomumo (*visibility*) ir rezultatų patikrinamumo / įrodomumo (*result demonstrability*).

- Kaina (finansinės išlaidos). Apima pradžines finansines investicijas ir tolimesnes išlaidas. Mokslinėje literatūroje keliami hipotezė, jog inovacijos kaina turi neigiamą poveikį inovacijos pasirinkimui [Damanpour, 2008; Iseri-Say ir kt., 2008; Schneider, 2007; Wolfe, 1994; Tornatzky, 1982]. I. Caraman ir kt. [2008, p. 308] teigimu, „ISO 9000 standartų įgyvendinimui reikalingas laikas ir išlaidos tikriausiai yra didžiausia kliūtis plačiam standartų naudojimui švietimo institucijose“. C. Paunescu [2005, p. 13], Ch. Singh ir kt. [2006, p. 413] tyrime akcentuojama, kad „ISO 9001 kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas universitete reikalauja didelio kiekio <...> finansinių išteklių“ [29, p. 13].

Manoma, jog kuo inovacija pigesnė, tuo didesnė tikimybė, kad ji bus pasirinkta. Vis dėlto, F. Damanpour ir M. Schneider [2008] atliktas tyrimas apie administracinių inovacijų pasirinkimą JAV savivaldybėse parodė, kad inovacijos kaina turėjo teigiamą poveikį inovacijos pasirinkimui. A. Iseri-Say ir kitų autorių [2008] atliktas tyrimas didelėse skirtingose įmonėse Turkijoje taip pat parodė, kad finansinių investicijų dydis turėjo teigiamą poveikį vadybos praktikos diegimui. Teigiamas kainos poveikis inovacijos pasirinkimui (skirtingai nei teigiama teorijoje), manoma, gali būti susijęs su inovacijos tipu, t. y. administracinės inovacijos gali būti pigesnės už technologines inovacijas¹⁰.

- Pritaikomumas (*adaptability*). Suvokiamas inovacijos pritaikomumas akcentuoja inovacijos lankstumą arba nelankstumą [Tornatzky, 1982; Wolfe, 1994]. Charakteristikos poveikis inovacijos pasirinkimui nenurodomas. Van der Berghė [1997, p. 25] „per daug techninę ir specifinę“ standarto terminologiją apibūdino kaip ISO 9001 standarto pranašumą, pažymėdamas, jog tai rodo standarto lankstumą, leidžiantį jį taikyti skirtinguose kontekstuose. Tačiau iš kitos pusės tai laikoma ir trūkumu, sukeliančiu nesaugumo jausmą ir tampančiu diskusijų bei pasipriešinimo objektu. „ISO sistema buvo sukurta pramonės ir gamybos sektoriui, todėl jos pritaikomumas švietimo sistemoje yra gana komplikuo-
tas ir sudėtingas reiškinys“ [Misiūnas, 2007, p. 45], „Institucijose buvo jaučiama, kad kai kurių procedūrų turinys nesisiejo nei kalbos nei koncepcijų prasme“, savo tyrime pastebi Moreland ir kt. (1998, p. 319). Taigi, akademinėms institucijoms susiduriant su terminų, tokių kaip klientas, produktas / paslauga, suinteresuotoji šalis, tiekėjai ir pan., apibrėžimų sunkumais [El Abbadi ir kt., 2011, p. 124], 2002 metais Lotynų Amerikos Kokybės

¹⁰ Administracinės (vadybos) inovacijos yra naujos organizacinės struktūros, administracinės sistemos, valdymo praktikos, jos apima procesus, vaidmenis, taisykles ir struktūras [Birkinshaw, 2008, p. 829; Schneider, 2007, p. 603], kurios „atveria naujas galimybes gerinti institucijų veiklą ir siekti efektyvumo“ [Domarkas, 2010, p. 80]. Administracinės (vadybos) inovacijos inicijuojamos administraciniame lygmenyje ir turi tendenciją būti įgyvendinamos „iš viršaus į apačią“. Tuo tarpu technologinės inovacijos yra susijusios su konkrečiomis veiklomis ir įgyvendinamos „iš apačios į viršų“, jos apibrėžiamos kaip naujos paslaugos, programos ar produkto įgyvendinimas, orientuojasi į rinką ir yra inicijuojamos klientų [Jaskyte, 2011, p. 78; Damanpour, 2008, p. 511]. Kadangi mokslinėje literatūroje visuotinės kokybės vadyba įvardijama kaip administracinė (vadybos) inovacija [Damanpour, 2011, p. 424] (kaip į kokybę grindžiamos organizacinės sistemos vystymą nukreiptas praktikų rinkinys [Ahire, 2001, p. 447], akcentuojantis organizacinį įsipareigojimą klientui ir nuolatiniam gerinimui [Dean, Bowen, 1994]), ISO 9001 standartas kaip viena iš visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo priemonių, taip pat gali būti laikomas administracine (vadybos) inovacija.

institute (Meksikoje) specialiai švietimo organizacijoms buvo patvirtintos ir 2007 metais redaguotos IWA 2 (*International Workshop Agreement*) rekomendacijos ISO 9001:2000 (plačiau 2.2.1. skyriuje).

- Trukmė (*duration*). Apibūdinama kaip tam tikras laiko periodas, per kurį inovacija diegiama ir įgyvendinama [Iseri-Say ir kt., 2008; Wolfe, 1994]. Charakteristikos poveikis inovacijos pasirinkimui nenurodomas. Moksliniuose tyrimuose akcentuojamos laiko trūkumo [Singh ir kt., 2006, p. 413] ir poreikio skirti daug laiko [Lundquist, 1997, p. 168] problemos. Pažymima, kad standarto įgyvendinimo metu, kuris trunka mažiausiai vienerius metus, „eikvojamas laikas ir gaunamas papildomas darbo krūvis“ [Gamboa ir kt., 2012, p. 396]. Be to, kaip parodė Ch. Singh ir K. Sareen [2006, p. 407] atliktas tyrimas, akademinis personalas buvo nepatenkintas dėl laiko, praleisto prie „dokumentacijos“, o ne auditorijose. T. Thonhauser [2008, p. 341, 346] tyrimas atskleidė, kad aukštojo mokslo institucijos JAV ir Jungtinėje Karalystėje ISO 9000 sertifikatai įgijo vidutiniškai per 16,5 mėnesių. Buvo nustatyta, jog greitesnis ISO 9000 standartų įgyvendinimo laikas priklauso: nuo institucijos patirties įgyvendinant kokybės vadybos sistemas, nuo to, ar tuo metu, kai vyksta ISO kokybės vadybos sistemos diegimas, vykdomas dar koks nors pokyčio projektas, nuo sistemos įgyvendinimui pasirinkto atsakingo asmens statuso institucijoje, nuo mokymo ir konsultavimo, kurį atlieka vidiniai institucijos nariai, o ne išoriniai konsultantai, nuo vidinių procesų supratimo, nuo vadovybės ir administracijos palaikymo. EKVF Tobulumo modelio įgyvendinimas taip pat buvo įvardijamas kaip „per daug laiko reikalaujantis procesas“ ir yra vienas iš reikšmingų ir su EKVF Tobulumo modelio įgyvendinimu susijusių barjerų aukštosiose mokyklose [Osseo-Asare, 2002, p. 35].

G. C. Moore ir kt. [1991], L. G. Tornatzky, K. J. Klein [1982], G. W. Downs, L. B. Mohr [1976] diskutavo apie pirmines ir antrines inovacijos charakteristikas. Downs ir Mohr [1976, p. 702-703] pirmines inovacijos charakteristikas laikė įgimtomis (objektyviomis) ir pastoviomis visose organizacijose (pvz. inovacijos kaina (aukšta arba žema)). Tuo tarpu antrinės inovacijos charakteristikos laikomos subjektyviomis, nes jos grindžiamos diegėjų suvokimu (nuomone) apie tam tikrą inovaciją. Kritikuodami Downs ir Mohr pateiktą pirminių inovacijos charakteristikų apibūdinimą, Tornatzky ir Klein [1982, p. 28] tvirtino, „kuomet taip vadinamos priminės inovacijos charakteristikos matuojamos objektyviai, objektyvaus charakteristikų matavimo reikšmė suvokiančiojo mintyse yra subjektyvi. Tokie būdu, nors inovacija gali kainuoti fiksuotą sumą (kaina yra pirminė inovacijos charakteristika), jos kainą diegėjas vertins atsižvelgdamas į savo finansinius išteklius. Todėl tai, kas nebrangu vienam, kitam bus brangu. Todėl tam tikra prasme, negali būti pirminių inovacijos charakteristikų, nes „faktas“ bus įvertintas subjektyviai“. Panašiai, apie skirtingų inovacijos diegėjų skirtingai suvokiamas pirmines inovacijos charakteristikas teigė Moore ir kt. [1991, p. 194]. Jie nurodė, jog faktiškai savikaina yra pirminė, tuo tarpu kainos suvokimas – antrinė inovacijos charakteristika.

E. M. Rogers inovacijų sklaidimo teorijoje išskiriamos idealaus tipo inovacijos diegėjų kategorijos, tokios kaip: novatoriai (pirmieji 2,5 proc. populiacijoje pasirenkančių inovaciją), ankstyvieji diegėjai (tie, kurie patenka į kitą 13,5 proc. grupę), ankstyvoji dauguma (34 proc. grupė, apibūdinama kaip sąmoningi sekėjai), vėlyvoji dauguma (34 proc. grupė, kuri pradžioje skeptiškai žvelgia į inovaciją, tačiau galiausiai pasiduoda kolegų spaudi-

mui), atsiliekantieji (16 proc. grupė, laikoma tradiciniais diegėjais lyginant su ankstyvaisiais diegėjais). Rogers pažymi, kad paskutinėms inovacijos diegėjų grupėms yra būdingi ilgi sprendimo priėmimo procesai dėl inovacijos pasirinkimo [Rogers, 2003, p. 282].

Apibendrinant, instrumentinis (formalusis) racionalumas yra į tikslą nukreipta, priemonės – rezultato koncepcija. Šiuo požiūriu pasirinkimas diegti vadybos priemonės aiškinamas kaip racionalaus pasirinkimo proceso rezultatas. Veiksniai skatinantys inovacijos pasirinkimą yra susiję su jos instrumentiniu naudingumu, kur individų racionalumas susijęs su efektyvumo siekiu (jo paieška) [Martineau, 2009, p. 50].

Remdamasis E. M. Rogers ir kt. inovacijos sklaidimo tyrimais, E. Abrahamson [1991] instrumentinį racionalumą vadino „efektyvaus pasirinkimo“ teoriniu požiūriu. Vėliau, atsižvelgdamas į DiMaggio ir Powell tyrimus jis kritikavo šį inovacijų pasirinkimo literatūroje dominavusį modelį ir pateikė alternatyvius administracinės technologijos pasirinkimo modelius, tvirtindamas, kad „esant neapibrėžtumui sąlygoms, „užgaidos / susižavėjimo“ (*fad*) ar „mados“ (*fashion*) modeliai pateikia geresnius inovacijos paaiškinimus nei efektyvaus pasirinkimo modeliai“. Šie alternatyvūs teoriniai požiūriai analizuojami neoinstitucinės teorijos kontekste. Racionalaus požiūrio kritikai pastebi, kad racionali elgsena gali duoti priešingus rezultatus, tokius kaip sumažėjęs pasitikėjimas, veiklų supaprastinimas, siekiant jas išmatuoti, dėmesys tik išmatuojamiems dalykams ir padidėjęs išlaidos [Sturdy, 2004, p. 158 cit. Power, 1997].

Taigi, instrumentinį racionalumą siekiama išplėsti neoinstitucinėje teorijoje. Remiantis Aristotelio *phronesis* (praktinė priežastis) dorybe, tinkamumo (*appropriateness*) logika supriešinama su instrumentine logika [Townley, 2002, p. 164]. Tuomet keliamas klausimas ne „koks pasirinkimas yra geriausias mano paties interesams“, bet „kokia yra tinkama elgsena man tai atlikti, atsižvelgiant į situaciją ir mano vaidmenį joje“. Taigi, instrumentinė logika klausia „kokie mano interesai šioje situacijoje?“, tuo tarpu tinkamumo logika pabrėžia normatyvinį aspektą, kur pasirinkimas yra išsaknijęs į socialinį kontekstą ir grindžiamas morale, atsižvelgiant į sąryšius su kitais ir įsipareigojimus kitiems tam tikroje situacijoje. Ši logika pakeičia, arba apriboja individualistinę instrumentinę elgseną [Scott, 2008, p. 65, 82].

Taip pat svarbu pažymėti, kad priešingai nei ekonomistai ir racionalaus pasirinkimo teorikai sociologijos ir politikos moksluose, suvokiantys racionalumą kaip *deus ex machina*, institucionalistai nenaudoja siauro, naudingumą maksimizuojančio racionalumo tipo, tačiau platesnį, institucinį Weberinį racionalumo supratimą [Lounsbury, 2008, p. 350].

Siekiant suprasti šių dviejų požiūrių skirtumą, Lounsbury [2008, p. 352] siūlo atkreipti dėmesį į Meyer ir Rowan (1977, p. 343-344) teiginius, pirma, kad „racionalizuoti mitai yra institucinio racionalumo rūšis, nukreipianti individualią elgseną. Racionalizuoti mitai yra racionalizuoti ir nuasmeninti nurodymai, kurie identifikuoja įvairius socialinius tikslus kaip techninius, ir per taisykles nustato tinkamas priemones, skirtas racionaliai pasiekti šiuos tikslus. Antra, jie yra stipriai institucionalizuoti ir matuojami bet kokio individualaus dalyvio ar organizacijos nuožiūra“. Autorius pažymi, kad Meyer ir Rowan požiūris į racionalumą yra gana priešingas instrumentiniams požiūriams, kurie akcentuoja individų savarankiškumą priimant sprendimus, strategiškai tarnaujančius jų siauriems materialiniams interesams.

Išanalizavus racionalaus ir inovacijos sklidimo teorinių požiūrių sampratas apie pasirinkimą diegti vadybos priemones organizacijoje, 3 lentelėje pateikiamas apibendrinimas bei išskiriamos šiuose teoriniuose požiūriuose akcentuojamos suvokiamos vadybos priemonių charakteristikos. Kitame skyriuje bus analizuojama kaip neoinstitucinės teorijos požiūriu galima paaiškinti pasirinkimą diegti kokybės vadybos priemones organizacijoje.

3 lentelė. Pasirinkimo diegti vadybos priemones veiksniai racionalių ir inovacijų sklidimo teoriniais požiūriais

Teorinis požiūris	Priemonės pasirinkimo priežastis	Priemonės pasirinkimo procesas	Priemonės pasirinkimo rezultatas	Pasirinkimo diegti priemones veiksnys
<ul style="list-style-type: none"> Racionalus / instrumentinis („efektyvus pasirinkimo“) Inovacijos sklidimo 	<ul style="list-style-type: none"> Organizacinės veiklos efektyvumo spragos, naudos maksimizavimo siekis Esamų praktikų netinkamumas, organizacijos poreikiai (problemos), inovatyvumo siekiai, socialinių sistemų normos 	<ul style="list-style-type: none"> Racionalus pasirinkimas → instrumentinis vadybos priemonės naudingumas Racionalus inovacijos pasirinkimas → per socialinės sistemos narių suvokiamas inovacijos charakteristikas: <i>Sudėtingumą</i>, <i>Suderinamumą</i>, <i>Naudingumą</i>, <i>Matomumą</i>, <i>Kainą</i>, <i>Pritaikomumą</i>, <i>Trukmę</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Pagerintas organizacinis veiksmingumas / efektyvumas 	<ul style="list-style-type: none"> Suvokiamos vadybos priemonės charakteristikos: <i>Sudėtingumas</i>, <i>Suderinamumas</i>, <i>Naudingumas</i>, <i>Matomumas</i>, <i>Kaina</i>, <i>Pritaikomumas</i>, <i>Trukmė</i>

Šaltinis: sudaryta autorės.

1.3. Pasirinkimo diegti vadybos priemones veiksniai neoinstitucinės teorijos požiūriu

Šiame skyriuje analizuojami ir išskiriami pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemonės veiksniai neoinstitucinės teorijos požiūriu. Atliekama tyrimų apie institucinius spaudimus apžvalga aukštojo mokslo ir studijų institucijų kontekste. Palyginami legitimacijos ir efektyvumo veiksniai, susiję su pasirinkimu diegti vadybos priemones.

Dar vienas ypatingai svarbus šiame moksliniame tyrime naudojamas teorinis požiūris tirti pasirinkimą diegti kokybės vadybos priemones aukštojo mokslo ir studijų institucijose yra grindžiamas *neoinstitucine teorija* arba kaip įvardija kai kurie mokslininkai [Tolbert, Hinings, 2008; Greenwood, Oliver ir kt., 2008], *organizaciniu institucionalizmu*. Neoinstitucinė teorija (taip pat vadinama naujuoju institucionalizmu) yra naujas institucinės teori-

jos etapas, pakeitęs „senąjį“ institucionalizmą¹¹. Pirmieji neoinstitucinės teorijos teiginiai organizacinės teorijos srityje buvo suformuoti pamatiniuose J. Meyer ir B. Rowan (1977), S. Zucker (1977), W. R. Scott (1983) ir [Powell, 2008, p. 795] ir DiMaggio ir Powel (1983) darbuose [Gray, 2008, p. 957; Greenwood ir kt., 2008, p. 3].

Teigiama, kad neoinstitucinė teorija yra plačiai naudojama tiriant organizacinių praktikų pasirinkimą ir sklidimą tarp organizacijų [Kostova ir kt., 2002, p. 215]. Ji padeda suprasti, kodėl organizacijų vadovai pasirenka kitose pramonės srityse išvystytas praktikas, kartais įvardijamas neracionaliomis praktikomis, kurios, anot R. Suddaby [2010, p. 15], atitinka normatyvinius reikalavimus, tačiau nepasiekia ekonominių tikslų, t. y. yra „nutolusios nuo savo naudingumo“. Ši teorija yra „galinga konceptuali priemonė, galinti paaiškinti, kodėl viešojo sektoriaus organizacijos, tokios kaip Europos universitetai, tapo vis labiau atviros privačiame sektoriuje kilusioms idėjoms“ [Serrano-Velarde ir kt., 2012, p. 278]. Taigi, teorija aiškina, „kodėl pasirenkama viena ar kita forma (pavyzdžiui, nauja organizacinė praktika) ir atmetamos kitos formos, kieno interesai gali būti susiję su pasirinkta institucine forma ir veikla“ ir pan. [Meyer, 2006, p. 4]. Vienas iš pirmųjų, J. W. Meyer parodė neoinstitucinės teorijos gebėjimą paaiškinti, kodėl viešosios mokyklos dėl švietimo reformos pasirinko organizacines praktikas, kurios mažai siejosi su realia situacija institucijoje [Meyer, 1977; Meyer ir kt., 1978].

Naujųjų institucionalistų požiūriu, institucinė analizė „nesiekia parodyti organizacinių praktikų neefektyvumo <...>“. Skeptiškai vertindami argumentą, kad išliekančios institucijos parodo veiksmingus sprendimus neoinstitucionalistai pripažįsta, jog aplinkos pokyčiai vyksta greičiau nei organizacinės adaptacijos. Todėl „nėra tikslo išžiūrėti ar institucijos yra efektyvios, bet siekiama paaiškinti, kaip institucijos įtraukia istorines patirtis į savo taisykles ir organizavimo logikas“ [DiMaggio, 1991, p. 33]. Taigi, per daug nesiorientuojama į tai, kad praktikos „neveikia taip, kaip reikia“, bet kreipiamas dėmesys į jų faktinį funkcionavimą konkrečiame kontekste.

Viena iš svarbiausių neoinstitucinės teorijos koncepcijų yra *institucinio izomorfizmo koncepcija*, kuri per trijų mechanizmų schemą sudaro galimybę suprasti organizacinių

¹¹ Klasikinis arba „senasis“ institucionalizmas yra teorinė paradigma, kuri orientuojasi į vidinę organizacijos aplinką, tuo tarpu „naujasis“ skiria dėmesį organizacijos sąveikai su kitomis tos srities organizacijomis arba su išorine aplinka, arba tiek vidinės, tiek išorinės aplinkų sąveikai. DiMaggio ir Powel [DiMaggio, 1991, p. 11-15] išskiria keturiolika skirtingai „senajame“ ir „naujajame“ institucionalizme aiškinamų aspektų. Esminiai jų skirtumai susiję su: I) *orientaciniu lygmeniu* („senasis“ institucionalizmas skiria dėmesį individualaus veikėjo veiksmams analizuojant kaip per istorijas ir mitus jie yra socialiai konstruojami ir kaip šie veiksmai tampa struktūruoti, tuo tarpu „naujasis“ orientuojasi į organizacinį lygį nagrinėjant kaip organizacinės elgsenos tampa izomorfinėmis); II) *aplinkos konceptualizacija* (nuo organizacijų, kurios įsitvirtinusios vietinėse bendruomenėse ir pan., pereinama prie nevietinių aplinkų arba organizacinių sektorių ar sričių); III) *organizacine dinamika* (neoinstitucionalistai akcentuoja ne tik organizacijų homogeniškumą, bet taip pat institucionalizuotų komponentų pastovumą, kur bet koks atsiradęs organizacinis pokytis yra suvaržomas susiejant jį su atitinkamo tendencija; priešingai, „senajame“ institucionalizme pokytis buvo būdinga detalė organizacijai plėtojant adaptyvinių sąryšių su vietine aplinka, organizacijos matomos kaip nuolat besikeičiančios ir besiadaptuojančios); IV) *skirtingais organizacinio racionalumo apribojimo šaltiniais* („senasis“ akcentuoja asmeninį suinteresuotumą kaip politinių kompromisų ir sąjungų rezultatą, tuo tarpu „naujasis“ akcentuoja ryšį tarp stabilumo, legitimacijos ir „bendrų susitarimų“ galios); V) *pagrindinėmis pažinimo formomis* (nuo vertybių, normų ir pažiūrų, – normatyvinių vertybių akcentuojant profesionalizmą „senajame“ institucionalizme, „naujajame“ einama link rutinų, scenarijų, schemų – „normatyvinių įsipareigojimų“ ir „savaiame suprantamų scenarijų, taisyklių ir klasifikacijų“).

praktikų pasirinkimo prielaidas [DiMaggio, 1983, p. 150, Carolan, 2008, p. 428, Kaplan, 2006, p. 240]. Izomorfizmo teorija akcentuoja ne psichologines veikėjų būsenas, bet struktūrinius pasirinkimų veiksmus, kuriuos veikėjai suvokia kaip racionalius arba protingus [DiMaggio, 1983, p. 149]. W. Parsons [2001, p. 520] neoinstitucinės teorijos izomorfistinio modelio privalumus apibrėžia taip: „izomorfizmo mechanizmai teikia įtaigų paaiškinimą apie pokyčius viešojo sektoriaus struktūroje ir elgsenoje ir jo santykius su privačiu sektoriumi, apie netikrumo ir neapibrėžtumo vaidmenį skatinant organizacijas imituoti sėkmingai veikiančius organizacinius darinius“. Jis pateikia pavyzdį, kaip netikrumo ir neapibrėžtumo sąlygomis viešasis sektorius susižavi didžiulę įtaką organizacinei kaitai turėjusiais verslo „sėkmės“ standartais, žadėjusiais sėkmingą alternatyvą (daug kas buvo daroma prievartiniu būdu, kur ypač svarbų vaidmenį atliko imitacija, kuomet viešasis sektorius mėgino kopijuoti privataus sektoriaus praktiką).

Vis dėlto, šalia neginčijamos neoinstitucinės teorijos naudos tiriant organizacinių priemonių pasirinkimą, svarbu pažymėti ir tam tikras jos silpnybes. Viena vertus, pastebima, kad teorija neatsako į klausimą, kodėl kai kurios organizacijos pasirenka radikalų pokytį, tuo tarpu kitos nepasirenka, nors ir patiria tuos pačius institucinius spaudimus [Greenwood ir kt., 1996, p. 1023]. Kita vertus, institucinio izomorfizmo požiūris kritikuojamas tiek dėl galimo trijų izomorfinių mechanizmų persidengimo, tiek dėl conceptualios bei empirinės konkurencinio ir institucinio izomorfizmo persidengimo problemų, kurios komplikuoja institucinio izomorfizmo taikymą empirinėje analizėje [Karlsson, 2008, p. 680].

1.3.1. Institucinės aplinkos samprata

Yra išskiriamos „techninės“ (efektyvumu grindžiamas konkurencinis sektorius) ir „institucinės“ aplinkos¹². W. R. Scott ir J. W. Meyer [Scott, 1987, p. 498, Scott, 1991, p. 123, 167] technines aplinkas (arba konkurencinį efektyvumu grindžiamą sektorių) apibrėžė kaip sritį, „kur produktas arba paslauga yra pagaminami ir pakeičiami rinkoje, o organizacijos įvertinamos už efektyvų ir veiksmingą jų darbo proceso valdymą“. Tokiose aplinkose veikiančios organizacijos susitelkia į techninių procesų valdymą ir koordinavimą ir, tikėtina, mėgins apsaugoti šiuos pagrindinius procesus nuo aplinkos svyravimų (trukdžių). Kaip nurodo M. S. Kraatz ir E. J. Zajac [1996, p. 812], lyginant su techninėmis aplinkomis, kurios apima klientus, tiekėjus, konkurentus ir kontrolės grupes, institucinės aplinkos yra daug platesnės. Jos apima normas, standartus, suinteresuotų šalių lūkesčius, kurie yra bendri visiems organizacinės srities individams.

Kalbėdami apie institucines aplinkas / institucinius kontekstus (sektorius), kai kurie autoriai akcentavo institucinio konteksto sąvokos sudėtingumą. R. Greenwood, Ch. Oliver ir kt. [2008, p. 5] manymu, šis terminas naudojamas dvejopai, t. y. apima dvi skirtingas idėjas – kontekstą kaip simbolinius / kultūrinius poveikius ir kontekstą kaip valstybės ir profesinių institucijų reguliavimo modelį. Pirmuoju atveju institucinis kontekstas apibrėžiamas kaip „plačiai paplitę socialiniai supratimai apie tai, kas yra tinkama organizacinė forma ir elgsena“ (Tolbert, 1985), kaip „didesnės visuomenės dalies taisyklės, normos ir ideologijos“ (Meyer ir B. Rowan, 1977), kaip „bendri susitarimai apie tai kas yra tinkama ir reikšminga elgsena“

¹² Svarbu pažymėti, kad tokį aplinkų skirtumą J. W. Meyer [2006, p. 21] paaiškina kaip „galimai atsirandantį iš politinės kontrolės procesų ir rinkos kontrolės procesų atskyrimo, ir iš Weber daromo atskyrimo tarp substantyvaus ir formalaus racionalumo“.

(Zucker, 1983), kaip „normatyvinės ir pažintinės įsitikinimų sistemos“ (Scott, 1983) [Greenwood ir kt., 2008, p. 3]. Institucinės aplinkos taip pat apibūdinamos kaip tos aplinkos, kurios „pateikia taisykles ir reikalavimus, kuriems organizacijos privalo atitikti, jeigu jos siekia aplinkos palaikymo ir legitimacijos“¹³ [Scott, 1991, p. 123], ir „yra vertinamos už atitikimą socialinėms taisyklėms ir reikalavimams,“ bei „už tinkamų struktūrų ir procesų sukūrimą, tačiau ne už jų išvesčių kiekybę ir kokybę“ [Scott, 1991, p. 167].

Institucines aplinkas didžia dalimi sudaro valdžios institucijos. Reikalavimai organizacijoms gali būti pateikiami iš valstybės įgaliotų reguliavimo institucijų, iš profesinių asociacijų ir iš kitų organizacijų [Scott, 1991, p. 123]. Aukštojo mokslo ir studijų institucijos veikia aplinkose, kuriose vyrauja taisyklės, reikalavimai, susitarimai, prielaidos, įsitikinimai, procedūros (scenarijai) apie tai, kas sudaro atitinkamas arba priimtinas organizacines formas ir elgsenas [Papadimitriou, 2010, p. 230]. Jos veikia konkrečioje reguliavimo ir įstatyminėje struktūroje ir jų organizaciniai procesai arba reakcijos gali būti įtakotos reguliavimo aplinkos. Svarbu pažymėti, kad švietimo organizacijos yra priskiriamos prie organizacijų, veikiančių silpnose techninėse, tačiau stipriose institucinėse aplinkose (plačiau apie organizacijų klasifikavimo tipologijas žr. W. R. Scott ir J. W. Meyer, 1991, p. 122-124), kur stipri normatyvinė aplinka apibrėžia jų tikslus, nurodo tų tikslų pasiekimo priemones bei priverčia nesilaikančias taisyklių mokyklas rizikuoti legitimacija. D. North [Scott, 2008, p. 150] pagrindė institucijos ir organizacijos santykį per žaidimo analogiją, kur institucijos matomos kaip pateikiančios žaidimo taisykles, tuo tarpu organizacijos veikia kaip žaidėjai. Organizacijos gali prisidėti kuriant taisykles, ir dažnai jos bando pakeisti taisykles politinėmis ir kitomis priemonėmis.

W. R. Scott [2008, p. 50-59; 2001, p. 56-57] institucijas apibrėžė kaip „daugiaaspektes, ilgalaikes socialines struktūras, sudarytas iš simbolinių elementų, socialinių veiklų ir materialinių išteklių“. Institucijos daugiaaspektiškumą rodo trys skirtingi elementai: reguliuojamasis, kultūrinis-kognityvinis ir normatyvinis. W. R. Scott teigimu, institucijos yra sudarytos iš šių elementų. Jos daro institucinius spaudimus organizacijoms priverstinių, mimetinių ir normatyvinių spaudimų forma. Instituciniai spaudimai yra institucinių elementų, kurie paaiškina institucinį poveikį organizacijoms, poveikio mechanizmai. 4 lentelėje pateikiami trys institucijų modeliai, kiekvienas iš jų parodantis savitą paklusnumo, tvarkos bei legitimacijos pagrindą, sklidimo mechanizmą, logikos tipą ir rodiklių grupę.

Reguliuojamasis institucijos elementas susijęs su „viršesnėmis“ institucijomis ir reguliavimo taisyklėmis (įstatymais, normomis), kuriomis manipuluojama, skatinant tam tikrą organizacijos elgseną, tikrinant atitikimą ir darant sankcijas. Elementui būdinga ins-

¹³ Neinstituciniu požiūriu, institucinės taisyklės, institucionalizuoti produktai, paslaugos, technikos, politikos ir programos funkcionuoja kaip racionalizuoti mitai, ir yra primetami organizacijoms per įstatymus, suinteresuotų šalių reikalavimus, viešąją nuomonę [Meyer, Rowan, 1991, p. 44]. Pagal L. Rouleau [2007, p. 83], „tam tikros organizacinės praktikos dažnai pasiduoja „racionalizuotų mitų“ žavesiui, nes tikima taisyklės, procedūros ar technikos (vadinamų „racionalizuotais mitais“) veiksmingumu“. Instituciniai racionalizuoti mitai adaptuojami organizacijose, kurios tokiu būdu įgyja legitimaciją, išteklius, stabilumą ir didesnes išlikimo galimybes. Teigiama, kad „mitų“ įsitvirtinimo priežastingumas „nėra sąlygojimas to, kad individai tiki jais, bet tai, kad jie „žino“, jog kiekvienas kitas tai daro“. „Mitai“ grindžiami bendrais lūkesčiais, o ne asmeniniu tikėjimu [Meyer, 1977]. Šie mitai atsiranda kaip organizacinių problemų sprendimai ir tampa racionalizuotais manant, kad jie yra tinkami tokių problemų sprendimai [Meyer, 1977]. Iš to išplaukia, kad elgsena organizacijoje yra sąlygojama ne techninio efektyvumo siekio, bet noro ir siekio laikytis pripažintų nuomonių, taisyklių ir normų.

trumentinė logika, grindžiama racionalumu ir nuolankumu „viršesnėms“ institucijoms bei nukreipta į asmeninius interesus, kuomet individai laikosi įstatymų ir taisyklių, siekdami atlygio arba norėdami išvengti sankcijų.

4 lentelė. Trys institucijų elementai

	Reguliuojamais	Normatyvinis	Kultūrinis-kognityvinis
Paklusnumo pagrindas	Naudingumas	Socialinis įsipareigojimas	Laikymas savaime suprantamu Patirtas supratimas
Tvarkos pagrindas	Reguliuojančios taisyklės	Privalomi lūkesčiai	Sudėtinė schema
Mechanizmai	Priverstinis	Normatyvinis	Mimetinis
Logika	Instrumentiškumas	Tinkamumas	Tradicija / atitikimas
Rodikliai	Taisyklės Įstatymai Sankcijos	Atestacija / Sertifikavimas Akreditacija	Bendri įsitikinimai Bendra veiksmų logika Izomorfizmas
Legitimacijos pagrindas	Legaliai patvirtinta	Moraliai valdoma	Suvokiamas Atpažįstamas Palaikomas kultūros

Šaltinis: Scott [2008, p. 51; 2001, p. 60].

Kultūrinis-kognityvinis elementas nurodo, kad „vidiniai“ procesai yra formuojami „išorinių“ kultūrinių modelių. Visi pagrindiniai sprendimai ir pasirinkimai yra socialiai sukonstruoti modeliai, prielaidos, schemos. Vyraujanti ortodoksinė logika grindžiama idėjų tikslumu ir kokybiškumu, nes čia svarbus tam tikrų įsigalėjusių principų laikymasis. Skirtingai nei reguliuojamasis arba normatyvinis elementai, kuriems būdingas taisyklių ir normų laikymasis (paklusimas joms) bei socialinė pareiga ir naudingumas kaip svarbus stabilizuojantis veiksnys, kultūrinis-kognityvinis elementas paklusnumo pagrindu laiko patirtą supratimą (*shared understanding*) ir savaime suprantamumą (*taken-for-granted*), kur formalios taisyklės neturi prasmės. Savaiminis supratimas apibrėžia „vaizduotės“ ribas organizaciniame lauke ir sukuria bendrą „realybės“ suvokimą. Legitimacija įgyjama per atitikimą arba pripažintam vaidmeniui (individams), arba struktūriniam šablonui (organizacijoms).

Normatyvinis elementas grindžiamas tinkamumo logika, akcentuojančia socialinį kontekstą ir individo ar organizacijos vaidmenį jame. Taigi pasirinkimas glūdi socialiniame kontekste, atsižvelgiant į sąryšius ir įsipareigojimus kitiems tam tikroje situacijoje. Svarbu pastebėti, kad ši logika pakeičia arba nustato ribas individualistinei instrumentinei elgsenai. Akcentuojamos bendros vertybės ir normos, kurios formuoja socialinės tvarkos pagrindą. Vertybės yra pageidaujama dalykų sampratos bei tam tikrų standartų, su kuriais gali būti palyginamos ir įvertinamos egzistuojančios struktūros ar elgsenos, konstrukcijos. Normos nustato kaip tam tikri dalykai turi būti daromi, apibrėžia legitimacy priemonės siekiant vertingų rezultatų. Taisyklės apibrėžia sąryšius tarp vaidmenų ir yra nukreiptos į socialinius įsipareigojimus.

Apibendrinant, kol reguliuojamasis elementas nukreiptas į stebėjimą ir sankcionavimą darant poveikį būsimoms elgsenoms, normatyvinis elementas primeta suvaržymus socia-

linei elgsenai per normas ir vertybes. Kultūrinis-kognityvinis elementas siejasi su bendrų reikšmės sistemų konstrukcija ir tęstine transformacija per pasikartojantį sąveikos procesą. W. R. Scott teigia, kad trys elementai gali būti matomi kaip prisidedantys prie institucionalizacijos proceso tarpusavyje priklausomais ir abipusiškai sustiprinančiais būdais.

1.3.2. Institucinio izomorfizmo mechanizmai

Neoinstituciniu požiūriu, institucinės aplinkos veikia organizacijas per priverstinius, mimetinius ir normatyvinius spaudimus. Šie taip vadinami instituciniai spaudimai (mechanizmai arba procesai) kyla iš *institucinio izomorfizmo koncepcijos*, kuri yra vienas iš pagrindinių neoinstitucinės teorijos elementų [Murphy, Garavan, 2009, p. 7].

Izomorfizmas apibūdinamas kaip „priverstinis procesas, kuris verčia vieną vienetą populiacijoje tapti panašiu į kitus, panašiose aplinkos sąlygose veikiančius vienetus“ [cit. Holey, 1968, DiMaggio, 1983, p. 149]. Izomorfizmo terminas kilo iš biologijos ir apibūdina skirtingų genetinių ištakų individų panašumo laipsnį. 1960 metais buvo teigiama, kad panašūs procesai egzistuoja tarp organizacijų populiacijų. Pagrindinė idėja buvo ta, kad netinkamos organizacijos būtų nušalintos arba, kad vadovai jas pertvarkytų, siekiant jų atitikimo aplinkos sąlygoms. Tokiu būdu, izomorfizmo sukūrimui tarp organizacijų pasiūlomas konkurencinis mechanizmas, kuris perėmęs išlikimo idėją iš biologijos tapo silpnų ir prastai prisitaikiusių esybių atsikratymu [Karlsson, 2008, p. 679]. Galiausiai, konkurencinis izomorfizmas papildomas XX a. 8 deš. R. M. Kanter ir H. Aldrich vystytu institucinio izomorfizmo požiūriu.

Diskusiją apie institucinį izomorfizmą, remdamiesi Meyer ir Rowan (1977) darbu, išplėtojo DiMaggio ir Powell (1983). Pastebėtina, kad institucinio izomorfizmo koncepcijos vystymas orientuojasi į du aspektus. Pirmiausia, siekiama išryškinti tam tikros elgsenos atsiradimo priežastį, remiantis „nekonkurenciniais izomorfizmo šaltiniais“. Konkurencinio izomorfizmo koncepcija, grindžiama ekonominiu racionalumu, veiklos efektyvumo matavimu ir susijusi su dėl konkurencinių spaudimų kylančia organizacine adaptacija, naujoje institucinėje teorijoje išplečiama akcentuojant, kad konkurencinis izomorfizmas „nepateikia pakankamo modernaus pasaulio organizacijų vaizdo“ ir jų aplinkų vertinimo (ypač viešojo sektoriaus organizacijų), kad „struktūriniai pokyčiai organizacijose yra mažiau vykdomi dėl konkurencijos ar efektyvumo poreikio, tačiau jie vyksta dėl valstybės ir profesijos daromų struktūrinių spaudimų“. Taigi, pažymima, kad „organizacijos konkuruoja ne tik dėl išteklių ir klientų, bet taip pat dėl politinės galios ir institucinės legitimacijos ir socialinės bei ekonominės gerovės“ [DiMaggio and Powell, 1983, p. 147, 150].

Antra, per identifikuotus institucinio izomorfizmo mechanizmus – tris skirtingas procesų (priverstinio, mimetinio ir normatyvinio) grupes, kurios spaudžia organizacijas adaptuoti reikiamas elgsenas, siekiama paaiškinti organizacinę elgseną, racionalizuotų mitų atsiradimą organizacijoje, pabrėžiant valdžios, tarpusavyje susijusių organizacijų ir profesijų vaidmenį.

DiMaggio ir Powell nustatė tris skirtingus institucinio izomorfizmo tipus / mechanizmus / institucinius spaudimus, per kuriuos gali būti paaiškinamas pasirinkimas diegti kokybės vadybos priemones. Pažymėtina, jog patys autoriai šiuos mechanizmus vadina *analitine tipologija*, kadangi „šie trys mechanizmai, per kuriuos sklinda institucinis izomorfizmas, ne-

būtinai yra empiriškai atskiriami“, t. y. šie veiksniai gali persidengti, vienu metu gali veikti du ar daugiau veiksnų, todėl tampa beveik neįmanoma nustatyti, kuris iš jų yra veiksmingesnis. Šie tipai kyla iš skirtingų sąlygų ir gali sąlygoti skirtingus rezultatus [DiMaggio, 1983, p. 150]. Priverstinis veiksnys dažniausiai siejasi su išorine aplinka, tuo tarpu mimetiniai ir normatyviniai procesai yra vidiniai veiksniai [Frumkin, Galaskiewicz, 2004, p. 285].

Taigi, kaip pažymėjo trijų institucinių spaudimų mechanizmų modelio autoriai, šis modelis nėra lengvai pritaikomas praktikoje. Tai patvirtina kai kurie autoriai nurodydami su skirtingų veiksnų empirine analize susijusias problemas. N. Fligstein [1985, p. 384] nurodė problemą susijusią su mimetinio poveikio nustatymu ir jo ištyrimu. Tai patvirtino ir M. S. Mizruchi ir L. C. Fein [1999, p. 666] teigdami, kad iš visų trijų veiksnų, mimetiniai procesai sunkiausiai išmatuojami. Tuo tarpu A. Papadimitriou ir Don F. Westerheijden [2010, p. 233] bei L. R. Burns ir D. R. Wholey [1993, p. 114] akcentavo empirinį mimetinių ir normatyvinių veiksnų atskyrimo sudėtingumą, kadangi abiem veiksniams būdingas sekimo pavyzdžiu procesas (*cue-taking process*). Mimetiniame mechanizme organizacinis imitavimas yra standartinis atsakas į neapibrėžtumą: susidūrusios su problemomis organizacijos priima kitų tos srities organizacijų naudojamus sprendimus. Normatyviniuose sekimo pavyzdžiu mechanizmuose kolektyvinis pavyzdys arba kitų kokybės vadybos priemonių diegėjų spaudimas legitimizuoja inovaciją ir padidina spaudimą sekti juos kitų organizacijų atžvilgiu. Tokiu būdu tyrinėtojai naudojo tuos pačius rodiklius matuojant tiek mimetinį, tiek normatyvinių poveikius.

Toliau aptariamos prievartos (politinis) (*coercion*), mimezės (*mimesis*) ir normų perdavimo (*transmission of norms*) koncepcijos, pasak Mizruchi [1999, p. 657], pateikiančios tris plačias teorines orientacijas.

1.3.2.1. Priverstiniai spaudimai

P. J. DiMaggio ir W. W. Powell [1983, p. 150] apibūdina priverstinį izomorfizmą kaip atsirandantį „tiek iš oficialių, tiek iš neoficialių spaudimų, daromų organizacijoms kitų organizacijų, nuo kurių jos yra priklausomos, ir nuo visuomenės, kurioje organizacija funkcionuoja, kultūrinių lūkesčių“. Tokie spaudimai „gali būti patiriami kaip jėga, kaip įtikinėjimas arba kaip kvietimai prisijungti prie slapto susitarimo“ [DiMaggio, Powell, 1991, p. 67]. Taigi, organizacija yra veikiamą dviejų veiksnų: pirma, spaudimų iš kitų organizacijų, nuo kurių pagrindinė organizacija yra priklausoma ir, antra, spaudimo atitikti kultūrinius didesnės visuomenės dalies lūkesčius. Ch. Oliver [1992, p. 567] pirmą veiksnį įvardijo kaip politinį spaudimą, o antrą kaip socialinį spaudimą. Politiniai spaudimai pirmaisiai kyla iš pokyčių interesuose ir pagrindiniuose galios pasiskirstymuose, kurie palaikė ir legitimizavo egzistuojančias institucines tvarkas. Tokie pokyčiai gali atsirasti kaip reakcija į veiklos krizes, aplinkos pokyčius bei kitus veiksnius, kurie verčia organizacijas suabejoti esamos praktikos legitimacija [p. 568]. Socialiniai spaudimai susiję su heterogeninių skirtingų arba prieštarų nuomonių ir praktikų buvimu, su pokyčiais įstatymuose ar socialiniuose lūkesčiuose, kurie gali trukdyti esamos praktikos tęstinumui [p. 575].

Priverstinis izomorfizmas arba institucinis spaudimas, pasireiškiantis per politinių jėgų politinę / teisinę įtaką, visuomenės suinteresuotųjų šalių formalią ir neformalią įtaką ir legitimacijos siekimą, veikia per įstatymus, taisykles, sankcijas, kurias nustato vyriausybė, tarptautiniai reguliavimo organai ir pan. Atitikdamos nustatytas taisykles pavaldžios organizacijos įgyja legitimaciją [Karlsso, 2008, p. 679]. Per atitikimą įstatymams, t. y. per

vadovavimąsi juose nurodytų praktikų standartais, nepaisant to, ar jie tinkami ir efektyvūs, organizacijos įgyja legitimaciją [McQuarrie ir kt., 2013, p. 150].

Svarbu pažymėti, kad priverstinio spaudimo šaltinis gali būti ne tik įstatymai, taisyklės ar sankcijos, tačiau taip pat ir priklausomumas nuo išteklių. Todėl šiame tyrime neoinstitucinis priverstinio izomorfizmo teorinis požiūris papildomas priklausomumo nuo išteklių teoriniu požiūriu, teigiančiu, kad organizacijos suvaržomos tų, nuo kurių jos yra priklausomos išteklių prasme [Mizruchi, Fein, 1999, p. 657]. Priverstinių spaudimų ir priklausomumo nuo išteklių sąryšį akcentuoja E. Boxenbaum ir kt. [2008, p. 80], S. Verbruggen ir kt. [2011, p. 8], Guler ir kt. [2002, p. 212]. Pažymima, kad priverstiniai spaudimai pasireiškia ne tik kaip valdžios institucijų nurodymai, tačiau jie gali būti susiję su priklausomumu nuo išteklių (pvz., ISO 9001 sertifikavimo reikalavimas gali būti susijęs su valstybės dotacijomis arba su galimybe tapti tiekėju).

T. Karlsson [2008, p. 680] teigimu, paklusnumas priverstiniais spaudimams dažnai gali būti vertinamas kaip priklausomos organizacijos savanaudiškumas, kadangi nepaklusnumas gali atsilipti jos veiklos pabaigai. Be to, yra tikimasi, jog organizacijos paklus priverstiniais spaudimams, nepriklausomai nuo to, ar tai yra ekonomiškai racionalu, ar ne. E. Abrahamson [1991, p. 594], DiMaggio ir Powell priverstinio izomorfizmo idėją įvardijęs priverstinio pasirinkimo perspektyva (*forced-selection perspective*) tvirtino, jog galingos išorės organizacijos, tokios kaip valdžios reguliavimo institucijos, dėl savo legitimios galios, nepaisant organizacijų pasipriešinimo, gali būti suinteresuotos priversti organizacijas diegti neefektyvias inovacijas arba atmesti efektyvias administracines technologijas.

1.3.2.2. Mimetiniai spaudimai

Neoinstitucinėje teorijoje mimetinis izomorfizmas apibrėžiamas kaip panašumo (*conformity*) pasiekimas, siekiant įgyti legitimaciją per imitaciją, ir yra vienas iš procesų, per kurį organizacijos keičiasi siekdamos tapti panašiomis į kitas savo srityje esančias organizacijas. Mimetinis izomorfizmas atsiranda esant neapibrėžtumo sąlygoms [DiMaggio, Powell, 1983, p. 150-152]. Neapibrėžtumo sąlygos, prastas naujos technologijos supratimas, dviprasmiški tikslai, abejonės dėl teisingos veikimo krypties skatina organizacijas kopijuoti kitas savo srities organizacijas [DiMaggio, 1983, p. 15, cit. March ir Olsen,], suvokiant jas, kaip sėkmingai veikiančias organizacijas [Hanson, 2001, p. 649]. Toks kopijavimas arba imitavimas gali būti vykdomas be jokio organizacijos veiklos efektyvumo įrodymo. Pasak Ch. Pollitt [2003, p. 129], esant neapibrėžtumo sąlygoms, organizacija prieina išvados, kad saugiausias kelias yra kopijuoti tai, kas buvo sėkmingai daryta kitų jos srities organizacijų. „Tai turėtų suteikti legitimaciją, net jei veiklos efektyvumas negerėja – visada yra gynyba, jog buvo imituojami geriausi“. Pasak R. Ashworth, G. Boyne ir kt. [2009, p. 167], mimetiniai veiksniai (sekimas madomis ir greitai praeinančiais susižavėjimais) (*fashions and fads*) paaiškina plačiai paplitusių vadybos praktikų, apie kurias yra mažai empirinių tyrimų, įrodančių organizacijos veiklos efektyvumo pagerėjimą pritaikius šias priemones, pasirinkimą. Be to, kaip pažymi T. Karlsson [2008, p. 680], kitose organizacijose esančių modelių imitavimas gali sumažinti neapibrėžtumą ir dažnai reikalauja mažiau pastangų nei kuriant visiškai naujus modelius.

Aplinkos neapibrėžtumas iš esmės yra socialinė konstrukcija, kuri gali būti apibrėžiama kaip „negalėjimas nustatyti galimybių dėl ateities įvykių tikimybių“, kaip „informacijos apie priežasties-poveikio sąryšius trūkumas“ ir kaip „negalėjimas tiksliai nuspėti spren-

dimo rezultatų“. Apibendrinęs daugelio autorių aplinkos neapibrėžtumo apibrėžimus, F. J. Milliken [1987, p. 136] siūlo bendrą apibrėžimą, kur neapibrėžtumas apibūdinamas kaip „individo suvokiamas negalėjimas nuspėti ką nors tiksliai“. Mokslinėje literatūroje plėtojami ir išskiriami įvairūs neapibrėžtumo tipai¹⁴.

E. Abrahamson [1991, p. 595] neoinstitucinę mimetinio izomorfizmo koncepciją pralečia ir pagilina išskirdamas mados (*fashion*) požiūrį ir susižavėjimo (*fad*) požiūrį. Abu požiūriai grindžiami prielaida, kad organizacijos imituoja kitų organizacijų sprendimus dėl pasirinkimo diegti tam tikras priemones esant neapibrėžtumo sąlygoms. Pirmuoju, mados požiūrio atveju, daroma prielaida, kad esant neapibrėžtumo sąlygoms, organizacijos veikiančios toje pačioje aplinkoje imituoja administracinius modelius, reklamuojamus išorinių „madą diktuojančių organizacijų“. „Administracines madas diktuojančiomis“ organizacijomis įvardijamos konsultavimo įmonės, verslo mokyklos, žiniasklaida bei organizacijos, kurios pačios kuria arba platina tam tikrus modelius. Papildant, M. Hanson [2001, p. 649] nurodo, jog pvz., švietimo institucijų ketinimas imituoti yra nuolatos skatinamas ir stiprinamas per švietimo konsultantus, kurie skleidžia naujausias žinias apie įdomius dalykus per akademines konferencijas, kurios veikia kaip naujų idėjų supermarketai, ir greitą administratorių judėjimą tarp švietimo institucijų. Tačiau kodėl organizacijos imituoja administracinius modelius tų organizacijų, kurios priklauso „madą diktuotojų organizacijų“ tinklui? E. Abrahamson nurodo, kad priešingai nei valdžios institucijos, „madą diktuojančios organizacijos“ neturi priverstinės galios priversti kitas organizacijas jas imituoti. Vietoj to, mados diktuotojų galia pasireiškia per gebėjimą įkvėpti organizacijas pasitikėti jų efektyvių technologijų pasirinkimais ir juos imituoti, nepaisant to, kad administracinis modelis gali būti tik „simboliškai efektyvus“ arba „emociškai efektyvus“ [1991, p. 596].

Antruoju, užgaidos požiūrio atveju, daroma prielaida, kad sprendimui diegti inovaciją poveikį daro kitų toje pačioje grupėje esančių organizacijų imitavimas (pvz., aukštojo mokslo institucijų viena kitos imitavimas). Moksliniai tyrimai akcentuoja, kad vienoje grupėje veikiančių organizacijų siekis imituoti viena kitą gali būti susijęs su gaunamomis žiniomis, kurios sumažina dviprasmybę apie inovaciją, su legitimacijos siekiu atitinkant tam tikras normas, su konkurenciniu pranašumu, su organizacijos statusu ir pan. (siekiama imituoti aukštesnę reputaciją turinčias organizacijas, neatsilikti nuo geografiškai artimiausių ar tuose pačiuose tinkluose veikiančių organizacijų) [Abrahamson, 1991, p. 597]. L. Rosenkopf ir E. Abrahamson [1999, p. 362] pažymi, kad „užgaidos“ teorija daro prielaidą, jog informacija apie inovacijos efektyvumą neįtakoja sprendimo dėl inovacijos pasirinkimo, tačiau labiau remiamasi informacija apie inovaciją pasirinkusių ir ją įsidedusių organizacijų skaičių bei jų įvaizdį“. Panašiai, akcentuodami tarporganizacinių sąryšių svarbą, nurodo J. Galaskiewicz ir S. Wasserman [1989] teigdami, kad organizacijos imituoja tuos veikėjus, kuriais pasitiki.

¹⁴ F. J. Milliken išskyrė būsenos neapibrėžtumą, kai sprendimų priėmėjai negali numatyti organizacinės aplinkos; poveikio neapibrėžtumą, kai sprendimų priėmėjai negali numatyti poveikio jų organizacijai ar pokyčiams tam tikroje aplinkoje; reakcijos / atsako neapibrėžtumą, kai sprendimų priėmėjai negali priimti sprendimų ar nagrinėti šių sprendimų pasekmių. Taip pat išskiriamas pirminis neapibrėžtumas kaip žinių apie pirmąsias padėtis trūkumas, konkurencinis neapibrėžtumas, tiekėjų neapibrėžtumas [Sutcliffe ir kt., 1998, cit. Villadsen ir kt., 2010, p. 361], apimties neapibrėžtumas, susijęs su negalėjimu tiksliai nuspėti aplinkos reikalavimų ir tinkamai suplanuoti gamybą ar paslaugų teikimą, technologinis neapibrėžtumas, susijęs su negalėjimu tiksliai nuspėti techninių ateities reikalavimų, veiklos neapibrėžtumas, susijęs su sunkumu nuspėti kaip produktas ar paslauga „veiks“ ir bus priimti ateityje.

Galimi trys skirtingi tarporganizacinio imitavimo būdai: dažnumu grindžiamas imitavimas, savybėmis grindžiamas imitavimas ir rezultatais grindžiamas imitavimas [Haunschild ir kt., 1997, p. 472]. Dažnumu grindžiamam imitavimui būdinga tai, jog organizacijos imituoja tuos veiksmus (diegia tas praktikas), kuriuos pasirinko daugelis kitų organizacijų. Viena vertus, praktikos naudojimo dažnumas yra matomas kaip gryniausia socialinės įtakos forma (jos priimamos nemąstant, kadangi didelis skaičius praktiką priimančių organizacijų padidina legitimaciją). Kita vertus, praktikos naudojimo dažnumas tampa pagrįstu indikatoriumi, kad ji turi praktinę vertę. Savybėmis grindžiamas imitavimas apibūdinamas kaip praktikų kopijavimas tik iš tam tikras savybes turinčių organizacijų (pvz., organizacijos dydis, sėkmė). Rezultatais grindžiamas imitavimas orientuojasi į gautus akivaizdžius kitų organizacijų, kurios naudojo praktiką, teigiamus rezultatus. Rezultatais grindžiama imitacija siejama labiau su techniniais nei su socialiniais procesais [p. 474-476].

1.3.2.3. Normatyviniai spaudimai

Normatyviniai spaudimai arba normatyvinis izomorfizmas yra dvejojo profesionalizacijos (*professionalization*) poveikio rezultatas:

1) profesinių tinklų¹⁵ (per tarporganizacinius profesionalų tinklus vadybos inovacijos, profesiniai nurodymai, „gerosios praktikos“ patirtys greitai išplinta po visą organizacinį lauką).

2) profesionalų grupių, kurios turi galingą normatyvinę įtaką visuomenėje [DiMaggio, Powel, 1983, p. 152]. Organizacijos narių profesionalizacija apibrėžiama kaip „bendros profesijos narių pastangos nustatyti (standartizuoti) savo darbo sąlygas ir metodus“ [cit. Larson ir kt., DiMaggio, 1983, p. 152]. Per švietimo sistemą, mokymo kursus, profesines asociacijas dalinamasi panašiomis programomis, idėjomis, tikslais ir vertybėmis, kurios vėliau yra perduodamos ir įgyvendinamos organizacijose. Universiteto specialistai kuria formalų švietimą ir legitimaciją. Formalus universitetinis išsilavinimas kuria panašų supratimą tarp profesionalų grupių apie tai, kaip turėtų būti organizuojami tam tikri procesai. „Tokį patį išsilavinimą turintys darbuotojai bus linkę traktuoti problemas panašiai, matys tas pačias strategijas, procedūras ir struktūras kaip normatyviškai sankcionuotas ir legitimizuotas“ [DiMaggio, Powell, 1991, p. 72]. Taigi, normatyviniai spaudimai atsiranda dėl profesionalų (tam tikros profesijos žmonių, kuriuos vienija panašios profesinės vertybės) įtakos, kurie nustato veiklos metodus, principus ir sąlygas, bei kaip pažymi E. Boxenbaum ir S. Jonsson [2008, p. 80], kurie „įtikina kas yra tinkama“.

M. Hussain ir kt. [2002, p. 523] pažymi, kad „normatyvinių veiksmų veikimo principas nėra priverstinis, tai lyg savanoriškas pasitikėjimas ir prisitaikymas prie jau nustatytų taisyklių ir normų; normatyviniai veiksniai apibūdina ir išreiškia ryšį tarp lūkesčių, planų ir realybės bei įpareigoja prieš visuomenę lanksčiai vykdyti efektyvią organizacijos veiklą, orientuotis į ateitį, komunikuoti“. Tuo tarpu tai, kad normatyvinis izomorfizmas siejasi su socialiniais kitų organizacijų narių spaudimais, gali reikšti tam tikro laipsnio išorinę prievartą [cit. Perrow, 1986, Mizruchi, Fein, 1999, p. 665].

¹⁵ Profesinį tinklą gali sudaryti asociacijos, draugijos, konsorciumai, valdybos [DiMaggio, 1983, p. 153]. Profesine socializacija yra laikoma įsitraukimas į prekybos asociacijas, profesines asociacijas, kvalifikacijos kėlimo švietimo programas, konsultavimo susitarimus, darbdavio – mokyklos tinklus ir profesinius žurnalus [DiMaggio, Powell, 1983, p. 152].

Normatyviniai mechanizmai akcentuoja moralinį legitimacijos aspektą, kuris yra susijęs su tuo, kokia (kas) yra laikoma gera (pageidaujama) ir tinkama elgsena. Teigiama, kad tai gali sąlygoti dvejopus rezultatus: pragmatinės legitimacijos įgijimas pasitar naujų tiesioginiams organizacijos tikslams, tuo tarpu moralinė legitimacija sustiprintų tikėjimą, kad organizacija duoda geresnę socialinę gėrybę [Karlsson, 2008, p. 679].

Neoinstituciniu požiūriu, vadybos konsultantai „yra žinių nešėjai, kurie perduoda žinias iš vieno sektoriaus į kitą, didindami sėkmingą „verslo“ ar organizacijos organizavimą, sprendimų priėmimą ir įvertinimą“ [Serrano-Velarde ir kt., 2012, p. 277]. Valdymo patirties platinimas galėtų būti apibūdinamas kaip „normatyvinis izomorfizmas“ ta prasme, kad naujos profesinės normos yra platinamos organizacinėje tarpusavyje priklausomų veikėjų srityje [p. 285].

1.3.2.4. Tyrimų apie institucinius spaudimus aukštojo mokslo ir studijų institucijų kontekste apžvalga

Neoinstitucinės teorijos institucinio izomorfizmo požiūriu grindžiamus negausius mokslinius tyrimus galima suskirstyti į kelias grupes. Pirmajai grupei būtų priskiriami tyrimai, susiję su kokybės vadybos priemonių tyrimais, antrajai – tyrimai, apimantys kitų (vadybos) priemonių studijas.

G. Rhoades ir B. Sporn [2002] bei A. Papadimitriou ir kt. [2010, 2011] tyrimai akcentavo visų trijų institucinių spaudimų poveikį pasirinkimui diegti kokybės vadybos priemonės akademinėse institucijose. A. Papadimitriou ir Don F. Westerheijden [2010, 2011] empirinis tyrimas apie ISO standarto naudojimą Graikijos aukštajame moksle parodė, kad Graikijos universitetuose neoinstituciniai spaudimai buvo svarbūs pasirenkant ISO 9001 standartą. Nustatyta, kad kokybės užtikrinimo įstatymas tiriamuoju metu neturėjo jokio poveikio. Konkurencinė aplinka buvo priverstinio ir normatyvinio izomorfizmo priežastis Graikijos universitetų laboratorijose, o normatyvinio ir mimetinio – akademinių paslaugų padalinuose. Tuo tarpu universitetų departamentuose institucinis izomorfizmas veikė prieš ISO standarto (ar bet kokios kitos kokybės užtikrinimo priemonės) pasirinkimą.

Tyrime apie kokybės politiką ir praktikų sklaidą ir jų adaptavimą JAV ir Europos aukštajame moksle, G. Rhoades ir B. Sporn [2002, p. 383] remdamiesi mokslinė literatūra nustatė, kad JAV kokybės užtikrinimo praktikos atsirado dar prieš Antrąjį Pasaulinį karą kaip globalios konkurencijos spaudimo ir siekio padidinti šalies konkurencinį pranašumą rezultatas. Europoje jos pasirodė tik 1980-1990 metais per priverstinius bei mimetinius (privataus sektoriaus pavyzdžiu) izomorfinius procesus. Europoje kokybės užtikrinimo mechanizmai veikė per skirtingas struktūras: Europa siekė konkuruoti su JAV, kokybės užtikrinimas buvo susietas su išteklių skyrimu nacionaliniu lygiu (ko nebuvo JAV). Taigi, tarptautinis verslas buvo pamėgdžiojančio izomorfizmo (pvz., visuotinės kokybės vadyba), tuo tarpu nacionalinės valdžios buvo priverstinio izomorfizmo šaltinis, o JAV akademikų įtaka per profesinius mechanizmus pasireiškė kaip normatyvinis izomorfizmas.

T. Csizmadia, J. Enders, Don F. Westerheijden [2006, p. 449] tyrime apie kokybės vadybos (ISO 9001 ir ISO 9004) įgyvendinimą Vengrijos aukštojo mokslo instituciniame kontekste teigė, kad Vengrijos aukštosios mokyklos plačiai naudojo iš verslo perimtus kokybės vadybos modelius, tačiau neaiški nacionalinė kokybės politika sukūrė neapibrėžtumą akademinėms institucijoms, neigiamai įtakojant kokybės vadybos įgyvendinimą keturiose iš šešių aukštojo mokslo ir studijų institucijose. Dvi akademinės institucijos įgyvendinimo

metu turėjo išorinių konsultantų palaikymą. Autoriai traktavo normatyvinį izomorfizmą (per išorinį konsultavimą) kaip atliekantį svarbų vaidmenį institucionalizacijos procese ir išsaugantį legitimaciją.

S. Santana ir kt. [2010, p. 333] tyrimas apie kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą Brazilijos Valstybiniame Peloto universitete patvirtino, jog priverstinis izomorfizmas buvo svarbus gerinimo procesų ir pokyčių organizacinėse rutinosiose mechanizmas.

Antrosios grupės tyrimai susiję su kitų vadybos praktikų diegimo pasirinkimu. Y. H. Joo ir M. D. Halx [2012] analizavo, kodėl Korėjos valdžia siekė diegti JAV naudojamą veiklos efektyvumu grindžiamą apmokėjimo sistemą, ir pagrindinius veiksnius, kurie įtakoją jos įgyvendinimą Korėjos nacionaliniuose universitetuose. Kaip parodė tyrimo rezultatai, veiklos efektyvumu grindžiamos apmokėjimo sistemos institucionalizacija Korėjos nacionaliniuose universitetuose buvo izomorfizmo iš JAV viešo ir privataus aukštojo mokslo modelio pavyzdys. Nors tai Korėjos aukštajame moksle tapo kaip norma, tačiau universitetų fakultetai demonstravo antiizomorfine tendenciją, nukreiptą prieš institucinio izomorfizmo galią nacionaliniuose universitetuose.

A. Decramer ir kt. [2012] tyrimo rezultatai parodė, kad priverstiniai instituciniai veiksniai turi teigiamą ir reikšmingą poveikį darbuotojų veiklos valdymo sistemų pasirinkimui mokymo ir tyrimų srityse. Nebuvo įrodymų, kad mimetiniai veiksniai turėjo kokius nors poveikius darbuotojų veiklos valdymo sistemų pasirinkimui. Autoriai pažymi, kad skirtingai nei priverstiniai, mimetiniai instituciniai veiksniai nebuvo reikšmingi darbuotojų valdymo sistemų pasirinkimui. Tyrimo rezultatai parodė, kad valdžios institucijos stipriai įtakoją pasirinkimą diegti vadybos praktikas akademinėse institucijose. Tuo tarpu K. D. Caravella [2011] tyrimas apie nuotolinio mokymo įgyvendinimą Floridos aukštajame moksle parodė, kad priverstinis veiksnys, nors ir turintis daugiausiai indikatorių, neturėjo didesnio poveikio nei mimetiniai ar normatyviniai veiksniai.

M. S. Kraatz ir E. J. Zajac [1996] tyrimas apie pokyčius Amerikos liberalių menų kolegijose 1971 – 1986 metų laikotarpiu parodė, kad techninės aplinkos sąlygos labiau nei institucinės aplinkos sąlygos nulėmė pokyčius. Teigta, kad laikui bėgant kolegijos tapo mažiau homogeniškos ir apskritai neimitavo prestižiškiausių organizacijų savo srityje.

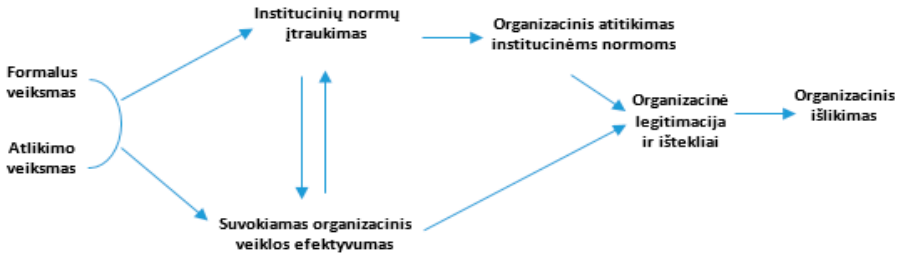
Taip pat paminėtinas G. Krücken [2007] tyrimas, kuris analizavo bakalauro ir magistro reformos įgyvendinimą Vokietijos universitetuose. Tyrimas parodė, kad valstybė, kaip priverstinis veikėjas, buvo vienintelis svarbus veiksnys šiame procese. Be to, nustatyta, kad normatyviniai spaudimai buvo susiję daugiausiai su akreditavimo agentūromis nei su kitomis formaliomis organizacijomis aukštojo mokslo ir studijų institucijų srityje.

1.3.3. Legitimacija versus efektyvumas

Svarbiausias neoinstitucinės teorijos argumentas yra tas, kad organizacijos pasirenka diegti institucionalizuotas praktikas siekdamos išlikti [Meyer ir Rowan, 1977]. Organizacinis išlikimas yra didžiausias ir galutinis organizacijos tikslas, priklausantis nuo legitimacijos (2 pav.)¹⁶.

¹⁶ Pagal Meyer and Rowan (1977), organizaciniai veiksmi, kurie veda į veiklos efektyvumą, gali būti laikomi arba formaliais, arba reiškiančiais [įstatymo] įvykdymą. Pagal Dowling ir Pfeffer [1975, p. 125], institucinės normos nurodo „socialines normas ir vertybes“ ir, pagal Meyer ir Rowan [1977, p. 340] – „racionalizuotus institucinės aplinkos mitus“.

Šiuo teoriniu požiūriu legitimacija matoma kaip svarbus veiksnys, užtikrinantis organizacijos sėkmę (išlikimą), stabilumą, arba priešingai, nesėkmę, jei nukrypstama nuo socialiai legitimuotų, institucionalizuotų mitų nurodymų. Legitimacijos neturėjimo rezultatas – suvokimas, kad organizacija neveikia pagal socialines normas ir vertybes [Diez-Martin ir kt, 2013, p. 1955; Deephouse, 2008, p. 58, Meyer, 1977, p. 352].



2 pav. Organizacinis išlikimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Meyer ir Rowan [1991], Arnold ir kt. [1996].

Priimdamos racionalizuotus mitus per priverstinius, mimetinius ir normatyvinius institucinius spaudimus organizacijos tampa izomorfinėmis su kitomis toje pačioje aplinkoje esančiomis organizacijomis, tokiu būdu parodydamos savo socialinį tinkamumą tam tikroje aplinkoje ir įgydamos legitimaciją. Įgydamos legitimaciją per pasirinkimą diegti neva veiksmingas ir racionalias praktikas, stipriai institucionalizuotose aplinkose esančios organizacijos (tokios kaip, pavyzdžiui, universitetai, ligoninės) tuo pačiu didina savo išteklius bei įgauna konkurencinius pranašumus reikalingus jų išlikimui [Santana, 2010, p. 326; Rouleau, 2007, p. 83; Fernandez, 2006, p. 507]. Kaip pažymi J. W. Meyer ir B. Rowan [1991, p. 58; 1977, p. 357], „legitimacija sumažina organizacinio priklausomumo nuo išorinių institucijų neapibrėžtumą“ ir yra susijusi su rodomu „pasitikėjimu ir sąžiningumu“ tarp vidinių ir išorinių suinteresuotų šalių.

Organizacijos atlieka ceremonijas (formalumus), kurių iš jų tikimasi, ir laikosi mitų, kurie konstruoja ir legitimuoja tai, kas laikoma „efektyvumu“. Tokiu būdu konformizmas veda į išlikimą, o nukrypimas nuo vyraujančių mitų bei ceremonijų, kitaip tariant, institucinės aplinkos lūkesčių nepaisymas, kelia grėsmę organizacijos legitimacijai ir jos išlikimui [Parsons, 2001, p. 518].

Neoinstituciniu požiūriu, institucinis izomorfizmas skatina organizacijų sėkmę ir išlikimą per: 1) didesnę orientavimąsi į išorinę legitimaciją nei efektyvumą; 2) išorinių arba formalių vertinimo kriterijų taikymą siekiant nustatyti struktūrinių elementų vertę; 3) priklausomumą nuo stabilumą palaikančių išorinių institucijų [Meyer, 1977, p. 348]. Vis tik, kai kurie autoriai (J. R. Bailey ir kt.) institucinį izomorfizmą vadina šiuolaikiniu „geležiniu narvu“ [Bailey, 2013, p. 108], kuriame organizacijos tampa institucinės aplinkos belaisvėmis [Kraatz, 1996, p. 813].

Nors yra nemažai įvairių legitimacijos apibūdinimų (5 lentelė), tačiau mokslinėje literatūroje lemiamu legitimacijos sąvokos vystymosi tašku laikomi 1995 metai [Deephouse, 2008, p. 51], kuomet buvo pasiūlytas M. C. Suchman legitimacijos apibrėžimas. Minėtas autorius legitimaciją apibūdino kaip „apibendrintą / (tiksliai) neapibrėžtą suvokimą

ar prielaidą, kad esybės veiksmi yra pageidaujami, tinkami arba suvokiami tam tikroje socialiai sukonstruotoje normų, vertybių, įsitikinimų ir apibrėžimų sistemoje“ [Suchman, 1995, p. 574].

5 lentelė. Legitimacijos sąvokos apibūdinimai

Autoriai	Legitimacijos apibūdinimas
Parsons (1960)	organizacijos atitikimas socialiniams įstatymams, normoms ir vertybėms; veiksmo įvertinimas bendrų vertybių prasme socialinės sistemos kontekste;
Maurer (1971)	procesas, per kurį organizacija tos pačios grupės organizacijai arba pranašesnei sistemai pagrindžia savo egzistavimo teisę;
Dowling ir Pfeffer (1975)	iš vienos pusės pagrindinės organizacijos legitimacijos proceso rezultatas, iš kitos pusės veiksmi, įtakojančios atitinkamas normas ir vertybes, priimtas kitų grupių ir organizacijų;
(Meyer ir Rowan, 1977; Zucker, 1987)	pagrindinis organizacinio augimo ir išlikimo veiksnys;
Meyer ir Rowan (1990)	legitimacija gali atsirasti iš „racionalaus veiksmingumo“ (pragmatinė legitimacija), „teisinių įsipareigojimų“ (reguliuojamo ir sociopolitinė legitimacija) ir „kolektyviškai vertinamų tikslų, priemonių ir pan.“ (normatyvinė arba moralinė legitimacija) prielaidų;
Scott (1995) Arnold (1996)	sąlyga, atspindinti kultūrinį bendrumą, normatyvinį patvirtinimą arba atitikimą taisyklėms ar įstatymams; „atitikimas“ tarp organizacinės veiklos ir institucinių normų;
Brown (1998)	būtina sąlyga lengvai prieigai prie išteklių, neribotai prieigai prie rinkų ir ilgalaikiam išlikimui.

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Diez-Martín ir kt. [2013], Deephouse ir Suchman [2008], Suchman [1995], Dowling ir Pfeffer [1975].

Išskiriami trys legitimacijos aspektai:

1) legitimacija yra apibendrinta / (tiksliai) neapibrėžta, t. y. ji reiškia plačiausią įvertinimą, kuris tam tikra apimtimi peržengia tam tikrų neigiamų veiksmų ar įvykių ribas;

2) legitimacija yra suvokimas arba prielaida, t. y. ji rodo stebėtojų reakciją į organizaciją; tokiu būdu legitimacija yra objektyvi, tačiau vis dėlto sukurta subjektyviai. Organizacija gali dramatiškai nukrypti nuo socialinių normų ir vis dar išlaikyti legitimaciją, kadangi nukrypimas vyksta nepastebimai.

3) legitimacija yra socialiai sukonstruota, nes ji rodo atitikimą tarp legitimacijos esybės elgsenų ir bendrų (arba tariamai bendrų) tam tikrų socialinių grupių įsitikinimų; tokiu būdu legitimacija yra priklausoma nuo kolektyvinės auditorijos, tačiau vis dar nepriklausoma nuo tam tikrų stebėtojų.

Institucionalizuotus produktus, paslaugas, technikas, politikas ir programas organizacijos pasirenka formaliai [Meyer ir Rowan [1977, p. 340]. Net jei pasirinkimas nėra veiksmingas ir produktyvus, tačiau siekdamas išlaikyti formalų atitikimą (*ceremonial conformity*), organizacijos parodo, kad veikia dėl bendrų vertingų tikslų tinkamu ir adekvačiu būdu. Pažymėtina, kad toks atitikimas kuria „paviršinių izomorfizmą“ [Greenwood, Oliver, 2008, p. 4]. Atitikimo patvirtinimas apie tai, kad organizacija ir jos produktas atitinka tam tikras vertybes toje srityje (institucinius reikalavimus ir socialinius (visuomenės) lūkesčius) vykdomas per tam tikrą reguliavimo įstaigą [Bailey, 2013, p. 108].

Remdamiesi klasikiniu DiMaggio ir Powell izomorfizmo apibrėžimu, R. Ashworth, G. Boyne ir kt [2009, p. 169] atitikimo reikšmę aiškino per izomorfizmo, detaliau „paklusnumo“ – organizacinės charakteristikos pakeitimo siekiant didesnio suderinamumo su aplinkos charakteristikomis ir „konvergencijos“ (supanašėjimo) – priverstinio proceso, verčiančio vieną vienetą populiacijoje būti panašiam į kitus vienetus tos pačios aplinkos sąlygomis, terminus.

Formalus atitikimas yra pasiekiamas sąmoningai atskiriant simbolines praktikas nuo techninio organizacijos branduolio. Atskyrimas įvyksta, jei institucinių aplinkų nurodymai prieštarauja techninių aplinkų poreikiams [Greenwood, 2008, p. 4]. Pasak Biazzo [2005, p. 382], formalus atitikimas gali būti siejamas su tam tikrų išorinių normų, nukreiptų į socialinę legitimaciją, pasirinkimu, ir su atsiskyrimo tarp realių įmonės procesų ir dokumentuotų kokybės vadybos sistemos procedūrų, tikimybe.

Apibendrinęs daugelio autorių tyrimus, T. G. Csizmadia [2006, p. 40] daro išvadą, kad formalus atitikimas gali būti pakankamas legitimacijos ir organizacijos išlikimo įgijimui. Pavyzdžiui, jis teigia, kad įgyvendintos kokybės gerinimo programos gali padėti aukštojo mokslo ir studijų institucijoms sudaryti pašaliečiams reikiamą įspūdį, net jei tai egzistuoja labiau popieriuje nei praktikoje. Tokiu būdu institucija parodo suinteresuotoms šalims, kad programos, kurios atsižvelgia į jų interesus, yra priimanamos, nors ir neįgyvendinamos. Dar tiksliau, Ch. Oliver [1991, p. 155] pažymėjo, kad „parodymas, o ne pats atitikimo faktas dažnai yra laikomas pakankamu legitimumo įgijimu“. Vis dėlto, kaip galima legitimacijos problemą Csizmadia [2006, p. 39] nurodo išorinį įvertinimą, kuris gali atskleisti nesuderinamumą tarp priemonės diegimo formalių tikslų (organizacijos siekio įgyti legitimaciją) ir jos realios naudos, kas gali paversti įgyvendinamą priemonę nereikalingu geros organizacijos simboliu.

Neoinstitucinės teorijos izomorfizmo koncepcija, vaidinanti svarbų vaidmenį organizacijų teorijoje, dažnai matoma kaip alternatyva efektyvumu grindžiamiems organizacinio pokyčio paaiškinimams. J. B. Meyer ir B. Rowan (1977) pažymi, kad stipriose institucinėse aplinkose veikiančių organizacijų išlikimas priklauso nuo kitokių veiksmų nei efektyvumas [p. 352]. Kontekstuose, kuriuose veikia instituciniai ir techniniai spaudimai, organizacijos siekia įgyti ne tik efektyvumą, bet taip pat ir legitimaciją, ir privalo identifikuoti ir tenkinti suinteresuotųjų šalių reikalavimus [cit. Pfeffer and Salancik, 1978 ir kt. Fernandez-Alles, 2006, p. 507], todėl organizacijos priima praktikas dėl legitimacijos ir nebūtinai dėl efektyvumo priežasties [Kostova, 2002, p. 216; Santana, 2010, p. 326]. Kai praktikos įgyja institucinį statusą, jos tampa institucionalizuotos¹⁷ ir yra matomos visuomenėje kaip legitimos (labiau socialinės negu ekonominės ar techninės), ir yra vertinamos labiau pagal „socialinio tinkamumo logiką“ nei „priemonės kaip efektyvaus instrumento logiką“ [Westphal ir kt., 1997, p. 374]. DiMaggio ir Powell [1983, p. 153] pažymėjo, kad „kiekvienas iš institucinių izomorfinių procesų (priverstinis, mimetinis, normatyvinis), manoma, veiks nesant jų vidinio organizacinio efektyvumo įrodymui, <...> organizacinio veiksmingumo padidėjimo priežastis dažnai bus organizacijų buvimas panašiomis į kitas tos srities organizacijas“.

¹⁷ Institucionalizuota praktika gali būti apibrėžiama kaip „organizacinių rutinų rinkinys, kurios tampa suvokiamos kaip ekonomiškai vertingos netgi empirinio jų ekonominio veiksmingumo įrodymo nebuvimo atveju“ [Ketokivi ir kt., 2004, p. 64].

Taigi, formalios struktūros ir racionalūs veiklos standartai bei naujos praktikos pasirenkamos siekiant atitikti tam tikrus reikalavimus, o ne pasiekti didesnę veiklos efektyvumą [Rocha ir kt., 2011, p. 262]. Priemonės pasirinkimas gali būti mitų ir praktikų požymis, visiškai nesusijęs su realiomis veiklomis. O. Boiral [2006, p. 68] tai vadina „paviršutinišku“ naujų modelių pasirinkimu, siekiant užtikrinti, kad organizacijos tenkina viešosios valdžios ir socialinės – ekonominės aplinkos lūkesčius.

Pažymėtina, kad instituciniai veiksniai ir racionalūs, organizaciniu efektyvumu grindžiami veiksniai dažnai (ypač ankstyvoje institucinėje teorijoje) buvo pristatomi kaip priešingi [Zeit, 1999, p. 753]. Akcentuodami didesnę legitimacijos svarbumą prieš efektyvumo kriterijų pasiekimą priimant tam tikras praktikas, ankstyvieji neoinstitucionalistai, tokie kaip J. W. Meyer ir B. Rowan [1991, p. 41; Meyer, 1977, p. 357; Scott, 2008, p. 432], nurodo, kad organizacijos atitikimas institucionalizuotoms taisyklėms dažnai smarkiai konfliktuoja su efektyvumo kriterijais, ir priešingai, veiklos kontroliavimas, siekiant padidinti efektyvumą, kenkia organizacijos formaliam atitikimui ir legitimacijai. L. G. Zucker [1987, p. 445] taip pat akcentavo organizacinio atitikimo institucinei aplinkai ir efektyvumo sumažėjimo sąryšį, teigdama, kad „organizacinis atitikimas institucinei aplinkai tuo pačiu metu padidina teigiamą įvertinimą, išteklius ir išlikimo šansus, ir sumažina efektyvumą“.

Savo klasikinėje studijoje P. S. Tolbert ir L. G. Zucker (1983) pateikė taip vadinamą dviejų etapų modelį [Kennedy, 2009, p. 897], kuriame kiekvienas etapas apibrėžtas kaip pasirinkimo diegti programą, motyvas. Pažymima, kad ankstyvieji valstybės tarnybos reformų įgyvendintojai JAV savivaldybėse siekė įveikti vidines, administracines problemas, pagerinant veiklas, pvz., „supaprastinant procedūras arba sumažinant konfliktą“, tuo tarpu vėlyvieji – pirmiausia buvo suinteresuoti socialinėmis, buvimo legitymiais, naudomis, atrodydami „modernūs, efektyvūs ir racionalūs“ [p. 26]. Auganti socialinė programų legitimacijos nauda tapo savaime suprantamu organizacinės srities pagerinimu ir buvo siejama su reformų plitimu. Autoriai pažymėjo, kad vėlyvieji įgyvendintojai reformas įgyvendino ne dėl savo noro atrodyti legitymiais. Panašias išvadas pateikė J. D. Westphal, R. Gulati ir kt. [1997], kurie atlikę tyrimą JAV ligoninėse nustatė, kad ankstyvieji diegėjai taikė visuotinės kokybės vadybos programas siekdami efektyvumo, tuo tarpu vėlesni – dėl legitimacijos.

Vis dėlto, šis dviejų etapų modelis susilaukė nemažai kritikos dėl socialinių ir techninių / ekonominių motyvų nesuderinamumo akcentavimo. Priežastis pasirinkti tam tikrą praktiką gali būti susijusi tiek su legitimacijos siekiu, tiek su didesnio veiklos efektyvumo siekiu, taigi, abu šie motyvai gali ir privalo egzistuoti kartu, o ne keisti vienas kitą. Jeigu organizacinė praktika matoma kaip galinti užtikrinti geresnę veiklos efektyvumą, kodėl vėlesni jos diegėjai turėtų tai ignoruoti. Arba, kodėl ankstyvieji diegėjai negali būti suinteresuoti socialinėmis naudomis, atsirandančiomis kartu su organizacijos, kaip rinkos lyderio pozicija. M. T. Kennedy ir kt. [2009, p. 898] tyrimas apie visuotinės kokybės vadybą JAV ligoninėse parodė, kad ir efektyvumas, ir legitimacija sąlygojo tiek vėlyvuosius, tiek ankstyvuosius diegėjus naudoti kokybės vadybos priemonę, nes jie labiau papildė viena kitą, nei konfliktuoja.

W. R. Scott taip pat pažymi, kad šie alternatyvūs organizacinės elgsenos šaltiniai nebūtinai konfliktuoja. Vėlesnėje institucinėje teorijoje instituciniai veiksniai matomi kaip apimantys ir įtraukiantys racionalius veiksnius, t. y. pripažįstama, kad instituciniai procesai nustato racionalumo taisykles. „Institucinių argumentų nereikia formuluoti priešingai racionaliems arba efektyvumo argumentams, nes jie matomi kaip papildantys juos“

1.4. Išteklių priklausomumo teorinis požiūris

Šiame skyriuje, papildant neoinstitucinės teorijos požiūrį, analizuojama išteklių priklausomumo teorija, išskiriant joje akcentuojamus būdingus pasirinkimo diegti vadybos priemonės veiksnius. Ši teorija svarbi dėl platesnio organizacinių sprendimų priėmimo supratimo, tvirtinant, kad sprendimai nėra grindžiami tik efektyvumu ir ekonominėmis aplinkybėmis, tačiau yra susiję su valdžios bei pagrindinius išteklius teikiančių institucijų reikalavimų vykdymu.

1970 metais suformuluota išteklių priklausomumo teorija vadinama pirmuoju organizacijos-aplinkos sąryšio paaiškinimo modeliu [Drees ir kt., 2013, p. 1666]. Teorijos pradininkai J. Pfeffer ir G. R. Salancik [1978, p. 10–15] aplinkos-organizacijos sąryšį aiškino per veiksmingumo, aplinkos ir spaudimų (*constraints*) koncepcijas. Čia veiksmingumas yra išorinis veiklos efektyvumo standartas, susijęs su tuo, kaip organizacija yra priimta kitų išorės organizacijų, ir yra „to, kas yra daroma ir išteklių, kurie suvartojami, organizacijos naudingumo įvertinimas“. Aplinka suprantama pagal tai, kas supa organizacijas, kaip organizacijos sąveikauja su pagrindine organizacija bei kaip organizacijos priimamos organizacijos narių per informaciją ir mokymąsi. Spaudimai dažnai yra laikomi nepageidaujamais, suvaržančiais kūrybiškumą ir adaptaciją. Vis dėlto, daugeliu atvejų neįmanoma be spaudimų, kurie gali „palengvinti“ pasirinkimo ir sprendimo priėmimo procesą.

Mokslinėje literatūroje išskiriami trys pagrindiniai išteklių priklausomumo teorijos elementai [Greenwood, 2008, p. 1383]:

- 1) orientacija į bet kokius organizacijos veiklai reikalingus išteklius (žaliavos, kapitalas, informacija, valdžia ir pan.).
- 2) organizacija yra priklausoma nuo kitų, išteklius kontroliuojančių organizacijų;
- 3) organizacijos siekia išvengti tapti per daug priklausomos nuo kitų organizacijų, tačiau tuo pat metu siekia išnaudoti situacijas, kuriose kitos organizacijos yra nuo jų priklausomos.

Pagal išteklių priklausomumo teorinį požiūrį, besikeičianti organizacinė aplinka kelia iššūkius organizacijos išlikimui, įtakoja jos elgsenas ir sprendimus. Organizacinio išlikimo pagrindas – gebėjimas įgyti ir išlaikyti išteklius [Pfeffer ir kt., 1978, p. 2-3]. Pati viena organizacija negali sugeneruoti visų reikiamų išteklių, todėl ji privalo sąveikauti su kitomis, tam tikrus reikiamus išteklius valdančiomis organizacijomis. Tačiau, tokiu būdu organizacija tampa priklausoma nuo kitų organizacijų [Singh, 2011, p. 49].

Pfeffer ir Salancik [1978, p. 51] priklausomumą apibrėžė kaip tam tikros įvesties arba išvesties organizacijai svarbų produktą, nuo kurio ji priklauso, arba dėl kurio nuo jos priklauso kita organizacija. Priklausomumo situacija nesukurama, jeigu ištekliai organizacijai nėra svarbūs. Nepaisant tam tikro išteklių, kurių valdo kelios organizacijos, svarbos, pagrindinė organizacija nebus labai priklausoma nuo bet kurios iš tų organizacijų. Esant keliems tiekimo šaltiniams, vieno iš jų galia atitinkamai sumažėja. Kaip pažymi Ch. Oliver [1991, cit. Csizmadia, 2006, p. 36], priklausomumas sukelia neapibrėžtumą, nes neapibrėžtumas kyla iš veiksmų, kurių organizacija negali valdyti. Siekdama daugiau autonomijos ir stabilumo, organizacija mėgins minimizuoti savo priklausomumą nuo išorinių organizacijų ir tuo pačiu neapibrėžtumą.

Organizacijų tarpusavio priklausomumas ir vienos organizacijos galimybė įtakoti kitą „kyla iš jos savarankiško, kitai organizacijai reikalingų išteklių valdymo, ir iš kitos organizacijos priklausomumo nuo išteklių ir kompensuojamų išteklių bei prieigos prie alternatyvių šaltinių trūkumo“ [Pfeffer, 1978, p. 53]. Tarpusavio priklausomumas atsiranda tuomet, kai vienas veikėjas nevisiškai kontroliuoja visas, veiksmo pasiekimui arba rezultato išnirimą veiksmo įgyjimui, būtinas sąlygas.

Pfeffer ir Salancik [1987, p. 45] išskyrė tris pagrindinius vienos organizacijos priklausomumo nuo kitos apibrėžimo veiksnius. Pirma, išteklių svarbumas, t. y. kiek organizacijai reikia išteklių jos tęstinei veiklai ir išlikimui. Antra, interesų grupių veiksmų laisvė skiriant ir naudojant išteklius. Trečia, interesų grupių išteklių kontrolė.

Pagal abipusės sąveikos tarp organizacijų ir jų aplinkų proceso požiūrį, iš vienos pusės organizacijos yra priklausomos nuo savo aplinkų, tačiau iš kitos pusės, jos taip pat gali įtakoti savo aplinkas. Siekiant išlaikyti priklausomumo pusiausvyrą, Pfeffer ir Salancik (1987) pasiūlė du prisitaikymo atsakus. Viena vertus, siekdamas atitikti aplinkos reikalavimus, organizacijos gali pačios prisitaikyti ir keistis. Kita vertus, per įvairias priemones (pavyzdžiui, jungiantis su kitomis organizacijomis, dalyvaujant politinėse veiklose ir pan.), organizacijos gali mėginti pakeisti aplinką taip, kad ji atitiktų organizacijos poreikius [Zha, 2009, p. 461; Gumpert ir kt., 1999, p. 25]. Kaip pažymi L. Donaldson [Carman, 2011, p. 353], vis dėlto tarporganizacinės sąveikos gali tapti politinėmis grumtynėmis, kur „skirtingos šalys siekia paveikti viena kitą savo pranašumu“. Siekdamas sumažinti aplinkos ir tarporganizacinių sąveikų poveikius, organizacijos siekia nepriklausyti nuo vieno tam tikro finansavimo šaltinio ir skatina bendradarbiavimą su kitomis toje pačioje srityje esančiomis organizacijomis.

Apibendrinant svarbu akcentuoti keletą pagrindinių išteklių priklausomumo teorijos įžvalgų. Pirma, teorija akcentuoja organizacijos priklausomumą nuo kitų organizacijų, ir atvirkščiai. Antra, teorija išplėtė organizacinių sprendimų priėmimo supratimą, teigiant, kad sprendimai nėra grindžiami tik efektyvumu ir ekonominėmis aplinkybėmis, tačiau turi stiprų politinį aspektą, nukreiptą į valdžios reikalavimų vykdymą. Trečia, teorija akcentuoja reguliavimo struktūrų svarbą, pripažindama rinkos ir reguliavimo struktūrų sąveiką. Tai, kad orientuojamasi į politinę elgseną ir galios (valdžios) vaidmenį, ši teorija kartais siejama su politiniu, ekonominiu organizacinės elgsenos modeliu Greenwood [2008, p. 1383-1385]. Ketvirta, siekdamas išlikti organizacijos racionaliai prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių. Pagal šią prielaidą, organizacinė transformacija matoma kaip iš anksto apgalvota išlikimo strategija keičiantis ekonominėms arba techninėms aplinkybėms, ir siekianti suderinamumo su išoriniais suvaržymais [Zinn ir kt., 1998, p. 263; Oliver, 1991, p. 164]. Išteklių priklausomumo teoriniu požiūriu, organizacijos, susiduriančios su išteklių nepakankamumu, sieks įgyti reikiamus išteklius ir tapti konkurencingesnėmis. Tokiu būdu, tam tikros vadybos priemonės pasirinkimas organizacijoje yra atsakas į pagrindinius išteklius teikiančių dalyvių reikalavimus ir, žinoma, tarporganizacinės konkurencijos dėl išteklių išraiška [Sherer, Lee, 2002, p. 103; Zinn, 1998, p. 264]. Organizacijos pasirinkta vadybos priemonė matoma kaip pastanga atitikti tiek vidinių, tiek išorinių dalyvių poreikius, suteikianti konkurencinį pranašumą užsitikrinant išteklių gavimą iš šių dalyvių.

Apibendrinęs keletą aktualių mokslinių tyrimų, T. G. Csizmadia [2006, p. 37] patvirtino išteklių priklausomumo teorinio požiūrio aktualumą tiriant aukštojo mokslo institucijas,

kadangi jos yra priklausomos nuo išteklių, nuo centrinės valdžios, įvairių finansavimo šaltinių ir pan., nes pačios aukštosios mokyklos negali pakankamai sugeneruoti joms reikiamų išteklių. Valdžia nusprendžia dėl aukštojo mokslo institucijų finansavimo, biudžeto ir pan. Tai atveria galimybę įtakoti aukštąsias mokyklas keistis pagal valdžios prioritetus. Tokiu būdu priklausomumą nuo valdžios sąlygoja reikalingi ištekliai. Taigi, valdžia matoma kaip dominuojantis veikėjas, nors gali būti, kad valstybės ištekliai nėra vienodai svarbūs kiekvienai aukštajai mokyklai, ypač atsiradus alternatyviems išteklių šaltiniams (pvz. privatūs mokesčiai už mokslą). Galiausiai, kaip pažymi P. Maassen ir Å. Gornitzka, (1999) [Csizmadia, 2006, p. 37], „aukštojo mokslo institucijos įgyvendina valdžios iniciatyvas tam, kad atrodytų legitimos valdžios institucijų, kurios kontroliuoja gyvybiškai svarbius išteklius, akyse“.

Išteklių priklausomumo teorijos palyginimas su neoinstitucine teorija.

Pagrindinės mokslinėje literatūroje išskiriamos neoinstitucinės ir išteklių priklausomumo teorijų bendros prielaidos yra šios: 1) organizacijos pasirinkimą varžo daugialypiai išoriniai spaudimai; 2) organizacijos išlikimas priklauso nuo reakcijos į išorės reikalavimus ir lūkesčius; 3) organizacinės aplinkos yra tarpusavyje susijusios; 4) organizacijos siekia pastovumo ir legitimacijos; 5) organizacijas veikia interesas.

Kai kurie autoriai [Zucker, 1987, p. 457] pastebi, kad yra sudėtinga atskirti institucinį ir išteklių priklausomumo paaiškinimus, nes organizacijos atitikimas įstatymams susijęs su jos organizacine priklausomybe nuo valstybės ir valdžios, kuri per įstatymus ir reguliavimą kontroliuoja išteklius. Neatitikimas valdžios reikalavimams sukelia finansavimo netekimo riziką. Išteklių priklausomumas laikomas priverstinio izomorfizmo šaltiniu: tikėtina, jog priklausančios organizacijos pasirenks pagrindinių organizacijų, kurios kontroliuoja svarbius išteklius, reikalingus priklausančiajai organizacijai, sankcionuotus elgesio šablonus [Guler ir kt., 2002, p. 211].

J. G. Carman [2011, p. 355], Ch. Oliver [1997, p. 700] teigimu, išteklių priklausomumo ir neoinstitucinė teorijos skirtumai gali būti išryškunami per:

1) *Organizacinės elgsenos kontekstą* (pagal neoinstitucinę teoriją, organizacijos daro racionalius pasirinkimus, kurie formuojami jos socialinio konteksto, tuo tarpu ištekliais grindžiamas požiūris teigia, kad įmonės daro ekonomiškai racionalius pasirinkimus, kurie formuojami ekonominio įmonės konteksto) [Oliver, 1997, p. 700].

2) *Skirtumas tarp institucinės ir išorinės aplinkos* (tai rodo skirtingą išorinės valdžios padėtį (formuojančios ir primetančios institucines taisykles ir valdančios reikiamus išteklius) ir skirtingus procesus tarp organizacijos ir jos aplinkos (apsikeitimas ir išteklių srautai versus įtraukimas ir izomorfizmas). Tokiu būdu neoinstitucinis požiūris akcentuoja atitikimo institucinei aplinkai išlikimo kainą ir išorinių taisyklių ir normų laikymąsi, tuo tarpu išteklių priklausomumo požiūris – būtinybę adaptuotis prie aplinkos neapibrėžtumo aktyviai valdant išteklių srautus).

3) *Inovacijos pasirinkimo motyvus* (išteklių priklausomumo teorija akcentuoja konkurencinius spaudimus – vidinę motyvaciją, kylančią iš organizacijos vidaus, jos vadovų, tuo tarpu neoinstitucinė teorija akcentuoja institucinius veiksnius – išorinę motyvaciją, kylančią iš organizacijos išorės – valstybės institucijų, akreditavimo įstaigų, fondų ir pan.

4) *Inovacijos pasirinkimo naudą* (išteklių priklausomumo atveju tai būtų išteklių garantavimas ir neapibrėžtumo sumažinimas, neoinstitucinės teorijos – legitimacijos įgijimas iš išorės veikėjų).

5) *Skirtingus požiūrius į aplinkos spaudimo šaltinį* (išteklų priklausomumo teorija akcentuoja racionalų organizacijos pri(si)taikymą susidūrus su išoriniu priklausomumu ir spaudimais, kai priklausomumo laipsnis priklauso nuo pačios organizacijos turimų išteklių pakankamumo, tuo tarpu institucinė teorija akcentuoja priežastinį aplinkos pirmumą pasirenkant organizacinę inovaciją [Zinn, 1998, p. 263]).

Aptarus išteklių priklausomumo teorijos svarbiausius aspektus, 7 lentelėje pateikiamas apibendrinimas, išskiriant šiame teoriniame požiūryje akcentuojamą priverstinį veiksnį, kuris yra akcentuojamas ir neinstitutcinėje teorijoje. Pažymėtina, kad šis veiksnys skirtingai interpretuojamas abejuose teorijose, atsižvelgiant į teorijų skirtingus požiūrius į organizacinės elgsenos kontekstą, skirtumus tarp institucinės ir išorinės aplinkos, inovacijos pasirinkimo motyvus, jų naudą bei skirtingus požiūrius į aplinkos spaudimo šaltinį.

Kitame skyriuje bus aptariama kokie yra mokslinėje literatūroje analizuojami organizaciniai veiksniai turintys poveikį vadybos priemonės pasirinkimui organizacijoje.

7 lentelė. Pasirinkimo diegti vadybos priemonės veiksniai išteklių priklausomumo teorijos požiūriu

Teorinis požiūris	Priemonės pasirinkimo priežastis	Priemonės pasirinkimo procesas	Priemonės pasirinkimo rezultatas	Pasirinkimo diegti priemonės veiksnys
• Išteklių priklausomumo teorija	• Išteklių poreikis • Su konkurencija susiję vidiniai spaudimai	• Pasirinkimas (paklūstant)	• Organizacinis išlikimas per išteklių įgijimą • Neapibrėžtumo sumažinimas	• Priverstinis veiksnys <i>Finansavimo šaltinių reikalavimai</i>

Šaltinis: sudaryta autorės.

1.5. Organizaciniai veiksniai ir pasirinkimas diegti vadybos priemonės: mokslinės literatūros analizė

Kadangi organizaciniai veiksniai yra viena iš veiksmų grupių, darančių poveikį pasirinkimui diegti inovacijas, šiame skyriuje analizuojama, kokie organizaciniai veiksniai daro poveikį pasirinkimui diegti vadybos priemonės organizacijoje. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad organizaciniai veiksniai plačiausiai studijuojami ir yra vadinami pirminiais bei turinčiais svarbų poveikį inovacijos pasirinkimui organizacijoje veiksniais [Xu ir kt., 2012; Bradford, Florin, 2003, p. 209; Damanpour, 1991, p. 557, 2006, p. 216; Santos, 1998, p. 91], kadangi tam tikri organizaciniai veiksniai daro organizacijas atviras naujoms idėjoms [Bride, Abraham ir kt., 2011, p. 88].

Organizaciniai veiksniai gali būti analizuojami trimis aspektais: individo (vadovo), vidinės organizacinės struktūros ir išorinių organizacijos charakteristikų [Rogers, 1983, p. 360].¹⁸ B. E. Bride, A. J. Abraham ir kt. [2011, p. 88-89] išskyrė tokias organizacinių

¹⁸ F. Damanpour ir kt. [2008; 1991] analizavo vadovo požiūrio į pokytį, į inovaciją ir organizacijos vadovo savybių (amžiaus, valdymo kadencijos, išsilavinimo, lyties, politinių pažiūrų ir pan.) veiksmų poveikį pasirinkimui diegti inovaciją. Sistemos atvirumas, išorinė komunikacija, ištekliai ir t. t. nurodomos ir analizuotos kaip išorinės organizacijos charakteristikos [Damanpour, 2006, p. 217; 1991; Rogers, 1983, p. 360].

veiksnių, darančių poveikį inovacijos pasirinkimui organizacijoje, grupes: struktūriniai veiksniai (organizacijos dydis, statusas, akreditacija), darbuotojų skaičiaus veiksniai (profesionalų kvalifikacijos, konsultantai), organizacinių vertybių ir normų veiksniai, su klientų poreikiais susiję veiksniai.

Pažymėtina, kad šiame tyrime analizuojamas vienas iš minėtų antecendentų aspektas – vidinės organizacinės struktūros charakteristikos.

Mokslinėje literatūroje išskiriamos ir analizuojamos šios vidinės organizacinės struktūros charakteristikos, galinčios daryti teigiamą arba neigiamą poveikį pasirinkimui diegti inovacijas (vadybos priemonės)¹⁹: centralizacija [Rogers, 1983, Kimberly, 1981; Damanpour, 1991], struktūrinis sudėtingumas [Rogers, 1983, Damanpour, 1987, 1991, 2006], formalizacija [Rogers, 1983; Damanpour, 1991], tarpusavio sąryšis (*interconnectedness*) [Rogers, 1983], organizacinis neveiklumas (*organizational slack*) [Rogers, 1983; Damanpour, 1987, 1991; Nystrom, 2002], organizacinis dydis [Rogers, 1983; Damanpour, 1987, 2006; Kimberly, 1981; Nystrom, 2002; Beck, 2003; Lee, 2006; Naranjo-Gil, 2009; Murphy, 2009; Bride, Abraham ir kt., 2011, p. 88; Barman ir kt., 2012], administracinis intensyvumas [Damanpour, 1987, 1991], vertikali diferenciacija [Damanpour, 1991], vidinė komunikacija, techninių žinių ištekliai [Damanpour, 1991], strategija [Naranjo-Gil, 2009, Murphy, 2009], organizacinis amžius [Nystrom, 2002; Barman ir kt., 2012]. Pažymėtina, kad kai kurie autoriai [Damanpour, 1987, 1991; Kimberly, 1981] sudėtingumą vertino per tris kriterijus: funkcinę diferenciaciją, specializaciją ir profesionalizmą.

Siekdamas nustatyti vadybos technikos pasirinkimui ją diegti poveikį darančias organizacines charakteristikas 106 didelėse skirtingų pramonių įmonėse, A. Iseri-Say ir kt. [2008, p. 673] darė prielaidą, kad kuo labiau organizacijoje orientuojamasi į diferenciaciją, rizikos augimą, atitikimą ir organizacinį neefektyvumą bei neveiksmingumą, tuo organizacijoje bus didesnis vadybos technikų skaičius. Tyrimo rezultatai parodė, kad dvi organizacinės charakteristikos – orientavimasis į diferenciaciją ir organizacinis neefektyvumas / neveiksmingumas – buvo svarbiausios vadybos technikos pasirinkimo ją diegti priežastys.

Žinoma, kad visų tipų organizacijos pasirenka diegti inovacijas reaguodamos į savo vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius, tačiau organizaciniai veiksniai gali daryti skirtingą poveikį inovacijai skirtingų tipų organizacijose dėl skirtingos sektorių įtakos inovatyvumui [Damanpour, 1991, p. 557, 560]. Ryškūs skirtumai egzistuoja tarp pelno siekiančių (privatų) ir nepelno siekiančių (viešų) organizacijų. Įvardijami skirtumai susiję su aplinkos reikalavimais, valdymo (*managerial*) vaidmenimis, išorine kontrole, struktūrinėmis ypatybėmis, sprendimų priėmimo procesais ir darbuotojų požiūriais, aukšta biurokratine kontrole (aukšta formalizacija ir centralizacija, trukdancia inovatyvumui).

Nors akademinės institucijos turi daug bendrų charakteristikų su kitomis organizacijomis, vis dėlto tyrinėtojai apibūdino aukštojo mokslo ir studijų institucijas kaip organizacijas su unikaliomis charakteristikomis. Universitetai ir kolegijos vadinamos sudėtingomis organizacijomis dėl savo vaidmens modernioje visuomenėje išplėtimo. Teigiama, kad jų sudėtingumas kyla iš: 1) jų išorinės aplinkos reikalavimų; 2) didėjančios akademinų ir neakademinų departamentų funkcijų struktūrinės diferenciacijos ir specializacijos;

¹⁹ Literatūroje akcentuojamas šių vidinės organizacinės struktūros charakteristikų sąryšis su organizacijų inovatyvumu (*innovativeness of organizations*), kuris vertinamas pagal pasirinkimo diegti naujas idėjas tam tikru laikotarpiu dažnumą, skaičių ir pan. [Damanpour, 1991, p. 588; Rogers, 1983, p. 22, 360].

3) darbuotojų ir institucijos klientų lūkesčių ir žmogiškųjų poreikių pokyčių; 4) pokyčių institucijos normose ir vertybėse [Bees ir kt., 2008, p. 16]. Šio tipo organizacijos, „vykdančios funkcijas, kylančias iš tam tikrų socialinių ir ekonominių, kultūrinių ir ideologinių, švietimo ir mokslinių vaidmenų kombinacijos, yra daugiataikslės arba daugiaprodukčios organizacijos, prisidedančios prie žinių kūrimo ir taikymo, aukštos kvalifikacijos darbuotojų mokymo, visuomenės socialinio ir švietimo tobulinimo, elito formavimo bei ideologijos kūrimo ir perdavimo“ [Enders, 2005, p. 31].

Tirdamas aukštojo mokslo ir studijų institucijų charakteristikų poveikį kokybės vadybos įgyvendinimui Vengrijos akademinėse institucijose, T. Czismadia [2006, p. 94] identifikavo tokias aukštojo mokslo ir studijų institucijų charakteristikas kaip priklausomumas, sudėtingumas, reputacija ir disciplininiai skirtumai bei su sprendimų priėmimo procesu susijusios charakteristikos: vadovybės išpareigojimas, išorinis konsultavimas, sprendimų priėmimo procesas. Tyrimo rezultatai parodė organizacinių charakteristikų reikšmingumą politikos įgyvendinime. Išorinio konsultavimo ir institucinės reputacijos kintamieji buvo svarbiausi veiksniai kokybės vadybos įgyvendinime Vengrijos aukštojo mokslo institucijose [p. 230].

Siekdama nustatyti su pasirinkimu diegti kokybės vadybos sistemą susijusius organizacinius veiksnius Graikijos universitetuose, remdamasi organizaciniais tyrimais apie universitetų organizacinių charakteristikų specifiką (T. Czismadia (2006), M. J. Rosa, A. Amaral ir kt. (2006), G. Krücken (2007) tyrimai), A. Papadimitrou [2011, p. 87] identifikavo panašias aukštojo mokslo ir studijų institucijų organizacines charakteristikas kaip ir T. Czismadia. Autorė išskyrė vidines organizacines (universitetų) charakteristikas, kurios galėtų geriausiai paaiškinti pasirinkimo diegti (įgyvendinimo) kokybės vadybos sistemas procesus. Pagrindiniai autorės analizuojami vidinių organizacinių charakteristikų kintamieji apima vadovavimą, viziją, amžių, dydį, vietą ir studijų diapazoną [p. 245]. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovavimo veiksnys Graikijos akademinėse institucijose atliko esminį vaidmenį diegiant kokybės vadybą universitetų mezo ir mikro lygmenyse [p. 264, 271]. Kalbant apie kitas organizacines charakteristikas, tyrimo rezultatai parodė, kad nebuvo jokio sąryšio tarp kokybės vadybos etapo ir universiteto amžiaus, dydžio, vietos bei studijų diapazono [p. 257]. Iš aštuonių Europos universitetų asociacijoje dalyvavusių universitetų nei vienas nebuvo monotematinis ar išsikūręs vienoje lokacijoje, priešingai, visi universitetai buvo seni, vidutinio dydžio arba dideli ir daugiadisciplininiai. Kitokia situacija buvo su ISO standartais. Tyrimo duomenimis, ISO standarto diegimas dominavo senų universitetų monotematinuose padalinuose (dažnai laboratorijose), esančiuose tiek Atėnuose, tiek periferijoje. Nei viena iš kokybės vadybos praktikų nebuvo pasirinkta diegti naujuose arba mažuose universitetuose (išskyrus sertifikavimą pagal ISO standartą vieno mažo universiteto administraciniame padalinėje). Dar viena kokybės vadybos sistema EMAS buvo aptikta periferiniame universitete [p. 271].

Remdamasis daugeliu autorių, F. Damanpour [2006, p. 219] pažymi, kad *struktūrinis sudėtingumas ir dydis* yra du pirminiai komponentai tarp svarbiausių pasirinkimo diegti organizacines inovacijas nepriklausomų kintamųjų.

Struktūrinis sudėtingumas. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad struktūrinis (organizacinis) sudėtingumas „daro poveikį reformų sklidimo greičiui ir prigimčiai“ [Czismadia, 2006, p. 52 cit. Pollitt ir kt., 1998], „padeda suprasti, kaip ir kodėl atsiranda inovacijos

įgyvendinimo procesai“ [Csizmadia, 2006, p. 52 cit. Hall ir Tolbert, 2005]. E. M. Rogers [1983] sudėtingumą apibrėžia kaip „organizacijos narių santykinai aukšto lygio žinių ir patirties laipsnį, paprastai matuojamą pagal narių profesinių specialybių diapazoną ir jų profesionalizmo laipsnį. Sudėtingumas skatina organizacijos narius suvokti ir siūlyti inovacijas, tačiau jis gali apsunkinti bendro sutarimo pasiekimą dėl jų įgyvendinimo“. Sudėtingesnės organizacijos turi daugiau prieigos prie informacijos apie skirtingas inovacijas ir todėl labiau tikėtina, kad identifikuos ir įgis jas. Be to, organizacinėse sistemose esančios koalicijos galėtų „spausti“ organizaciją pasirinkti ir įgyvendinti inovaciją [Damanpour, 1991, p. 219, cit. Fernnel 1984, Pierce ir kt., 1977].

Organizacijos sudėtingumą parodo specializacijos, profesionalizmo ir diferenciacijos laipsnis [Damanpour, 1991, p. 589 cit. Zaltman ir kt., 1973]. *Specializacija* susijusi su skirtingomis organizacijoje esančiomis pareigybėmis. Specialistų įvairovė organizacijoje gali užtikrinti platesnį žinių spektrą ir padidinti apsikeitimą idėjomis. *Profesionalizmas* susijęs su profesinėmis organizacijos narių žiniomis, padidina bendradarbiavimo galimybes, organizacijos narių pasitikėjimą savimi ir išpareigojimą judėti už *status quo*. Aukštojo mokslo ir studijų institucijų kontekste profesionalizmas gali būti išreiškiamas per aukštojo mokslo ir studijų institucijų akademinio personalo, turinčio atitinkamą mokslinį arba pedagoginį laipsnį, skaičių [Csizmadia, 2006, p. 218]. *Diferenciacija* gali būti horizontali, vertikali ir geografinė / erdvinė (*spatial*).

Horizontali diferenciacija (taip pat įvardijama kaip funkcinė diferenciacija) yra susijusi su apimtimi, kuria organizacija yra padalinta į skirtingus padalinius, arba tiksliau, organizacijos narių / padalinių vykdomų užduočių diferenciacijos laipsniu, kuomet organizacijos nariai jungiasi į tam tikrus koalicinius vienetus, plėtojančius pokyčius organizacijos sistemoje. Horizontalus sudėtingumo aspektas laikomas geresniu žinių kūrimo nepriklausomu kintamuoju nei vertikalus ir erdvinis aspektai. Didesnė horizontali diferenciacija tikėtina pagerina personalo įgūdžius ir gebėjimus jų vykdomose veiklose, nes jie specializuojasi šiose veiklose, ir tai skatina naujų metodų, technologijų ar produktų išradimą [Pertusa-Ortega, 2010, p. 313].

Vertikali diferenciacija susijusi su hierarchinių lygių organizacijoje skaičiumi [Damanpour, 1991, p. 590]. Aukštojo mokslo institucijų kontekste vertikali diferenciacija gali būti apibūdinama per studijų pakopų – bakalauro, magistro, doktorantūros – hierarchiją [Csizmadia, 2006, p. 52].

Erdvinė diferenciacija (geografinis išsidėstymas / vieta) yra laipsnis, kuriuo organizacijos veiklos ir veikėjai yra pasiskirstę geografiškai.

Pažymėtina, kad organizacinis sudėtingumas (arba jo sudedamosios dalys atskirai) turi teigiamą poveikį inovacijos pasirinkimui [Damanpour, 1991, p. 558; Rogers, 1983, p. 360].

Organizacijos dydis. Organizacijos dydis mokslinėje literatūroje identifikuojamas kaip vienas iš svarbių veiksnių, siekiant paaiškinti pasirinkimą diegti institucionalizuotas praktikas, standartus ir pan. [Barman, 2012, p. 78; Bride, Abraham ir kt., 2011, p. 88; Murphy, 2009, p. 12; Naranjo-Gil, 2009; Beck ir kt., 2003, p. 295, 298; Damanpour, 1996, p. 695; Rogers, 1983, p. 360]. Kaip remdamiesi daugelio mokslininkų išvalgomis nurodo F. Damanpour ir M. Schneider [2006, p. 219], didelės organizacijos yra inovatyvesnės, nes jos turi daugiau finansinių išteklių (geresnę prieigą prie išteklių), įvairios įrangos, profesionalius

ir kvalifikuotus darbuotojus, aukštesnį techninį potencialą ir žinias ir t. t. Kiti tvirtina, kad inovatyvesnės yra mažos organizacijos, nes jos gali priimti greitesnius sprendimus dėl naujų projektų, turi lankstesnes struktūras, mažiau biurokratijos ir geresnį gebėjimą adaptuotis ir tobulėti bei mažiau sunkumų priimant ir įgyvendinant pokyčius. N. Beck ir P. Walgenbach [2003, p. 295] akcentuoja didesnę didesnių organizacijų polinkį atitikti institucionalizuotus lūkesčius, nes „jos yra labiau matomos suinteresuotų šalių“. Tokiu būdu didesnėms organizacijoms yra svarbiau adaptuotis prie institucinės aplinkos reikalavimų ir rodyti atitikimą institucionalizuotiems lūkesčiams. Priešingu atveju jos rizikuoja prarasti savo legitimaciją organizacinėje srityje [p. 299]. A. Murphy ir T. N. Garavan [2009, p. 12] tyrimų apžvalga parodė, kad pasirinkimas diegti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas buvo labiau būdingas didelėms ir vidutinio dydžio organizacijoms nei mažoms. Kiti autoriai taip pat akcentavo didesnių organizacijų polinkį pasirinkti diegti vadybos praktikas ar inovacijas [Barman, 2012, p. 78; Beck, 2003, p. 299]. Vis dėlto, priešingi rezultatai matomi kalbant apie visuotinės kokybės vadybos atsiradimą aukštojo mokslo institucijose JAV. Remdamasi atliktais tyrimais A. Papadimitriou [2011, p. 22] pabrėžia, kad didelis skaičius mažų privačių akademinėjų institucijų JAV diegė visuotinės kokybės vadybos iniciatyvas savo institucijose. Galiausiai, kaip pažymi C. Camisón-Zornoza, M. Boronat-Navarro ir kt. [2004, p. 350], moksliniai tyrimai rodo skirtingus tyrimų rezultatus, todėl sudėtinga padaryti bendrą išvadą.

Organizacijos amžius. Organizacijos amžius siejamas su organizacijos ilgaamžiškumu. A. Papadimitriou tyrime aukštojo mokslo ir studijų institucijų amžius operacionalizuojamas atsižvelgiant į dvi kategorijas: senas universitetas (įkurtas 1989) arba naujas [Papadimitriou, 2011, p. 92]. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad organizacijos amžius daro poveikį jos gebėjimui reaguoti į besikeičiančius aplinkos reikalavimus. Remdamiesi kitų autorių tyrimais E. Barman ir H. MacIndoe [2012, p. 78 cit. Johnson, 2007; Stinchcombe, 1965] akcentuoja, jog „yra mažiau tikėtina, kad senesnės organizacijos adaptuosis prie išorinių lūkesčių“. M. J. Rosa, D. Tavares ir A. Amaral [2006, p. 149] tyrime apie kokybės vertinimo sistemą Portugalijos universitetuose teigė, kad „nauji universitetai buvo labiau prisitaikantys prie aplinkos vietinių ar regioninių reikalavimų nei tradiciniai, nes siekė būti konkurencingi tradiciniams universitetams <...>“.

Centralizacija. Centralizacija paprastai susijusi su sprendimų priėmimu ir šalių (hierarchinių lygių), įsitraukusių į sprendimų priėmimo procesą (turinčių teisę priimti sprendimus), laipsniu. Kai sprendimas priimamas aukščiausiame aukštojo mokslo ir studijų institucijos lygmenyje, o ne fakultetų, centrų ir pan. lygmenyje, tuomet organizacija yra centralizuota [Papadimitriou, 2011, p. 96]. E. M. Rogers inovacijų sklaidos teorijoje centralizacija išskiriama kaip viena iš vidinės organizacinės struktūros charakteristikų ir apibūdinama kaip „kelių asmenų rankose sutelktos valdžios ir kontrolės laipsnis“ [Rogers, 1983, p. 360]. H. A. Simon [2003, p. 347] nurodo, kad „sprendimų centralizacija tarnauja trimis tikslams: užtikrina koordinavimą, kompetenciją ir atsakomybę“, tačiau akcentuojamas tikėtinas neigiamas centralizacijos poveikis inovatyvumui [Damanpour, 1991, p. 558; Rogers, 1983, p. 360]. Sprendimų priėmimo valdžios koncentracija užkerta kelią inovatyviems sprendimams, tuo tarpu galios pasiskirstymas yra būtinas inovacijai [jos pasirinkimui]. Tokiu būdu padidinamas organizacijos narių supratimas, įsipareigojimas ir dalyvavimas inovacijos įgyvendinime [Damanpour, 1991, p. 558]. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad teigiamas centralizacijos sąryšis su pasirinkimu diegti inovaciją nustatytas

administracinių inovacijų tyrimuose, o neigiamas – techninių inovacijų tyrimuose [Kimberly ir kt., 1981, p. 697]. Administracinės inovacijos yra vykdomos iš viršaus į apačią, tuo tarpu techninės inovacijos yra kylantys iš apačios procesai [Daft, 1978, p. 195]. Taigi, centralizacija yra pagrindinis nepriklausomas kintamasis, kurio sąryšio su inovacijos pasirinkimu kryptis priklauso nuo inovacijos tipo. Šalia to, svarbu atskirti su darbu susijusius sprendimus ir strateginius sprendimus. Pirmojo tipo sprendimai apima darbuotojų dalyvavimą ir autonomiją, kuriuos jie turi priimti savo aplinkoje. Antrasis tipas susijęs su „realia“ valdžia ir atsakomybe nustatant strateginę kryptį (priimant sprendimą dėl „radikalios“ inovacijos), todėl natūralu, kad aukščiausia vadovybė dalyvauja ir kontroliuoja sprendimų priėmimo procesą [Koufferos ir kt., 1998, p. 2865].

Šiame skyriuje išanalizavus esamus aktualius mokslinius tyrimus galima apibendrinti, kad organizaciniai veiksniai yra viena iš veiksmų grupių, turinčių svarbų poveikį pasirinkimui diegti kokybės vadybos priemones aukštojo mokslo ir studijų institucijose. Atlikus vidinės organizacinės struktūros charakteristikų analizę išskirti dažniausiai mokslinėje literatūroje analizuojami veiksniai: struktūrinis sudėtingumas, dydis, amžius, centralizacija. Tiriant pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą veiksmius Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose, bus atsižvelgiama ir į šių organizacinių veiksmų, kaip nepriklausomų kintamųjų, poveikį.

1.6. Pasirinkimo diegti vadybos priemones aukštojo mokslo ir studijų institucijose teorinis modelis ir tyrimo hipotezės

Teorinės dalies pirmame skyriuje, integruojant skirtingus pasirinkimą diegti vadybos priemones organizacijoje paaiškinančius teorinius požiūrius bei mokslinės literatūros įžvalgas, keltas uždavinys išnagrinėti juose pateikiamus pasirinkimo diegti vadybos priemones veiksmius. Tokiu būdu siekiama suformuoti pasirinkimo diegti vadybos priemones teorinį aiškinimo modelį ir jo pagrindu atlikti empirinį tyrimą, identifikuojant pasirinkimui diegti kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose poveikį darančius veiksmius.

Pirmiausia buvo išanalizuota pasirinkimo diegti vadybos priemones organizacijoje samprata. Organizaciniame kontekste pasirinkimas diegti vadybos priemones siejamas su organizacijos supratimo ir įsipareigojimo lygiu tam tikrai anksčiau nenaudotai inovacijai ir gali būti apibūdinamas kaip sprendimas naudoti ir įgyvendinti inovaciją arba kaip sprendimo proceso, kurį sudaro tam tikros inovacijos, įvertinimo ir sprendimo priėmimo etapai, rezultatas. Praktikoje pasirinkimas diegti analizuojamas organizaciniu (mezo) lygmeniu, atsižvelgiant į poveikį sprendimui dėl inovacijos pasirinkimo arba atmetimo darančius veiksmius.

Teorinėje disertacijos dalyje pasirenkami ir analizuojami racionalus, inovacijos sklidimo, neoinstitucinis, išteklių priklausomumo teoriniai požiūriai, atsižvelgiant į jų siūlomus skirtingus, bet ir vienas kitą papildančius paaiškinimus, kodėl ir kaip organizacijos reaguoja į aplinkos neapibrėžtumą bei pokyčius. Šalia to, moksliniame diskurse pasirinkimas diegti vadybos priemones organizacijoje yra traktuojamas kaip daugiaaspektis reiškinys, kurio analizei nepakanka orientuotis į vienos grupės veiksmius, todėl analizuojami ir organizaciniai (vidinės organizacinės struktūros charakteristikos) veiksniai.

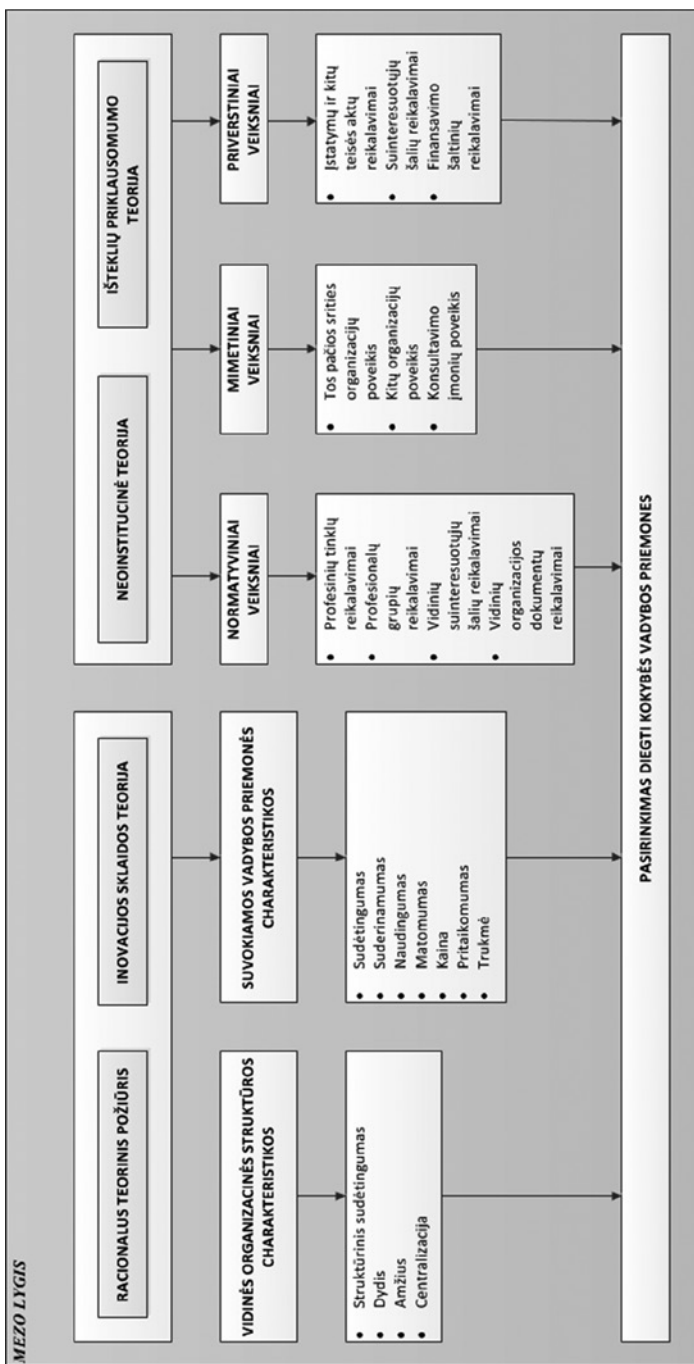
Racionaliu (racionalaus pasirinkimo), dar vadinamu instrumentiniu (formaliu), efektyvaus pasirinkimo teoriniu požiūriu pasirinkimas diegti vadybos priemonės interpretuojamas kaip racionalaus pasirinkimo proceso rezultatas, kur individų racionalumas susijęs su efektyvumo siekiu (jo paieška). Veiksniai, skatinantys vadybos priemonės pasirinkimą, yra susiję su jos instrumentiniu naudingumu. Siekiama eliminuoti organizacinės veiklos efektyvumo spragas bei maksimizuoti jos naudą (pagerinti organizacinę veiksmingumą / efektyvumą). Ši teorinį požiūrį papildo inovacijos sklaidimo teorinis požiūris, pabrėžiantis, jog dėl esamų vadybos praktikų netinkamumo, organizacijos poreikių (problemų), inovatyvumo siekių, socialinių sistemų normų, racionalų inovacijos pasirinkimą sąlygoja socialinės sistemos narių suvokiamos inovacijos charakteristikos: sudėtingumas, suderinamumas, išbandomumas, matomumas, naudingumas, pritaikomumas, kaina, diegimo trukmė.

Neoinstitucinės teorijos požiūriu, organizacijos pasirenka diegti vadybos priemonės dėl priverstinių ir normatyvinių spaudimų bei neapibrėžtumo, siekdamas atitikti kitas, toje pačioje organizacinėje srityje esančias organizacijas ir įgyti (padidinti) legitimaciją. Tokiu būdu priemonės pasirinkimas yra racionalus veiksmas, tačiau labiau socialiniu nei ekonominiu požiūriu. Pasirinkimas diegti vadybos priemonės vyksta per imitavimą arba pasirinkimą paklūstant. Tai akcentuojama institucinio izomorfizmo koncepcijoje, parodančioje vadybos praktikų pasirinkimo prielaidas trijų mechanizmų schemoje: priverstinių, mimetinių ir normatyvinių spaudimų. Priverstinis veiksnys siejasi su išorine aplinka, tuo tarpu mimetiniai ir normatyviniai – yra vidiniai veiksniai.

Išteklių priklausomumo teorinis požiūris, akcentuojantis valdžios bei pagrindinius išteklius teikiančių institucijų reikalavimų vykdymą, papildo vieną iš neoinstitucinėje teorijoje akcentuojamų veiksnių – priverstinį veiksnių. Pažymėtina, jog abejuose teorijose šis veiksnys skirtingai interpretuojamas dėl skirtingo teorijų požiūrio į organizacinės elgsenos kontekstą, skirtumus tarp institucinės ir išorinės aplinkos, inovacijos pasirinkimo motyvus, jų naudą bei skirtingus požiūrius į aplinkos spaudimo šaltinį. Išteklių priklausomumo teoriniame požiūryje akcentuojami su išteklių poreikiu ir konkurencingumu, kylančiais iš organizacijos vidaus, susiję pasirinkimo diegti vadybos priemonės aspektai. Vadybos priemonių pasirinkimas organizacijoje yra atsakas į pagrindinių, išteklius teikiančių dalyvių reikalavimus (pasirinkimas paklūstant) ir tarporganizacinės konkurencijos dėl išteklių išraiška. Vadybos priemonių pasirinkimo rezultatas – neapibrėžtumo sumažinimas bei organizacinis išlikimas per išteklių įgijimą.

Kaip nurodoma mokslinėje literatūroje, organizaciniai veiksniai yra viena iš veiksmų grupių, turinčių svarbų poveikį pasirinkimui diegti vadybos priemonės. Atlikus vidinės organizacinės struktūros charakteristikų analizę išskirti dažniausiai mokslinėje literatūroje analizuojami veiksniai: struktūrinis sudėtingumas, dydis, amžius, centralizacija. Todėl, tiriant pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą veiksmus Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose, bus atsižvelgiama ir į šių organizacinių veiksnių, kaip nepriklausomų kintamųjų, poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą.

Išanalizavus įvairius aktualius teorinius požiūrius (racionalų, inovacijos sklaidimo, neoinstitucinį, išteklių priklausomumo), 3 pav. pateikiamas teorinis tyrimo modelis, apimantis skirtingus pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemonės organizacijose veiksmus mezo lygmeniu. Šis tyrimo modelis bus taikomas analizuojant pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą veiksmus Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose.



3 pav. Pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemones teorinis tyrimo modelis
Šaltinis: sudaryta autorės.

Analizuotų teorinių požiūrių pagrindu formuluojamos hipotezės:

H₁: Suvokiamas ISO 9001 standarto sudėtingumas ir kainos dydis turi neigiamą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą.

H₂: Suvokiamas ISO 9001 standarto suderinamumas, pritaikomumas, matomumas ir naudingumas turi teigiamą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą.

H₃: Suvokiama ISO 9001 standarto diegimo trukmė neturi poveikio Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą.

H₄: Priverstiniai instituciniai veiksniai turi poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo institucijose.

H₅: Mimetiniai instituciniai veiksniai turi poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo institucijose.

H₆: Normatyviniai instituciniai veiksniai turi poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo institucijose.

2. ISO 9001 STANDARTO ANALIZĖ

Šio skyriaus tikslas – išanalizuoti empiriniame tyrime tiriamos vienos populiariausios kokybės vadybos priemonės – ISO 9001 standarto – reikalavimų pokyčius bei paskirtį. Siekiant suprasti šio tarptautinio standarto atsiradimą, pirmiausia analizuojami (visuotinės) kokybės vadybos raidos pokyčiai nuo XX a. pradžios (kokybės tikrinimo) iki visuotinės kokybės vadybos iškilimo 9 dešimtmetyje.

2.1. (Visuotinės) kokybės vadybos raidos ir pokyčių analizė

Visuotinės kokybės vadybos (kokybės vadybos, kokybės) raida yra aprašyta ir analizuota daugybės mokslininkų darbuose. Svarbiausi kokybės vadybos / kokybės raidos etapai suformavo ir tam tikras geografines ribas. Skirtingos tam tikrų autorių nurodomos kokybės vadybos / kokybės raidos ribos rodo, kad yra gan sudėtinga, atsižvelgiant į tai, jog kokybės vadybos vystymasis nevyko vienoje geografinėje vietovėje, nustatyti vieno etapo pabaigą ir kito etapo pradžią. Vis dėlto, yra bendras sutarimas dėl pagrindinių kokybės vadybos etapų pokyčių chronologinių ribų bei dėl to, kad visuotinės kokybės vadyba yra laikoma aukščiausiu kokybės vadybos pasiekimo lygiu, bei dėl neginčijamo pagrindinių kokybės „guru“ darbų įtakos kokybės vadybos vystymui [Houston, 2007, p. 21]

J. J. Dahlgaard, B. G. Dale ir kt. autoriai išskiria keturis *visuotinės kokybės vadybos / kokybės* evoliucijos etapus: kokybės tikrinimas (*quality inspection*), kokybės valdymas (*quality control*), kokybės užtikrinimas (*quality assurance*), visuotinė kokybė (*total quality*) [Dahlgaard, 2002, p. 7-8; Dale, 2003, p. 21; Staes, 2006, p. 497]. Žvelgiant geografiškai, gali būti išskiriami trys svarbiausi kokybės vadybos raidos etapai, iš kurių pirmasis prasidėjo JAV (iki 1950 m.), antrasis tęsėsi Japonijoje (nuo 1950 iki 1980 m.), trečiajame kokybės vadybos transformacijos etape vėl sugrįžtama į JAV (nuo 1980 m.). Galiausiai keleto dešimtmečių kokybės vadybos vystymosi rezultatai pasiekia Europą.

Pradinis kokybės raidos etapas, kokybės tikrinimas, vystėsi F. W. Taylor mokslinio valdymo, kurio principų pagrindą sudaro stebėjimo, standartizavimo ir tikrinimo trilogija, ideologijos kontekste, ir kuris buvo nukreiptas į racionalių organizacijos „mašinos“ gamybos problemų sprendimų paiešką. 1910 m. JAV Ford Motor kompanijoje atsirado inspektorių (tikrintojų) komandos, tikrinusios produkto atitikimą numatytam standartui. Tokio tikrinimo tikslas – pašalinti prastos kokybės produktą jį perdirdant arba parduo-dant kaip žemesnės kokybės produktą [Dahlgaard, 2002, p. 7]. B. G. Dale [2003, p. 21] ir kiti autoriai [Manhes, 1992, p. 279] nurodo tokias šiam, į *produkto kokybę per tikrinimą* nukreiptam etapui būdingas charakteristikas: produkto žaliavos rūšiavimas, korekciniai veiksmai, neatitikimo priežasčių nustatymas Taigi, šiame etape kokybė yra pasiekama per tikrinimą – defektų demaskavimą prieš pastebint juos vartotojams.

Svarbu pažymėti, kad vėlesniuose kokybės vadybos raidos etapuose organizacijos „mašinos“ metaforai iššūkį metė Žmoniškųjų santykių mokyklos judėjimas (1925-1955 metai), reikalavęs valdyti ne tik atskiras organizacijos dalis ir visą organizaciją, tačiau taip pat ir sąveiką bei santykius tarp žmonių. Buvo akcentuojama motyvacija bei pripažįstama, kad darbuotojai yra žmonės, o ne tik detalės ar sraigteliai gamybos mašinoje [Barley ir kt., 1992, p. 372]. Ch. Marquette teigimu, perėjimas nuo tikrinimo prie valdymo yra susijęs su prakseologijos

paradigmos pokyčiu, atveriančiu galimybes užtikrinti efektyvią veiklą [Marquette, 1993, p. 8]. Perėjimą nuo kokybės tikrinimo prie kokybės valdymo sąlygojo gamybos apimčių augimas (masinė gamyba). Tikrinimo išlaidos tapo pernelyg didelės lyginant su gaunamu pelnu. Ekonominės priežastys ir teilorizmo nesėkmė sąlygoja perėjimą į kokybės valdymą.

Antrajam, kokybės valdymo (*quality control*²⁰), etapui (iki 1950 metų) būdingas sistemiškesnis požiūris. Nuo tikrinimo pereinama prie procesų valdymo, siekiant ne tik aptikti defektus, tačiau nustatyti ir pašalinti defektų arba pokyčių priežastis. Šiame etape amerikietis fizikas Walter A. Shewhart sukūrė statistinio kokybės valdymo (*Statistical quality control*) koncepciją, kuri buvo nukreipta į gamybos proceso kokybę ir į darbo valdymą ir skirta masinei produkcijai su nulių defektų [Omachonu ir kt., 2005, p. 98]. Pagal Shewhart, vyraujantis mokslinis kokybės požiūris buvo per daug neišiskus praktiniams tikslams. Kokybė turėjo būti kiekybiškai išmatuojama siekiant pamatyti, ar produkto kokybė tam tikru periodu skiriasi nuo kokybės kitu periodu, ir ar skirtumai yra didesni nei turėtų būti [Reeves, 1994, p. 222-223]. Shewhart bet kokį gaminamo produkto kokybės kintamumą suvokė kaip neatsiejamą produkto gamybos dalį, todėl siekiant valdyti kintamumą jis pasiūlė statistines proceso valdymo technikas (*statistical process control*), kurios leistų nustatyti priimtinus ir nepriimtinus kintamumo lygius (valdymo diagrama) [Yusof, 1999, p. 56]. Minėtos technikos leido nustatyti pagrindines kintamumo (nukrypimo) atsiradimo priežastis ir įgyvendinti galimus pataisymus kintamumo sumažinimui. Norint tai pasiekti, reikia suprasti ir pripažinti egzistuojančią problemą, charakterizuoti sprendžiamą problemą, nustatyti problemos priežastis, nustatyti ir įgyvendinti priemones problemos sprendimui, užtikrinti valdymą, siekiant išvengti to paties problemos pasikartojimo ateityje [Omachonu ir kt., 2005, p. 103]. Šiam, į gamybos proceso kokybę orientuotam etapui, anot G. B. Dale ir P. Manhes, būdinga: kokybės vadovų atsiradimas, gamybos būdo kokybiškumo valdymas, savęs tikrinimas, produkto testavimas, kokybės planavimas, statistikos naudojimas, dokumentacijos valdymas [Dale, 2003, p. 21; Manhes, 1992, p. 279]. Perėjimas iš kokybės valdymo į kokybės užtikrinimą kyla iš diskusijos: kuo remtis nustatant standartus? Šiame etape vartotojas įgauna svarbų vaidmenį.

Trečiasis kokybės vadybos vystymosi etapas (1950-1980) susijęs su kokybės užtikrinimo (*quality assurance*) koncepcija, kuri išplėtė kokybės atsakomybę. Kokybės užtikrinimo siekis yra nulis defektų ir atitikimas iš anksto nustatytiems produkto reikalavimams [Salis, 2005, p. 16]. Įdomu tai, kad šiame laikotarpyje kokybės teoretikai, tokie kaip J. M. Ju-

²⁰ *Quality control* sąvoka į lietuvių kalbą verčiama kaip *kokybės valdymas*. F. S. Butkaus teigimu, lietuvių kalboje *kontrolė* reiškia stebėjimą, priežiūrą, siekiant ką (pa)tikrinti, patikrinimą, tuo tarpu anglų kalboje *control* reiškia padėties ištaisymą pastebėjus trūkumus ir apima reguliavimą. Kontrolės metu radus nukrypimus nuo numatytų reikalavimų, reikalingas reguliavimas, kuomet persikirstomi išteklių siekiant atstatyti numatytą padėtį [Butkus, 2003]. ISO 9000 serijos standartuose sąvoka *quality control* į lietuvių kalbą verčiama *kokybės valdymas*, kuris apibrėžiamas kaip kokybės vadybos dalis, sutelkta kokybės reikalavimams įvykdyti [ISO 9000:2000, LSD, 2001, p. 28]. ISO 9001:2000 ir ISO 9004:2000 vartojamos terminijos gairėse [LSD, 2005, p. 5] nurodoma, kad lietuvių kalboje sąvoką *control* reiškia *valdymą, kontrolę*, t. y. galią įsakinėti ar ką nors apriboti; apribojimo ar reguliavimo priemonės; veiksmų ir matavimų rezultatų tikrinimą ir palyginimą su norma. A. Kaziliūnas *kokybės valdymą* apibrėžia kaip procesus, įdiegtus tam, kad būtų laikomasi numatytų kokybės reikalavimų. Kokybės valdymas realizuojamas per įvairių operacijų atlikimo stebėjimą, palyginimą su numatytais reikalavimais ir tam tikrų priemonių taikymą, jei šis atlikimas per daug skiriasi nuo numatytų reikalavimų. [Kaziliūnas, 2006, p. 76]. Apibendrinus pateiktus apibrėžimus matyti, kad lietuvių kalboje sąvoka *kokybės valdymas* turi platesnę reikšmę nei *kontrolė*.

ran, A. V. Feigenbaum, kokybės konceptą pradeda sieti su *vartotoju*. Be to, atsiranda *visuotinės kokybės* terminas. G. B. Dale [2003, p. 21] ir kiti autoriai [Manhes, 1992, p. 279] nurodo tokias šiam, į klientų lūkesčių svarbą ir į kokybės valdymą visoje organizacijoje orientuotam kokybės užtikrinimo etapui būdingas charakteristikas: sistemų auditas, kokybės planavimas, universalūs kokybės vadovai, kokybės sąnaudų naudojimas, įraukimas į negamybines operacijas, priešasčių ir rezultatų analizė, priemonių statistinis valdymas.

Siekis sukurti standartus, kuriais galima būtų patenkinti klientų poreikius, matomas Juran ir Feigenbaumo veikaluose. Pirmame savo veikalo „Quality Control handbook“ leidime (1951) Juran iš atitikimo kokybės, kuri apibrėžiama kaip laipsnis, iki kurio tam tikras produktas atitinka techninius reikalavimus išskiria projektavimo kokybę, kuri apibūdinama kaip laipsnis, iki kurio produktai patenkina žmones. Antrame leidime (1962) Juran kalba apie rinkos kokybę, ją apibrėždamas kaip „produkto atitikimą kliento reikalavimams“. Galiausiai, trečiame leidime (1974), naudojamas „tinkamumo naudoti“ kokybės apibrėžimas, kuris kokybę apibūdino kaip laipsnį, iki kurio produktas sėkmingai atitinka kliento tikslus (jis pažymi, kad tai yra universalus apibrėžimas, tinkamas tiek pramonės produktams, tiek paslaugoms) [Reeves, 1994, p. 424-425]. Feigenbaum pirmame savo knygos „Total Quality Control“ (1951) leidime kokybę apibrėžė kaip „geriausią pagal tam tikrų klientų reikalavimus“. Vėliau jis papildė, kad produkto kokybė gali būti apibrėžiama kaip „produkto inžinerijos ir gamybos charakteristikų junginys, kuris nustato kliento lūkesčių laipsnį, kurį naudojamas produktas turi pasiekti“. Ir galiausiai trečiame leidime (1983) teigia, kad produkto ar paslaugos kokybė gali būti apibrėžta kaip produkto ar paslaugos rinkodaros, inžinerijos, gamybos ir priežiūros charakteristikų bendras junginys, per kurias naudojamas produktas ar paslauga atitinka kliento lūkesčius“ [Reeves, 1994, p. 424]. Pažymėtina, kad vienintelis Crosby gynė kokybės kaip „atitikimo reikalavimams“ idėją, teigdamas, kad „kliento tenkinimas ar džiuginimas yra neišmatuojami“ [cit. Crosby, Giroux, 2006, p. 1244].

Kai kurie autoriai visuotinės kokybės vadybos atsiradimą sieja būtent su 1949 (1946) metais, kuomet Japonijos mokslininkų ir inžinierių sąjunga JUSE (*Union of Japanese Scientists and Engineers*) suformavo mokslininkų, inžinierių ir valdžios atstovų mokslinį komitetą, siekiantį pagerinti Japonijos gamybos lygį ir pakelti šalies pokarinio gyvenimo kokybę pasitelkiant ir pritaikant kokybės valdymo metodus [Powell, 1995, p. 16; Dahlgaard-Park, 2011, p. 500]. W. E. Deming buvo vienas pirmųjų amerikiečių, 1950 m. JUSE pakviestas į Japoniją pristatyti Japonijos mokslininkams ir inžinieriams statistinius kokybės valdymo metodus [Fisher ir kt., 2009, p. 8; Bryce, 1991, p. 16]. Shewhart *statistinio kokybės valdymo* idėja buvo svarbiausia į Japoniją eksportuota prekė, skatinusi japonus priimti sisteminių problemų sprendimo požiūrį [Yusof, 1999, p. 57]. Pažymėtina, kad tik Japonijoje Deming pirmiausia įgyvendino savo idėjas. Čia, jau 1951 metais JUSE įkūrė Demingo Prizą, tapusiu pirmuoju prizu už kokybę Japonijoje ir vėlesniu pavyzdžiu kitoms pasaulio šalims [Dahlgaard-Park, 2011, p. 500].

F. Cochoy teigimu, Deming transformavo statistinį produktų kokybės valdymą į vadybos metodą. Tokiu būdu kokybė jau nesisiejo tik su produkto tikrinimu, bet įsitraukė į gamybos procesą, ji neapsiribojo tik technika, bet apėmė veiklų organizavimą, ji nesirėmė vien tik inžinerijos specialistų žiniomis, bet tapo vadybos metodu. Kokybė nebeapėmė tik gamybos tiekėjo, bet įtraukė klientą į gamybos veiksmus, ji nebebuvo tik techninio valdymo įrankis, bet ji tapo komerciniu argumentu siekiant užkariauti rinkas [Cohoy, 2002, p. 371].

Po kelerių metų, 1954 metais prie JUSE prisijungė kitas žymus JAV kokybės vadybos specialistas J. M. Juran, pasiūlęs kokybės trilogijos (kokybės planavimas, valdymas ir gerinimas) idėją [Yusof, 1999, p. 57]. Jis pasuko kokybės kryptį nuo statistinio kokybės valdymo link platesnio požiūrio į kokybės valdymą [Dahlgaard-Park, 2011, p. 501], ir drauge su Feigenbaum 1956 metais pasiūlė japonams visuotinio kokybės valdymo (*Total quality control*) idėją, kuria remdamasis, tačiau atsižvelgdamas į savo šalies specifiką, Ishikawa 1969 metais suformulavo visos kompanijos kokybės valdymo (*Company Wide Quality control, CWQC*) požiūrį, teigiantį, kad „kokybės valdymas apima efektyvų produktų bei paslaugų, kuriuos klientai pirks su pasitenkinimu, vystymą, kūrimą, gamybą, marketingą ir pateikimą optimaliausiais kaštais, tačiau to siekiant yra būtina, kad visos organizacijos dalys dirbtų kartu“ [Ehigie, 2005, p. 926]. Taigi, šis terminas apėmė platesnį požiūrį į kokybės veiklas, visapusį darbuotojų, įskaitant ir aukščiausių vadovybę, įtraukimą, nuolatinių gerinimą, dėmesį klientams, ir skyrėsi nuo *visuotinio kokybės valdymo* dėl kokybės gerinimo užduoties palikimo vadovų atsakomybei bei per menko darbuotojų įtraukimo. *Visuotinis kokybės valdymas* apibrėžtas kaip „efektyvi sistema, siekiant apjungti įvairių organizacijos grupių kokybės tobulinimo, išlaikymo ir gerinimo pastangas, siekiant ekonomiškiausiu būdu užtikrinti visišką kliento patenkinimą“ [Martinez-Lorente, 1998, p. 381].

Šiame etape kokybės vadyba apėmė ne tik gamybą ar paslaugų teikimą, bet buvo nukreipta į visas organizacijos dalis, į darbuotojų įtraukimą ir motyvavimą. Nors visi organizacijos padaliniai tampa atsakingi už kokybės siekimą ekonomiškiausiu būdu, visuotinis kokybės valdymas dar neapėmė komandinio darbo, tiekėjų įtraukimo ir pan., kurie laikomi visuotinės kokybės vadybos koncepcijos dalimi.

Ketvirtas kokybės vadybos vystymosi etapas, visuotinės kokybės vadyba (*Total quality management*) datuojamas nuo 1980 metų. Tai vadinama „kokybės judėjimo Vakaruose Renesanso pradžia“, „kokybės revoliucija JAV“ [Dahlgaard-Park, 2011, p. 508] ir pan. D. Houston pažymi, kad visuotinės kokybės vadyba 1980 metais iškilo kaip penkiasdešimt metų trukusio kokybės teorijos ir praktikos vystymosi gamybos pramonėje rezultatas [Houston, 2007, p. 4].

Diskusija mokslinėje literatūroje dėl visuotinės kokybės vadybos termino kilmės rodo, kad, pirma, *visuotinės kokybės vadybos* terminas galėjo atsirasti vietoj Feigenbaum *visuotinio kokybės valdymo* sąvokos [Ehigie, 2005, p. 926], antra, kad *valdymo (control)* terminą pakeitė *vadybos (management)* terminas remiantis idėja, kad kokybė yra ne tik valdymas (*control*), bet ji turi būti valdoma (*managed*), ir trečia, atsižvelgiant į tai, kad darbo jėgos veiklų valdymo prasme, tai nėra visuotinės kokybės vadybos tikslas [Martinez-Lorente, 1998, p. 380]. Galiausiai, žvelgiant evoliuciškai, akivaizdu, kad kokybės apibrėžimai vystėsi link visumiškumo (visko apėmimo) tendencijos.

H. Giroux teigimu, susidomėjimas kokybės vadyba JAV buvo susijęs su ekonominės krizės metu patirtu prekybiniu deficitu ir nuosmukiu (Japonijos gaminiai pradėjo stumti JAV produktus iš pasaulinės rinkos), ir buvo bepradedantis „kelti prieštaringas nuotaikas daugeliui amerikiečių“. Manoma, kad svarbia kokybės judėjimo iškilimo priežastimi buvo 1980 m. birželio 24 d. NBC transliuotas dokumentinis filmas „Jei Japonija gali... Kodėl negalime mes?“, kuriame Demingas buvo parodytas „kaip amerikietis, išmokęs japonus kokybės“. Galiausiai, JAV Deming, Juran, Crosby ir Feigenbaum buvo skelbiami kaip nauji kokybės „guru“ [Giroux, 2006, p. 1233].

JAV atlikti biometriniai tyrimai ir apklausos įrodo didžiulį amerikiečių susidomėjimą kokybe. Šis, taip vadinamas kokybės judėjimo pikas (1980 metų pb. ir 1990 metų pr.) pasireiškė dideliu straipsnių apie kokybę kiekiu, padidėjusiu kokybės mokymų skaičiumi, visuotinės kokybės vadybos konsultantų skaičiumi, buvo kuriami kokybės apdovanojimai, didžiulis skaičius organizacijų įgyvendino kokybės vadybos iniciatyvas [Giroux, 2006, p. 1234].

Pažymėtina, kad kokybės judėjimas apėmė taip pat ir valdžios institucijas. Amerikiečių pasiryžimas remtis kokybės veiksniu vystant šalies ekonomiką buvo apibrėžtas 1987 metų rugpjūčio 20 d. akte (*Public Law 100-107, The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act*), kuriuo buvo įsteigtas metinis JAV kokybės apdovanojimas. Nacionaliniu Malcolm Baldrige kokybės gerinimo aktu siekta padidinti JAV konkurencingumą,²¹ padidinti supratimą apie veiklos tobulumą, pripažinti veiklos tobulumą ir modelių vaidmenį, skleisti ir dalintis geriausiomis praktikomis, nustatyti bendrus kriterijus pagerinimo pastangų įvertinimui [Belohlav, 2004, p. 143]. Šie užmojai 1999 metais pasiekė sveikatos ir švietimo institucijas, o 2005 metais nevyriausybinės ir valdžios institucijas.

Tokie, į kokybę nukreipti amerikiečių veiksmai buvo susiję su Deming prizo Japonijoje pavyzdžiu. A. R. Martínez-Lorente, F. Dewhurst ir B. G. Dale [1998, p. 381] pažymi, kad Malcolm Baldrige nacionalinių kokybės apdovanojimų publikavimas ir kiti panašūs apdovanojimai kitose šalyse buvo oficialus visuotinės kokybės vadybos svarbos pripažinimas.

Apibendrinant, svarbu pažymėti, kad iki 1980 metų kokybė yra pateikiama kaip dalykas, kuris gali būti valdomas, kuris yra apčiuopiamas, ir kuris yra išmatuojamas. Kokybės sąvoka apibrėžiama kiek įmanoma preciziškai ir techniškai, atmetant tokias sąvokas kaip tobulumas ir gerumas kaip per daug neapibrėžtas praktiniams tikslams. Kokybė siejama su tam tikrais produktų ir paslaugų požymiais (charakteristikomis): pvz., produkto kokybė (*product-based quality*), dėmesys tam tikrų produkto ingredientų kiekiui ir jo savybėms, kokybė už tinkamą kainą (*value-based quality*), gamybos proceso kokybė, atitikimas reikalavimams (*manufacturing-based quality*). Kokybės vadyba aiškiai siejama su produktų ir paslaugų, kuriuos organizacija parduoda klientui siekdama pelno, kokybės valdymu [Giroux, 2006, p. 1240].

Tačiau nuo 1980 metų situacija pradėjo keistis. Japonų sėkmė sužadina vadovų, politikų, konsultantų dėmesį į kokybę. Kokybės vadyba pateikiama kaip sprendimas organizacinėms problemoms ir siejama ne su techniniu, statistiniu kokybės aspektu, bet su tobulumo siekiu ir klientų patenkinimu. Kokybė atitolinama nuo konkrečių produktų ar paslaugų požymių, į kokybę pradeda žiūrėti kaip į tobulumą, todėl ankstesni techniniai kokybės apibrėžimai nustumiami į šalį kaip per siauri. Siekiama kokybės vadybos idėją pritaikyti įvairiose situacijose, todėl išplečiami kliento (dabar jis apima ir vidinius klientus, t. y. organizacijos darbuotojus), produkto ir proceso apibrėžimai.

Taigi, nuo siekio aiškiai apibrėžti ir išmatuoti kokybę, pereinant prie kokybės kaip *tobulumo* (abstrakti idėja) arba *kliento patenkinimo* (jausmas) sampratos, pereinama prie labai plačios ir dar labiau neapibrėžtos kokybės, prie visuotinės, kaip viską apimančios, kokybės vadybos [Giroux, 2006, p. 1242].

²¹ The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987, NIST: National Institute of Standards and Technology, http://www.nist.gov/baldrige/about/improvement_act.cfm, žiūrėta [2012-09-05].

2.2. Tarptautinio ISO 9001 standarto reikalavimų analizė

Šiame skyriuje dėmesys skiriamas ISO 9001 standarto analizei. Atliekant ISO 9001 standartų turinio sisteminę analizę, pirmiausia, siekiama išryškinti ISO 9001 standarto paskirtį ir kokybės vadybos sistemos tikslus kitų ISO 9000 serijos standartų kontekste, atsižvelgiant į ISO 9001 standarto taikymui mokymo institucijose parengtų gairių (IWA2) rekomendacijas. Antra, analizuojamos ir palyginamos ISO 9001 standarto versijos (ISO 9001:1994, 2000, 2008) siekiant identifikuoti pagrindinius jų pokyčių aspektus, leidžiančius suprasti, kodėl ir kaip ISO 9001 standarto reikalavimai buvo keičiami ir tobulinami. Analizė yra svarbi kaip priemonė: 1) analizuojant ISO 9001 standarto taikymo problematiką nagrinėjančias mokslines publikacijas nuo 1995 iki 2001 metų ir po 2001 metų tiek aukštojo mokslo institucijų, tiek platesniame kontekste; 2) tiriant Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų patirtį pasirenkant diegti ISO 9001 standartą.

2.2.1. ISO 9001 standarto paskirtis

Susikūrusi 1947 metais pasaulinė nacionalinių standartizacijos organizacijų (ISO narių) federacija, tarptautinė standartizacijos organizacija ISO (*International Organization for Standardization*), 1987 metais publikavo pirmąjį kokybės vadybos ISO 9000 ir ISO 9001 standartą²². Kaip nurodoma ISO 9000:2005 [LSD, 2007, p. 7], „9000 serijos standartai buvo sukurti tam, kad padėtų visų tipų ir dydžių organizacijoms įgyvendinti ir taikyti rezultatyvias kokybės vadybos sistemas“. ISO 9000 standartai įvardijami „horizontalių“ standartų kategorija, numatyta garantuoti produkto kokybę per atitinkamą išteklių ir procesų valdymą (kokybės vadybos sistema) [Franceschini ir kt., 2006, p. 524].

Standartas apibrėžiamas kaip bendru sutarimu parengtas ir [tarptautiniu lygiu] pripažintos [standartizacijos] institucijos priimtas dokumentas, kuris nustato bendram ir daugkartiniam naudojimui tinkančias taisykles, rekomendacijas ar charakteristikas veikloms ir jų rezultatams, ir yra skirtas įvesti optimalią tvarką tam tikroje srityje. Standartai turėtų būti grindžiami bendrais mokslo, technologijų ir patirčių rezultatais ir siekiantys skatinti optimalią bendruomenės naudą [Hatto, 2010, p. 5, cit. ISO. IEC Vadovas 2004]. Standartai yra savanoriškai naudojami dokumentai, kurie gali vykdyti bet kurią iš šių keturių funkcijų: tarpusavio sąveikos / suderinamumo, kokybės, įvairovės sumažinimo / optimizavimo (remiantis geriausia praktika), informacijos / matavimo [Hatto, 2010, p. 5-6]. Panašiai nurodo ir D. Hoyle [2009, p. 63] teigdamas, kad standartu gali būti laikomas bet koks taisyklų, praktikų, procedūrų, reikalavimų, tikslų ar elgsenų rinkinys, dėl kurio sutarė grupė individų. B. Larsen ir T. Häversjö [2001, p. 461] išskiria šias standartui būdingas charakteristikas: standarto tekstas arobuojamas ir publikuojamas patikimų institucijų, jame naudojami bendri terminai, atsižvelgiant į valdymo ir organizacijos tipą, reikalaujama,

²² ISO 9000 serijos standartus sudaro keturi svarbiausi standartai: ISO 9000 (aprašomi kokybės vadybos sistemos pagrindai, terminai ir apibrėžimai), ISO 9001 (nustatomi kokybės vadybos sistemų reikalavimai, kai organizacijai reikia parodyti, ar ji sugeba tiekti produktus, atitinkančius kliento bei atitinkamų reglamentų reikalavimus, ir siekti, kad klientas būtų kuo daugiau patenkintas), ISO 9004 (pateikiamos rekomendacijos organizacijoms, kaip didinti kokybės vadybos sistemų rezultatyvumą ir efektyvumą; šiame standarte pateikiamas platesnis požiūris į kokybės vadybą negu ISO 9001) ir ISO 19011 (pateikiamos rekomendacijos kaip atlikti kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemų auditus) [ISO 9000:2005, LSD, 2007, p. 7]. ISO 9000 serijos standartų leidimų matrica pateikta 1 priede.

kad organizacija sukurtų oficialią sistemą, reikalaujama vidinių ir išorinių patikrinimų arba auditų, sąlygojančių oficialių sertifikatų gavimą.

B. G. Dale [2003, p. 269] išskiria dvi pagrindines standartų funkcijas: 1) identifikuoti aspektus, kuriuos turi turėti organizacijos kokybės sistema, ir pateikti rekomendacijas dėl kokybės vadybos ir standartų taikymo; 2) detaliai apibrėžti kokybės vadybos sistemų ypatybes ir charakteristikas, kurios laikomos būtinomis kokybės užtikrinimui sutartinėse situacijose. F. K. Vouzas, K. D. Gotzamani [2005, p. 260] bei S. Rolland [2011, p. 33] pažymi, kad ISO 9000 (9001) standartai sukurti tikrinti tam tikros kokybės sistemos adekvatumą ir pakartotinai užtikrinti, kad ši sistema yra tinkamai prižiūrima.

Kaip pažymi ISO, ISO 9001 standartas yra skirtas *nustatyti* [ir pateikti] kokybės vadybos sistemai taikomus reikalavimus²³, bei padėti *didinti* kokybės vadybos sistemų rezultatyvumą, tenkinant kliento reikalavimus [ISO 9001:2008, LSD, 2009, p. 11]. Svarbu pažymėti tai, kad ISO 9001 pateikiamas požiūris į kokybės vadybą yra siauresnis nei ISO 9004 standarte. ISO 9004 pateikia rekomendacijas didesnei kokybės vadybos sistemos tikslų apimčiai, ypač organizacijos bendros veiklos ir efektyvumo bei rezultatyvumo nuolatiniam gerinimui [ISO 9001:2000, LSD, 2001, p. 12; Boys, Karapetrovic, 2004, p. 844], ir atkreipia dėmesį į visų suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius bei pasitenkinimą sistemiškai ir nuolat gerinant organizacijos veiklą [ISO 9001:2008, LSD, 2009, p. 11].

Svarbu pažymėti, kad ISO 9001 reikalavimai dažnai yra siejami su kokybės reikalavimais. Tačiau tai yra klaidinga, nes ISO 9001 reikalavimai yra reikalavimai kokybės vadybos sistemai [Hoyle, 2009, p. 49]. ISO 9000 serijos standartuose kokybės vadybos sistemų reikalavimai atskirti nuo produktų reikalavimų. „Reikalavimai keliami kokybės vadybos sistemoms, apibrėžti ISO 9001 <...>. ISO 9001 nenustato produktų reikalavimų. Produkto reikalavimus gali nustatyti klientas arba organizacija, remdamiesi klientų ar reglamentų reikalavimais“ [ISO 9000:2005, LSD, 2007, p. 9-10].

ISO 9001 reikalavimų tikslas – užtikrinti produkto kokybę, o ne kurti kokybės vadybos sistemą, nes ISO 9001 standarto 0.1 punkte pažymima, kad „šį tarptautinį standartą gali taikyti vidaus ir išorės šalys, taip pat ir sertifikavimo įstaigos, įvertindamos organizacijos sugebėjimą atitikti kliento, įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus, taikomus produktui, bei pačios organizacijos reikalavimus“ [Hoyle, 2009, p. 14].

ISO 9000 serija yra kokybės [vadybos] sistemos, o ne produkto kokybės standartai ir yra susiję su kokybės užtikrinimu, t. y. siekia užtikrinti, kad organizacijos kokybės sistemos procesai ar procedūros yra aiškiai dokumentuotos ir atitinka standarto reikalavimus [Srivastav, 2011, p. 314], kad organizacijos produktai ir paslaugos atitinka kliento keliamus reikalavimus [Bae, 2006, p. 14]. ISO 9000 serijos standartai nustato reikalavimus organizacijai, tokiu būdu „oficialiai įrodant“ apie jos gebėjimą valdyti išteklius ir procesus. ISO 9000 standartai nėra orientuoti į produkto ar paslaugos kokybę, bet į susijusius procesus ir jų sąveiką visoje organizacijoje [Franceshini, 2006, p. 524; Psomas, Fotopoulos, 2009, p. 129].

Kadangi disertacijos tyrimo objektas yra aukštojo mokslo ir studijų institucijos, svarbu atkreipti dėmesį, kad „reaguojant į neatidėliotinus rinkos poreikius“ bei „siekiant užtikrinti visa apimančią mokymo organizacijos kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą ir mokymo paslaugų, teikiamų besimokantiems, nuolatinį gerinimą“ [IWA2: 2007, LSD,

²³ Nors ISO niekur to neakcentuoja, D. Goetsch ir S. Davis [cit. Gamboa ir kt., 2012, p. 384] ISO 9001 standartą apibrėžia kaip „minimalų reikalavimų rinkinį kokybės vadybos sistemos įgyvendinimui“.

2012, p. v, xi], ISO 2002 ir 2007 metais publikavo tarptautinio darbinio seminario susitarimo (IWA2 – *International Workshop Agreement*) gaires, skirtas ISO 9001:2000 standarto taikymui mokyme²⁴. Gairių tikslas – pateikti nurodymus dėl mokymo organizacijos kokybės vadybos sistemos, padėti rezultatyviai įgyvendinti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001:2000. [IWA2:2007, LSD, 2012, p. xi, 1]. ISO nurodo, kad gairės „nepapildo, nepakeičia ir niekaip kitaip nepaveikia ISO 9001:2000 reikalavimų“ [p. 1]. Gairės nukreiptos tik į akademinės institucijos kokybės vadybos sistemos rezultatyvumo užtikrinimą ir mokymo paslaugų nuolatinį gerinimą.

Toliau, analizuojant ISO 9001 standarto kokybės vadybos sistemos modelio reikalavimus bus atsižvelgiama ir į minėtų gairių nurodymus mokymo institucijoms.

2.2.2. Standartizuotos kokybės vadybos sistemos bruožai

Kokybės vadybos sistema apibrėžiama kaip vadybos sistema, skirta organizacijos veiklai, susijusiai su kokybe, nukreipti ir valdyti [ISO 9000:2005, LSD, 2007, p. 23]. Kiekviena organizacija gali sukurti savo kokybės vadybos sistemą atsižvelgdama į savo ypatingus poreikius ir ISO 9000 standartų reikalavimus [Van den Berghe, 1997]. Be to, ISO pažymi, jog „tarptautinis standartas neketina suvienodinti visų kokybės vadybos sistemų struktūros ar jų dokumentų“ [ISO 9001:2008, LSD, 2009, p. 7].

Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standartą (nuo 2000 versijos), kaip ir ISO 9000 serijos standartai yra (ir turi būti) grindžiamos aštuoniais kokybės vadybos principais [ISO 9000:2005, LSD, 2007, p. 7], kuriuos, siekdamą ilgalaikės sėkmės aukščiausia vadovybė turėtų taikyti organizacijos kokybės vadybos sistemai (ISO 9004:2009). IWA2 gairėse mokymo organizacijoms šalia minėtų kokybės vadybos principų nurodomi papildomi keturi principai siekiant mokymo organizacijų ilgalaikės sėkmės: mokomosios vertės kūrimas, orientacija į socialinę vertę, gyvybingumas ir savarankiškumas (2 priedas).

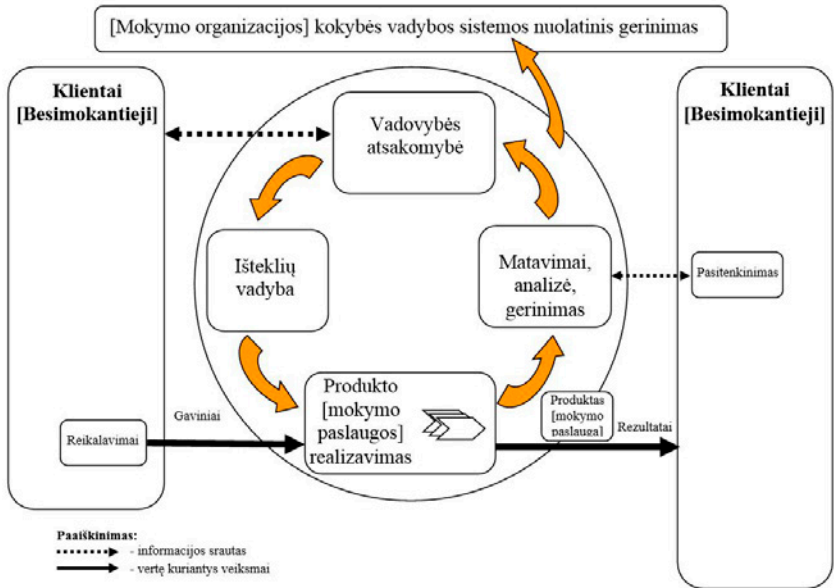
ISO 9001 pateikiamas kokybės vadybos sistemos modelis apima visus ISO 9001:2008 standarto reikalavimus. Apimantis kokybės vadybos sistemos kūrimą, įgyvendinimą ir gerinimą, kokybės vadybos sistemos modelis grindžiamas procesiniu požiūriu, kuriam būdingas sisteminis procesų identifikavimas, jų tarpusavio sąveika ir valdymas. Modelis rodo svarbų klientų (besimokančiųjų)²⁵ vaidmenį nustatant reikalavimus, kurie yra produkto (mokymo paslaugos)²⁶ realizavimo gaviniai. Kliento (besimokančiojo) patenkinimo stebėseną reikalauja įvertinti informaciją, susijusią su jo supratimu apie tai, kaip organizacija (kokių laipsniu mokymo paslaugos) patenkino kliento (besimokančiojo) reikalavimus [ISO 9001:2008, LSD, 2009, p. 9, IWA2:2007, LSD 2012, p. 25]. 4 pav. pateikiamas

²⁴ Šis susitarimas netaikomas sertifikuojant, vertinant atitiktį ar sudarant sutartis, tačiau rekomenduojamas kaip gairės mokymo organizacijoms, kurių aukščiausioji vadovybė, siekdamą nuolatinio gerinimo ir sėkmės ilgalaikumo, nori atitikti ISO 9001 standarto reikalavimus [IWA2:2007, LSD, 2012, p. xii, 1].

²⁵ IWA2:2007 [LSD, 2012, p. 13] gairėse mokymo organizacijoms klientas yra besimokantysis. Svarbu pabrėžti dvilypį besimokančiojo vaidmenį: besimokančiojo kaip kliento, kuris įgyja žinias ir įgūdžius, bei kaip „veikėjo“, kuris prisideda prie mokymo paslaugos teikimo, įtakoja institucijos siūlomų paslaugų kokybę („konkretūs besimokančiojo reikalavimai (tarp visų kitų reikalavimų) gali būti įtraukti į jo studijų planus, mokymo programą, aukštosios mokyklos suteikiamą mokymo paslaugą“).

²⁶ IWA2:2007 [LSD, 2012, p. 5] gairėse mokymo organizacijoms produktas yra mokymo paslauga. Mokymo organizacijos teikiamos mokymo paslaugos turi apimti šiuos procesus: a) paslaugos projektavimą; b) mokymo programų rengimą; c) mokymo suteikimą; d) išmokimo įvertinimą.

procesais pagrįstas mokymo organizacijos kokybės vadybos sistemos modelis. Ryšiai tarp procesų etapų ir aktualių standartų skirsnių pateikti 3 priede.



4 pav. Procesais pagrįstas mokymo organizacijos kokybės vadybos sistemos modelis
Šaltinis: sudaryta autorės, pagal ISO 9001:2008, LSD 2009, p. 9; IWA2:2007, LSD 2012.

Kaip teigia D. Hoyle [2006, p. 59], kokybės vadybos sistema nėra atsitiktinis procedūrų arba dokumentų rinkinys. Jos tikslas – organizacijos kokybės tikslų pasiekimas, todėl visi komponentai turi derėti tarpusavyje, įvestys ir išvestys turi būti susiję, gaviniai turėtų duoti informaciją procesams, kurie sąlygoja veiklos efektyvumo pokyčius, ir visos dalys turi dirbti kartu siekiant pasiekti bendrą tikslą.

ISO 9000:2005 [LSD, 2007, p. 9] standarte pažymima, kad kokybės vadybos sistemos: 1) gali padėti organizacijoms siekti, kad klientai būtų kuo labiau patenkinti; 2) sisteminė kokybės vadybos sistemų sukūrimo ir įgyvendinimo tvarka įgalina organizaciją analizuoti kliento reikalavimus, apibrėžti ir valdyti procesus, užtikrinančius produktų, priimtinių klientui, sukūrimą; 3) gali nurodyti gaires kliento ir kitų suinteresuotųjų šalių patenkimo gerinimo tikimybei nuolat didinti; 4) suteikia organizacijai ir klientui pasitikėjimą, kad organizacija sugebės tiekti produktus, atitinkančius [kliento, atitinkamų įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų] reikalavimus.

ISO 9001 standarte kokybės vadybos sistemos paskirtis nėra taip tiksliai apibrėžiama kaip ISO 9000 standarte, tačiau nurodoma, kad rezultatyvus šios sistemos taikymas, įskaitant jos nuolatinio gerinimo procesus bei atitikties kliento ir atitinkamų įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimams užtikrinimą, [gali padėti siekti], kad klientas būtų kuo daugiau patenkintas, bei [įrodyti] organizacijos sugebėjimą, nuolat tiekti produktą, atitinkantį kliento ir atitinkamų įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų rei-

kalavimus [ISO 9001:2008, LSD 2009, p. 13]. Pažymėtina, kad kokybės vadybos sistemai taikomi reikalavimai gali būti naudojami organizacijos vidus poreikiams (vidaus procesų gerinimas), sertifikuojant arba sudarant sutartis [p. 11].

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad ISO 9001 standarte nurodomas tik klientų reikalavimų tenkinimas, tuo tarpu ISO 9004:2009 standarte [LSD, 2010, p. 7] pateikiamas platesnis požiūris. Pagal šio standarto reikalavimus kokybės vadybos sistemoms siekiama tenkinti klientų ir visų kitų suinteresuotųjų šalių poreikius bei lūkesčius sistemai ir nuolat gerinant organizacijos veiklą [ISO 9004:2009, LSD, 2010, p. 95]. IWA2:2007 [LSD, 2012, p. 13] gairėse suinteresuotųjų šalių reikalavimai (poreikiai bei lūkesčiai) kaip ir ISO 9001 standarte nėra akcentuojami. Tačiau pažymima, kad „norint patenkinti akademinis, profesinius ir visuomenės lūkesčius yra būtina išreikšti mokymo reikalavimus“. Gairėse suinteresuotos šalys minimos reikalavimuose susijusiuose su: organizacijos orientacija į socialinę vertę (0.2), dokumentų valdymu (4.2.3), reikalavimais vadovybės atstovui (5.5.2), su mokymo paslaugomis susijusių reikalavimų nustatymu (7.2.1), projektavimo vertinamąja analize (7.3.4) bei nuolatinio gerinimu (8.5.1). Lyginant ISO 9001:2000 ir IWA2:2007, nurodomos šios suinteresuotos šalys: klientai (besimokantieji), organizacijos darbuotojai, tiekėjai ir išorės šalys (visuomenė).

Išanalizavus ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 standartų aktualias redakcijas bei IWA2:2007 gaires, galima išskirti šiuos tikslus, dėl kurių akademinės institucijos turėtų diegti arba diegia kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9000 serijos standartų reikalavimus: 1) siekiant tenkinti besimokančiojo (kliento) reikalavimus; 2) siekiant įrodyti, kad mokymo organizacijos tiekiamą [mokymo] paslauga (produktas) atitinka besimokančiojo (kliento) ir [su mokymu susijusių] atitinkamų įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų [ir akreditacijos] reikalavimus; 3) dėl akademinės institucijos vidaus poreikių; 4) dėl sertifikavimo; 5) dėl sutarčių sudarymo [ISO 9001:2008, 2009, p. 11, 13]; 6) siekiant analizuoti besimokančiojo (kliento) reikalavimus, apibrėžti ir valdyti procesus, užtikrinančius [mokymo] paslaugų / produktų, priimtinių (besimokančiajam) klientui, sukūrimą [ISO 9000:2005, 2007, p. 9]; 7) dėl besimokančiųjų (klientų) ir visų kitų suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimo (siekiant analizuoti ir gauti tam tikras gaires jų patenkinimo didinimui); 8) dėl įsivertinimo²⁷; 9) dėl visų institucijos veiklų sistemiško ir nuolatinio gerinimo [ISO 9004:2009, 2010, p. 7; ISO 9000:2005, 2007, p. 9].

2.2.2.1. ISO 9001 standarto versijų ir reikalavimų kokybės vadybos sistemai pokyčiai

Standartų kūrėjų teigimu, standartų tobulinimas yra natūralios kokybės evoliucijos pasekmė [Abramavičius, 2000, p. 27, cit. West, 1999]. Nuo atsiradimo 1987 metais ISO 9001 standartas buvo peržiūrimas ir redaguojamas keletą kartų: 1994, 2000 ir 2008 metais. Šiame skyriuje analizuojamos ir palyginamos ISO 9001 standarto versijos (ISO 9001:1994, 2000, 2008) siekiant identifikuoti pagrindinius jų pokyčių aspektus, leidžiančius suprasti, kodėl ir kaip ISO 9001 standarto reikalavimai buvo keičiami ir tobulinami. Be to, analizė yra svarbi kaip priemonė: 1) analizuojant ISO 9001 standarto taikymo problematiką nagrinėjančias mokslines publikacijas nuo 1995 iki 2001 metų ir po 2001 metų tiek aukštojo

²⁷ Tai yra svarbi priemonė, leidžianti atlikti organizacijos brandumo lygmens vertinamąją analizę, apimančią lyderystę, strategiją, vadybos sistemą, išteklius ir procesus, nustatyti stipriąsias ir silpnąsias sritis bei jų gerinimo ir (arba) inovacijų galimybes [ISO 9004:2009, 2009, p. 7].

mokslo institucijų, tiek platesniame kontekste; 2) tiriant Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijų patirtį pasirenkant diegti ISO 9001 standartą.

Palyginus ISO 9001:2000 ir ISO 9001:2008 standartų versijas akivaizdu, kad nauja ISO 9001:2008 standarto versija išlaikė analogišką, aštuonių skyrių struktūrą ir tuos pačius reikalavimų pavadinimus²⁸. Ji nepateikia naujų reikalavimų, tik paaiškinimus egzistuojantiems ISO 9001:2000 reikalavimams „remiantis aštuonių metų standarto įgyvendinimo visame pasaulyje patirtimi“ [Psomas, 2009, p. 130]. R. Tricker [2010, p. 36] pastebi, kad 2000 metų versijos reikalavimai daugiau nei pakankamai apėmė organizacijų poreikius ir lūkesčius, todėl 2008 metų versijoje buvo atlikti minimalūs esamų reikalavimų pataisymai, siekiant pagerinti jų suderinamumą su kitomis saugumo ir aplinkos vadybos (valdymo) sistemomis. D. Hoyle [2009, p. 64] pažymi, kad ISO 9001:2008 versijos kokybės vadybos sistemos reikalavimuose nėra pokyčių, ir abejoja, ar nauja redakcija buvo būtina. Kaip vieną iš tarptautinių standartų problemų jis įvardija bendrą sutarimą, kuomet tam tikros suinteresuotos grupės priešinasi per daug radikaliems pokyčiams nepaisydamos jų ilgalaikės naudos. Įdomu ir tai, kad IWA2 antrasis leidimas 2007 metais nukreiptas ne į ISO 9001:2008 standarto taikymą, bet kaip ir IWA2 pirmasis leidimas 2003 metais – į ISO 9001:2000 taikymą. Tai gali būti susiję su tuo, kad 2007 metais dar galiojo ISO 9001:2000 versija (ji galiojo iki 2011 metų), o nauja ISO 9001:2008 versija įsigaliojo tik 2008 metais lapkričio mėn. IWA2 kaip ISO 9001:2000 taikymo pavyzdys rodo, kad nebuvo esminio skirtumo tarp ISO 9001:2000 ir 2008 versijų.

Vis dėlto, galima būtų daryti prielaidą, kad aštuonių naujų informatyvių elementų esančių pastabose, kurie paaiškina ar pateikia papildomą informaciją, pateikimo poreikis ir buvo ISO 9001:2000 versijos peržiūros ir ISO 9001:2008 atsiradimo priežastis.

Lyginant ISO 9001:1994 ir ISO 9001:2000 versijas, ISO 9001:1994 standarto redakcijos poreikis buvo savalaikis ir būtinas, priešingai nei ISO 9001:2000 standarto, palyginus jį su ISO 9001:2008 versija.

ISO 9001:1994 standarto atveju, mokslinėje literatūroje yra nurodoma keletas šio standarto peržiūros priežasčių, susijusių su vis didėjančiu jo populiarumu ir akivaizdžiomis jo silpnybėmis [Tricker, 2010, p. 34], tokiomis kaip: 1) standarto nelankstumas, jį sunku taikyti paslaugų organizacijose dėl per didelio jo šališkumo gamybos įmonėms (terminologijos neaiškumas ir su tuo susijusios interpretavimo problemos, dokumentacijos valdymo neaiškumas), 2) didėjanti painiava dėl esamų trijų sertifikavimo standartų (ISO 9001:94, ISO 9002:94, ISO 9003:94) skatino visus šių standartų reikalavimus apjungti į bendrą, ISO 9001:2000 standartą, 3) organizacijų siekis progresuoti link Visuotinės kokybės vadybos pralenkiant ISO 9000 apribojimus, 4) nepakankamas kliento patenkinimo akcentavimas, 5) nuolatinio gerinimo nebuvimas.

Klientų patenkinimo bei nuolatinio gerinimo trūkumus taip pat akcentavo F. K. Vouzas ir K. D. Gotazamani [2005, p. 260]. Jų atlikta detali ISO 9000:1994 standarto reikalavimų ir visuotinės kokybės vadybos principų bei Europos kokybės apdovanojimo ir Malcolm Baldrige kokybės apdovanojimo modelių reikalavimų analizė atskleidė ir kitus svarbius ISO 9000:1994 trūkumus: aukščiausios vadovybės įsipareigojimo nebuvimą, sistemingo mokymo apie kokybę trūkumą, žmogiškųjų išteklių problemų ignoravimą, kokybės

²⁸ 4. Kokybės vadybos sistema, 5. Vadovybės atsakomybė, 6. Išteklių vadyba, 7. Produkto realizavimas, 8. Matavimas, analizė ir gerinimas.

išlaidų matavimo nebuvimą, su konkurencingumu ir sugretinimu susijusias problemas, pagalbinių veiklų (marketingo, pardavimų ir reklamos) neįtraukimą į sertifikavimą, ir galiausiai, reikalavimo nebuvimą bet kokiam veiklos efektyvumo pagerėjimo įrodymui ir produkto ar paslaugos kokybės rezultatams.

Kiti autoriai kritikavo ISO 9000:1994 teigdami, kad tai „popierizmu grindžiamas procesas, kuriam trūksta žmogiškųjų išteklių turinio, kuris yra per daug bendras, nesusijęs su pagrindiniais visuotinės kokybės vadybos principais, brangus ir stipriai priklausomas nuo išorinių auditorių“ [Vouzas, 2007, p. 22].

Šios priežastys skatino ISO 9001:2000 standartą labiau suderinti su kitomis vadybos sistemomis bei verslo procesais, padaryti jį nuolatinio kokybės gerinimo priemone, nukreipta į klientų patenkinimą, neatitikimų prevenciją bei organizacijos veiklos efektyvumo gerinimą, pritaikomu visų tipų ir dydžių organizacijose (ne tik gamyboje), suprantamesnį (naudoti aiškią kalbą ir terminologiją) [Tricker, 2010, p. 35]. H. Sun, J. Frick, P. Hansen ir kt. nurodo [2004, p. 136; Vouzas, 2007, p. 23], kad ISO techninis sekretoriatas redagavo 1994 metų versiją siekiant sumažinti atotrūkį tarp ISO 9001 ir visuotinės kokybės vadybos. Tai rodo aštuonių kokybės vadybos principų taikymas ISO 9001:2000 ir su tuo susiję pokyčiai (didesnis dėmesys klientui, nuolatinio gerinimo principo įvedimas, vadovų įsipareigojimas).

Atlikta mokslinės literatūros analizė bei ISO 9001:1994 ir ISO 9001:2000 standartų reikalavimų analizė leidžia išskirti šias pagrindines ISO 9001:2000 standarto reikalavimų pokyčių grupes: 1) reikalavimų struktūros pokyčiai; 2) požiūrio ir tikslo pokyčiai; 3) su dokumentacija susiję pokyčiai; 4) nauji terminai ir apibrėžimai bei 4) nauji akcentai.

Reikalavimų struktūros pokyčiai. Reikalavimų struktūros pokyčiai įgyvendinti nuo trijų sertifikavimo standartų (kokybės užtikrinimo modelių) ISO 9001:94, ISO 9002:94, ISO 9003:94 reikalavimų apjungimo į vieną bendrą ISO 9001:2000 standartą.²⁹ Dvidešimt ISO 9001:1994 standarto skyrių 2000 metų versijoje buvo apjungti į penkis pagrindinius skyrius³⁰. Kai kurie autoriai nurodo, kad ISO 9001:1994 standarto versijoje buvo apytiksliai 323 reikalavimai, tuo tarpu ISO 9001:2000 versijoje jų liko apytiksliai 250 [Hoyle, 2001, p. 94]. Nors daugeliu atvejų³¹ skyrių ir poskyrių, bei kai kurių terminų formuluotės buvo modifikuotos išplečiant jų apimtį ar pritaikomumą, siekiant, kaip teigiama, padaryti reikalavimus aiškesniais paslaugų sektoriaus organizacijoms, tačiau kaip nurodo D. Hoyle [2001, p. 95], tai nereiškia, kad pasikeitė pats konkretaus reikalavimo tikslas.

Požiūrio ir tikslo pokyčiai. R. Tricker [2010, p. 35] nurodo, jog „ISO teigimu, esminis 1994 metų standarto revizijos pokytis buvo perėjimas nuo sisteminio prie procesinio požiūrio“. Procesiniu požiūriu, kuris yra vienas iš aštuonių kokybės vadybos principų, 2000 metų standarto versijoje grindžiamas kokybės vadybos sistemos modelis, t. y. jo kūrimas, diegimas ir gerinimas [ISO, 2001, p. 8]. Tai, kad rengiant standartą buvo atsižvelgta į kokybės vadybos principus nurodoma ir pačiame standarte [ISO, 2001, p. 8]. Kai kurie autoriai teigia, kad „aštuonių kokybės vadybos principų panaudojimas nustatant koky-

²⁹ Kokybės užtikrinimo modeliai, išdėstyti trijuose standartuose pateikė tris skirtingas kokybės sistemos reikalavimų formas, tinkančias tiekėjui įrodyti savo galimybes, o išorės šalims – įvertinti tas tiekėjo galimybes.

³⁰ Nuo 57 skyrių ir poskyrių 1994 metų versijoje, 2000 versijoje skyrių ir poskyrių sumažinama iki 51. 2000 versijos standarto struktūra išdėstoma taip: 4. Kokybės vadybos sistema, 5. Vadovybės atsakomybė, 6. Išteklių vadyba, 7. Produkto realizavimas, 8. Matavimas, analizė ir gerinimas.

³¹ Daugiau nei 50%

bės vadybos sistemos reikalavimus yra pagrindinis ISO 9001:2000 versijos pokytis“. Iš to išplaukia, kad vadovavimasis kokybės vadybos principais pakeičia ISO 9001 tikslą „nuo modelio kokybės užtikrinimui į reikalavimų rinkinį efektyviai kokybės vadybai“³², nuo į produkto kokybę orientuotų veiklų einama link visų, kliento patenkinimui tarnaujančių organizacijos veiklų. [Hoyle, 2001, p. 93].

1994 metų ISO 9001 standarto versija sukūrė suvokimą, jog kokybės sistemos egzistuoja tik siekiant užtikrinti klientus, kad produktas atitinka reikalavimus, todėl ISO 9001 dažnai buvo laikomas kokybės užtikrinimo standartu, nes klientai jį naudojo produktų kokybės užtikrinimui. D. Hoyle [2001, p. 4-5] pažymi, kad užtikrinimas prilyginamas objektyvaus įrodymo pateikimui ir tai prilyginama dokumentacijos, t. y. procedūrų ir įrašų, kūrimui ir priežiūrai. Be to, esant auditorių spaudimui pateikti įrodymus, manyta, kad jei nėra dokumentuota, vadinasi tai neegzistuoja. Tokiu būdu susiformavo suvokimas, kad kokybės sistemos yra dokumentų rinkinys. Tačiau ISO 9001:1994 4.2.1 punktas reikalauja tiekėjų „sukurti, įforminti dokumentais, prižiūrėti bei atnaujinti kokybės sistemą kaip priemonę laiduoti [užtikrinti], kad produktas atitiktų nustatytus reikalavimus“ [ISO 9001:1994, LSD, 1995, p. 4]. Kitaip sakant, standartas reikalavo iš kokybės sistemos užtikrinti, kad produktas atitiktų reikalavimams. Tačiau vien dokumentų rinkinys negali sąlygoti produkto atitikimo reikalavimams. Kokybės sistema buvo apibrėžta kaip organizacinės struktūros, procedūrų, procesų ir išteklių visuma, būtina įgyvendinti kokybės vadybai [ISO 8402:1995, LSD, 1995, p. 13], ir akivaizdu, jog tai nėra dokumentų rinkinys. 1994 metų ISO 9001 standarto versija reikalavo sukurti sistemą ir ją dokumentuoti. Jei sistema būtų dokumentų rinkinys, tai kodėl standartas reikalauja ją sukurti ir dokumentuoti?

Su dokumentacija susiję pokyčiai. ISO 9001:1994 versija reikalavo tiekėjo parengti ir įgyvendinti (4.2.2), sukurti, prižiūrėti ir atnaujinti dokumentais įformintas kokybės sistemos procedūras³³ bei įdiegti bet kokius dokumentais įformintų procedūrų keitimus (4.14.1). ISO 9001:2000 standarte nurodoma, kad „kokybės vadybos sistemos dokumentuose [kokybės vadove] turi būti pateikta šiuo tarptautiniu standartu reikalaujamos dokumentais įformintos procedūros“ (4.2.1, 4.2.2). Reikalaujama, kad organizacija parengtų (sukurtų, įformintų dokumentais, įgyvendintų ir prižiūrėtų) kokybės vadybos sistemos procedūras.³⁴

³² „Modelių“ sąvokos pakeičiamos į „reikalavimų“ sąvokas.

³³ ISO 9001:1994 standarte pateikiama 17 reikalavimų dėl dokumentais įformintų procedūrų (4 priedas): su-tarties analizės ir su ja susijusios veiklos koordinavimo (4.3), produkto projektavimo valdymo ir patikrinimo (4.4), procedūras, kuriomis būtų valdomi su standarto reikalavimais susiję dokumentai bei duomenys (4.5), procedūras, kuriomis laiduotų, kad perkamas produktas atitiktų nustatytus reikalavimus (4.6), klien-to tiekiamo produkto patikrinimo, laikymo ir priežiūros valdymo (4.7), procedūras, kuriomis produktas būtų identifikuojamas nuo pat gavimo visuose gamybos, pristatymo bei įrengimo etapuose (4.8), kontrolės ir bandymų (4.10), kontrolės, matavimo ir bandymų įrengimų valdymo, kalibravimo ir priežiūros bei atnaujinimo (4.11), neatitiktinių produktų valdymo (4.13), koregavimo ir prevencinių veiksmų įgyvendini-mo (4.14.1), kokybės duomenų įrašų identifikavimo, rinkimo, įtraukimo į rodykles, gavimo, tvarkymo, laikymo, priežiūros ir utilizavimo (4.16), kokybės vidaus auditų planavimo bei atlikimo (4.17), praktinio mokymo poreikių nustatymo (4.18), priežiūros atlikimo, tikrinimo ir informavimo (4.19), statistinių met-odų įdiegimo ir jų taikymo valdymo (4.20.2).

³⁴ ISO 9001:2000 standarte pateikiami tik 6 reikalavimai dėl dokumentais įformintų procedūrų (5 priedas): dokumentų valdymo (4.2.3), įrašų identifikavimo, kaupimo, apsaugos, paieškos, saugojimo ir sunaikinimo valdymo (4.2.4), vidaus audito (8.2.2), neatitiktinio produkto valdymo (8.3), korekcinčių veiksmų (8.5.2), prevencinių veiksmų (8.5.3).

Taigi, tai, kad 2000 metų ISO 9001 standarte reikalaujama dokumentuotų procedūrų tik 6 srityse vietoj 17 sričių 1994 metų versijoje ir per pusę sumažėja kitų reikiamų dokumentų skaičius (pvz., 1994 metų versijoje reikalaujama parengti 14 kitų dokumentų, tuo tarpu 2000 metų versijoje jų lieka 7 (4, 5 priedai), rodo žymų šuolį link lankstesnės dokumentacijos, ir yra vienas reikšmingiausių skirtumų tarp 1994 ir 2000 metų ISO 9001 standartų. Tai rodo, kad organizacija įgyja daugiau laisvės valdyti jos veiklai reikiamus dokumentus. Šis pokytis taip pat rodo milžinišką popierinio darbo sumažėjimą. Kaip pažymi D. Hoyle [2001, p. 231], „sistema neturėtų būti suvokiama kaip dokumentų rinkinys, bet kaip priemonė pasiekti organizacijos tikslus“, „pastangos turi būti nukreiptos link veiklos efektyvumo gerinimo, o ne link dokumentų gerinimo“.

Nors dokumentacijos formalizavimo svarba sumenko ir procedūrų dokumentavimui suteikta daugiau lankstumo, tačiau svarbu pastebėti, kad įrašų darymo, kaip svarbių įrodymų dokumentų apie atliktus veiksmus ir gautus rezultatus, reikalavimų nesumažėjo (pvz. abejuose standarto versijose 17 nuorodų reikalaujama daryti įvairių tipų įrašus (4, 5 priedai)). Svarbu pažymėti, jog šis įrašų stabilumas yra tiesiogiai susijęs su tikslu „įrodyti reikalavimų atitiktį ir rezultatyvų kokybės vadybos sistemos veikimą“ [ISO 9001:2000, LSD, 2001, p. 18].

Atkreiptinas dėmesys į reikalavimų, susijusių su procesais, pokyčius analizuojamuose standartuose³⁵. D. Hoyle [2009, p. 14; 2001, p. 116] kaip vieną iš 2000 metų ISO 9001 versijos pokyčių įvardija „perėjimą nuo procedūrų ir dokumentacijos į procesus“. Abejuose aptariamuose standartuose pažymima, jog taikomi (naudojami) procesai yra vienas iš kokybės (vadybos) sistemos sukūrimui (projektavimui) ir įdiegimui (įgyvendinimui) poveikį darančių veiksmų. [ISO 9001:1994, LSD, 1995, p. IV, ISO 9001:2000, LSD, 2001, p. 8]. ISO 9001:1994 standartas nurodo, jog jeigu tiekėjas nori įvykdyti nustatytus reikalavimus produktams, projektams, ar sutartims ir siekia reikalaujamos kokybės, būtina nustatyti procesus (4.2.3). Iš tiekėjo reikalaujama nustatyti ir planuoti gamybos, įrengimo ir priežiūros procesus, kurie tiesiogiai turi įtakos kokybei, ir laiduoti, kad šie procesai vyktų valdomomis sąlygomis (tikrinti ir valdyti atitinkamų procesų parametrus, laiduoti procesų tęstinumo galimybę), nuolat tikrinti ir valdyti procesus ir jų rezultatus atliekant produkto kontrolę (4.9), nustatyti kontrolės ir matavimo bei bandymų įrengimų kalibravimo procesą (4.11.2), valdyti žymėjimo procesus (4.15.4), jei reikia, statistiniais metodais patikrinti proceso galimybes (4.20.1)

ISO 9001:2000 standarte [LSD, 2001] reikalaujama, kad organizacija: identifiкуotų kokybės vadybos sistemai reikalingus procesus ir nustatytų jų taikymą organizacijoje, apibrėžtų šių procesų seką ir jų sąveiką, apibrėžtų rezultatyvų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus, užtikrintų, kad bus gaunami procesų veikimui ir stebėsenai būtini ištekliai ir informacija, stebėtų, matuotų kur tinka ir analizuotų šiuos procesus, įgyvendintų planuotiems rezultatams pasiekti ir procesams nuolat gerinti reikalingus veiksmus (4.1), kokybės vadybos sistemos dokumentuose pateiktų rezultatyvų procesų planavimą, vyksmą ir valdymą užtikrinančius dokumentus (4.2.1), kokybės vadove pateiktų kokybės vadybos sistemos procesų sąveikos aprašymą (4.2.2), kad vadovybės atstovas užtikrintų, jog kokybės vadybos sistemos procesai būtų nustatyti, įgyvendinami ir prižiūrimi (5.5.2), kad aukščiausioji vadovybė užtikrintų, jog yra sukurti atitinkami keiti-

³⁵ ISO 9001:1994 standarto 9 skyriuose ir poskyriuose, ISO 9001:2000 – 16 skyrių ir poskyrių kalbama apie procesus. ISO 9001:1994 standarte pateikti 5, o ISO 9001:2000 – 11 reikalavimų procesams (6 priedas).

mosi informacija procesai (5.5.3), vadovybinėje vertinamojoje analizėje pateiktų informaciją apie procesų vyksmą ir produktų atitiktį (5.6.2) bei sprendimus ir veiksmus, susijusius su kokybės vadybos sistemos procesų veiksmingumo gerinimu (5.6.3), planuotų ir tobulintų procesus, reikalingus produktui realizuoti (7.1), parengtų gamybos ir paslaugų procesų patvirtinimo priemonės (7.5.2), sukurtų reikalavimus atitinkančius stebėsenos ir matavimo atlikimo procesus (8.1), procesus stebėtų ir matuotų tinkamais metodais (8.2.3).

Nauji terminai ir apibrėžimai. ISO 9001:2000 versijoje atsirado naujas *nuolatinio gerinimo* terminas, sudarantis galimybę per pasikartojančią veiklą didinti sugebėjimą įvykdyti reikalavimus [ISO 9000:2000, LSD, 2001, p. 28]. Nuolatinis kokybės vadybos sistemos rezultatyvumo gerinimas vykdomas taikant kokybės politiką ir tikslus, audito rezultatus, duomenų analizę, korekcinis ir prevencinius veiksmus ir vadovybinę vertinamąją analizę [p. 28]. Kaip teigia D. Hoyle [2001, p. 97], ISO 9001:2000 akcentuojamas nuolatinis gerinimas, susijęs ne tik su geresniu valdymu, bet taip pat su veiksmingumo pagerinimo būdų ieškojimu. Pažymėtina, kad nuolatinis gerinimas taip pat yra vienas iš kokybės vadybos principų.

Nuo kokybės sistemos prie kokybės vadybos sistemos. Svarbu pažymėti, jog ISO 9001:1994 standarte pateikiami reikalavimai kokybės sistemoms, o ISO 9001:2000 – kokybės vadybos sistemoms,³⁶ kas rodo 2000 metų versijos „vadybinį“ požiūrį. Sugretinus abiejų standartų bendruosius kokybės [vadybos] sistemos reikalavimus (4 dalis), išskiriami šie pagrindiniai skirtumai:

1) 1994 metų versijoje kokybės sistema įvardijama kaip priemonė, laiduojanti produkto atitikimą nustatytiems reikalavimams (4.2.1), 2000 versijoje – nenurodoma kodėl kokybės vadybos sistema turi būti sukurta ir t. t. (sugretinus „Bendruosius reikalavimus“, 4.1 ir 4.2.1).

2) 1994 metų versijos reikalavimas tiekėjui buvo „nustatyti ir planuoti gamybos, įren-gimo ir priežiūros procesus, kurie tiesiogiai turi įtakos kokybei ir laiduoti, kad šie procesai vyktų valdomomis sąlygomis“ (4.9), tuo tarpu 2000 versijoje nauji reikalavimai rodo, kad organizacija turės identifikuoti visus kokybės vadybos sistemai reikalingus procesus bei suprasti kaip jie siejasi ir sąveikauja, apibrėžti rezultatyvų jų veikimą bei valdymą užtik-rinančius metodus ir kriterijus bei imtis veiksmų, kurie pagerina procesus bei atitinka nustatytus tikslus (4.1 a, b, c, d, f).

3) 1994 metų ISO 9001 standarto versijos reikalavimas nustatyti ir suteikti reikiamus išteklius valdymui, darbo veiklos efektyvumui ir veiklų tikslinimui (4.1.2.2), 2000 versijoje išplečiamas iki visų procesų (4.1 d).

³⁶ ISO 9001:1994 reikalavo tiekėjo sukurti, įforminti dokumentais ir prižiūrėti bei atnaujinti kokybės sistemą, *kaip priemonę, kad produktas atitiktų nustatytus reikalavimus* (4.2.1). ISO 9001:2000 reikalavo organizaci-jos sukurti, įforminti dokumentais, įgyvendinti ir prižiūrėti kokybės vadybos sistemą ir nuolat gerinti jos rezultatyvumą pagal standarto reikalavimus (4.1). ISO 8402:1995 [LSD, 1995, p. 13] *kokybės sistemą* apibrė-žia kaip organizacinės struktūros (tam tikra tvarka išdėstytos pareigos, įgaliojimai ir tarpusavio santykiai, reikalingi organizacijai jos funkcijoms vykdyti), procedūrų, procesų ir išteklių visumą, būtiną kokybės va-dybai. Kokybės sistema turi būti tokios apimties, kokios reikia kokybės tikslams pasiekti; organizacijos ko-kybės sistema skirta organizacijos vidaus vadovavimo poreikiams tenkinti, ir ji yra platesnė negu numato konkretaus kliento, kuris vertina tik jam svarbią kokybės sistemos dalį, reikalavimai. Pagal ISO 9000:2005 [LSD, 2007, p. 23], *kokybės vadybos sistema* yra vadybos sistema (politikos ir tikslų nustatymo bei tų tikslų pasiekimo sistema), skirta organizacijos veiklai, susijusiai su kokybe, nukreipti ir valdyti.

4) ISO 9001:2000 dokumentavimo sritis nuo planų, procedūrų ir darbo instrukcijų išplečiama siekiant apimti visų organizacijos procesų valdymui reikalingus dokumentus. Tačiau reikalaujama tokių dokumentų, kurie reikalingi efektyviai veiklai ir procesų valdymui.

5) 1994 metų versija reikalavo tiekėjo sukurti ir prižiūrėti dokumentais įformintas kokybės duomenų įrašų identifikavimo, rinkimo, įtraukimo į rodykles, gavimo, tvarkymo, laikymo, priežiūros ir utilizavimo procedūras (4.16), tuo tarpu 2000 versijoje reikalavimai įrašų rinkimui, gavimui, tvarkymui buvo panaikinti (4.2.4).

Kokybės sąvokos pokytis. Pagal ISO 9001:1994 [LSD, 1995, p. 6], „kokybė yra objekto savybių visuma, įgalinanti jį tenkinti išreikštus ir numanomas poreikius. ISO 9001:2000 [ISO 9000:2005, LSD, 2007, p. 22] kokybę apibrėžia kaip „turimųjų požymių visumos atitikties reikalavimams laipsnį“. Nors, kaip nurodo D. Hoyle [2009, p. 27–28], gali atrodyti, jog šis naujas apibrėžimas yra žingsnis atgal, nes jame akcentuojami reikalavimai (kai atitikimas reikalavimams buvo norma), o ne poreikiai. Vis dėlto, apjungus „kokybės“ ir „reikalavimo“ apibrėžimus, kokybė išreiškiama kaip „turimųjų požymių visumos atitikties pareikštiems, visuotinai numanomiems ar privalomiems poreikiams ar lūkesčiams laipsnis“. Tai reiškia, kad kalbėdami apie kokybę, kalbame apie laipsnį, kuriuo atitinkamas poreikis ar lūkestis. Siekiama įgalinti organizacijas pašalinti spragą tarp reikalingo standarto ir pasiekto standarto. Jeigu lūkestis bus atitiktas, kokybės problemos nebus.

Nauji akcentai. 2000 metų ISO 9001 standarto versijoje *dėmesys klientui* lyginant su 1994 metų versija padidėjo³⁷, ir kliento pa(si)tenkinimas tapo esminiu kokybės vadybos sistemos tikslu³⁸ [Hoyle, 2001, p. 97]. Nors 1994 metų ISO 9001 standarto versijoje kliento patenkinimas nurodomas kaip tikslas – „patenkinti klientą, užkertant kelią neatitiktims visose produkto stadijose“ [LSD, 1995, p. 1], ir „kokybės politika turi būti susijusi su tiekėjo klientų lūkesčiais bei reikmėmis“ [p. 2], tačiau skirtingai nei 2000 versijoje, daugiau tai neakcentuojama. Kliento patenkinimo akcentavimo trūkumą 1994 metų ISO 9001 standarto versijoje D. Hoyle [2001, p. 97] vadina „gana retu“ ir paaiškina, kad „šis standartas pirmiausia buvo numatytas kokybės užtikrinimui“.

ISO 9001:2000 standarto reikalavimuose nurodoma, kad „standartas skirtas kokybės vadybos sistemos rezultatyvumui didinti, tenkinant kliento reikalavimus“, kad „aukščiausia vadovybė turi užtikrinti, kad siekiant geriau patenkinti klientus, jų reikalavimai yra nustatomi ir vykdomi“ (5.2), kad „vadovybės atstovas turi užtikrinti kliento reikalavimų supratimą visoje organizacijoje“ (5.5.2), kad „organizacija privalo apibrėžti kliento nustatytus reikalavimus“ (7.2.1), „nustatyti ir aprūpinti reikiamais ištekliais, kad klientai būtų kuo daugiau patenkinti, tenkinant jų reikalavimus“ (6.1), kad „vadovybinės vertinamosios analizės išvestiniuose duomenyse turi būti pateikti visi sprendimai ir veiksmai susiję su produktų gerinimu, susijusiu su kliento reikalavimais“ (5.6.3), ir kad „<...> organizacija turi stebėti ir matuoti kliento nuomonę apie tai, ar organizacija patenkino jo reikalavimus“ (8.2.1) (plačiau 7 priede). Kadangi ISO 9001:2000 siekia kliento pa(si)tenkinimo

³⁷ Žvelgiant į abiejų standartų reikalavimų struktūras, ISO 9001:1994 reikalavimuose tik dviejų skyrių pavadinimuose yra nuoroda į klientą (4.6.4.2. Kliento atliekamas subrangovo tiekiamo produkto patikrinimas ir 4.7. Kliento tiekiamo produkto valdymas), tuo tarpu ISO 9001:2000 išryškina vartotojo vaidmenį ir jo svarbą 5 skyriuose (5.2. Orientavimasis į vartotoją, 7.2. Su vartotoju susiję procesai, 7.2.3. Ryšiai su vartotoju, 7.5.4. Vartotojo turtas, 8.2.1. Vartotojo pa(si)tenkinimas).

³⁸ Orientavimasis į vartotoją yra vienas svarbiausių kokybės vadybos principų, kuriais nuo 2000 metų buvo grindžiami kokybės vadybos sistemų reikalavimai.

(8.2.1), todėl kokybės vadybos sistemos rezultatyvumas (veiksmingumas) nematuojamas ar atitinka reikalavimus (kaip atitinkantis reikalavimus), tačiau matuojama, ar patenkina kliento reikalavimai.

Aukščiausios vadovybės įsipareigojimų plėtra. ISO 9001:1994 standarto reikalavimuose vadovybės įsipareigojimas buvo akcentuojamas trijose srityse: kokybės politikos apibrėžimo ir įforminimo (apima kokybės tikslus), vadovybės atstovo paskyrimo ir reguliarios vadovybinės analizės atlikime (8 priedas). Tačiau po šešių metų, 2000 metų ISO 9001 standarto versijoje aukščiausios vadovybės įsipareigojimų sritys gerokai išsiplėtė (nuo 3 iki 9 reikalavimų). Reikalaujama, kad šalia įsipareigojimo plėtoti bei įgyvendinti kokybės vadybos sistemą ir gerinti jos rezultatyvumą nustatant kokybės politiką, kokybės tikslus, paskiriant vadovybės atstovą ir reguliariai atliekant vadovybinę kokybės vadybos sistemos analizę, aukščiausioji vadovybė užtikrintų: orientavimąsi į vartotoją, kokybės vadybos sistemos planavimą, atsakomybių ir įgaliojimų apibrėžimus ir informavimą, atitinkamus keitimosi informacija organizacijoje procesus apie kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą bei aprūpinimą ištekliais. 1994 standartas reikalavo vykdomosios vadovybės „apibrėžti ir įforminti dokumentais įsipareigojimus dėl kokybės“, tuo tarpu ISO 9001:2000 standartas reikalauja iš vadovybės įrodyti savo įsipareigojimus „plėtoti bei įgyvendinti kokybės vadybos sistemą ir nuolat gerinti jos rezultatyvumą“ per veiksmus, kurie pasak D. Hoyle [2001, p. 97], įgalins organizaciją pasiekti savo tikslus (t. y. per organizacijos informavimą apie kliento, įstatymų ir kitų teisės aktų svarbą, kokybės politikos nustatymą ir kokybės tikslų užtikrinimą, per vadovybinę vertinamąją analizę ir užtikrinimą išteklių aprūpinimu).

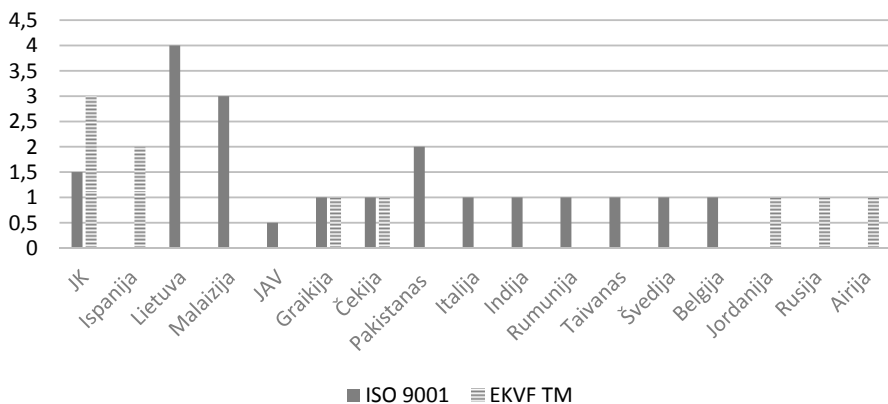
Šioje dalyje palygintos ir analizuotos ISO 9001:1994, 2000, 2008 standartų reikalavimų versijos, identifikuoti pagrindiniai jų pokyčių aspektai. Svarbu pažymėti, jog mokslininkai vieningai sutaria, kad „ISO 9001:2000 buvo reikšmingas posūkis nuo 1994 metų versijos“ [Tricker, 2010, p. 36], „ISO 9001:2000 versijos reikalavimai buvo daug labiau nukreipti į visuotinės kokybės vadybą [Vouzas, 2007, p. 23]. Pasikeitė reikalavimų struktūra, požūris ir tikslas, nuo kokybės sistemos einama link kokybės vadybos sistemos, pastebimi reikšmingi dokumentacijos valdymo lankstumo pokyčiai, atsirado naujas „nuolatinio gerinimo“ terminas, atsiranda nauji akcentai nukreipti į kliento pasitenkinimą (dėmesį klientui), aukščiausios vadovybės įsipareigojimų plėtrą. D. Hoyle [2001, p. 98] pažymi, kad „tai buvo visiškai kitas standartas, turėjęs netgi gauti kitą numerį“. Tuo tarpu lyginant ISO 9001:2000 ir 2008 versijas abejojama, ar nauja redakcija buvo būtina.

2.3. Pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą ir EKVF Tobulumo modelį veiksniai aukštojo mokslo ir studijų institucijose: mokslinės literatūros analizė

Šiame skyriuje keliamas tikslas – susisteminti ir išanalizuoti mokslinėje literatūroje akcentuojamus pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą (ir papildomai EKVF Tobulumo modelį, siekiant įvertinti esamus pasirinkimo diegti skirtumus tarp šių kokybės vadybos priemonių, jei tokie yra) veiksnius aukštojo mokslo ir studijų institucijose. Analizės rezultatai prisidės prie empirinio tyrimo apie pasirinkimą diegti ISO 9001 standartą Lietuvos akademinėse institucijose rezultatų pagrindimo. Analizuojamos įvairių šalių aukštojo mokslo ir studijų institucijų praktinės patirtys ir apibendrinami duomenys iš 29 atvejo

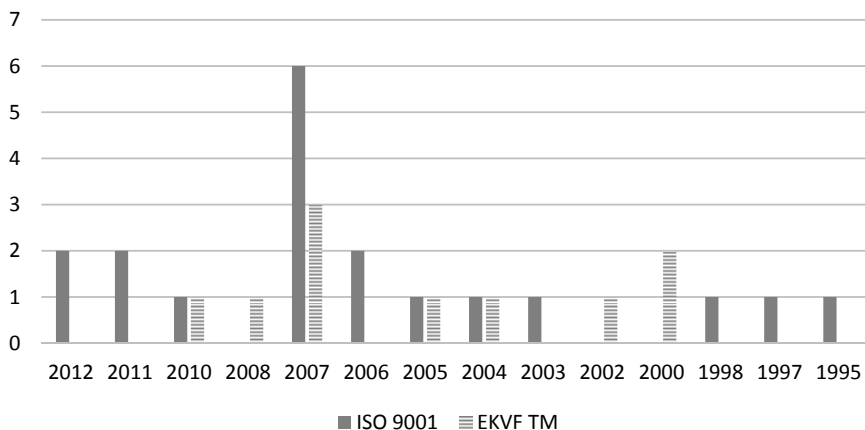
studijų. 19 atvejo studijų orientuotos į patirtis pasirenkant diegti ISO 9001 standartą kokybės vadybos sistemos kūrimui (Basir, 2012; Chaudhry ir kt., 2011; Khan ir kt., 2011; Gelders ir kt., 1995; Hutyra, 2007; Leskauskaitė, Pivoras, 2012; Papadimitriou ir kt., 2010; Moreland ir kt., 1998; Lundquist, 1997; Misiūnas, 2007; Paunescu, 2005; Ruževičius, Serafinas ir kt., 2007a; Senčila ir kt., 2007; Otham ir kt., 2007; Sohail ir kt., 2003; Singh ir kt., 2006; Thonhauser ir kt., 2006; Cheng ir kt., 2004; Tucci ir kt., 2007) ir 10 atvejo studijų apima EKVF Tobulumo modelio įgyvendinimo patirtis (Tari, 2010; Spasos ir kt., 2008; Davies ir kt., 2007; Tari ir kt., 2007; Farana, 2007; Steed ir kt., 2005; Hides ir kt., 2004; Steed, 2002; McAdam ir kt., 2000; Zink ir kt., 2000). Tyrimo imtis susiformavo išanalizavus 1995–2013 metų aktualius mokslinius tyrimus prieinamose EBSCO, Emerald Management Journal Collection, ProQuest, JSTOR, Sage Publications: Sage Journal Online duomenų bazėse. Atvejo studijų atrankos kriterijus buvo ISO 9001 ir EKVF Tobulumo modelio taikymas (įgyvendinimas) įvairių šalių aukštojo mokslo ir studijų institucijose. Naudojami tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminė analizė, turinio analizė, lyginamoji analizė.

5 pav. ir 6 pav. pateikiami analizuotų atvejo studijų skaičiai pagal valstybes ir publikavimo metus. Didžiausią skaičių atvejo studijų apie ISO 9001 taikymą (įgyvendinimą) sudaro Lietuvos (4), Malaizijos (3), Pakistano (2) aukštojo mokslo ir studijų institucijų praktinės patirtys. EKVF Tobulumo modelio atveju – Jungtinės Karalystės (3), Ispanijos (2).



5 pav. Atvejo studijų skaičius pagal valstybes

Daugiausiai analizuotų atvejo studijų apie ISO 9001 įgyvendinimo praktines patirtis buvo publikuota 2007 metais (6), 2006 (2), 2011 (2) ir 2012 (2). EKVF Tobulumo modelio atveju – 2007 (3) ir 2000 (2). Svarbu pažymėti, kad ISO 9001 taikymo atvejo studijose dažniausiai (68 %) pateikiamos ISO 9001:2000 standarto įgyvendinimo patirtys, 21 % – ISO 9001:1994 ir 11 % – ISO 9001:2008. EKVF Tobulumo modelio įgyvendinimo akademinėse institucijose atvejo studijose orientuojamasi į EKVF Tobulumo modelio 1999–2003 versiją (90 %) ir 10 % – į 2010 metų versiją.



6 pav. Atvejo studijų skaičius pagal metus

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog priežastys, kurios skatina švietimo tiekėjus ryžtis sertifikavimo pagal ISO 9000 uždaviniui, nėra visiškai skirtingos nuo pasirinkimo diegti standartą motyvų kituose sektoriuose [Van der Berghe, 1997, p. 25]. Apibendrinus daugybės autorių atliktus tyrimus galima teigti, jog organizacijos diegia ISO 9001 kokybės vadybos sistemą: 1) kaip priemonę, siekiant pagerinti organizacijos vidinius procesus, produkto ir paslaugos kokybę (vidinės priežastys), 2) kaip atsaką į spaudimą (klientų, suinteresuotųjų šalių, konkurentų) ir kaip priemonę, siekiant išsilaikyti ar dar labiau įsitvirtinti rinkoje (išorinės priežastys) [Williams, 2004, p. 75; Zaramadini, 2007, p. 475; Torre ir kt., 2001, p. 356]. S. Karapetrovic, W. Willborn ir kt. autoriai [1998, p. 105] pažymi, jog kurdami kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9000 standartus universitetai užtikrina darbdavius, studentus ir visuomenę dėl kokybiško švietimo ir kokybiškų tyrimų, parodo sisteminės kokybės gerinimo pastangas. Vis dėlto, kaip teigia D. Serafinas ir J. Ruževičius [2007b, p. 1053], kokybės gerinimas ir palaikymas nėra vienintelė priežastis, kodėl mokyimo institucijos siekia gauti ISO 9001 sistemos įdiegimą patvirtinantį sertifikatą. Nemažos dalies aukštųjų mokyklų kokybės vadybos sistemų diegimo svarbiausias motyvas yra vidaus poreikiai, susiję su specifinių organizacijos problemų sprendimų paieška (studentų egzaminavimo ir gebėjimų vertinimo sistemos tobulinimas, studijų programų ir kursų projektavimo kokybės užtikrinimas, darbuotojų motyvavimo stiprinimas, mokslinio produktyvumo didinimas, krizinių situacijų sisteminis sprendimas ir valdymas, pagalbinių procesų gerinimas bei kitų problemų sprendimas). Mokslinėje literatūroje teigiama, jog kokybės vadybos sistemos bus veiksmingesnės ir teikiančios daugiau naudos tuomet, kai jos bus diegiamos remiantis vidiniais motyvais, o ne dėl išorės jėgų spaudimo [Llopis ir kt., 2003].

Išanalizavus ISO 9001 standarto ir EKVF Tobulumo modelio įgyvendinimo aukštojo mokslo ir studijų institucijose atvejus, buvo nustatyti svarbiausi, dažniausiai pasikartojantys *vidiniai veiksniai* ir *išoriniai veiksniai* (8 lentelė).

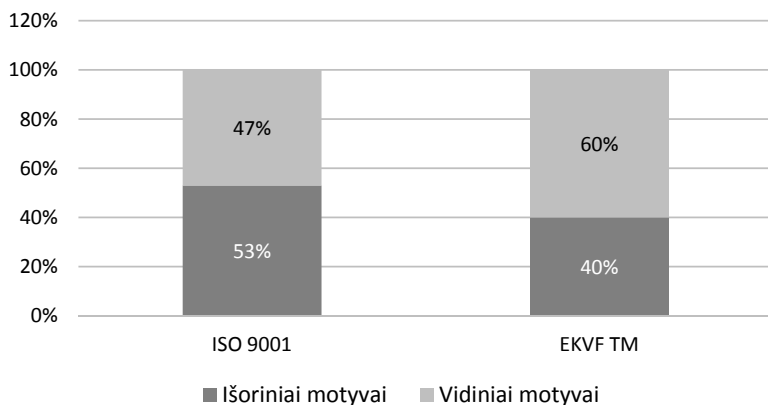
8 lentelė. Pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą ir EKVF Tobulumo modelį akademinėse institucijose veiksniai

	ISO 9001 standartas	Dažnis (iš 19)	EKVF Tobulumo modelis	Dažnis (iš 10)
BENDRI	Įšoriniai veiksniai			
	Dėl konkurencingumo [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7]	7 (37 %)	Dėl konkurencingumo [20; 21; 22; 23; 29]	5 (50 %)
	Dėl nacionalinių reikalavimų [1; 2; 5; 9; 16; 17; 18]	7 (37 %)	Dėl nacionalinių reikalavimų [20; 21; 23; 25]	4 (40 %)
	Dėl suinteresuotųjų šalių spaudimo / poreikių patenkinimo [4; 15; 3; 6; 8; 19]	6 (32 %)	Dėl suinteresuotųjų šalių spaudimo / poreikių patenkinimo [22; 23; 24]	3 (30 %)
	Vidiniai veiksniai			
	Dėl procesų ir procedūrų pagerinimo (įskaitant dokumentaciją) [1; 2; 8; 11; 12; 13]	6 (32 %)	Dėl veiklos (akademinės ir administracinės) / procesų pagerinimo [20; 23; 26; 27; 29]	5 (50 %)
	Dėl veiklos efektyvumo ir veiksmingumo pagerinimo [4; 12]	2 (11 %)		
Dėl valdymo pagerinimo [12; 14]	2 (11 %)	Dėl valdymo pagerinimo [23; 26]	2 (20 %)	
BŪDINGI KONKREČIAI PRIEMONĖI	Įšoriniai veiksniai			
	Dėl įvaizdžio pagerinimo [3; 10; 11]	3 (16 %)	Dėl galimybės dalyvauti nacionalinėje apdovanojimo programoje [21]	1 (10 %)
	Dėl sertifikavimo [9; 13]	2 (11 %)	Dėl europinių reikalavimų [20]	1 (10 %)
	Vidiniai veiksniai			
	Dėl vadovybės reikalavimų [5; 6; 15]	3 (16 %)	Dėl savęs įvertinimo [20; 21; 25]	3 (30 %)
	Dėl aiškaus tikslų ir kokybės politikos apibrėžimo [8; 11]	2 (11 %)	Dėl išteklių trūkumo / efektyvesnio panaudojimo [22; 24; 29]	3 (30 %)
	Dėl nuolatinės kokybės gerinimo būtinybės [1; 8]	2 (11 %)	Dėl teikiamų paslaugų tobulinimo [24; 25]	2 (20 %)
	Dėl aiškaus vaidmenų, atsakomybių ir atsakomybių apibrėžimo [1; 8]	2 (11 %)	Dėl efektyvesnės politikos ir strategijos [23]	1 (10 %)
	Dėl kokybės problemų identifikavimo (ir jų veiksmingo sprendimo) [1]	1 (5 %)	Dėl aiškios kokybės užtikrinimo sistemos sukūrimo [27]	1 (10 %)
	Dėl finansavimo šaltinių paramos [5]	1 (5 %)	Dėl vadovavimo pagerinimo [23]	1 (10 %)
	Dėl standarto efektyvumo [9]	1 (5 %)	Dėl kitų valdymo iniciatyvų ir įrankių apjungimo [26]	1 (10 %)
			Dėl visapusiškesnio požiūrio į veiklą [26]	1 (10 %)
			Dėl sugretinimo [26]	1 (10 %)

[1] Misiūnas, 2007; [2] Singh ir kt., 2006; [3] Hutyra, 2007; [4] Thonhauser ir kt., 2006; [5] Cheng ir kt., 2004; [6] Lundquist, 1997; [7] Papadimitriou ir kt., 2010; [8] Sohail ir kt., 2003; [9] Senčila ir kt., 2007; [10] Leskauskaitė, Pivoras, 2012; [11] Gelders ir kt., 1995; [12] Tucci ir kt., 2007; [13] Ruževičius ir kt., 2007a; [14] Chaudhry ir kt., 2011; [15] Moreland ir kt., 1998; [16] Khan ir kt., 2011; [17] Othman ir kt., 2007; [18] Basir, 2012; [19] Paunescu ir kt., 2005; [20] Spasos ir kt., 2008; [21] Farana, 2007; [22] Steed, 2002; [23] McAdam ir kt., 2000; [24] Hides ir kt., 2004; [25] Tari, 2010; [26] Davies ir kt., 2007; [27] Steed ir kt., 2005; [28] Tari, 2007; [29] Zink ir kt., 2000.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo rezultatai rodo (7 pav.), kad ISO 9001 standartas akademinėse institucijose pasirenkamas diegti tiek dėl vidinių, tiek dėl išorinių veiksnių (atitinkamai 47 % ir 53 %). EKVF Tobulumo modelis – dažniau dėl vidinių veiksnių: vidiniai veiksniai sudaro 60 %, išoriniai – 40 %.



7 pav. Pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą ir EKVF Tobulumo modelį akademinėse institucijose veiksniai

Identifikuoti *bendri vidiniai* pasirinkimo diegti analizuojamas kokybės vadybos priemonės akademinėse institucijose *veiksniai* yra susiję su galimybe pagerinti vidinius institucijos procesus ir procedūras, su valdymo pagerinimu bei veiklos efektyvumo ir veiksmingumo pagerinimu. Procesų ir procedūrų pagerinimo (įskaitant dokumentaciją) veiksnys buvo dažniausiai pasikartojanti standartizuotos kokybės vadybos sistemos diegimo priežastis, kuri tiesiogiai siejasi su pirmine ISO 9001 standarto paskirtimi. Dėl daugelio vidinių problemų (lėto sprendimų priėmimo, neaiškių dokumentų srautų, nesnančios reguliarios informacijos apie vadovybės politiką ir planus, prasto supratimo apie procesus ir pan.) EKVF Tobulumo modelį buvo nuspręsta taikyti viename iš Rusijos universitetų tokiu būdu pagerinant institucijos veiklą [Steed ir kt., 2005]. Mokslinės publikacijose dažnai akcentuojamas aukštojo mokslo institucijų siekis optimizuoti administracinius procesus [Cheng ir kt., 2004; Misiūnas, 2007; Gelders ir kt., 1995; Tucci ir kt., 2007], identifikuoti veiklas bei tinkamai sutvarkyti dokumentaciją [Singh ir kt., 2006; Sohail ir kt., 2003]. J. Ruževičiaus ir kt. [2007a] teigimu, administravimo kokybės tobulinimas aukštojo mokslo institucijose yra vienas iš svarbiausių reikalavimų, siekiant patenkinti savo klientų norus ir įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

Kalbant apie *konkrečiai priemonei būdingus vidinius veiksnius* , pažymėtina, kad ISO 9001 atveju, identifikuoti veiksniai susiję su aiškesniu tikslų ir kokybės politikos apibrėžimu, nuolatinio kokybės gerinimo, aiškesniu vaidmenų, atskaitomybių ir atsakomybių apibrėžimu, kokybės problemų identifikavimu ir pan. Vadovybės reikalavimo veiksnys – vienas iš šioje grupėje dažniau nurodomų pasirinkimo diegti ISO 9001 veiksnių buvo akcentuotas R. Lundquist [1997, p. 167] tiriamose akademinėse institucijose. C. N. Mo-

reland ir M. Clark [1998, p. 319] ISO 9001 standartų įgyvendinimo aukštojo mokslo institucijose Jungtinėje Karalystėje tyrime pažymi, kad sprendimas kurti kokybės užtikrinimo sistemas buvo priimtas vadovybės mažai konsultuojantis su personalu. Tai sukėlė atskirties padidėjimą tarp akademinio personalo ir administracinio personalo. Administracinis personalas nesidomėjo realiais akademinio personalo poreikiais, tačiau nurodinėjo, ką jie turi daryti. Tokiu būdu „iš viršaus į apačią“ kuriama sistema atrodė „nutolusi“. Vienas iš kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 sertifikavimo veiksmų Taivano akademinėse institucijose buvo „aš taip pat“ strategija (aukščiausia vadovybė laikė tai kaip pagrindinę priemonę išgyvenimui, atsižvelgiant į tai, kad kitos institucijos turi ISO 9001) [Cheng ir kt., 2004, p. 91].

Panašiai kaip ir ISO 9001, EKVF Tobulumo modelio atveju, daugelis identifikuotų vidinių veiksmų (savęs įvertinimas, visapusiškesnis požiūris į veiklą, sugretinimas, valdymo iniciatyvų ir įrankių apjungimas ir pan.), tiesiogiai siejasi su EKVF Tobulumo modelio, kuris padeda organizacijoms sukurti tam tikrą valdymo sistemą, įvertinti esamą organizacijos padėtį, suprasti trūkumus, tikslais. Savęs įvertinimas yra vienas iš svarbesnių Tobulumo modelio pasirinkimo ir jo naudojimo veiksmų, nes tai yra pirminis modelio tikslas, – visapusiška, sisteminė ir reguliari organizacijos veiklų ir rezultatų peržiūra pagal Tobulumo modelį.

Tobulumo modelio pasirinkimas akademinėse institucijose buvo susijęs su išteklių trūkumo problemomis bei efektyvesniu išteklių panaudojimu. „Išteklių trūkumas sąlygojo poreikį peržiūrėti institucijos veiklos kokybę visose srityse“ [Steed ir kt., 2002, p. 83], „suinteresuotųjų šalių spaudimas dėl <...> ir išteklių naudojimo sąlygojo EKVF Tobulumo modelio kaip priemonės įgyvendinimą Jungtinės Karalystės aukštojo mokslo sektoriuje“ [Hides ir kt., 2004, p. 194], „kokybės vadyba pateikia sisteminių ir prevencinių požiūrį siekiant susidurti su padidėjusios konkurencijos ir sumažėjusio finansavimo problemomis“ [Zink ir kt., 2000, p. 241]. Y. Cheng Y ir kt. [2004, p. 91] tyrime nurodoma, jog Taivano Švietimo ministerijos siūlomas dalinis ISO 9000 kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo finansavimas skatino Taivano aukštąsias mokyklas siekti ISO 9000 sertifikavimo.

Kalbant apie *bendrus išorinius veiksmus*, tiek ISO 9001 standartas, tiek Tobulumo modelis dažniausiai yra matomi kaip konkurenciniai „ginklai“ reaguojant į rinkos iššūkius. Būdami konkurencinėje aplinkoje universitetai privalo tapti tokiomis paslaugas teikiančiomis institucijomis, kurios tenkintų jų klientų poreikius, todėl ISO 9001 sertifikatas yra įrodymas, kad universitetas yra tinkamai valdomas, kad nustatomi jo klientų poreikiai ir sukuriama jų poreikius atitinkanti aplinka, teigia M. Hutyras [2007, p. 3]. Konkurencinė aplinka skatina ieškoti atsako į iššūkius, todėl būtina valdyti organizaciją sistemiskai ir aiškiai, t. y. pasitelkiant EKVF Tobulumo sistemą bei standartizuotą kokybės vadybos sistemą [Farana, 2007, p. 1] bei siekti tapti moderniu, progresyviu ir nacionaliniu lygiu lyderiaujančiu universitetu, siekiant atitikti klientų ir partnerių, kurie naudojami universiteto paslaugomis, poreikius [Steed, 2002]. S. Burli ir kt. [2012] teigimu, kai kurie inžinerijos institutai Indijoje įgijo tarptautinį pripažinimą dėl to, kad turėjo ISO 9001:2000 sertifikatą. Y. Cheng ir kt. [2004, p. 91] pažymi, kad Taivano aukštojo mokslo institucijose konkurencingumas buvo viena iš ISO 9000 standartų taikymo priežasčių (vadovautasi „Aš taip pat strategija“, atsižvelgiant į tai, kad kitos institucijos turi ISO 9000, bei manant, kad tai yra pagrindinė priemonė konkurencinėje aplinkoje).

Antras svarbus analizuojamų kokybės vadybos priemonių pasirinkimo taikyti praktikoje bendras išorinis veiksnys – nacionaliniai reikalavimai. Pakistano švietimo politika skatino universitetus diegti ISO 9001 kokybės vadybos sistemą siekiant modernizuoti vidinį universitetų valdymą ir užtikrinti kokybišką švietimą [Khan ir kt., 2011, p. 457]. Švietimo ministerija siūlė įgyvendinti visuotinę kokybės vadybą Malaizijos švietimo sistemoje. Nuo 1990 metų pradžios Malaizijos aukštosios mokyklos pradėjo įgyvendinti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9000 kaip vadybos iniciatyvą [Otham ir kt., 2007, p. 40; Basir, 2012, p. 33]. Kauno kolegijoje vidinė kokybės užtikrinimo sistema buvo neatsiejama nuo išorinio kokybės vertinimo, apimančio studijų programų ir institucinių lygmenis [Misiūnas, 2007, p. 44]. Valstybinė akreditacija buvo būtina kiekvienai aukštojo mokslo institucijai Indijoje, todėl ISO 9000 kokybės vadybos sistemų įgyvendinimas Indijoje laikomas varančiąją jėga siekiant akreditacijos iš valdžios institucijų [Singh ir kt., 2006, p. 406]. Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla prieš pateikdama Lietuvos saugios laivybos administracijai prašymą dėl akreditavimo, privalėjo savo veiklą vykdyti pagal ISO 9000 serijos standartų reikalavimus [Senčila ir kt., 2007, p. 57]. Modifikuotą EKVF Tobulumo modelį nuspręsta naudoti savęs įsivertinimui siekiant atitikti Graikijos įstatymus <...> aukštojo mokslo srityje <...> [Spasos ir kt., 2008, p. 48], dėl išorinio vertinimo reikalavimų Čekijoje [Farana, 2007, p. 3]. Jordanijos aukštojo mokslo institucijos buvo stipriai įtakojamos paskutinės aukštojo mokslo reformos, kuri akcentavo būtinybę padidinti kokybės užtikrinimą aukštojo mokslo institucijose [Tari ir kt., 2010, p. 68]. McAdam ir kt. autorių [2000, p. 127] atliktas tyrimas apie EKVF Tobulumo modelio naudojimą Šiaurės Airijos aukštosiose mokyklose kaip vieną iš modelio naudojimo motyvų siejo su poreikiu pasirošti išoriniam vertinimui.

Trečias svarbus ISO 9001 ir EKVF Tobulumo modelio bendras išorinis pasirinkimo veiksnys – suinteresuotųjų šalių spaudimas / poreikių patenkinimas. M. T. Hides ir kt. [2004, p. 194] nurodė, jog „spaudžiami daugelio suinteresuotųjų (valdžios, studentų, vietinių bendruomenių) teikti geresnes paslaugas <...>, JK universitetų konsorciumas įgyvendina EKVF modelio savęs įvertinimą kaip priemonę šių problemų sprendimui“. C. Steed [2002] pažymi, kad „universitetas turi pamatinę atsakomybę atitikti personalo poreikius bei privalo tenkinti įvairius finansuojančių institucijų ir agentūrų, kurioms yra atskaitingi, reikalavimus“. Klientų poreikių patenkinimas buvo viena iš kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo priežasčių Olandijos, Australijos, Austrijos, Belgijos, Naujosios Zelandijos, Jungtinės Karalystės aukštojo mokslo ir studijų institucijose [Lundquist, 1997]. ISO 9000 standartų taikymas JAV ir Jungtinės Karalystės akademinėse institucijose buvo susijęs su pramonės, kaip vienos iš suinteresuotųjų šalių, spaudimu paruošti kvalifikuotesnius darbuotojus [Thonhauser ir kt., 2006]. „Pagrindinis daugelio Rumunijos aukštojo mokslo ir studijų institucijų tikslas – įgyti ISO 9001 sertifikata, tokiu būdu suinteresuotąsias šalis užtikrinant, kad švietimo kokybės, mokymo ir tyrimų kokybės reikalavimai nuolatos pasiekiami“ [Paunescu ir kt., 2005, p. 3]. Svarbu pastebėti, kad privataus sektoriaus organizacijos „klientų spaudimą“ dažniausiai nurodo kaip vieną iš pagrindinių motyvų siekiant ISO 9001 sertifikato, dažnai įvardinant tai „būtinu blogiu“, kurio reikalauja vartotojai ir suinteresuotosios šalys [Sampaio ir kt., 2009].

Vienas iš dažniau akcentuotų konkrečiai priemonei būdingų išorinių veiksnių, ISO 9001 atveju – įvaizdžio pagerinimas. Pasirinkimas diegti ISO 9001 standartą yra institucijos įvaizdžio formavimo dalis, daranti teigiamą įtaką paslaugų kokybės ir veiklos rezultatų gerėjimui [Leskauskaitė, Pivoras, 2012, p. 79], įrodymas, kuris liudija, kad universitetas yra

tinkamai valdomas, kad nustatomi jo klientų poreikiai ir sukuriama jų tenkinimo aplinka [Hutyra, 2007, p. 3], kaip priemonė, siekiant užsitikrinti išorinį kokybės vadybos sistemos institucijoje matomumą [Gelders ir kt., 1995, p. 467].

Tyrimo rezultatai parodė, kad ISO 9001 standartas akademinėse institucijose pasirenkamas diegti panašiai tiek dėl vidinių, tiek dėl išorinių veiksmų (atitinkamai 47 % vidinių veiksmų ir 53 % išorinių veiksmų). Pasirinkimo diegti EKVF Tobulumo modelį aukštojo mokslo ir studijų institucijose veiksniai yra dažniau susiję su vidiniais institucijų poreikiais, siekiant pagerinti vidinius institucijos procesus ir procedūras (atitinkamai 60 % vidinių ir 40 % išorinių veiksmų).

Dažniausiai akademinės institucijos ISO 9001 ir EKVF Tobulumo modelio pasirinkimą sieja su galimybe *pagerinti vidinius institucijos procesus ir procedūras, su konkurencingumu, su nacionaliniais reikalavimais bei su suinteresuotųjų šalių spaudimu / poreikių patenkinimu*. Konkurencingumo arba išgyvenimo konkurencingoje aplinkoje ir suinteresuotųjų šalių spaudimo bei nacionalinių reikalavimų veiksniai paaiškina aukštojo mokslo ir studijų institucijose vykstančius pokyčius, o pačių institucijų siekis gerinti veiklą, procesus ir pan., parodo jų apsisprendimą įgyvendinti tuos pokyčius.

Atvejo studijų tyrimo duomenimis, ISO 9001 standartas aukštosiose mokyklose yra dažniau (16 atvejo studijų iš 19) diegiamas dėl suvokiamo ISO 9001 standarto naudingumo, labiausiai padėsiančio pagerinti aukštųjų mokyklų konkurencingumą, suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimą, procesus ir procedūras. Tuo tarpu ISO 9001 standarto diegimas dėl nacionalinių (europinių) reikalavimų, finansavimo šaltinių bei vadovybės reikalavimų (instituciniai veiksniai) mokslinėse publikacijose nurodomas žymiai rečiau (9 iš 19 atvejo studijų).

3. PASIRINKIMO DIEGTI ISO 9001 STANDARTĄ VEIKSNIŲ LIETUVOS AUKŠTOJO MOKSLO IR STUDIJŲ INSTITUCIJOSE EMPIRINIS TYRIMAS

Disertacijos empirinio tyrimo tikslas – remiantis suformuluotu teoriniu pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemonės organizacijoje aiškinimo modeliu, nustatyti pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą veiksnius Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose. Tuo tikslu šioje empirinėje tyrimo dalyje pateikiama teorinio tyrimo modelio kriterijų operacionalizacija, pristatoma tyrimo metodologija (tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodika), įvertinamas tyrimo duomenų validumas ir patikimumas. Pristatomi tyrimo duomenys iš ekspertų anketinės apklausos tyrimo, dokumentų analizės, statistiniai duomenys gauti iš vidinių aukštųjų mokyklų dokumentų ir respondentų apklausos, bei aptariami tyrimo rezultatai.

3.1. Tyrimo kintamųjų operacionalizacija

Šiame skyriuje pristatomi ir paaiškinami empiriniame ekspertų apklausos tyrime ir institucijos vidinės struktūros charakteristikų tyrime naudojami kintamieji (nepriklausomi kintamieji). Svarbu pažymėti, jog minėtame tyrime naudojami kintamieji buvo suformuoti ir detalai analizuoti iš teorinėje dalyje aptartų teorinių požiūrių (racionalaus, inovacijos sklidimo, neinstitucinio, išteklių priklausomumo) bei analizuotos mokslinės literatūros. Disertacijoje atliekamas empirinis ekspertų apklausos tyrimas yra kiekybinis tyrimas, todėl svarbu operacionalizuoti kintamuosius – aprašyti tiriamą reiškinį per reikšmes, kurios sudaro kintamąjį arba kitaip sakant, tiksliai apibrėžti tyrimo kintamuosius, kad juos būtų galima matuoti empiriškai. D. de Vaus [2002, p. 28] operacionalizaciją apibūdina kaip procesą, kuriame judama nuo abstrakčių sąvokų link galimybės sukurti klausimyno klausimus, nuo bendrų prasmų link konkrečių apibrėžimų ir empirinių sąvokos indikatorių. „Sąvokų empirinių reikšmių paieškos procese einama nuo bendrybės reikšmių į konkrečius realius objektus“ [Tidikis, 2003, p. 341], apčiuopiamus indikatorius (klausimus / teiginius), siekiant išmatuoti tiriamą reiškinį.

Suvokiamų ISO 9001 standarto charakteristikų kintamieji ir jų matavimas

Suvokiamų ISO 9001 standarto charakteristikų poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą aukštosiose mokyklose tiriamas per potencialių diegėjų (dalyvavusiųjų sprendimo priėmimo procese dėl ISO 9001 standarto diegimo) suvokiamą ISO 9001 standarto sudėtingumą, suderinamumą, matomumą, naudingumą, kainą, pritaikomumą ir diegimo trukmę. Detalus suvokiamų inovacijos charakteristikų apibūdinimas pateiktas 1.2 skyriuje. Suvokiamos ISO 9001 standarto charakteristikos matuojamos naudojant penkiabalę Likerto skalę, kuomet ekspertai turi įvertinti pateiktus teiginius pateikdami sutikimo / nesutikimo laipsnį. Likerto skalės elementai koduoti tokia kryptimi: „Visiškai nesutinku“ – 1, „Nesutinku“ – 2, „Neturiu nuomonės“ – 3, „Sutinku“ – 4, „Visiškai sutinku“ – 5.

Sudėtingumas. ISO 9001 standarto sudėtingumas matuojamas per suvokiamą ISO 9001 standarto turinio supratimo ir aiškumo, terminologijos supratimo ir aiškumo bei įgyvendinimo nesudėtingumo laipsnius. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu ISO 9001 standarto

terminologija buvo aiški ir suprantama, reikalavimų turinys buvo aiškus ir suprantamas, įgyvendinimas buvo suvokiamas kaip nesudėtingas.

Suderinamumas. ISO 9001 standarto suderinamumas matuojamas per suvokiamą ISO 9001 standarto suderinamumo su aukštosios mokyklos misija ir vizija, vertybėmis, ankstesnėmis patirtimis (institucijoje egzistuojančiomis praktikomis) ir atitikimo suinteresuotųjų šalių poreikiams laipsnį. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu ISO 9001 standartas derėjo su institucijos / padalinio misija ir vizija, vertybėmis, institucijoje / padalinyje egzistuojančiomis praktikomis bei atitiko institucijos / padalinio vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių (akademinio personalo, administracinio personalo, studentų, absolventų, darbdavių, socialinių partnerių, valstybės valdžios institucijų³⁹, visuomenės⁴⁰) poreikius.

Matomumas. ISO 9001 standarto matomumas matuojamas per suvokiamą ISO 9001 standarto naudą ir rezultatų matomumo ir išmatuojamumo kitose aukštojo mokslo ir studijų institucijose laipsnį. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu ISO 9001 standarto teikiamos naudos buvo matomos kitose aukštojo mokslo ir studijų institucijose, ir koku laipsniu kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standartą rezultatyvumas buvo matomas kaip lengvai išmatuojamas kitose akademinėse institucijose.

Naudingumas. ISO 9001 standarto naudingumas matuojamas per suvokiamą ISO 9001 standarto naudingumo laipsnį. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu ISO 9001 standartas buvo suvokiamas kaip priemonė, galinti pagerinti institucijos / padalinio konkurencingumą, įvaizdį, pelningumą, teikiamų paslaugų atitikimą besimokančiojo reikalavimams, teikiamų paslaugų atitikimą aktualiems įstatymams bei teisės aktams, bendravimą su išorinėmis suinteresuotomis šalimis, dokumentacijos valdymą, procesų valdymą, veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą, mokslinės veiklos kokybę, administracinės veiklos kokybę, studijų kokybę, savikontrolę (per įsivertinimą).

Kaina (finansinės išlaidos). ISO 9001 standarto kaina matuojama per suvokiamą ISO 9001 standarto diegimo, sertifikavimo ir tolimesnio išlaikymo kainos laipsnį. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu ISO 9001 standarto diegimas buvo suvokiamas kaip labai pigus, sertifikavimas buvo suvokiamas kaip labai pigus, tolimesnis išlaikymas buvo suvokiamas kaip labai pigus.

Pritaikomumas (lankstumas). ISO 9001 standarto pritaikomumas matuojamas per suvokiamą ISO 9001 standarto pritaikomumo (lankstumo) laipsnį. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu ISO 9001 standartas suvokiamas kaip galintis būti modifikuotas pagal ins-

³⁹ Valstybės valdžios institucijos, darančios poveikį aukštųjų mokyklų veiklos kokybei: LR Seimas (priima reglamentuojančius mokslą ir studijas, nusakančius strategines kryptis bei įgyvendinimo politikos principus, įstatymus); LR Vyriausybė (leidžia nutarimus, kuriais tvirtinamos tvarkos, taisyklės, pvz., Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašas); LR Švietimo ir mokslo ministerija (rengia ministro įsakymus dėl Studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos ir pan.); Studijų kokybės ir vertinimo centras (SKVC) (organizuoja išorinį studijų programų ir aukštųjų mokyklų vertinimą, akredituoja studijų programas ir aukštąsias mokyklas); Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras (MOSTA) (vykdo aukštųjų mokyklų veiklos stebėseną, atlieka realiųjų išteklių vertinimą); Lietuvos mokslo taryba (LMT) (organizuoja aukštojo mokslo institucijose vykdomos mokslinės veiklos vertinimą, nustato reikalavimus mokslo darbuotojų pareigybėms); Valstybės kontrolė (atlieka aukštųjų mokyklų auditą, periodiškai kontroliuoja teisės aktų vykdymą, efektyvų valstybės išteklių panaudojimą) [Serafinas ir kt., 2014, p. 15; MOSTA, 2013, p. 17- 20].

⁴⁰ Visuomenė aukštosiomis mokykloms ir jų veiklos kokybei gali daryti poveikį ne tik per valdžios institucijas, bet ir tiesiogiai, kuomet stojantieji savarankiškai sprendžia, kokią aukštąją mokyklą pasirinkti, ir tokiu būdu skirti privačias arba valstybės lėšas už studijas [Serafinas ir kt., 2014, p. 15; MOSTA, 2013, p. 17- 20].

titucijos / padalinio poreikius bei koku laipsniu IWA2 gairės suvokiamos kaip priemonė, galinti padėti kurti kokybės vadybos sistemą aukštosiose mokyklose.

Diegimo trukmė. ISO 9001 standarto diegimo trukmė matuojama per suvokiamą ISO 9001 standarto diegimo trukmės laipsnį. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu ISO 9001 standarto diegimo trukmė buvo suvokiama kaip labai trumpa.

Institucinių veiksnių kintamieji ir jų matavimas

Institucinių veiksnių poveikis aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą tiriamas per priverstinių, mimetinių ir normatyvinių veiksnių poveikį. Detalus priverstinių, mimetinių ir normatyvinių veiksnių apibūdinimas pateiktas 1.3.2.1, 1.3.2.2 ir 1.3.2.3 skyriuose.

Institucinių priverstinių veiksnių poveikis aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą matuojamas per 1) institucijų, nuo kurių aukštosios mokyklos yra priklausomos, spaudimo per tam tikrus įstatymus bei finansavimo šaltinius (politinis spaudimas) ir 2) spaudimo iš visuomenės (socialinis spaudimas) laipsnius.

Institucinių mimetinių veiksnių poveikis aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą matuojamas per 1) kitų aukštojo mokslo ir studijų institucijų, įsidedusių ISO 9001 standartą, imitavimo, 2) kitų viešo ir privataus sektoriaus organizacijų, įsidedusių ISO 9001 standartą, imitavimo ir 3) konsultavimo įmonių siūlymo diegti ISO 9001 standartą laipsnius.

Institucinių normatyvinių veiksnių poveikis aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą matuojamas per 1) profesinių tinklų poveikio, 2) profesionalų grupių reikalavimų, 3) vidinių institucijos suinteresuotų šalių reikalavimų ir 4) vidinių institucijos dokumentų reikalavimų laipsnius.

Instituciniai veiksniai matuojami naudojant penkiabalę Likerto skalę, kuomet ekspertai turi įvertinti pateiktus teiginius pateikdami sutikimo / nesutikimo laipsnį. Likerto skalės elementai koduoti tokia kryptimi: „Visiškai nesutinku“ – 1, „Nesutinku“ – 2, „Neturiu nuomonės“ – 3, „Sutinku“ – 4, „Visiškai sutinku“ – 5.

Institucinių veiksnių poveikiai pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą nustatomi naudojant t-testą, kuris parodo, ar gautas kiekvieno kriterijaus vidurkis yra reikšmingai nutolęs nuo neutralios vertės (kai vidurkis > 3). Jei vidurkis ≤ 3, t-testas nevykdomas ir laikoma, jog poveikio nėra.

- Priverstiniai veiksniai. Priverstinių spaudimų šaltiniai yra institucijos, nuo kurių aukštosios mokyklos yra priklausomos per tam tikrus įstatymus bei finansavimo šaltinius (politiniai spaudimai), ir visuomenė (socialiniai spaudimai).

Įstatymai (teisės aktai). Įstatymų (teisės aktų) poveikis (spaudimas) pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą aukštosiose mokyklose matuojamas per poreikio atitikti europinių (tarptautinių), nacionalinių ir kitų dokumentų reikalavimus, laipsnį. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu aukštosios mokyklos siekė atitikti Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių reikalavimus, kitų europinių (tarptautinių) dokumentų (konvencijų ir pan.) reikalavimus, LR Mokslo ir studijų įstatymo (2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242) reikalavimus, 2010 m. rugsėjo 22 d. LR Vyriausybės nutarimo Nr. 1317 „Dėl Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašo ir aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašo patvir-

tinimo“ reikalavimus, 2010 m. spalio 25 d. Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus įsakymo Nr. 1-01-135 „Dėl Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos patvirtinimo“ vertinimo principus ir kriterijus, kitų nacionalinių įstatymų ir teisės aktų reikalavimus.

Visuomenė / Suinteresuotosios šalys. Visuomenės bei suinteresuotųjų šalių poveikis (spaudimas) pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą akademinėse institucijose matuojamas per poreikio atitikti jų reikalavimus laipsnį. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu aukštosios mokyklos siekė atitikti socialinių partnerių, valstybės valdžios institucijų, nacionalinės veiklos kokybės vertinimo ir akreditavimo institucijos, tarptautinių veiklos kokybės vertinimo ir akreditavimo institucijų, visuomenės reikalavimus.

Finansavimo šaltiniai. Finansavimo šaltinių poveikis (spaudimas) pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą aukštosiose mokyklose matuojamas per poreikio atitikti finansavimo šaltinių reikalavimus laipsnį. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu aukštosios mokyklos siekė atitikti Europos Sąjungos Struktūrinių fondų finansavimo sąlygų aprašo (pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 2 prioriteto „Mokymasis visą gyvenimą“ priemonę „Studijų sistemos efektyvumo didinimas“ reikalavimus, valstybinių finansavimo šaltinių reikalavimus, privačių finansavimo šaltinių reikalavimus.

Svarbu pažymėti tai, jog valstybinių aukštųjų mokyklų finansavimo šaltiniai reglamentuoti LR Mokslo ir studijų įstatyme (2009, 2002, 1991), LR Aukštojo mokslo įstatyme (2000) (9 priedas). LR Aukštojo mokslo įstatyme (2000, 2008) nurodoma, kad „nevalstybinių aukštųjų mokyklų lėšų struktūrą ir paskirtį nustato steigėjai“ (56 str.) ir „ministerija gali sudaryti sutartis su nevalstybinėmis aukštosiomis mokyklomis, kad būtų rengiami tam tikrų krypčių specialistai, jei valstybinėse aukštosiose mokyklose jie nerengiami arba jų rengiama nepakankamai, ir tam skirti valstybės lėšų“ (55 str.).

Vienas iš svarbių finansavimo šaltinių – ES Struktūrinių fondų parama, lėšos, skirtos vidinių kokybės užtikrinimo mechanizmų ir sistemų aukštosiose mokyklose diegimui ir / arba tobulinimui pagal 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 2 prioriteto „Mokymasis visą gyvenimą“ priemonę „Studijų sistemos efektyvumo didinimas“ (2010). Pagal šį aprašą numatoma finansuoti veikla yra vidinės studijų kokybės vadybos sistemos sukūrimas (įsigijimas) ir įgyvendinimas (tobulinimas) arba vidinės studijų kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas (tobulinimas) (6 punktas). Finansavimo sąlygų apraše nurodoma, kad kuriant vidinę studijų kokybės vadybos sistemą privaloma veikla – vidinės studijų kokybės vadybos sistemos modelio sukūrimas (7 punktas). Vienas iš projekto naudos ir kokybės vertinimo kriterijų – „<...> projektu įgyvendinami (diejami) tarptautiniai kokybės vadybos modeliai“ (ISO 9001, EFQM ir kt.) (aprašo 5 priedas). Už atitikimą šiam kriterijui skiriama iki 20 balų (iš 35)⁴¹.

• *Mimetiniai veiksniai.* Mimetinių spaudimų šaltiniai yra kitos aukštojo mokslo ir studijų institucijos, kitos viešo ir privataus sektoriaus organizacijos, įsidiegiusios ISO 9001 standartą, konsultavimo įmonės.

Kitos aukštojo mokslo ir studijų institucijos. Kitų aukštųjų mokyklų poveikis (spaudimas) pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą aukštosiose mokyklose matuojamas per kitų

⁴¹ Pažymėtina, jog finansinę paramą sukurti, įdiegti ir / arba tobulinti aukštosios mokyklos vidinę (studijų) kokybės vadybos (kokybės užtikrinimo) sistemą, grindžiamą (ir) ISO 9001 standartu, gavo 19 iš 25 tyrimė dalyvavusių Lietuvos aukštųjų mokyklų (duomenys gauti analizuojant www.esparama.lt interneto svetainėje pateiktą informaciją).

aukštųjų mokyklų imitavimo laipsnį. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu pasirinkdamos diegti ISO 9001 standartą aukštosios mokyklos siekė imituoti kitas aukštąsias mokyklas.

Kitos viešo ir privataus sektoriaus organizacijos. Kitų viešo ir privataus sektoriaus organizacijų poveikis (spaudimas) pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą aukštosiose mokyklose matuojamas per kitų viešo ir privataus sektoriaus organizacijų imitavimo laipsnį. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu pasirinkdamos diegti ISO 9001 standartą aukštosios mokyklos siekė imituoti kitas viešo ir privataus sektoriaus organizacijas.

Konsultavimo įmonės. Konsultavimo įmonių poveikis (spaudimas) pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą aukštosiose mokyklose matuojamas per konsultavimo įmonių poveikio laipsnį. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu konsultavimo įmonės darė poveikį aukštosioms mokykloms dėl pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą.

- Normatyviniai veiksniai. Normatyvinių spaudimų šaltiniai yra profesiniai tinklai, profesionalų grupės, vidinės institucijos suinteresuotosios šalys bei vidiniai institucijos dokumentai.

Profesiniai tinklai. Profesinių tinklų (asociacijų, draugijų, konsorciūmų ir pan.) poveikis (spaudimas) pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą akademinėse institucijose matuojamas per poreikio atitikti profesinių tinklų reikalavimus laipsnį. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu aukštosios mokyklos siekė atitikti: nacionalinių profesinių tinklų (asociacijų, draugijų, konsorciūmų ir pan.) reikalavimus, tarptautinių profesinių tinklų (asociacijų, draugijų, konsorciūmų ir pan.) reikalavimus.

Profesionalų grupės. Profesionalų grupių poveikis (spaudimas) pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą akademinėse institucijose matuojamas per poreikio atitikti profesionalų grupių reikalavimus laipsnį. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu aukštosios mokyklos siekė atitikti: akademinio personalo, absolventų, darbdavių reikalavimus.

Vidinės suinteresuotosios šalys. Vidinių suinteresuotų šalių (spaudimas) pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą akademinėse institucijose matuojamas per poreikio atitikti vidinių suinteresuotųjų šalių reikalavimus laipsnį. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu aukštosios mokyklos siekė atitikti: studentų, administracinio personalo, aukščiausios vadovybės reikalavimus.

Vidiniai institucijos dokumentai. Vidinių institucijos dokumentų poveikis (spaudimas) pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą aukštosiose mokyklose matuojamas per poreikio atitikti vidinių institucijos dokumentų reikalavimus laipsnį. Siekiama išsiaiškinti, koku laipsniu aukštosios mokyklos siekė atitikti vidinių institucijos dokumentų reikalavimus.

Institucijos vidinės organizacinės struktūros charakteristikų kintamieji ir jų matavimas

Institucijų vidinės organizacinės struktūros charakteristikos tiriamos per organizacijos struktūrinį sudėtingumą, organizacijos dydį, organizacijos amžių bei centralizaciją. Detalus organizacijos vidinės organizacinės struktūros charakteristikų apibūdinimas pateiktas 1.5 skyriuje, o šiame pristatomas kiekvieno kriterijaus matavimas. Siekiama nustatyti vidinės organizacinės struktūros charakteristikų poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą akademinėse institucijose per reikšmingus skirtumus tarp tiriamų aukštųjų mokyklų vidinės organizacinės struktūros charakteristikų.

Institucijos vidinės organizacinės struktūros charakteristikų laipsniai matuojami naudojant penkiabalę Likerto skalę.

Institucijos struktūrinis sudėtingumas. Institucijos struktūrinis sudėtingumas matuojamas per profesionalizmo ir diferenciacijos (horizontalios, vertikalios ir erdvinės) laipsnius. *Profesionalizmas* matuojamas per aukštosios mokyklos akademinio personalo, turinčio atitinkamą mokslinį (daktarai, habilituoti daktarai) arba pedagoginį (docentai, profesoriai) laipsnį, skaičių. *Horizontali diferenciacija* matuojama per institucijos padalinių skaičių, skirtingų studijų sričių skaičių ir studijų programų skaičių. *Vertikali diferenciacija* matuojama per aukštojoje mokykloje esančių studijų pakopų skaičių. *Erdvinė diferenciacija* matuojama per institucijos padalinių geografinį išsidėstymą, t. y. per geografinių vietų skaičių.

Institucijos dydis. Institucijos dydis matuojamas per darbuotojų (akademinio, administracinio ir kito personalo) skaičių ir studentų (pirmos, antros ir trečios studijų pakopų) skaičių.

Institucijos amžius. Institucijos amžius matuojamas per aukštųjų mokyklų pasiskirstymą pagal įkūrimo metus. Aukštosios mokyklos pagal amžių skirstomos į tris grupes: įkurtos iki 1991 metų, įkurtos nuo 1991 iki 1999 metų, įkurtos nuo 2000 metų.

Centralizacija. Centralizacija matuojama pagal tai, kuriame organizaciniame lygmenyje priimtas sprendimas diegti kokybės vadybos sistemą ir pagal ISO 9001 standartą. Priklausomai nuo sprendimo priėmimo lygmenų, aukštosios mokyklos skirstomos į centralizuotas ir decentralizuotas. Svarbu pažymėti tai, kad nuo 2009 metų LR Mokslo ir studijų įstatyme (2009) įtvirtinta nuostata, jog universitete senatas, o kolegijoje akademinė taryba „tvirtina vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą ir kontroliuoja, kaip ji įgyvendinama“ (21 str.). Tuo tarpu iki 2009 metų vadovaujamosi 2000 metų LR Aukštojo mokslo įstatymo nuostatomis, kur senatas „kontroliuoja studijų ir mokslininkų rengimo kokybę“ (22 str.), o kolegijos akademinė taryba – „nustato studijų kokybės užtikrinimo tvarką ir kontroliuoja studijų kokybę“ (23 str.).

Institucijos vidinės organizacinės struktūros charakteristikų matavime gauti rezultatai perkoduoti kategorizuojant duomenis į penkias grupes, priskiriant atitinkamą Likerto skalės balą. Institucijos sudėtingumo charakteristikos atveju Likerto skalės kryptis yra: 1 (nesudėtinga) ↔ 5 (sudėtinga). Apskaičiavus profesionalizmo ir diferenciacijos (horizontalios, vertikalios ir erdvinės) charakteristikų Likerto skalės balų vidurkį, aukštosios mokyklos pagal sudėtingumą skirstomos į sudėtingas (vidurkis ≥ 4), vidutinio sudėtingumo ($2 < \text{vidurkis} < 4$), nesudėtingas (vidurkis ≤ 2). Institucijos dydžio charakteristikos atveju Likerto skalės kryptis yra: 1 (mažos) ↔ 5 (didelės). Apskaičiavus aukštosios mokyklos darbuotojų ir studentų skaičiaus Likerto skalės balų vidurkį aukštosios mokyklos pagal dydį skirstomos į dideles (vidurkis ≥ 4), vidutinio dydžio ($2 < \text{vidurkis} < 4$), mažas (vidurkis ≤ 2).

Kintamųjų matavimo skalė. Kintamųjų matavimui tyrime pasirinkta Likerto skalė. Ši skalė naudinga siekiant gauti bendrą vaizdą apie tam tikros temos, nuomonės ar patirties matavimą, ir taip pat surinkti tam tikrus duomenis apie veiksnius. Likerto skalės tikslas – apskaičiuoti aritmetinį vidurkį susumavus kiekvieno respondento (eksperto) atsakymus, kas leidžia gauti patikimesnį matavimą negu naudojant vieno elemento matavimą. Naudojant Likerto skalę respondentui (ekspertui) pateikiami teiginiai (teiginių grupė),

kuriuos jis turi įvertinti (prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu iš teiginių laipsnį). Paprastai sutikimo / nesutikimo laipsniui išreikšti taikoma 5 balų skalė (tačiau galima ir 4, 7 ar 9 balų skalė). 5 balų skalė (taip pat kaip ir 7 ar 9) turi vidurio tašką, kuris nurodo neutralų respondento (eksperto) nusistatymą tiriamo klausimo atžvilgiu (paprastai įvardijamas kaip „Neturiu nuomonės“, „Nei sutinku nei nesutinku“). Metodologinėje literatūroje nurodoma, jog, viena vertus, pateikus šią alternatyvą, respondentai gali ją rinktis užuot pagalvoję bei išreiškę savo pozicijos kryptį. Kita vertus, nesant šiai alternatyvai, iš tiesų esantys „vidurio pozicijoje“ respondentai bus priversti dirbtinai „pasislinkti“ į vieną arba kitą pusę. Kai kurie autoriai nurodo, kad jeigu klausimynas pildomas savarankiškai, vis dėlto korektiškiau būtų įtraukti šią alternatyvą, kad respondentai nebūtų verčiami rinktis jiems netinkamų atsakymų variantų [Gaižauskaitė ir kt., p. 163]. Ką rodytų viršutinė ir apatinė skalės vertės yra autoriaus pasirinkimas [Vaus, 2002, p. 125]. Yra svarbu tai, kad visi kintamieji būtų koduojami ta pačia kryptimi.

Likerto skalės balų interpretacija pateikiama 9 lentelėje. Ši interpretacija naudojama institucinių kintamųjų poveikiams kategorizuoti.

9 lentelė. Likerto skalės balų interpretacija

Nuo 1 iki 3	Nuo 3 iki 3,5	Nuo 3,5 iki 4,5	Nuo 4,5 iki 5
Nėra poveiko	Silpnas poveikis	Vidutinis poveikis	Stiprus poveikis

3.2. Tyrimo metodologija

Disertacinį tyrimą sudaro du etapai. Pirmame (teorinio tyrimo) etape, remiantis teorinės trianguliacijos principu, išanalizuoti teoriniai požiūriai pagrindžiantys pasirinkimo diegti vadybos priemonės organizacijoje konceptą bei aktuali mokslinė literatūra (atvejo studijos) apie pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą ir EKVF Tobulumo modelį veiksnius aukštojo mokslo ir studijų institucijose. Antrame (empirinio tyrimo) etape, remiantis suformuotu teoriniu pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemonės organizacijoje aiškinimo modeliu, atliktas ekspertų apklausos (kiekybinis) tyrimas, dokumentų analizės (kokybinis) tyrimas ir mišrus vidinių organizacinės struktūros charakteristikų tyrimas.

Tyrimas grindžiamas sisteminiu požiūriu nuostata, kad problemos tyrimui reikalingi tiek kokybinių, tiek kiekybinių tyrimų metodai. Tokiu būdu, empirinis tyrimas atliekamas taikant tiek kiekybinius, tiek kokybinius tyrimo (duomenų rinkimo ir analizės) metodus, kurie papildo vieni kitus atskiruose tyrimų etapuose. Empirinis tyrimas grindžiamas *metodologinės trianguliacijos principu*, kuomet tyrimo duomenys gaunami iš dviejų (mažiausiai) skirtingų šaltinių, tyrimo metodų [Trueb, 2011, p. 6; Blaikie, 2010, p. 200; Flick, 2006, p. 306; Kardelis, 2007, p. 257]. Kaip pažymi S. L. Hastings [2010, p. 1538], tokiu principu „tiriamą problema analizuojama iš kelių pusių siekiant geresnio jos supratimo“.

3.2.1. Tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodika

Pagrindinis empirinio tyrimo tikslas – nustatyti ir paaiškinti Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijoms būdingus pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą veiksnius bei jų reikšmingumą.

Duomenų rinkimo etapai ir metodai:

1. Naudojant *ekspertų apklausos duomenų rinkimo metodą* yra siekiama nustatyti: 1) kokios suvokiamos ISO 9001 standarto charakteristikos darė poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą tiriamose Lietuvos aukštosiose mokyklose, ir 2) kokie instituciniai (priverstiniai, mimetiniai, normatyviniai) veiksniai darė poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą tiriamose Lietuvos aukštosiose mokyklose.

2. Naudojant *dokumentų analizės metodą* siekiama identifikuoti: 1) europinius (tarptautinius) reikalavimus / rekomendacijas vidinėms institucinėms kokybės užtikrinimo sistemoms, 2) nacionalinius reikalavimus / rekomendacijas Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybės užtikrinimui, ir 3) europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų reikalavimuose / rekomendacijose akcentuojamą konkrečių kokybės vadybos sistemų kūrimą ir diegimą.

3. Naudojant *mišrią duomenų rinkimo techniką* (vidinių institucijos dokumentų analizės metodą ir respondentų apklausą pateikiant klausimyną) siekiama surinkti tam tikrus statistinius duomenis, siekiant išsiaiškinti aukštosioms mokykloms būdingas vidinės organizacinės struktūros charakteristikas ir nustatyti jų poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą akademinėse institucijose per reikšmingus skirtumus tarp tiriamų aukštųjų mokyklų vidinės organizacinės struktūros charakteristikų.

3.2.1.1. Ekspertų apklausa

Apklausos duomenų rinkimo metodas priskiriamas kiekybinei duomenų rinkimo strategijai [Blaikie, 2010, p. 205; Žydzūnaitė, 2007, p. 18]. Apklausa yra duomenų rinkimo procesas, kurio metu atskleidžiamos sąsajos tarp teorijos ir faktų (empirinių duomenų). Kiekybinio tyrimo procesas prasideda nuo teorinės koncepcijos, kurios pagrindu apibrėžiamos svarbiausios tyrimo sąvokos, suformuluojami teiginiai (pagrįstos prielaidos), kurie patikrinami analizuojant surinktus empirinius duomenis [Gaižauskaitė ir kt., 2014, p. 14].

Šiame tyrime taikomas *ekspertų apklausos* metodas, taip vadinama specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausama specialiai parinkta žmonių grupė, turinti atitinkamos srities žinių. Ekspertų apklausa yra vertingas informacijos šaltinis, kuomet informacija neprieinama viešai [Trueb, 2011, p. 17]. Metodas reikalauja suformuoti grupę kvalifikuotų ekspertų, kurie gali suteikti būtiną kvalifikuotą informaciją apie vertinamą objektą, užtikrinti gautos informacijos išsamumą ir patikimumą, galimybę ją patikrinti bei statistiškai pagrįsti [Tidikis, p. 515].

Ekspertų atranka. Ekspertais laikomi asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie organizaciją ar tiriamą dalyką (geriausiai išmano nagrinėjamą problemą). Iš jų siekiama gauti maksimalią ir detalią informaciją apie tiriamą objektą, patikrinti tyrimo hipotezes ir pan. [Parsons, 2008, p. 408; Tidikis, 2003, p. 467; 523].

Ekspertų kompetentingumo rodikliai gali būti pareigybinė padėtis, mokslinis laipsnis, tam tikro mokslinio ir praktinio darbo stažas [Tidikis, p. 517]. J. C. Johnson [2004, p. 538] kaip svarbius informanto pasirinkimo kriterijus nurodo jo statusą, poziciją organizacijoje, tarpasmeninius įgūdžius, ryšį su tyrėju ir pan.

Svarbiausias „tinkamo“ eksperto pasirinkimo kriterijus šiame tyrime – eksperto dalyvavimas sprendimo priėmimo dėl pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą (kurti institu-

cijoje KVS pagal standarto reikalavimus) procese. Daroma prielaida, kad dalyvaudamas šiame sprendimo priėmimo procese ekspertas žinos tuos veiksmus, kurie paskatino jo instituciją pasirinkti diegti ISO 9001 standartą. Apklausoje ekspertų atrankos etapai:

1 etapas. Asmeniškai (telefonu ir el. paštu) kreiptasi į aukštojo mokslo ir studijų institucijų vadovus (rektorius, prorektorius, direktorius) arba atitinkamų kokybės padalinii vadovus prašant jų nurodyti kompetentingus asmenis, galinčius suteikti kokybišką informaciją apie tiriamą objektą, asmenis, kurie dalyvavo sprendimo priėmimo dėl pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą (kurti institucijoje KVS pagal standarto reikalavimus) procese.

2 etapas. Esant poreikiui, kreiptasi (telefonu ir el. paštu) į konkrečius vadovų nurodytus asmenis, kviečiant juos dalyvauti moksliniame tyrime, supažindinant su tyrimo tikslu, reikalavimais, etika. Pažymima, kad pasirinkto eksperto buvo prašoma pateikti ne savo asmeninę nuomonę, bet objektyviai įvertinti ir pateikti sprendimo priėmimo dėl pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą institucijoje proceso metu buvusią bendrą situaciją, tendencijas, darbo grupės narių suvokimą apie tiriamą objektą. Tokiu būdu ekspertas traktuojamas kaip objektyvus vertintojas.

3 etapas. Siekiant užtikrinti delegaluotų ekspertų kompetentingumą ir tyrimo duomenų patikimumą, apklausoje klausimyne pateikti kontroliniai klausimai, kurie identifikuoja tam tikrą turimą ekspertų patirtį tiriamoje srityje ir tokiu būdu reikšmingai kvalifikuoja ekspertų imtį. Šie klausimai apima: eksperto užimamas pareigas, išsilavinimą (studijų sritį, mokslinį laipsnį), statusą darbo grupėje svarstant standarto pasirinkimo galimybę institucijoje, akademinę patirtį (metais) – dėstant kokybės vadybos dalyką, mokslinę patirtį – atliekant mokslinius tyrimus kokybės vadybos srityje, praktinę patirtį – susijusią su kokybės vadybos sistemų kūrimu ir diegimu, institucijos veiklos kokybės politikos įgyvendinimu, bei patirtį – susijusią su institucijos veiklos kokybės politikos formavimu. 10 lentelėje pateikiami tyrimo ekspertų charakteristikų rezultatai.

10 lentelė. Tyrimo ekspertų charakteristikos

Charakteristikos	Matavimo elementas	N (%)
Pareigos	Direktorius (-ė)	4 (16 %)
	Direktoriaus pavaduotas (-a)	6 (24 %)
	Padalinio vadovas (-ė)	12 (48 %)
	Kita	3 (12 %)
Išsilavinimas (studijų sritis), mokslinis laipsnis	Biomedicinos	1
	Fizinių	2
	Technologijos	9
	Socialinių	14
	Humanitarinių	1
	Daktarai (docentai)	9 (36 %)
Institucijos / padalinio veiklos kokybės politikos formavimas	Daugiau nei 10 metų	4 (16 %)
	Nuo 5 iki 10 metų	6 (24 %)
	Nuo 3 iki 5 metų	8 (32 %)
	Nuo 1 iki 3 metų	2 (8 %)

Institucijos / padalinio veiklos kokybės politikos įgyvendinimas	Daugiau nei 10 metų	2 (8 %)
	Nuo 5 iki 10 metų	7 (28 %)
	Nuo 3 iki 5 metų	7 (28 %)
	Nuo 1 iki 3 metų	1 (4 %)
Kokybės vadybos dalyko dėstymas	Daugiau nei 10 metų	1 (4 %)
	Nuo 5 iki 10 metų	2 (8 %)
	Nuo 3 iki 5 metų	1 (4 %)
	Nuo 1 iki 3 metų	1 (4 %)
Moksliniai tyrimai kokybės vadybos srityje	Daugiau nei 10 metų	–
	Nuo 5 iki 10 metų	4 (16 %)
	Nuo 3 iki 5 metų	1 (4 %)
	Nuo 1 iki 3 metų	1 (4 %)
Kokybės vadybos sistemų kūrimas ir diegimas	Daugiau nei 10 metų	4 (16 %)
	Nuo 5 iki 10 metų	8 (32 %)
	Nuo 3 iki 5 metų	7 (28 %)
	Nuo 1 iki 3 metų	2 (8 %)
Vaidmuo darbo grupėje	Darbo grupės vadovas (-ė)	8 (42 %)
	Darbo grupės narys (-ė)	11 (58 %)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis.

Vertinant apklausoje dalyvavusių ekspertų pasiskirstymą pagal pareigas, 22 (88 %) ekspertai užima vadovaujančias pozicijas (aukštųjų mokyklų direktoriai, direktoriaus pavaduotojai ir padalinių vadovai). 9 (36 %) ekspertai turi mokslų daktaro laipsnį ir docento pedagoginį vardą. Daugiausiai ekspertų yra iš socialinių ir technologijos mokslų sričių.

Tyrime dalyvavo 19 (76 %) ekspertų, iš kurių 8 (42 %) ekspertai vadovavo darbo grupės veiklai svarstant klausimus, susijusius su ISO 9001 standarto pasirinkimu ir diegimu aukštojoje mokykloje. Tuo tarpu 11 (58 %) ekspertų buvo darbo grupės nariai.

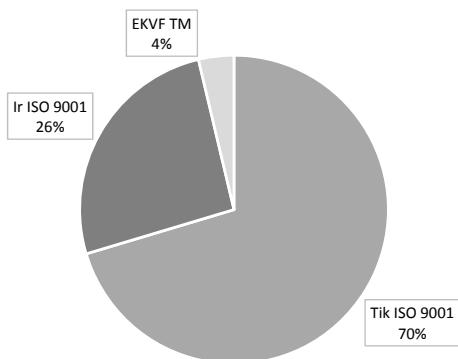
Mokslinius tyrimus kokybės vadybos srityje vykdo 6 (24 %) ekspertai, iš kurių 5 (20 %) turi didesnę nei 3 metų patirtį. Kokybės vadybos dalyko dėstymo patirtį turi 5 (20 %) ekspertai, iš kurių 4 (16 %) turi didesnę nei 3 metų patirtį. Dauguma ekspertų nurodė turintys nuo 3 iki 10 metų patirtį institucijos (padalinio) veiklos kokybės politikos formavimo ir įgyvendinimo srityse ir kokybės vadybos sistemų kūrimo ir diegimo srityje: atitinkamai 18 ekspertų (72 %), 16 ekspertų (64 %) ir 19 (76 %). Didesnę nei 10 metų patirtį institucijos (padalinio) veiklos kokybės politikos formavimo ir įgyvendinimo srityse turi atitinkamai 4 (16 %) ir 2 (8 %) ekspertai, ir kokybės vadybos sistemų kūrimo ir diegimo srityje – 4 (16 %) ekspertai.

Galima teigti, jog ši turima ekspertų mokslinė, akademinė ir praktinė patirtis rodo šio disertacinio tyrimo objekto aktualumą respondentams. Tai turėtų užtikrinti kvalifikuotos informacijos pateikimą ir aukštą informacijos kokybės lygį.

Tyrimo imtis. AIKOS⁴² duomenimis, 2014 metais Lietuvoje veikia 45 Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijos (27 valstybinės ir 18 nevalstybinės). Atlikus analizę nu-

⁴² http://www.aikos.smm.lt/aikos/svietimo_ir_mokslo_institucijos.htm [žiūrėta: 2014 m. rugpjūčio 26 d.].

statyta, kad 26 (58 %) Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijos (16 valstybinių ir 10 nevalstybinių) yra įsдиеgusios ISO 9001 standartą arba naudoja ir ISO 9001 standarto reikalavimus savo kokybės vadybos sistemoms. Iš 8 pav. matyti, kad ISO 9001 standarto reikalavimai yra naudojami 96 % Lietuvos aukštųjų mokyklų kokybės vadybos sistemose. Pažymėtina, kad dvejose iš 26 aukštųjų mokyklų ISO 9001 standartas yra naudojamas dvejuose tų institucijų padaliniuose. Todėl tiriamos 28 Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijos (jų padaliniai), kuriose egzistuoja ISO 9001 standartas.



8 pav. ISO 9001 standarto reikalavimų naudojimas Lietuvos aukštųjų mokyklų kokybės vadybos sistemose
Šaltinis: sudaryta autorės

Kadangi tyrimo populiacija (generalinė aibė) nėra didelė (28 aukštojo mokslo ir studijų institucijos (jų padaliniai), kurios turi įdiegusios arba taiko ir ISO 9001 standarto reikalavimus savo vidinėms kokybės vadybos sistemoms), į tyrimą siekta įtraukti visą populiaciją (generalinę aibę), t. y. visas 28 akademinės institucijas (jų padalinius), iš kiekvienos institucijos atrinkant po vieną ekspertą. Tyrimo ekspertai atrinkti remiantis ekspertų atrankos (arba tikslinės atrankos) netikimybinio metodu, kuomet tyrėjas nusprendžia, kurie jį dominančios populiacijos elementai yra informatyviausi tiriamo požymio atžvilgiu. Taigi, siekiama apklausai atrinkti „reprezentatyvią“ populiaciją, remiantis populiacijos ekspertų žiniomis ir tam tikromis jų charakteristikomis [Blaikie, 2010, p. 178; Battaglia, 2008, p. 525].

Vis dėlto, dviejų aukštųjų mokyklų nepavyko įtraukti į tyrimą dėl tyrimo vykdymo metu „tinkamų“ ekspertų nebuvimo tose institucijose (esama vadovybė nedalyvavo sprendimo priėmimo dėl pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą procese). Vienos institucijos ekspertas nesutiko atsakyti į pateikto klausimyno klausimus dėl didelio užimtumo.

Tyrimo metu sutiko dalyvauti ir informaciją pateikė 25 ekspertai, t. y. 89 % visos tyrimo populiacijos (generalinės aibės). Pagal imties tūrio formulę apskaičiuotas netikslumas ($\Delta = 19,6$) rodo pakankamą imties dydžio patikimumo lygmenį (80,4 %), kadangi „patikimumo lygmuo socialiniuose tyrimuose svyruoja nuo 64 % iki 99 %“ [Gaižauskaitė ir kt., 2014, p. 40].

Apklausos atlikimo būdas. Ekspertų apklausa atlikta pildant klausimyną savarankiškai. Šis būdas pasirinktas siekiant respondentui (ekspertui) sudaryti galimybes pasirinkti jam tinkamą pildymo greitį, laiką, vietą, siekiant išvengti galimo nepatogumo dėl klausimų

mų pakartojimo, tam tikrų dalykų prisiminimo, patikslinimo ir pan. Pildant klausimyną patiems ekspertams sudaroma galimybė matyti klausimus ir atsakymų variantus, geriau įsigilinti į tyrimo klausimus, ilgiau pagalvoti prieš pateikiant atsakymus. Klausimynas buvo siunčiamas el. paštu konkreitiems tyrimo ekspertams.

Vis dėlto, kaip pažymima metodologinėje literatūroje, pildant klausimyną savarankiškai atsiranda galimybė praleisti klausimus, rečiau atsakyti į atvirus klausimus [Gaižauskaitė ir kt., 2014, p. 72]. Tokiu būdu buvo numatytas antras tyrimo etapas atliekant papildomą ekspertų apklausą telefonu arba el. paštu, prašant patikslinti gautą informaciją, pateikti argumentus.

Klausimynas. Tyrimui realizuoti buvo sudarytas originalus tyrimo instrumentas – struktūrizuotas (formalizuotas) klausimynas (10 priedas). 91 % klausimyno klausimų yra uždaro tipo klausimai su iš anksto pateiktais galimais atsakymų variantais, iš jų 28 % klausimų prašoma pagrįsti pasirinktą atsakymo variantą. 9 % klausimų yra atviro tipo klausimai. Klausimyno struktūra pateikiama 11 lentelėje.

11 lentelė. Ekspertų apklausos klausimyno struktūra

Tyrimo klausimai		
I dalis Įžanginiai klausimai	II dalis Pagrindiniai klausimai	III Papildomi klausimai
<ul style="list-style-type: none"> • Aukštojo mokslo ir studijų institucijos tipas • KVS pagal ISO 9001 diegimo pradžia • KVS apimtis (organizacijos mastu) • KVS apimtis (standartų reikalavimų mastu) • KVS sertifikavimo situacija • KVS apimamos sritys 	<p>Suvokiamos ISO 9001 standarto charakteristikos</p> <p>Suvokiamas(-a) ISO 9001 standarto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sudėtingumas • suderinamumas • matomumas • naudingumas • kainos dydis • pritaikomumas (lankstumas) • diegimo trukmė 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprendimo priėmimo diegti KVS pagal ISO 9001 standartą hierarchinis lygmuo • Posėdžiai (susirinkimai) dėl ISO 9001 standarto iki sprendimo priėmimo • Vadovybės darbo grupės patvirtinimas • Eksperto vaidmuo darbo grupėje • Su KVS pagal ISO 9001 standarto diegimu susijusių klausimų protokolavimas • Darbo grupių susirinkimų dalyviai • Eksperto pareigos • Eksperto išsilavinimas • Eksperto patirtis kokybės vadybos srities veiklose
	<p>Priverstiniai spaudimai</p> <p>Reikalavimai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Europinių (tarptautinių) dokumentų • Nacionalinių dokumentų • Visuomenės / Suinteresuotųjų šalių • Finansavimo šaltinių 	
	<p>Mimetiniai spaudimai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kitos akademinės institucijos • Kitos viešo ir privataus sektoriaus organizacijos • Konsultavimo įmonių siūlymai • Įsidiegiusių organizacijų savybės 	
	<p>Normatyviniai spaudimai</p> <p>Reikalavimai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesinių tinklų • Profesionalų grupių • Vidinių suinteresuotųjų šalių • Vidinių dokumentų 	

Šaltinis: sudaryta autorės.

Ekspertų apklausos klausimyno turinys sudarytas remiantis teorinėje disertacijos dalyje analizuojamais teoriniais požiūriais, mokslinės literatūros analize, atvejo studijų (praktinių ISO 9001 standarto įgyvendinimo patirčių) turinio analize. Detalus kriterijų (nepriklausomų kintamųjų) operacionalizavimas pateikiamas 3.1. skyriuje.

Klausimyno patikimumas (vidinės skalės nuoseklumas) įvertintas naudojant *Cronbach alpha* koeficientą, kuris yra grindžiamas priemonės padalinimo metodu⁴³ (*split-half method*) ir įvertina ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį (atsakymų įvairovės ir rezultatų vidinis suderinamumas). Jei *Cronbach alpha* koeficientas yra artimas 0, vadinasi klausimyno skalė sudaryta iš atsitiktinių klausimų, kurie nekoreliuoja tarpusavyje, t. y. neatspindi to paties dalyko. Jei klausimai koreliuoja tarpusavyje (atspindi tą patį dalyką), tokiu atveju *Cronbach alpha* koeficientas yra artimas 1. Patikima skalė turi turėti *Cronbach alpha* koeficientą kiek įmanoma didesnį, t. y. $> 0,7$ [Vaus, 2002, p. 19, 127]. Paprastai „aukšto“ patikimumo koeficientas yra 0,90 arba didesnis, „labai geras“ – nuo 0,80 iki 0,89, ir „geras“ arba „pakankamas“ – nuo 0,70 iki 0,79. Pavyzdžiui, jei $\alpha = 0,70$, tai reiškia, kad apie 30 % skirtingų nuomonių rezultatų yra atsitiktinės ir nereikšmingos [Multon, Coleman, 2010, p. 162].

Tyrimo naudojamo ekspertų apklausos klausimyno patikimumas – *Cronbach alpha* yra lygi 0,912, kas rodo „aukštą“ klausimyno patikimumo lygį.

Ekspertų apklausos etika. Tyrime ekspertai dalyvavo savanoriškai, geranoriškai prisidedami prie kokybiško tyrimo įgyvendinimo. Telefonu ir el. paštu ekspertams buvo pateikta esminė informacija apie tyrimo tikslą, reikalavimus, etiką. Paaiškinta kaip bus užtikrintas ekspertų ir tyrime dalyvaujančių aukštojo mokslo ir studijų institucijų anonimiškumas, nurodant, kad visos moksliniame tyrime dalyvaujančios aukštojo mokslo ir studijų institucijos bus koduojamos tam tikru kodu. Taip pat garantuotas ir tyrimo ekspertų anonimiškumas bei tai, kad visi pirminiai tyrimo duomenys bus saugomi disertacijos autorės, kitiems asmenims jie bus neprieinami.

Duomenų analizė. Ekspertų apklausos metodu surinkti duomenys buvo apdoroti (kintamieji koduoti, duomenys įvesti, sukurta duomenų byla). Atlikta statistinė duomenų analizė naudojant šiuos metodus: aprašomoji statistika (vidurkis, medianos, modos, standartinio nuokrypio, dažnių skaičiavimas), kryžminės (sąsajų) lentelės (*Crosstabs*), analitinė statistika (koreliacinė analizė, regresinė analizė, T-testas). Tyrimo duomenų statistinis apdorojimas atliktas naudojant SPSS 20.0.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*) programinę įrangą.

Koreliacinė analizė. Koreliacinėje analizėje nustatomas statistinio sąryšio stiprumas tarp stebėtų kintamųjų, kuris išreiškiamas koreliacijos koeficientu (r). Koreliacijos koeficientai kinta nuo -1 iki 1, kur koreliacijos koeficientas lygus -1 arba 1 reiškia, kad du kintamieji yra idealiai susiję, o koreliacijos koeficientas lygus nuliui reiškia, kad sąryšio tarp dviejų kintamųjų nėra.

Koreliacijos koeficientas nusako tris sąryšio tarp kintamųjų savybes: stiprumą, kryptį ir tiesiškumą. Sąryšio stiprumas parodomas koreliacijos koeficiento dydžiu (kuo didesnis

⁴³ Priemonės padalinimo metodas grindžiamas vienu elementų padalijimo koeficientu (skirtingi padalijimai gali sąlygoti skirtingą koeficientą), tuo tarpu *Cronbach alpha* testas vertina visų galimų padalijimų kombinacijas ir yra tinkamesnis patikimumo nustatymo metodas [Vaus, 2002, p. 20-21].

koreliacija, tuo stipresnis sąryšis). Sąryšio kryptis gali būti teigiama (vienam kintamajam didėjant, didėja ir kitas kintamasis) arba neigiama (vienam kintamajam didėjant, kitas kintamasis mažėja). Sąryšio kryptis nėra susijusi su sąryšio stiprumu, t. y. neigiamas koreliacijos koeficientas nereiškia, kad koreliacija yra silpnesnė lyginant su teigiamu koreliacijos koeficientu. Sąryšiai tarp matuojamų kintamųjų gali būti tiesiniai (kai atvejų pasiskirstymas suformuoja tiesią liniją) ir netiesiniai. Tiek neigiami, tiek teigiami sąryšiai gali būti tiesiniai.

Jeigu du kintamieji koreliuoja, dar nereiškia, kad vienas kintamasis yra priežastis kito. Nors ir koreliacija yra būtina nustatant priežastinius ryšius, tačiau ji nepakankama parodyti priežastinį ryšį. Koreliacija gali reikšti priežastinį ryšį, tačiau jo neparodo [Vaus, 2002, p. 267-270]. Kaip pažymi J. J. Foster [2001, p. 204-205], koreliacija nėra lygi priežastingumui (jei kintamieji A ir B koreliuoja, negalima sakyti, kad A sąlygoja B).

Pats savaime (vienas) koreliacijos koeficientas neparodo sąryšio tarp kintamųjų buvimo populiacijoje. Dėl šios priežasties kiekvienas koreliacijos koeficientas yra lydimas statistinio reikšmingumo vertės (p) [Vaus, 2002, p.175-176, 272]. Kaip nurodo P. Connolly [2007, p. 158], statistinis reikšmingumas susijęs su vertinimu, kiek teisingos gali būti išvados visai populiacijai. Socialiniuose tyrimuose paprastai yra naudojamas 95 % patikimumas (arba $p < 0,05$), kas reiškia, kad egzistuoja mažesnė nei 5 % tikimybė, kad gauti rezultatai gali būti atsitiktiniai. Taigi, visi sąryšiai tarp kintamųjų, kur koreliacijos koeficientą lydinti p vertė yra mažesnė už 0,05, yra laikomi „statistiškai reikšmingais“ [Connolly, 2007, p.162]].

Kadangi kintamiesiems apibrėžti tyrime naudojama rangų skalė, todėl, kaip nurodoma mokslinėje metodologinėje literatūroje [Vaus, 2002, p. 275; Foster, 2001, p. 204–205], skaičiuojami Spearman koreliacijos koeficientai. Analizuojami tik statistiškai reikšmingi, esant 95 % patikimumui, koreliacijos koeficientai. Koreliacijos koeficiento reikšmių interpretavimo skalė pateikiama 12 lentelėje.

12 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė

Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki -0,5	nuo -0,5 iki -0,2	nuo -0,2 iki -0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	1

Regresinė analizė. Hipotezių tikrinimui tyrime naudojama tiesinė regresinė analizė (pasirinktas *Enter* metodas, kai visi kintamieji į modelį įvedami vienu metu). Tiesinėje regresijoje per nepriklausomus kintamuosius bandoma nuspėti priklausomą kintamąjį. Tikrinami determinacijos koeficientai (R^2) ir koreguoti determinacijos koeficientai (koreguotas R^2), ANOVA reikšmingumo vertė (p) ir standartizuoti regresijos koeficientai (β), kai reikšmingumo vertė $p < 0,05$ [Foster, 2001, p. 211-215]. Tyrime atmetami rezultatai kai (koreguotas) determinacijos koeficientas $R^2 < 0,20$ ir ANOVA reikšmingumo vertė $p > 0,05$. Kai pastarieji reikalavimai netenkinami, standartizuoti regresijos koeficientai atmetami kaip nepakankamai reikšmingi.

T-testas. Vienos imties t-testas naudojamas palyginti imties vidurkį su nustatyta testuojama verte. Skaičiuojama t-vertė ir jos reikšmingumo vertė (p). Reikšmingais laikomos tik tos t-vertės, kurių reikšmingumo vertė $p < 0,05$ (95 % patikimumas) [Foster, 2001,

p. 168–159]. T-testas tyrime naudojamas nustatyti, ar egzistuoja reikšmingi skirtumai nuo neutralios Likerto skalės vertės (kai vidurkis > 3), ir jei taip, remiantis Likerto skalės balų interpretacija nustatomi galimi nepriklausomojo kintamojo poveikiai. Jei vidurkis ≤ 3 , t-testas nevykdomas ir laikoma, jog poveikio nėra.

Tyrimo duomenų (rezultatų) patikimumo ir validumo užtikrinimas. Tyrimo duomenų patikimumas, pirmiausia, užtikrinamas per ekspertų pasirinkimą, jų kompetentingumo rodiklius. Antra, yra taikomas metodologinės trianguliacijos principas. Teigiama, kad „ekspertų apklausos metodu gautos žinios yra subjektyvios, susijusios su asmeniška nuomone, ir su vertybių, jausmų, pasaulėžiūros sritimi“ [Kardelis, 2007, p. 206], todėl ypatingai svarbu yra trianguliuoti apklausą su kitais duomenų šaltiniais“ [2011, Trueb, p. 17]. Tokiu būdu papildomai buvo atlikta kokybinė dokumentų (europinių (tarptautinių), nacionalinių) analizė⁴⁴. Trečia, vidinis tyrimo validumas užtikrinamas nustatant statistinio reikšmingumo koeficientus koreliacinėje ir regresinėje analizėje bei t-teste. Tyrimo patikimumas užtikrinamas per instrumentų patikimumo įvertinimą apskaičiuojant *Cronbach alpha* koeficientus.

3.2.1.2. Dokumentų analizė

Dokumentai gali būti laikomi socialinės situacijos „fiziniais pėdsakais“, duomenimis, per kuriuos individai, grupės, socialinės aplinkos, institucijos ir organizacijos pristato save ir atsiskaito už save [Coffey, 2014, p. 369]. Tai yra „medžiaga pateikianti informaciją apie tam tikrą socialinį fenomeną ir egzistuojanti nepriklausomai nuo tyrėjo veiksmų“ [Corbetta, 2003, p. 287]. „Dokumentai padeda nustatyti vertybes, interesus, pozicijas, politinę arba organizacinę atmosferą, viešąsias nuostatas, istorines tendencijas, padarinius, leidžia pastebėti pokyčius, kurie įvyko laikui bėgant“ [Bitinas ir kt., 2008, p. 199]. Nors dokumentai rengiami ne socialinių tyrimų tikslais, tačiau jie gali būti tam naudojami [Corbetta, 2003, p. 287]. Kaip pažymi L. F. Prior [2008, p. 231], dokumentai kartais priskiriami prie „nekrantančių į akis“ metodų, tačiau dokumentų, kaip socialinių faktų, pripažinimas rodo būtinybę juos rimtai nagrinėti socialiniame tyrime. Dokumentų rinkimas, kaip duomenų rinkimo metodas, tyrimuose yra plačiai taikomas – paprastai kaip papildomas duomenų rinkimo metodas [Bitinas ir kt., 2008, p. 199].

Dokumentų analizės metodas pasižymi tokiais privalumais kaip lengvas daugumos dokumentų prieinamumas, santykinai nebrangus arba nieko nekainuojantis metodas. Metodo trūkumai – dokumentų analizė gali užimti daug laiko, gali būti sunku gauti dokumentus, dokumentai gali būti nepatikimi, fragmentiški, netikslūs ir pan. Pažymėtina, jog dokumentų naudojimo, atliekant tyrimą, veiksmingumui svarbu tai, kokie būtent do-

⁴⁴ Taip pat siekta gauti informaciją iš vidinių institucijos dokumentų (posėdžių protokolų). Į klausimynę pateiktus papildomus klausimus, ar iki sprendimo priėmimo diegti ISO 9001 standartą institucijoje vyko darbo grupės susirinkimai (posėdžiai), kuriuose svarstyti klausimai susiję su kokybės vadybos sistemos diegimu pagal ISO 9001 standarto reikalavimus, ir ar svarstomi klausimai buvo protokoluojami, 19 (iš 25) ekspertų atsakė, kad iki sprendimo priėmimo diegti ISO 9001 standartą institucijoje vyko darbo grupės susirinkimai (posėdžiai), kuriuose svarstyti klausimai susiję su kokybės vadybos sistemos diegimu pagal ISO 9001 standarto reikalavimus. Iš jų 12 ekspertų pažymėjo, kad su kokybės vadybos sistemos diegimu pagal ISO 9001 standartą susiję svarstomi klausimai buvo protokoluojami. Papildomai kreiptasi į 12 ekspertų (el. paštu ir telefonu) prašant leisti susipažinti su protokolais, iš jų 3 nesutiko leisti susipažinti su posėdžių protokolais, 3 nurodė, kad galbūt sutiktų, ir 6 neatsakė į klausimą.

kumentai naudojami (autentiški, patikimi, reprezentatyvūs, prasmingi) ir kaip jie analizuojami [Scott, 2004, p. 283; Bitinas ir kt., 2008, p. 200]. Metodologinėje literatūroje pagal dokumento kilmę ir jo prieinamumą išskiriama 12 dokumentų tipų [Scott, 2004, p. 282; Tidikis, 2003, p. 492].

Šiame tyrime dokumentų analizės metodas naudojamas kaip papildomas duomenų rinkimo metodas. Pirmiausia, aktualių dokumentų analizė buvo svarbi rengiant ekspertų apklausos klausimyną. Antra, dokumentų analizės metodas papildė kitą duomenų rinkimo metodą – ekspertų apklausą. Analizuojamų dokumentų tipas – oficialūs dokumentai⁴⁵ (nacionaliniai teisės aktai, tarptautiniai dokumentai). Detalus analizuotų europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų pristatymas pateiktas 3.3.2. skyriuje. Oficialių dokumentų analizė svarbi dėl patikimos ir objektyvios faktinės informacijos gavimo apie tiriamą reiškinį. Svarbu pažymėti, jog visi analizuoti dokumentai yra visiškai laisvai prieinami atitinkamų valstybės valdžios institucijų interneto svetainėse.

Duomenų analizė. Siekiant objektyviai ir sistemiškai išnagrinėti dokumentų tekstą, aktualūs europiniai (tarptautiniai) ir nacionaliniai dokumentai buvo analizuoti dokumento teksto analizės metodu, kuris koncentruojasi į tam tikrų žodžių reikšmę [Tidikis, 2003, p. 494]. Šis metodas pasirinktas dėl keliamo tyrimo tikslo – identifikuoti ir susisteminti europinius (tarptautinius) ir nacionalinius reikalavimus (rekomendacijas) institucinėms (vidinėms) kokybės užtikrinimo sistemoms. Tokiu būdu, pirmiausia buvo identifikuoti ir atrinkti tinkami dokumentai. Antra, analizei atrinktų dokumentų tekstuose buvo identifikuojami tam tikri prasminiai vienetai (žodžiai, žodžių junginiai, sakiniai, pastraipos). Dokumentuose ieškota informacijos pagal šiuos „raktinius“ žodžius: „kokybė“, „kokybės užtikrinimas“, „vidinė kokybės užtikrinimo sistema“, „aukštosios mokyklos“. Trečia, identifikuoti prasminiai vienetai sisteminami ir grupuojami (suskirstomi į tam tikras sritis arba kategorijas).

3.2.1.3. Mišri technika

Siekiant surinkti tam tikrus statistinius duomenis, kurie padės išsiaiškinti aukštosios mokyklos būdingas jų vidinės organizacinės struktūros charakteristikas, pirmiausia buvo analizuoti vidiniai institucijų dokumentai – aukštųjų mokyklų veiklos ataskaitos. Tinkamos analizei aukštųjų mokyklų veiklos ataskaitos – ataskaitos už tuos metus, kuriais buvo priimtas sprendimas ir pradėta kurti kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 standarto reikalavimus. Pažymėtina, kad 14 (56 %) iš 25 aukštųjų mokyklų savo interneto svetainėse nebuvo pateikusių reikiamų metų veiklos ataskaitų. Nors 11 (44 %) aukštųjų mokyklų reikiamos veiklos ataskaitos buvo prieinamos interneto svetainėje, tačiau jas analizuojant buvo pastebėtas tam tikrų duomenų trūkumas. Tokiu būdu, antrame etape kreiptasi į atitinkamus respondentus (aukštųjų mokyklų vadovus arba atitinkamų padalinių (studijų, personalo bei kokybės) vadovus, prašant pateikti reikiamą informaciją (užpildyti klausimyną)). Tyrime dalyvavo 24 aukštųjų mokyklų respondentai (vienos aukštosios mokyklos pateiktoje veiklos ataskaitoje buvo visi reikiami duomenys) (13 lentelė). Statistiniai duomenys iš aukštųjų mokyklų veiklos ataskaitų ir respondentų rinkti nuo 2014 m. birželio 13 d. iki rugpjūčio 29 d.

⁴⁵ Dar vadinami instituciniais dokumentais [Corbetta, 2003, p. 296].

13 lentelė. Duomenys apie veiklos ataskaitas, duomenų pakankamumą jose ir tyrimo respondentus

Aukštoji mokykla	Veiklos ataskaita prieinama institucijos interneto svetainėje		Duomenų pakankamumas		Duomenis pateikę/papildę respondentai			
	TAIP	NE	TAIP	NE	IV	PD	SD	KT
AM25		x			x			
AM24		x			x			
AM23		x			x			
AM22	x			x				x
AM21	x			x		x	x	
AM20	x			x		x		
AM19	x			x				x
AM18	x			x		x		
AM17		x				x	x	
AM16	x					x	x	
AM15	x			x		x	x	
AM14	x			x				x
AM13	x		x					
AM12		x				x	x	
AM11	x			x			x	
AM10	x			x	x			
AM9		x				x	x	
AM8		x				x		
AM7		x						x
AM6		x			x			
AM5		x						x
AM4		x				x	x	
AM3		x						x
AM2		x						x
AM1		x			x			

IV – institucijos vadovas; PD – personalo skyriaus (tarnybos) vadovas / specialistas; SD – studijų skyriaus (tarnybos) vadovas / specialistas; KT – kitų padalinių (kokybės ir pan.) vadovas / koordinatorius.

Klausimynas. Tyrimui realizuoti – surinkti statistinę informaciją apie aukštąsias mokyklas buvo sudarytas struktūrizuotas (formalizuotas) klausimynas (11 priedas). Visi klausimyno klausimai yra uždaro tipo klausimai su iš anksto pateiktais galimais atsakymų variantais (trijuose klausimuose prašoma įrašyti skaičius). Klausimyno patikimumas (vidinės skalės nuoseklumas) įvertintas naudojant *Cronbach alpha* koeficientą. Statistinių duomenų rinkimui naudojamo klausimyno patikimumas – *Cronbach alpha* yra lygi 0,936, kas rodo „aukštą“ klausimyno patikimumo lygį.

Duomenų analizė. Surinkti statistiniai duomenys buvo apdoroti (kintamieji koduoti, duomenys įvesti, sukurta duomenų byla). Atlikta statistinė duomenų analizė naudojant šiuos metodus: aprašomoji statistika (vidurkio, medianos, modos, standartinio nuokrypio, dažnių skaičiavimas), kryžminės (sąsajų) lentelės (*Crosstabs*), analitinė statistika (koreliacinė analizė, regresinė analizė). Tyrimo duomenų statistinis apdorojimas atliktas naudojant SPSS 20.0.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*) programinę įrangą.

Siekiant nustatyti, ar egzistuoja skirtumai tarp struktūriškai sudėtingų, vidutinio sudėtingumo ir nesudėtingų aukštųjų mokyklų, tarp didelių, vidutinio dydžio ir mažų aukštųjų mokyklų, tarp aukštųjų mokyklų įkurtų iki 1991 metų, nuo 1991 iki 1999 metų ir nuo 2000 metų, tarp centralizuotų ir decentralizuotų aukštųjų mokyklų (pagal sprendimo priėmimą dėl ISO 9001 standarto diegimo aukštojoje mokykloje) buvo apskaičiuoti ekspertų atsakymų į kiekvieną klausimą statistiniai vidurkiai. Iš analizės eliminuoti klausimai, neturėję poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą. Buvo skaičiuojami skirtumai tarp vidurkių ir analizuojami tik tie atvejai, kur skirtumas tarp vidurkių yra didesnis arba lygus 1,00 (skalėje nuo 1 iki 5).

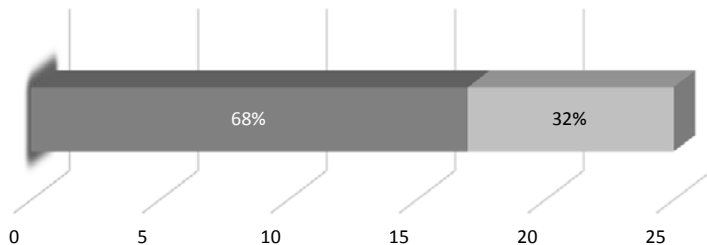
3.3. Tyrimo rezultatai

3.3.1. Ekspertų apklausos rezultatai

Ekspertų apklausa vykdyta nuo 2014 m. birželio 13 d. iki rugpjūčio 29 d. (ekspertų atranka ir bendravimas su ekspertais pradėtas nuo gegužės 15 d.). Siekiant užtikrinti tyrime dalyvavusių ekspertų ir aukštojo mokslo ir studijų institucijų konfidencialumą, aukštosios mokyklos ir ekspertai⁴⁶ yra koduojami.

Įžanga: informacija apie esamą situaciją

Iš 25 tyrime dalyvavusių aukštojo mokslo ir studijų institucijų / padalinių buvo 17 (68 %) valstybinių ir 8 (32 %) nevalstybinės aukštosios mokyklos (9 pav.).



■ Valstybinės aukštosios mokyklos / padaliniai ■ Nevalstybinės aukštosios mokyklos

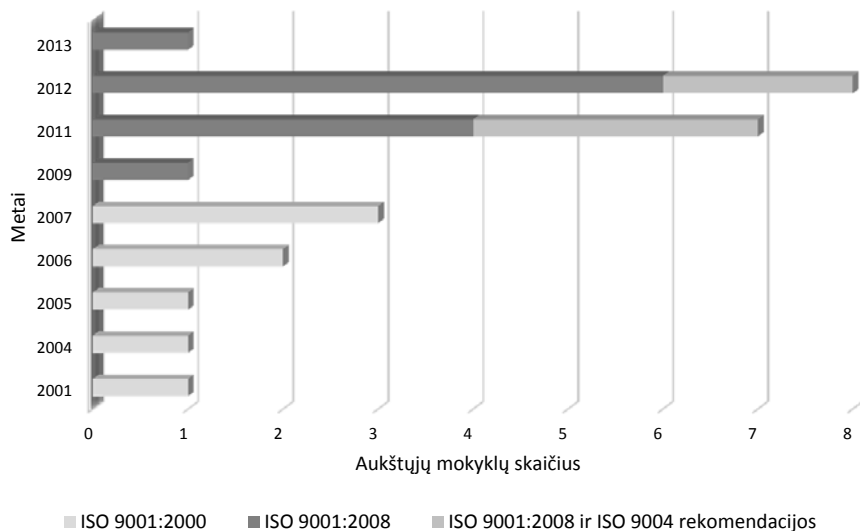
9 pav. Tyrime dalyvavusių aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal tipą (proc.)

Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose pradėtos diegti nuo 2001 metų (10 pav.). Didžiulis šuolis ISO 9001 standarto diegime tarp aukštųjų mokyklų buvo 2011 metais (7 aukštosios mokyklos) ir 2012 metais (8 aukštosios mokyklos). Aukštosios mokyklos, įsidięgusios ISO 9001 standartą nuo 2001 iki 2009 metų, klasifikuojamos kaip ankstyvieji diegėjai, tuo tarpu nuo 2009 metų iki 2013 metų – kaip vėlyvieji diegėjai (14 lentelė). Toks klasifikavimas grindžiamas 2009 metų LR Mokslo ir studijų įstatyme įtvirtinta nuostata aukštosioms mokykloms turėti vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą. Nuo 2001 iki 2007 metų pabaigos Lietuvos aukštųjų mokyklų ko-

⁴⁶ Ekspertai yra koduojami (E- ekspertas, skaitmuo žymi tam tikrą aukštąją mokyklą / padalinį, pvz., E26).

kybės vadybos sistemos buvo grindžiamos ISO 9001:2000 standarto versija⁴⁷, nuo 2009 – ISO 9001:2008 standarto versija.

Nuo 2001 metų iki 2011 metų kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standartą diegtos tik pagal ISO 9001 standarto reikalavimus. Tačiau nuo 2011 metų pastebimi atvejai kai aukštosios mokyklos papildomai naudoja kitus ISO 9000 serijos standartus – ISO 9004 standarto rekomendacijas (2011 metais – 3, 2012 – 2 institucijos).



10 pav. Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standarto reikalavimus diegimo aukštosiose mokyklose pradžia ir galiojęs standarto leidimas

14 lentelės duomenimis, tarp tyrime dalyvavusių institucijų, anksčiausiai (2001, 2004 metais) ISO 9001 standarto diegimas prasidėjo valstybinėse (koleginėse) aukštosiose mokyklose, vėliau, 2005 metais ISO 9001 standartą naudoti pradeda privačios aukštosios mokyklos, o nuo 2007 metų kurti savo kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9001 standarto reikalavimus pradeda valstybiniai universitetai⁴⁸.

14 lentelė. ISO 9001 standarto diegimas akademinėse institucijose (pagal metus)

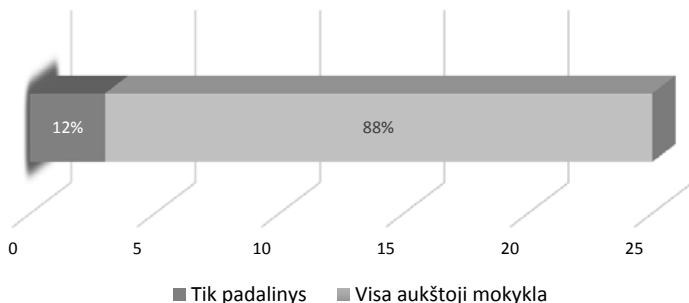
Aukštosios mokyklos tipas	Ankstvyieji diegėjai					Vėlyvieji diegėjai			
	2001	2004	2005	2006	2007	2009	2011	2012	2013
Valstybinės aukštosios mokyklos / padaliniai	1	1	0	1	2	1	5	6	0
Nevalstybinės aukštosios mokyklos	0	0	1	1	1	0	2	2	1

Šaltinis: sudaryta autorės

⁴⁷ ISO duomenimis, ISO 9001:2000 standarto versija galiojo iki 2010 metų gruodžio 31 d., ISO 9001:2008 standarto versija pradėjo galioti nuo 2008 metų lapkričio 13 d. (1 priedas).

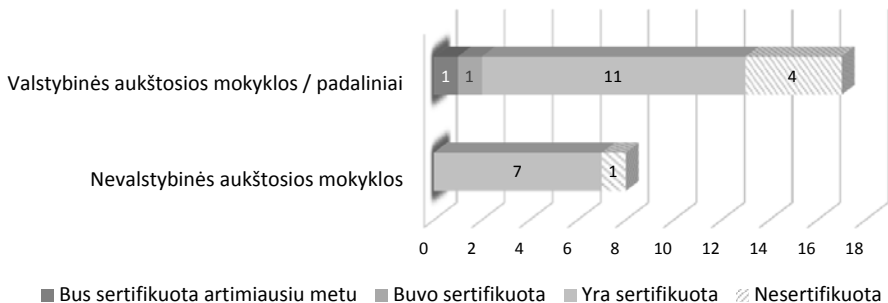
⁴⁸ Pažymėtina, kad ši ISO 9001 standarto diegimo tendencija išlieka analogiška atsižvelgiant į trijų institucijų, kurios nedalyvavo šiame tyrime atitinkamus duomenis.

Lietuvos aukštosiose mokyklose daugeliu atvejų (22 iš 25 arba 88 %) ISO 9001 standartas diegtas apimant visą aukštojo mokslo ir studijų instituciją, ir tik keli atvejai (3 iš 25 arba 12 %) parodė, kad ISO 9001 standartas pasirinktas diegti tik tam tikrame padalinyje (11 pav.).



11 pav. Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standartą apimtis aukštosiose mokyklose

Iš 25 tyrime dalyvavusių aukštųjų mokyklų 18 institucijų yra pripažintos atitinkančios ISO 9001 vadybos sistemos standartą (yra sertifikuotos): iš jų 11 valstybinių ir 7 nevalstybinės aukštosios mokyklos. Tyrimo rezultatai rodo, kad siekti sertifikato labiau linkusios nevalstybinės aukštosios mokyklos, t. y. 7 iš 8 turi sertifikuotas kokybės vadybos sistemas (88 %), tuo tarpu valstybinėse akademinėse institucijose sertifikuotų sistemų yra 65 %⁴⁹ (12 pav.).

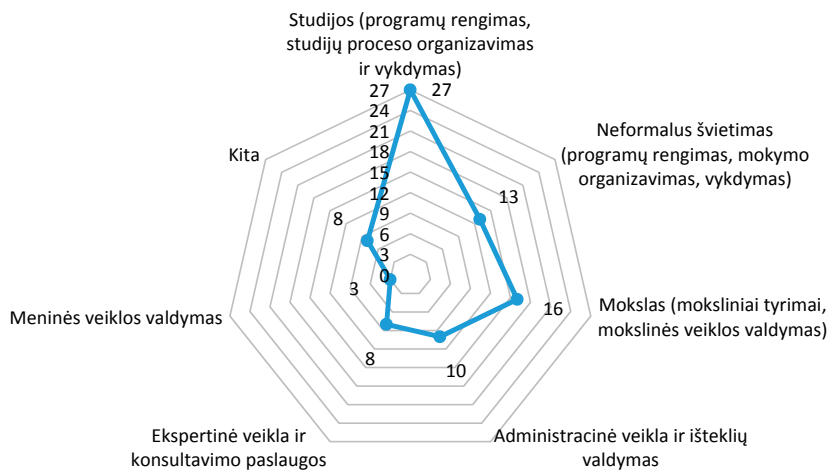


12 pav. Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standartą sertifikavimo tendencija aukštosiose mokyklose

Tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos aukštųjų mokyklų kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standartą apima šias pagrindines sritis: studijas (programų rengimą, studijų proceso organizavimą ir vykdymą), mokslą (mokslinius tyrimus, mokslinės veiklos valdymą), neformalų švietimą (programų rengimą, mokymo organizavimą, vykdymą),

⁴⁹ Pažymėtina, kad minėta tendencija, jog siekti sertifikato yra labiau linkusios nevalstybinės aukštosios mokyklos (nevalstybinės 90 % sertifikavimo atvejų, valstybinės – 61 %), išlieka nepakitusi atsižvelgiant į trijų institucijų, kurios nedalyvavo šiame tyrime atitinkamus duomenis.

administracinę veiklą, išteklių valdymą, meninės veiklos valdymą, ekspertinę veiklą ir konsultavimo paslaugas ir kitas veiklas. Visos institucijų įvardintos sritys buvo sugrupuotos į aukščiau nurodytas pagrindines septynias sritis. Iš 13 pav. matyti, kad daugiausiai sub-sričių pateko į studijų sritį (27 sub-sritys). Toliau išsidėstė mokslo (16), neformalaus švietimo (13), administracinės veiklos ir išteklių valdymo (10), po lygiai ekspertinės veiklos ir konsultavimo paslaugų (8) ir kitos (8), ir meninės veiklos (3) sritys.



13 pav. Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standartą taikymo sritys Lietuvos aukštosiose mokyklose

3.3.1.1. Suvokiamos ISO 9001 standarto charakteristikos

Suvokiamos ISO 9001 standarto charakteristikos tiriamos per tokias ISO 9001 standarto charakteristikas kaip: sudėtingumas, suderinamumas, matomumas, naudingumas, kaina, pritaikomumas ir diegimo trukmė. Apskaičiuoti *Cronbach alpha* koeficientai rodo tyrime naudojamų kintamųjų (ISO 9001 charakteristikų) patikimumą (15 lentelė).

15 lentelė. ISO 9001 standarto charakteristikų *Cronbach alpha* koeficientai

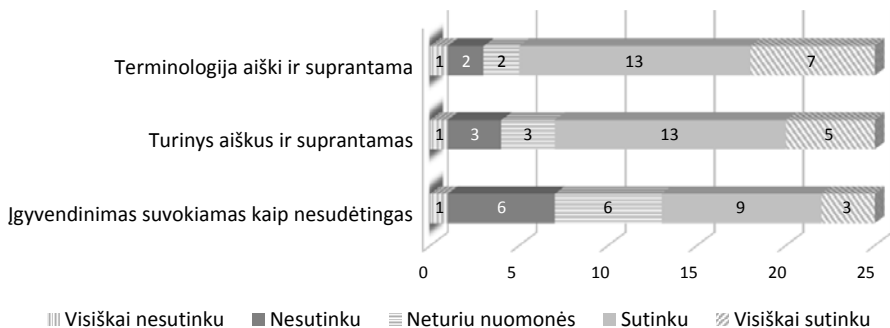
Kintamieji	Elementų skaičius	<i>Cronbach alpha</i>
Sudėtingumas	3	0,731
Suderinamumas	11	0,938
Matomumas	2	0,750
Naudingumas	13	0,903
Kaina	3	0,885
Pritaikomumas	2	0,426
Diegimo trukmė	1	–
Visi kintamieji	35	0,920

Visi *Cronbach alpha* koeficientai, išskyrus „Pritaikomumo“ yra geri ir kinta nuo 0,731 iki 0,938. Bendras visų kintamųjų *Cronbach alpha* koeficientas yra labai geras, todėl šie tyrimo kintamieji gali būti laikomi aukšto patikimumo kintamaisiais (remiantis patikimumo intervalais, kaip apibrėžta 3.2.1.1 skyriuje).

Sudėtingumas

Tyrimo rezultatų duomenimis (14 pav.), priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo aukštoje mokykloje, ISO 9001 standarto terminologija ir reikalavimų turinys buvo aiškūs ir suprantami atitinkamai 80 % ir 72 % aukštųjų mokyklų, tuo tarpu standarto įgyvendinimą suvokė kaip nesudėtingą tik 48 % aukštųjų mokyklų. Pažymėtina, jog visose nevalstybinėse aukštosiose mokyklose standarto terminologija ir reikalavimų turinys buvo aiškūs ir suprantami. ISO 9001 standarto įgyvendinimo sudėtingumo suvokimas tarp nevalstybinių ir valstybinių aukštųjų mokyklų buvo panašus.

Apskaičiavus trijų ISO 9001 standarto sudėtingumo charakteristiką apibūdinančių kriterijų laipsnius (rodiklius), gauti kriterijų vidurkiai rodo, kad priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, standarto terminologija ir reikalavimų turinys (vidurkiai atitinkamai 3,92 ir 3,72; standartiniai nuokrypiai – 1,038 ir 1,036) buvo aiškūs ir suprantami, o įgyvendinimas (vidurkis – 3,28; standartinis nuokrypis – 1,100) tik tam tikrai daliai (48 %) buvo suvokiamas kaip nesudėtingas. Visais trimis atvejais moda yra 4 („Sutinku“), kas reiškia, kad daugumoje aukštųjų mokyklų priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, ISO 9001 standarto terminologija ir reikalavimų turinys buvo aiškūs ir suprantami, o standarto įgyvendinimas suvokiamas kaip nesudėtingas.



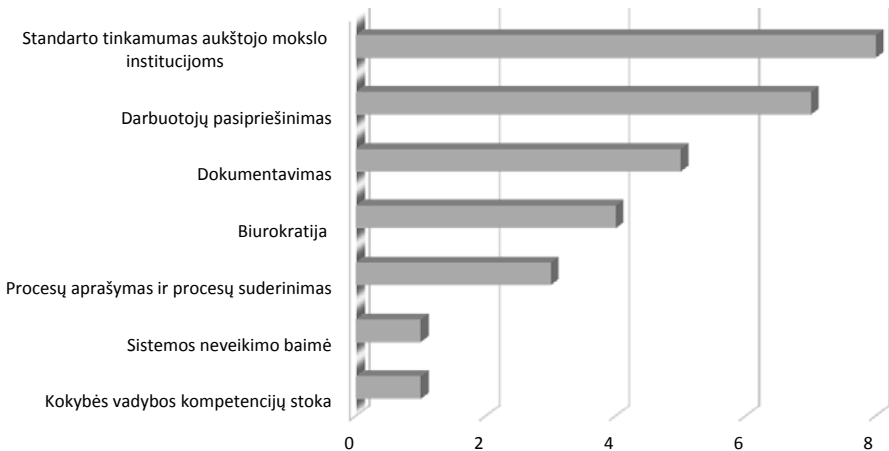
14 pav. Suvokiamas ISO 9001 standarto sudėtingumas

Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, 12 % aukštųjų mokyklų ISO standarto terminologija ir 16 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 standarto turinys nebuvo aiškūs ir suprantami: „neįprasta buvo, kad produktas, tai mūsų absolventai“ (E9), „<...> standarto terminai nebuvo žinomi, nebuvo supratimo apie neatitiktį, prevenciją, korekciją, vadovybinę analizę, nuolatinį tobulėjimą ir t. t.“ (E11), „ISO terminologija nebuvo nei aiški nei suprantama, bet susivokti labai padėjo IWA2:2007, kuris teikia rekomendacijas, kaip ISO 9001 standarto reikalavimus taikyti švietimo paslaugose“ (E20), „standartas buvo sukurtas ne aukštajam mokslui, o daugiau gamybinėms įmonėms. Mums suprasti ko reikalauja vienas ar kitas

standarto punktas reikėjo konsultantų, kurie gerai išmano <...>. Mes turėjom interpretuoti standartą“ [E17].

Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, 28 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 standarto įgyvendinimas buvo suvokiamas kaip sudėtingas, nes „sukurti vieną sistemą struktūriškai labai didelei institucijai yra daugiau negu sudėtinga“ (E21), „administravimas yra labai sudėtingas, ir tas lietė ne tik tai, kad tai užima daug laiko, bet dar sudėtingumas atsiranda dėl žmogiškojo faktoriaus, t. y. reikalingas laikas, kad proceso dalyviai – darbuotojai susivoktų, kad tai tampa jų darbo dalimi“ [E10], „tai reikalauja ir papildomų laiko ir žmogiškųjų resursų“ (E8), „ISO 9001 nėra pritaikytas aukštojo mokslo institucijoms“ (E6, E17), „<...> sunkiai suderinami su pagrindine veikla – studijų programų vykdymu“ (E20).

Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo aukštosiose mokyklose, dažniausiai žinomi ISO 9001 įgyvendinimo sunkumai (15 pav.) buvo susiję su standarto tinkamumu aukštojo mokslo institucijoms (E17; E21; E7; E15; E20; E18; E14; E9) ir darbuotojų pasipriešinimu (E10; E20; E7; E18; E4; E14; E19). Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, buvo žinoma, jog įgyvendinant ISO 9001 standartą, „naujoves sunkiai priims kolektyvas“ (E4), „standarto reikalavimus reikės adaptuoti mūsų institucijos specifikai“ (E17), kad yra „didelis darbuotojų pasipriešinimas“ (E20), „darbuotojų pasipriešinimas, požiūris kaip į papildomą darbą“ (E7), „dalies akademinės visuomenės teigimas, kad standartas tinka tik gamybai“ (E14), „standarto reikalavimai labiau pritaikyti gamybos sferai“ (E21), „dėl griežto šios sistemos reglamentavimo ir aukštosios mokyklos misijos bei veiklos specifiškumo netikslinga taikyti studijų procesams“ (E15).



15 pav. ISO 9001 standarto įgyvendinimo sunkumai

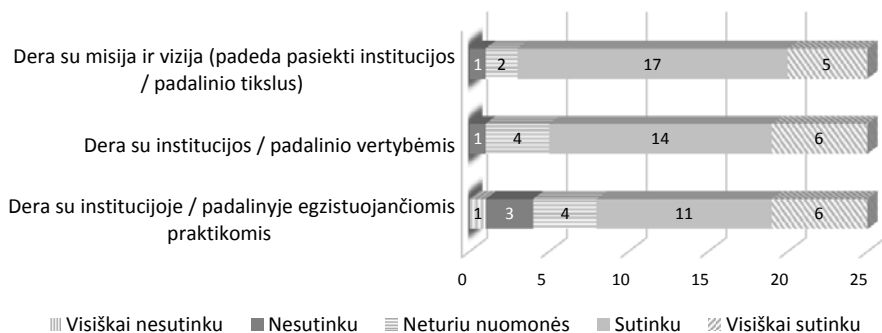
Kiti žinomi ISO 9001 įgyvendinimo sunkumai buvo susiję su dokumentavimu (E10; E25; E3; E12; E6) ir biurokratizmu (E22; E13; E16; E4), procesų aprašymu ir procesų suderinimu (E24; E4; E25), sistemos neveikimo baime (E3), kokybės vadybos kompetencijų stoka (E20). „Didžiausi sunkumai ruošiant dokumentus, procedūras, kurie turi būti suderinti su nuolat besikeičiančiais universiteto reikalavimais <...>“ (E25), „ISO 9001 standartas – biurokratizmas, nes norint jį įgyvendinti reikia aprašyti daug procesų“ (E4), „daug

„popierizmo“, baimė, kad sistema bus dokumentuota, bet neveiks“ (E3), „padalinio ir viso universiteto bendrų procesų suderinamumas“ (E24).

Atlikus koreliacinę analizę nustatyta, kad nei vienas iš ISO 9001 standarto sudėtingumo kriterijų neturi reikšmingo poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą. Tačiau nustatytas stiprus ryšys tarp „terminologijos aiškumo“ ir „reikalavimų turinio aiškumo“ ($r = 0,864$; $p < 0,01$). Regresinės analizės metodu gauti kontroliniai kintamieji neatitinka minimalių reikalavimų ($R^2 < 0,2$ ir ANOVA reikšmingumo vertė $p > 0,05$), todėl nereikšmingi yra ir gauti standartizuoti regresijos koeficientai. Papildomai taikant kryžminių lentelių metodą (skaičiuojant χ^2), siekiant įvertinti sudėtingumo charakteristikos poveikį ISO 9001 standarto pasirinkimui, nustatyta, jog reikšmingų poveikių nėra ($p > 0,05$).

Suderinamumas

Tyrimo rezultatai rodo (16 pav.), kad priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo aukštoje mokykloje, ISO 9001 standartas buvo suvokiamas kaip derantis su aukštosios mokyklos / padalinio misija ir vizija (padedantis pasiekti institucijos / padalinio tikslus), vertybėmis, egzistuojančiomis praktikomis atitinkamai 88 %, 80 % ir 68 % aukštųjų mokyklų.



16 pav. Suvokiamas ISO 9001 standarto suderinamumas

Tik valstybinėse mokyklose ISO 9001 standartas nebuvo suvokiamas kaip derantis su institucijos / padalinio misija ir vizija (viena aukštoji mokykla), institucijos / padalinio vertybėmis (ta pati viena aukštoji mokykla) ir institucijoje / padalinyje egzistuojančiomis praktikomis (keturios aukštosios mokyklos).

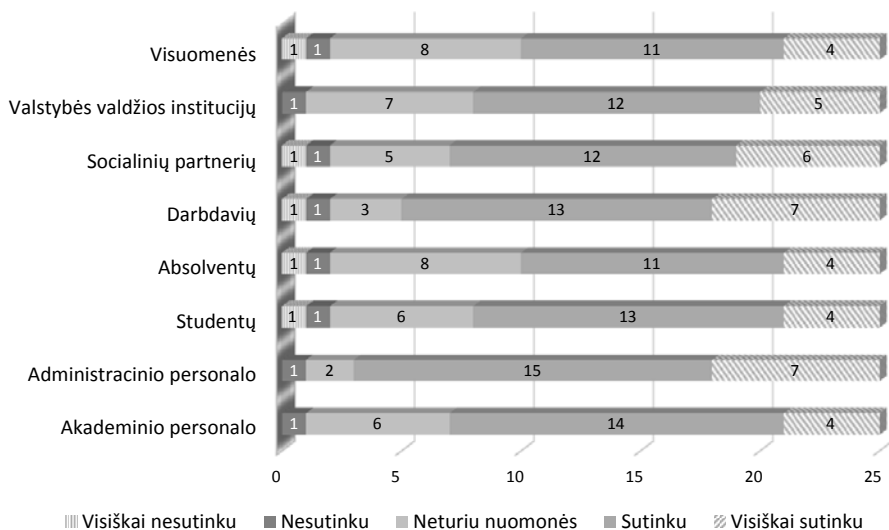
88 % aukštųjų mokyklų priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo suvokė standartą kaip priemonę, derančią su institucijos / padalinio misija ir vizija (padedančią pasiekti institucijos tikslus): „<...> mūsų misijoje ir vizijoje yra žodis kokybė, todėl mes pasiėmėm standartą, kuris atliepia viziją ir misiją“ (E17), „<...> socialiai atsakinga, versli aukštoji mokykla siekianti tarptautinio pripažinimo, todėl tam reikalinga sistema, kuri galėtų užtikrinti viso to pasiekimą <...>“ (E16), „derėjo per orientaciją į kokybiškas studijas ir darbo rinkos poreikius atitinkančių aukštos kvalifikacijos specialistų rengimą“ (E13), „jeigu mes vizijoje ir misijoje apsibrėžę tapti lydere, tai be procesų suorganizavimo, be kokybės apskritai tai nėra pasiekama <...>“ (E12), „savo misijoje mes pozicionuojame save kaip tvarios visuomenės kūrėjai ir siekiant misijos įgyvendinimo mums reikėjo aiškių žingsnių kaip mes tą darysim.

ISO 9001 standartas tam labai pasitarnavo“ (E10), „standartas padeda siekti vizijos ir misijos“ (E6), „ISO siejasi su mūsų institucijos misija ir vizija per išlikimą konkurencingais, inovatyviais, moderniais <...>“ (E4).

80 % aukštųjų mokyklų priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo suvokė standartą kaip priemonę, derančią su institucijos / padalinio vertybėmis. „ISO standartas padeda igyvendinti mūsų institucijos vertybes“ (E17). „Kokybės ir profesionalumo vertybes siejome su standartu, kuris padeda vystyti veiklą sistemingai ir veiksmingai <...>“ (E4), „Per ISO standartą atsiranda sąsajos su atsakomybe, kuri ateina per atskaitomybę visuomenei <...>. ISO standartas kaip kokybės įrankis mums padeda pasiekti strateginę lyderystę kaip vertybę“ (E12), „Per procesų aprašus galima eiti link profesionalumo ir atsakomybės kaip vertybių“ (E16).

68 % aukštųjų mokyklų priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo suvokė standartą kaip priemonę, derančią su institucijoje / padalinyje egzistuojančiomis praktikomis, tokiomis kaip savianalizė (E15, E16), orientavimasis į kliento poreikius (E13), metinė veiklos ataskaita (E17, E4).

Vertinat ISO 9001 standarto atitikimą suinteresuotųjų šalių poreikiams (17 pav.), tik iki 8 % aukštųjų mokyklų manė, jog priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo aukštojoje mokykloje, ISO 9001 standartas buvo suvokiamas kaip priemonė neatitinkanti suinteresuotųjų šalių poreikių, iki 32 % aukštųjų mokyklų neturėjo nuomonės, o daugiau nei 60 % aukštųjų mokyklų manė, kad ISO 9001 standartas atitinka suinteresuotųjų šalių poreikius. Tik tarp valstybinių aukštųjų mokyklų priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo manyta, kad ISO 9001 standartas neatitinka suinteresuotųjų šalių poreikių (akademinio personalo – 1 AMI, administracinio personalo – 1, studentų – 2, absolventų – 2, darbdavių – 2, socialinių partnerių – 2, valstybės valdžios institucijų – 1, visuomenės – 2).



17 pav. Suvokiamas ISO 9001 standarto suderinamumas su suinteresuotųjų šalių poreikiais

Apskaičiavus ISO 9001 standarto suderinamumo charakteristiką apibūdinančių kriterijų laipsnius (rodiklius), gauti kriterijų vidurkiai ir moda rodo, kad priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, standartas buvo suvokiamas kaip derantis su daugelio aukštųjų mokyklų / padalinių misija ir vizija, vertybėmis, egzistuojančiomis praktikomis ir suinteresuotųjų šalių poreikiais (vidurkių intervalas – 3,64-4,12; standartinių nuokrypių – 0,676-1,100). Apskaičiuoti vidurkiai rodo, kad aukštosios mokyklos suvokė, jog ISO 9001 standartas dera su institucijos / padalinio misija ir vizija, vertybėmis ir atitinka administracinio personalo poreikius (atitinkamai vidurkiai: 4,04; 4,00 ir 4,12; standartiniai nuokrypiai: 0,676; 0,764 ir 0,726). Visais atvejais moda yra 4 („Sutinku“).

Daugiau nei 60 % aukštųjų mokyklų priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo suvokė ISO 9001 standartą kaip priemonę, atitinkančią institucijos suinteresuotųjų šalių poreikius:

- akademinio personalo (72 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 suvokė kaip priemonę atitinkančią akademinio personalo poreikius, 4 % – ne). Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, aukštosios mokyklos (32 %) akademinio personalo poreikius identifikavo per pokalbius susirinkimuose, darbo grupėse (E18, E19, E13, E9) ir diskusijas įvairiuose lygmenyse (vadovų, fakultetų, katedrų) (E10, E6), per apklausas ir individualius pokalbius (E2, E4). Aukštosios mokyklos (32 %) suvokė ISO 9001 standartą kaip priemonę, kuri atitinka akademinio personalo poreikius, susijusius su studijų kokybės gerinimu (E17, E2), studijų proceso tobulinimu (programų kūrimu, jų tobulinimu, vertinimo organizavimu, akademinų įsiskolinimų likvidavimu) (E22, E10), procesiniu požiūriu (aiškiais veiklos procesais ir procedūromis) (E14, E13, E4), atsakomybių ir atskaitomybių apibrėžimu (E14, E13), dokumentų valdymu (E14), aiškia stebėsenos sistema (E13), kvalifikacijos kėlimu (E5).

- administracinio personalo (88 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 suvokė kaip priemonę atitinkančią administracinio personalo poreikius, 4 % – ne). Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, aukštosios mokyklos (16 %) administracinio personalo poreikius identifikavo per pokalbius, diskusijas, analizes (E15, E10, E4), apklausas (E2). Aukštosios mokyklos (40 %) suvokė ISO 9001 standartą kaip priemonę, kuri atitinka administracinio personalo poreikius susijusius su dokumentų valdymu (E25, E23), procesų ir procedūrų aprašymu (E24, E13, E12, E10), atsakomybių ir atskaitomybių apibrėžimu ir paskirstymu (E22, E15, E13), kvalifikacijos ir kompetencijos kėlimu (E5), aiškiu veiklos planavimu ir sistemingu atlikimu (E4).

- studentų (68 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 suvokė kaip priemonę atitinkančią studentų poreikius, 8 % – ne). Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, aukštosios mokyklos (40 %) studentų poreikius identifikavo per jų apklausas (E2, E4, E5, E6, E12, E14), pokalbius ir diskusijas (E9, E19, E10, E13). Aukštojo mokslo ir studijų institucijos (32 %) suvokė ISO 9001 standartą kaip priemonę, kuri atitinka studentų poreikius susijusius su kokybiškomis studijomis (programų tobulinimu, studijų proceso tobulinimu) (E17, E22, E13, E12, E6, E5), įsidarbinimo (karjeros) galimybėmis (E9), „*informacijos skaida, aiškių tikslų ir uždavinių iškelimu, apibrėžta vidine studijų kokybe, didesniu veiklos formalizavimu*“ (E4).

- absolventų (60 % aukštųjų mokyklų suvokė ISO 9001 kaip priemonę atitinkančią absolventų poreikius, 8 % – ne). Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, aukštosios mokyklos (32 %) absolventų poreikius identifikavo per jų apklausas (anketines, karjeros stebėsenos sistemos) (E2, E4, E6, E12, E15, E18), studijų programų savianalizes (E14), dis-

kusijas komitetuose (E19). Institucijos (32 %) suvokė ISO 9001 standartą kaip priemonę, kuri atitinka absolventų poreikius susijusius su studijomis (programų kokybės gerinimu, studijų proceso organizavimu, vadovavimu baigiamiesiems darbams, profesionalių darbuotojų, gebančių sėkmingai įsitvirtinti darbo rinkoje, rengimu) (E22, E19, E15, E14, E12, E6, E5), su „*informacijos skaida, aiškių tikslų ir uždavinių iškelimu, apibrėžta vidine studijų kokybe, didesniu veiklos formalizavimu*“ (E4).

- darbdavių (80 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 suvokė kaip priemonę atitinkančią darbdavių poreikius, 8 % – ne). Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, aukštosios mokyklos (36 %) darbdavių poreikius identifikavo per jų anketines apklausas ir diskusijas programų komitetuose, fakultetuose, tarybos posėdžiuose, darbo grupėse ir kt. (E2, E4, E10, E12, E13, E15, E19), per praktikų vadovus, bendradarbiavimą su profesinėmis asociacijomis (E14, E18), baigiamųjų darbų recenzavimą (E15). Institucijos (20 %) suvokė ISO 9001 standartą kaip priemonę, kuri atitinka darbdavių poreikius susijusius su „*kompetencijų, atitinkančių darbo rinkos poreikius formavimu*“ (E13), „*absolventų įgytomis kompetencijomis <...>*“ (E15), „*profesionaliai parengtomis ir perspektyviomis mokymo programomis, atitinkančiomis visuomenės poreikius, kurios suteiktų studentams žinių ir praktinių gebėjimų bei pasitikėjimo savimi siekiant įsitvirtinti darbo rinkoje*“ (E5), „*studijų programų turinio tobulinimu, naujų studijų programų rengimo poreikiu*“ (E12), „*informacijos skaida, aiškių tikslų ir uždavinių iškelimu, apibrėžta vidine studijų kokybe, didesniu formalizavimu*“ (E4).

- socialinių partnerių (72 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 suvokė kaip priemonę atitinkančią socialinių partnerių poreikius, 8 % – ne). Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, aukštosios mokyklos (28 %) socialinių partnerių poreikius identifikavo per jų apklausus ir diskusijas institucijos taryboje, studijų programų komitetuose, profesinėse asociacijose, praktinėse konferencijose (E2, E4, E10, E12, E14, E6, E18). Akademinės institucijos (20 %) suvokė ISO 9001 standartą kaip priemonę, kuri atitinka socialinių partnerių poreikius susijusius su „*studijų programų pasiūla*“ (E12), „*mokslinių darbų vykdymo užtikrinimumu*“ (E23), „*aktyvesniu bendradarbiavimu*“ (E22), „*bendradarbiavimu formuojant programas*“ (E15), „*informacijos skaida, aiškių tikslų ir uždavinių iškelimu, apibrėžta vidine studijų kokybe, didesniu veiklos formalizavimu*“ (E4).

- valstybės valdžios institucijų (68 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 suvokė kaip priemonę atitinkančią valstybės valdžios institucijų poreikius, 4 % – ne). „*Buvo labai aiški ministerijos politinė pozicija, kad aukštojo mokslo institucijos turėtų kokybės vadybos sistemas*“ (E22). Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, aukštosios mokyklos (32 %) valstybės valdžios institucijos poreikius identifikavo per tam tikrus dokumentų, teisės aktų reikalavimus (E23, E14, E12, E10, E6, E11, E9), institucinę savianalizę (E4). Aukštosios mokyklos (28 %) suvokė ISO 9001 standartą kaip priemonę, kuri atitinka valstybės institucijų poreikius susijusius su konkursiniais reikalavimais turėti sertifikatus („*dalyvaujant daugelyje konkursų, sertifikuota veikla yra įtraukta į konkurso sąlygas*“ (E23), „*kompetencijų įrodymui šio standarto įdiegimas buvo tinkamas*“ (E25)), privalomu kokybės užtikrinimo sistemos kūrimu (E6, E11), „*studijų programų plėtra*“ (E12), „*aukštojo mokslo sistemos tobulinimu*“ (E22), „*apibrėžtomis vidinės studijų kokybės, kokybės politikos, nuolatinės studijų kokybės gerinimo strategijomis*“ (E4).

- visuomenės (60 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 suvokė kaip priemonę atitinkančią visuomenės poreikius, 8 % – ne). Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, aukštosios

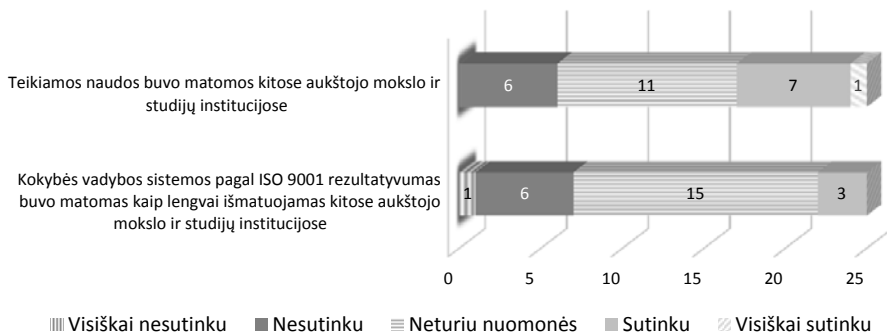
mokyklos nenustatinėjo visuomenės poreikių: „*tuo metu kokybės vadybos sistemos kūrimą siejome su partneriais, darbdaviais, visuomenei nebuvo kreipta daug dėmesio*“ (E4), tačiau buvo suvokiama, jog „*visuomenė yra aktyvus dalyvis, kuris mus stebi per programų kokybę, institucijos valdymą*“. Tik kai kurios aukštosios mokyklos (24 %) suvokė ISO 9001 standartą kaip priemonę, kuri atitinka visuomenės poreikius susijusius su „*atskaitomybe prieš visuomenę – skaidrumas, viešinimas, rezultatų pateikimas tiek klientams, tiek bendruomenei*“ (E3) „*institucijos sistemos, kuri ugdytų atvirą, kūrybišką ir profesionalią asmenybę, tobulinimu*“ (E22), „*taikomųjų mokslinių tyrimų, atitinkančių regiono ūkinę, kultūrinę ir socialinę plėtrą, plėtojimu*“ (E5), „*aiškiu savęs pristatymu visuomenei, iškeliant kokybę, vykdomą kokybišką veiklą*“ (E4), „*<...> dalyvavimu vietos bendruomenės, miesto darnaus vystymosi veiklose, <...>*“ (E15), „*kokybišku darbu*“ (E17).

Atlikus koreliacinę analizę nustatyta, kad suvokiamas ISO 9001 standarto suderinamumas su aukštosios mokyklos / padalinio misija ir vizija ($r = 0,735$; $p < 0,01$), vertybėmis ($r = 0,780$; $p < 0,01$) ir institucijoje egzistuojančiomis praktikomis ($r = 0,825$; $p < 0,01$) bei standarto atitikimas darbdavių poreikiams ($r = 0,784$; $p < 0,01$) turi stiprų reikšmingą poveikį, atitikimas akademinio personalo poreikiams ($r = 0,544$; $p < 0,01$), administracinio personalo poreikiams ($r = 0,652$; $p < 0,01$), studentų poreikiams ($r = 0,628$; $p < 0,01$), socialinių partnerių poreikiams ($r = 0,687$; $p < 0,01$) ir visuomenės poreikiams ($r = 0,553$; $p < 0,01$) turi vidutinį reikšmingą poveikį, ir atitikimas absolventų poreikiams ($r = 0,441$; $p < 0,05$) turi silpną reikšmingą poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą. Nustatytas silpnas nereikšmingas standarto atitikimo valstybės valdžios institucijų poreikiams poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą. Koreliacinė analizė rodo, kad egzistuoja stiprūs reikšmingi ryšiai tarp suvokiamo ISO 9001 suderinamumo charakteristikos kriterijų, tokių kaip suderinamumas su institucijos misija ir vizija, suderinamumas su vertybėmis ir suderinamumas su egzistuojančiomis praktikomis ($r = 0,753$ - $0,868$; $p < 0,05$). Taip pat stiprūs reikšmingi ryšiai egzistuoja tarp: atitikimo studentų ir akademinio personalo poreikiams ($r = 0,713$; $p < 0,01$); atitikimo absolventų ir studentų poreikiams ($r = 0,871$; $p < 0,01$); atitikimo darbdavių poreikiams ir suderinamumo su institucijos misija ir vizija ($r = 0,755$; $p < 0,01$); atitikimo darbdavių ir administracinio personalo poreikiams ($r = 0,733$; $p < 0,01$); atitikimo socialinių partnerių poreikiams ir suderinamumo su institucijos misija ir vizija ($r = 0,754$; $p < 0,01$); atitikimo socialinių partnerių ir administracinio personalo poreikiams ($r = 0,769$; $p < 0,01$); atitikimo socialinių partnerių ir darbdavių poreikiams ($r = 0,910$; $p < 0,01$); atitikimo visuomenės ir socialinių partnerių poreikiams ($r = 0,772$; $p < 0,01$); atitikimo visuomenės ir valstybės valdžios institucijų poreikiams ($r = 0,701$; $p < 0,01$). Egzistuoja silpni ir vidutiniai reikšmingi ryšiai tarp atitikimo įvairių suinteresuotųjų šalių poreikiams kriterijų. Regresinės analizės būdu nustatyta, kad suderinamumas su institucijos misija ir vizija ($\beta = 0,773$, $p < 0,01$), vertybėmis ($\beta = 0,683$, $p < 0,01$) ir egzistuojančiomis praktikomis ($\beta = 0,836$, $p < 0,01$) bei atitikimas darbdavių poreikiams ($\beta = 1,334$, $p < 0,05$) turi reikšmingą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą. Papildomai pritaikius kryžminių lentelių metodą (skaičiuojant χ^2), siekiant įvertinti atitikimo suinteresuotųjų šalių poreikiams poveikį ISO 9001 standarto pasirinkimui, nustatytas vidutinis teigiamas ISO 9001 standarto atitikimo visų suinteresuotųjų šalių (akademinio ir administracinio personalo, studentų, absolventų, darbdavių, socialinių partnerių, valstybės valdžios institucijų ir visuomenės) poreikiams poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą aukštosiose mokyklose ($p < 0,01$).

Atliktas t-testas parodė, kad kintamųjų vidurkiai yra reikšmingai nutolę nuo neutralios (3) vertės ($p < 0,05$). Bendras kintamųjų vidurkis – 3,82 rodo vidutinį teigiamą poveikį.

Matomumas

Tyrimo rezultatų duomenimis (18 pav.), priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo aukštoje mokykloje, 32 % aukštųjų mokyklų matė ISO 9001 standarto teikiamas naudas kitose aukštojo mokslo ir studijų institucijose. Kitose aukštosiose mokyklose (užsienio) Lietuvos akademinės institucijos matė tokias standarto teikiamas naudas: „procesų aiškumas“ (E8), „dokumentacijos valdymo sistemos aiškumas, aiškus studijų programų planavimas, atnaujinimas, aiškiai aprašytos procedūros“ (E10). Tik 12 % aukštųjų mokyklų matė lengvai išmatuojamą kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 rezultatyvumą kitose akademinėse institucijose. Atitinkamai 24 % ir 28 % aukštųjų mokyklų nematė ISO 9001 teikiamų naudų ir lengvai išmatuojamo kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 rezultatyvumo kitose akademinėse institucijose.



18 pav. Suvokiamas ISO 9001 standarto matomumas

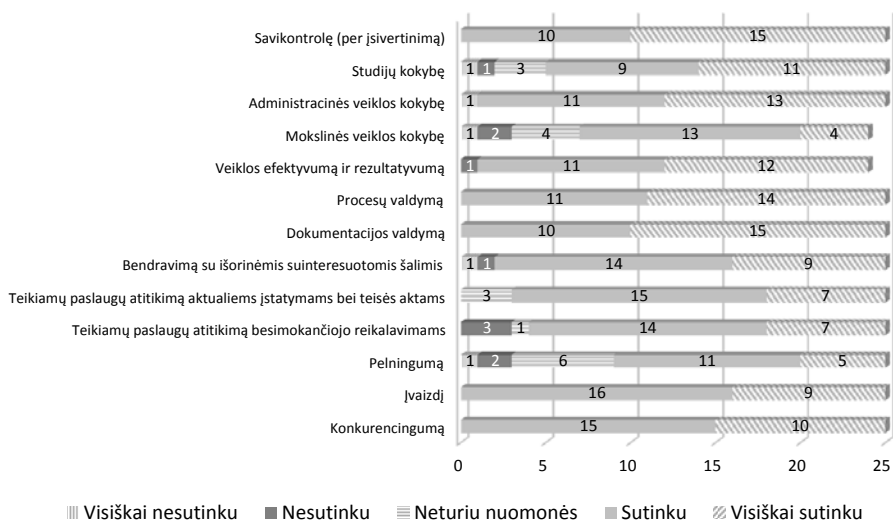
Valstybinės aukštosios mokyklos visiškai nematė lengvai išmatuojamo kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 rezultatyvumo. Tiek valstybinės tiek nevalstybinės aukštosios mokyklos skirtingai matė ISO 9001 teikiamas naudas kitose aukštosiose mokyklose (4 valstybinės ir 3 nevalstybinės AMI matė naudas, ir 4 valstybinės ir 2 nevalstybinės – nematė naudų).

Apskaičiavus ISO 9001 standarto matomumo charakteristiką apibūdinančių kriterijų laipsnius (rodiklius), gauti kriterijų vidurkiai rodo, kad nėra vieningo ISO 9001 standarto teikiamų naudų ir lengvai išmatuojamo kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 rezultatyvumo matomumo kitose aukštosiose mokyklose (vidurkiai atitinkamai 3,12 ir 2,80; standartiniai nuokrypiai – 0,833 ir 0,707; moda abiem atvejais – 3 („Neturiu nuomonės“)). Todėl siekiant nustatyti, ar bent vienas gautas kriterijaus vidurkis yra reikšmingai nutolęs nuo neutralios vertės, papildomai atliktas t-testas, kuris parodė, kad kintamųjų vidurkiai nėra reikšmingai nutolę nuo neutralios (3) vertės. Koreliacinės analizės metodu nustatyta, kad ISO 9001 standarto matomumo kriterijai, standarto naudų matomumas kitose aukštosiose mokyklose ($r = 0,751$; $p < 0,01$) ir KVS pagal ISO 9001 lengvai išmatuojamo rezultatyvumo matomumas kitose aukštosiose mokyklose ($r = 0,744$; $p < 0,01$), koreliuoja su pasirinkimu diegti ISO 9001 standartą aukštosiose mokyklose. Taip pat nustatytas

vidutinis reikšmingas ryšys tarp abiejų kriterijų ($r = 0,690$; $p < 0,01$). Papildomai taikant kryžminių lentelių metodą (skaičiuojant χ^2), nustatyta, jog matomumo charakteristikos kriterijai turi ryšį su pasirinkimu diegti ISO 9001 standartą ($p < 0,01$).

Naudingumas

Tyrimo rezultatų duomenimis (19 pav.), priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo aukštoje mokykloje, visos aukštosios mokyklos (100 %) suvokė ISO 9001 standartą kaip pagerinantį institucijos / padalinio: konkurencingumą, įvaizdį, dokumentacijos valdymą, procesų valdymą ir savikontrolę (per įsivertinimą). Dauguma (virš 64 %) aukštųjų mokyklų taip pat suvokė ISO 9001 standartą kaip pagerinantį: pelningumą, teikiamų paslaugų atitikimą besimokančiojo reikalavimams, teikiamų paslaugų atitikimą aktualiems įstatymams bei teisės aktams, bendravimą su išorinėmis suinteresuotomis šalimis, veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą, mokslinės ir administracinės veiklos ir studijų kokybę.



19 pav. Suvokiamas ISO 9001 standarto naudingumas

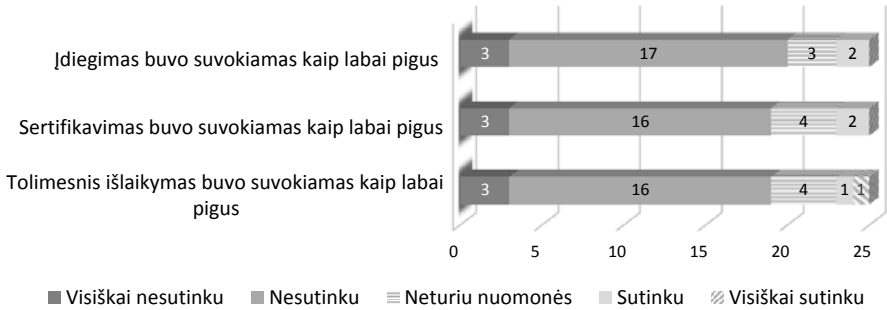
Dalis valstybinių aukštųjų mokyklų nesuvokė ISO 9001 standarto kaip priemonės, kuri pagerina institucijos / padalinio pelningumą (3 AMI), teikiamų paslaugų atitikimą besimokančiojo reikalavimams (3 AMI), bendravimą su išorinėmis suinteresuotomis šalimis (2 AMI) ir veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą (1 AMI), administracinės veiklos kokybę (1 AMI), studijų kokybę (2 AMI) ir mokslinės veiklos kokybę (2 AMI). Tik viena nevalstybinė aukštoji mokykla nesuvokė ISO 9001 standarto kaip priemonės, kuri pagerina institucijos / padalinio mokslinės veiklos kokybę.

Apskaičiavus ISO 9001 standarto naudingumo charakteristiką apibūdinančių kriterijų laipsnius (rodiklius), gauti kriterijų vidurkiai rodo, kad priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, standartas buvo suvokiamas kaip pagerinantis daugelio aukštųjų mokyklų: konkurencingumą, įvaizdį, teikiamų paslaugų atitikimą besimokančiojo reikalavimams, teikiamų paslaugų atitikimą aktualiems įstatymams bei teisės aktams, bendravimą su iš-

orinėmis suinteresuotomis šalimis, dokumentacijos valdymą, procesų valdymą, veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą, administracinės veiklos kokybę, studijų kokybę ir savikontrolę (per įšivertinimą) (vidurkių intervalas – 4,00-4,60; standartinių nuokrypių – 0,490–1,054). Kritiškiausiai aukštosios mokyklos vertino ISO 9001 standarto gebėjimą pagerinti institucijos / padalinio pelningumą ir mokslinės veiklos kokybę (vidurkiai atitinkamai: 3,68 ir 3,71; standartiniai nuokrypiai: 1,030 ir 0,999). Tačiau visais atvejais moda yra didesnė nei 4 (t. y. 4 – „Sutinku“ arba 5 – „Visiškai sutinku“) kas reiškia, kad didžioji dalis aukštųjų mokyklų priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, teigiamai suvokė jo naudingumą. Pažymėtina, kad moda lygi 5 („Visiškai sutinku“) gauta tokiems ISO 9001 standarto naudingumo charakteristiką apibūdinantiems kriterijams kaip: dokumentacijos valdymas, procesų valdymas, veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas, administracinės veiklos kokybė, studijų kokybė ir savikontrolė (per įšivertinimą). Atlikus koreliacinę analizę nustatyta, kad ISO 9001 standarto suvokiamo naudingumo charakteristikos kriterijai, tokie kaip institucijos dokumentacijos valdymo pagerinimas ($r = 0,503$; $p < 0,05$) ir institucijos savikontrolės per įšivertinimą pagerinimas ($r = 0,503$; $p < 0,05$) turi vidutinį reikšmingą poveikį ir institucijos administracinės veiklos kokybės pagerinimas ($r = 0,433$; $p < 0,05$) turi silpną reikšmingą poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą. Visų kitų suvokiamo ISO 9001 standarto naudingumo charakteristikos kriterijų poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą yra silpnas ir nereikšmingas. Koreliacinė analizė rodo, kad egzistuoja stiprūs reikšmingi ryšiai tarp suvokiamo ISO 9001 naudingumo charakteristikos kriterijų: institucijos įvaizdžio ir konkurencingumo pagerinimo ($r = 0,748$; $p < 0,01$); tarp institucijos bendravimo su išorinėmis suinteresuotomis šalimis ir institucijos teikiamų paslaugų atitikimo aktualiems įstatymams bei teisės aktams pagerinimo ($r = 0,777$; $p < 0,01$); tarp institucijos procesų valdymo ir dokumentacijos valdymo pagerinimo ($r = 0,757$; $p < 0,01$); tarp institucijos veiklos efektyvumo ir rezultatyvumo ir institucijos bendravimo su išorinėmis suinteresuotomis šalimis pagerinimo ($r = 0,714$; $p < 0,01$); tarp institucijos veiklos efektyvumo ir rezultatyvumo ir institucijos procesų valdymo pagerinimo ($r = 0,910$; $p < 0,01$); tarp institucijos administracinės veiklos kokybės ir procesų valdymo pagerinimo ($r = 0,914$; $p < 0,01$); tarp institucijos administracinės veiklos kokybės ir institucijos veikos efektyvumo ir rezultatyvumo pagerinimo ($r = 0,853$; $p < 0,01$); tarp institucijos studijų kokybės ir institucijos teikiamų paslaugų atitikimo besimokančiojo reikalavimams pagerinimo ($r = 0,776$; $p < 0,01$); ir tarp institucijos savikontrolės per įšivertinimą ir institucijos procesų valdymo pagerinimo ($r = 0,757$; $p < 0,01$). Egzistuoja silpni ir vidutiniai reikšmingi ryšiai tarp įvairių naudingumo charakteristikos kriterijų. Regresinės analizės būdu nustatyta, kad standarto teikiama nauda (administracinės veiklos kokybės pagerinimas) ($\beta = 0,581$, $p < 0,01$) turi reikšmingą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001. Atlikus kintamųjų priklausomumo tikrinimą kryžminių lentelių metodu (skaičiuojant χ^2), nustatyta, kad bendravimo su išorinėmis suinteresuotomis šalimis, veiklos efektyvumo ir rezultatyvumo, mokslinės veiklos kokybės, administracinės veiklos kokybės ir studijų kokybės, taip pat konkurencingumo, įvaizdžio, dokumentacijos ir procesų valdymo bei savikontrolės (per įšivertinimą) pagerinimas turi poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą. Visiems poveikį turintiems kriterijams atliktas t-testas parodė, kad kintamųjų vidurkiai yra reikšmingai nutolę nuo neutralios (3) vertės ($p < 0,05$). Bendras kintamųjų vidurkis – 4,33 rodo vidutinį teigiamą poveikį.

Kaina

Tyrimo rezultatų duomenimis (20 pav.), priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo aukštoje mokykloje, ISO 9001 standarto įdiegimas, sertifikavimas bei tolimesnis išlaikymas buvo suvokiami kaip nesantys pigūs atitinkamai 80 %, 76 % ir 76 % aukštųjų mokyklų. Tik 8 % akademinėjų institucijų ISO 9001 standarto įdiegimą, sertifikavimą ir išlaikymą suvokė kaip labai pigų.

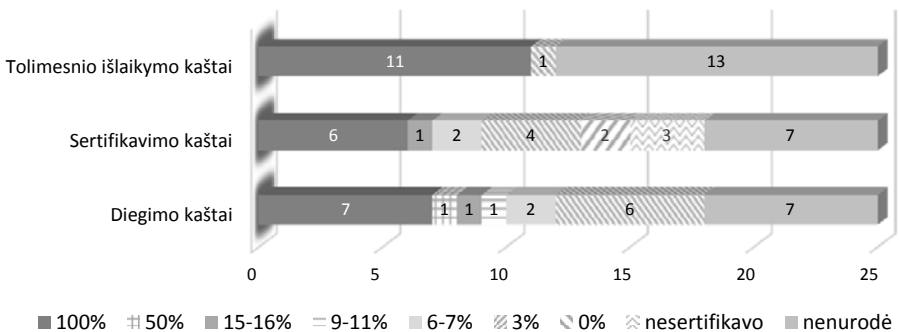


20 pav. Suvokiama ISO 9001 standarto kaina

Tik valstybinės aukštosios mokyklos (2 arba 8 %) ISO 9001 standarto įdiegimą, sertifikavimą ir tolimesnį išlaikymą suvokė kaip labai pigų.

Apskaičiavus trijų ISO 9001 standarto kainos charakteristiką apibūdinančių kriterijų laipsnius (rodiklius), gauti kriterijų vidurkiai ir moda rodo, kad priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, standarto įdiegimas, sertifikavimas ir tolimesnis išlaikymas buvo suvokiami kaip nesantys labai pigūs (vidurkiai atitinkamai 2,16, 2,20 ir 2,24; standartiniai nuokrypiai – 0,746, 0,764 ir 0,879). Visais trimis atvejais moda yra 2 („Nesutinku“).

Tyrimo duomenimis (21 pav.), 28 % aukštųjų mokyklų visus (100 %) ISO 9001 diegimo kaštus padengė savo lėšomis, 24 % – savo lėšomis padengė 3 % standarto diegimo kaštų. Kitos akademinės institucijos savo lėšomis padengė: 50 %, 15–16 %, 9–11 %, 6–7 %. 28 % aukštųjų mokyklų nenurodė kokį procentą diegimo kaštų institucija turėjo padengti savo lėšomis.



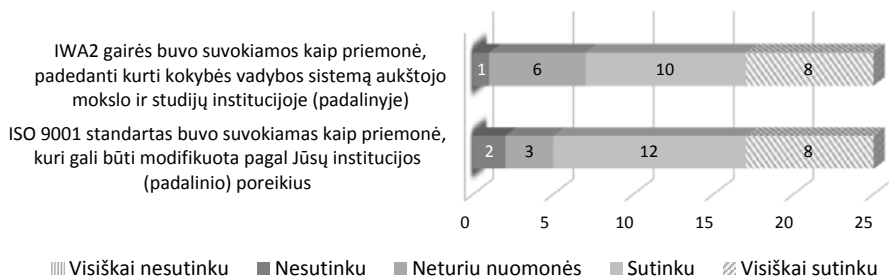
21 pav. Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standarto diegimo, sertifikavimo ir tolimesnio išlaikymo kaštai

24 % aukštųjų mokyklų visus (100 %) ISO 9001 sertifikavimo kaštų padengė savo lėšomis, 16 % – savo lėšomis padengė 3 % standarto diegimo kaštų. Kitos aukštosios mokyklos savo lėšomis padengė: 15–16 %, 6–7 %. 8 % akademinų institucijų visi sertifikavimo kaštai padengti iš kitų finansavimo šaltinių, 12 % aukštųjų mokyklų neplanavo sertifikuoti kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standartą. 28 % aukštųjų mokyklų nenurodė kokį procentą sertifikavimo kaštų institucija turėjo padengti savo lėšomis. 44 % aukštųjų mokyklų (100 %) ISO 9001 tolimesnio išlaikymo kaštų padengė savo lėšomis, 4 % – savo lėšomis padengė 3 % tolimesnio išlaikymo kaštų, 52 % aukštųjų mokyklų nenurodė kokį procentą tolimesnio išlaikymo kaštų institucija turėjo padengti savo lėšomis.

Atlikus koreliacinę analizę nustatyta, kad visi ISO 9001 standarto kainos kriterijai turi reikšmingą poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą: labai pigus standarto įdiegimas ($r = 0,676$; $p < 0,01$) vidutiniškai, o labai pigus standarto sertifikavimas ($r = 0,784$; $p < 0,01$) ir labai pigus standarto tolimesnis išlaikymas ($r = 0,702$; $p < 0,01$) stipriai koreliuoja su pasirinkimu diegti ISO 9001 standartą. Taip pat nustatyti stiprūs reikšmingi ryšiai tarp labai pigaus standarto įdiegimo ir labai pigaus standarto sertifikavimo ($r = 0,805$; $p < 0,01$), tarp labai pigaus standarto įdiegimo ir labai pigaus standarto tolimesnio išlaikymo ($r = 0,811$; $p < 0,01$), ir tarp labai pigaus standarto sertifikavimo ir labai pigaus standarto tolimesnio išlaikymo ($r = 0,734$; $p < 0,01$). Regresinės analizės būdu nustatyta, kad labai pigus standarto diegimas ($\beta = 0,651$, $p < 0,01$), sertifikavimas ($\beta = 0,831$, $p < 0,01$) ir tolimesnis išlaikymas ($\beta = 0,690$, $p < 0,01$) turi reikšmingą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001. Atlikus kintamųjų priklausomumo tikrinimą kryžminių lentelių metodu (skaičiuojant χ^2), nustatyta, kad standarto įdiegimo, sertifikavimo ir tolimesnio išlaikymo kainos turi poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą ($p < 0,05$). Visiems poveikį turintiems kriterijams atliktas t-testas (šiuo atveju invertuotų verčių) parodė, kad kintamųjų vidurkiai yra reikšmingai atitolę nuo neutralios (3) vertės ($p < 0,01$).

Pritaikomumas

Kaip parodė tyrimo rezultatai (22 pav.), priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo aukštoje mokykloje, ISO 9001 standartas buvo suvokiamas kaip priemonė, kuri gali būti modifikuota pagal institucijos / padalinio poreikius 80 % aukštųjų mokyklų. 72 % akademinų institucijų manė, kad IWA2 gairės padeda kurti kokybės vadybos sistemą aukštojo mokslo institucijoje / padalinyje.



22 pav. Suvokiamas ISO 9001 standarto pritaikomumas

Tik valstybinės aukštosios mokyklos (2 arba 8 %) priimant sprendimą diegti ISO 9001, nesuvokė ISO 9001 standarto kaip priemonės, kuri gali būti modifikuota pagal aukštosios mokyklos poreikius. Taip pat tik 1 valstybinė aukštoji mokykla nesuvokė IWA2 gairių kaip padedančių kurti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 akademinėje institucijoje.

Apskaičiavus ISO 9001 standarto pritaikomumo charakteristiką apibūdinančių kriterijų laipsnius (rodiklius), gauti kriterijų vidurkiai ir moda rodo, kad ISO 9001 standartas yra lankstus (pritaikomas), t. y. suvokiamas kaip priemonė, kuri gali būti pritaikyta institucijos poreikiams, ir IWA2 gairės padeda kurti kokybės vadybos sistemą akademinėje institucijoje (vidurkiai atitinkamai 4,04 ir 4,00; standartiniai nuokrypiai – 0,889 ir 0,866). Abiem atvejais moda yra 4 („Sutinku“).

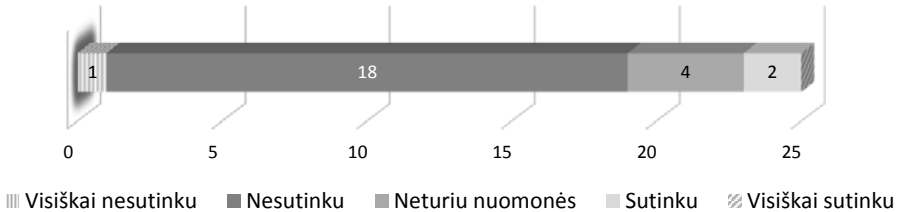
Kaip buvo minėta aukščiau, 80 % aukštųjų mokyklų suvokė ISO 9001 standartą kaip priemonę, kuri gali būti modifikuota pagal jų poreikius, ir 72 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 standarto lankstumas sąlygojo jo pasirinkimą ir diegimą akademinėse institucijose (22 pav.). Šios aukštosios mokyklos ISO 9001 standartą laikė lanksčiu (pritaikomu), todėl kad „galėjome pritaikyti standarto reikalavimus pagal savo konkrečias veiklas ir poreikius“ (E6), „jį galima pritaikyti daugelyje institucijos veiklos sričių. Pasikeitus teisės aktams, palyginus nesudėtingai daromos korekcijos“ (E10), „ISO 9001 standarte pateikiami bendrieji reikalavimai, kuriuos organizacija turi galimybę pritaikyti atsižvelgdama į jos veiklos sudėtingumą, organizacijos dydį ir pan. <...>“ (E9), „pati standarto prigimtis pasižymi lankstumo parametru, nes institucija remdamasi standarto reikalavimais kuria savo unikalią kokybės vadybos sistemą <...>“ (E8), „ISO standartas yra universalus veiklos kokybės nuostatų rinkinys, todėl gali būti lengvai adaptuojamas organizacijose, vykdančiose įvairių veiklą“ (E13), „ISO 9001 standartas leidžia jį pritaikyti įvairiuose kontekstuose, lygiuose“ (E4).

Tuo tarpu kitose aukštosiose mokyklose (8 % institucijų nesuvokė ISO 9001 standarto kaip priemonės, kuri gali būti modifikuota pagal jų poreikius ir 12 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 standarto nelaikė lanksčiu ir turinčiu poveikį ISO 9001 standarto diegimui akademinėse institucijose) „nesvarbiausia buvo, kad lankstus ir pritaikomas. [Standartas] diegtas siekiant gerinti kokybę, išgryninti visas savo procedūras, apibrėžti veiklas <...>“ (E2), „buvo manoma, kad šis standartas netinka studijų procesui“ (E11). „Lankstumas nėra standarto stiprioji pusė mums taip atrodė <...>, tiesiog norėjome susitvarkyti procedūras ir tuo metu užkibome už ISO [9001] standarto“ (E12).

Atlikus koreliacinę analizę nustatyta, kad ISO 9001 standarto gebėjimas prisitaikyti prie institucijos poreikių turi silpną reikšmingą poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą ($r = 0,460$; $p < 0,05$). Sąryšiai tarp ISO 9001 pritaikomumo charakteristikos kriterijų yra silpni ir nereikšmingi. Regresinės analizės metodu gauti kontroliniai kintamieji neatitinka minimalių reikalavimų ($R^2 < 0,2$; nors ir ANOVA reikšmingumo vertė $p < 0,05$), todėl yra nepakankamai patikimi ir gauti standartizuoti regresijos koeficientai. Papildomai pritaikius kryžminių lentelių metodą (skaičiuojant χ^2) nustatyta, kad ISO 9001 standarto suvokimas kaip priemonės, kuri gali būti modifikuota pagal institucijos poreikius turi vidutinį teigiamą poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą ($p < 0,05$). Atliktas t-testas parodė, kad kintamojo vidurkis (4,04) yra reikšmingai nutolęs nuo neutralios (3) vertės ($p < 0,01$), ir rodo vidutinį teigiamą poveikį.

Diegimo trukmė

Tyrimo rezultatų duomenimis (23 pav.), priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo aukštoje mokykloje, 76 % aukštųjų mokyklų suvokė ISO 9001 standarto diegimo trukmę kaip nesančią labai trumpą. 8 % akademinėjų institucijų (tik valstybinės aukštosios mokyklos) suvokė ISO 9001 diegimo trukmę kaip labai trumpą.



23 pav. Suvokiama ISO 9001 standarto diegimo trukmė

Diegiant ISO 9001 standartą aukštojo mokslo ir studijų institucijose, planuota dažniausia diegimo trukmė buvo iki 1 metų (32 % aukštųjų mokyklų) ir nuo 1,5 iki 2 metų (32 % aukštųjų mokyklų). Kitose aukštosiose mokyklose diegimo trukmė planuota nuo 1 iki 1,5 metų (16 %).

Apskaičiavus ISO 9001 standarto diegimo trukmės charakteristiką apibūdinančio kriterijaus laipsnį (rodiklį), gautas kriterijaus vidurkis ir moda rodo, kad priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo, standarto diegimo trukmė nebuvo suvokiama kaip labai trumpa (vidurkis – 2,28; standartinis nuokrypis – 0,678; moda yra 2 („Nesutinku“)).

Atlikus koreliacinę analizę nustatyta, kad labai trumpa ISO 9001 standarto diegimo trukmė turi stiprų reikšmingą poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą ($r = 0,732$; $p < 0,01$). Regresinės analizės būdu nustatyta, kad labai trumpa diegimo trukmė ($\beta = 0,845$, $p < 0,01$) turi reikšmingą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą. Atlikus kintamųjų priklausomumo tikrinimą kryžminių lentelių metodu (skaičiuojant χ^2), nustatyta, kad standarto diegimo trukmė turi poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą ($p < 0,01$). Atliktas t-testas (šiuo atveju invertuotos vertės) parodė, kad kintamojo vidurkis yra reikšmingai nutolęs nuo neutralios (3) vertės ($p < 0,01$).

3.3.1.2. Instituciniai veiksniai

Instituciniai veiksniai tiriami per priverstinių, mimetinių ir normatyvinių veiksnių poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose. Apskaičiuoti *Cronbach alpha* koeficientai, siekiant įvertinti tyrime naudojamų kintamųjų (institucinių veiksnių) patikimumą (16 lentelė). Visi *Cronbach alpha* koeficientai yra geri ir kinta nuo 0,725 iki 0,863. Bendras visų kintamųjų *Cronbach alpha* koeficientas yra labai geras, todėl šie tyrimo kintamieji gali būti laikomi aukšto patikimumo kintamaisiais (remiantis patikimumo intervalais, kaip apibrėžta 3.3.1.1. skyriuje).

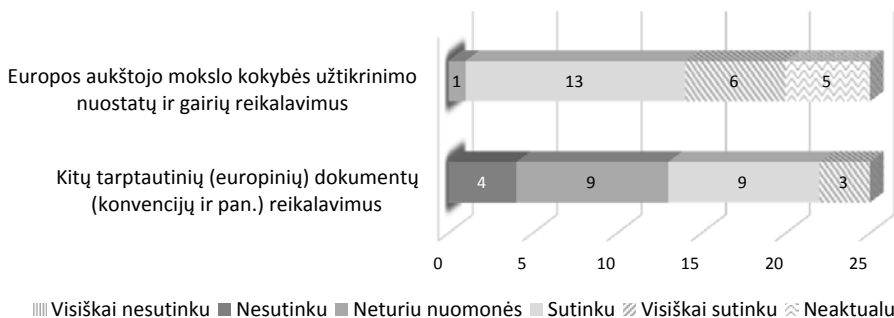
16 lentelė. Institucinių veiksmų Cronbach alpha koeficientai

Kintamieji	Elementų skaičius	Cronbach alpha
Priverstiniai	14	0,725
Mimetiniai	8	0,803
Normatyviniai	9	0,863
Visi kintamieji	31	0,825

Instituciniai veiksniai: priverstiniai

Europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų poveikis

Tyrimo rezultatų duomenimis (24 pav.), 95 % aukštųjų mokyklų, kurioms Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių (ESG) reikalavimai buvo aktualūs, diegė ISO 9001 standartą institucijoje / padalinyje siekiant atitikti ESG reikalavimus, ir 48 % aukštųjų mokyklų – siekdamos atitikti kitų tarptautinių (europinių) dokumentų reikalavimus. 16 % aukštųjų mokyklų tarptautiniai dokumentai neturėjo poveikio kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 diegimui jų aukštojoje mokykloje. ESG reikalavimai nebuvo aktualūs toms institucijoms, kurios diegė ISO 9001 standartą iki 2005 metų arba tai buvo institucijos, kurios nevykdė studijų.



24 pav. Europinių (tarptautinių) dokumentų reikalavimų poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose

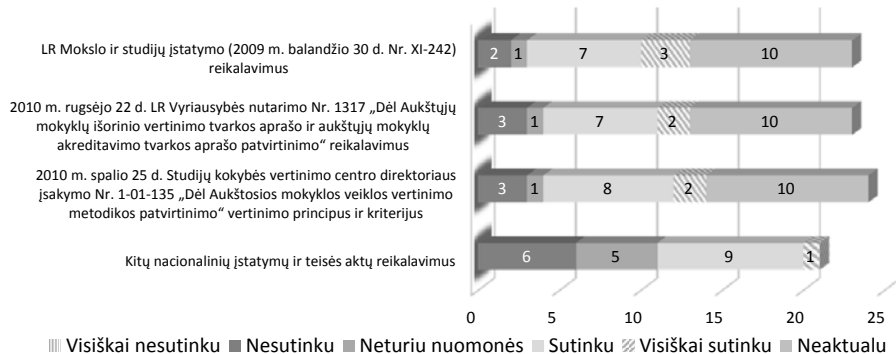
Kiti tarptautiniai (europiniai) dokumentai (konvencijos ir pan.), kurių reikalavimai darė poveikį ISO 9001 diegimui aukštosiose mokyklose buvo su vykdomomis studijų programomis susijusios tarptautinės konvencijos (E9), „Bolonijos proceso dokumentai (Berlyno komunikatas, 2003, užtikrinti kokybę instituciniu, ... lygmenimis; Bergeno komunikatas, 2005, įgyvendinti kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires.; Bukarešto komunikatas, 2012, kokybiškas aukštasis mokslas visiems / atsakomybė už aukštojo mokslo kokybę ir didesnis suinteresuotųjų šalių įtraukimas“ (E13).

Pažymėtina, kad kiti tarptautinių (europinių) dokumentų reikalavimai neturėjo poveikio 1 nevalstybinėje (4 %) ir 3 valstybinėse aukštosiose mokyklose (12 %).

Apskaičiavus europinių (tarptautinių) dokumentų reikalavimų poveikio laipsnius (rodiklius) ISO 9001 standarto diegimui aukštojoje mokykloje, gauti kriterijų vidurkiai ir moda rodo, kad ESG reikalavimai turėjo poveikį ISO 9001 diegimui (vidurkis – 4,25, stan-

dartinis nuokrypis – 0,550, moda – 4 („Sutinku“)), tuo tarpu nėra sutarimo dėl kitų tarptautinių (europinių) dokumentų poveikio (vidurkis – 3,44, standartinis nuokrypis – 0,917, moda – 3 („Neturiu nuomonės“)⁵⁰). T-testo rezultatai rodo, kad atitikimo ESG reikalavimams ($p < 0,01$) ir kitų europinių (tarptautinių) dokumentų reikalavimams ($p < 0,05$) vidurkiai yra reikšmingai nutolę nuo neutralios vertės. Taigi, nustatyta, jog ESG reikalavimai turi vidutinį ir kitų europinių dokumentų reikalavimai turi silpną poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos akademinėse institucijose.

Tyrimo rezultatų duomenimis (25 pav.), 67 % aukštųjų mokyklų, kurioms 2009 metų LR Mokslo ir studijų įstatymas buvo aktualus, diegė ISO 9001 standartą institucijoje / padalinyje siekiant atitikti šio įstatymo reikalavimus. 13 % (iš jų 1 nevalstybinė ir 1 valstybinė) akademinė institucijų šio įstatymo reikalavimai neturėjo poveikio ISO 9001 diegimui. Atitinkamai 60 % ir 67 % aukštųjų mokyklų, kurioms šie teisės aktai buvo aktualūs, diegė ISO 9001 standartą siekdamos atitikti 2010 m. rugsėjo 22 d. LR Vyriausybės nutarimo Nr. 1317 „Dėl aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašo ir aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (toliau – išorinio vertinimo reikalavimai, IVR) reikalavimus ir 2010 m. spalio 25 d. SKVC Direktoriaus įsakymo Nr. 1-01-135 „Dėl aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos patvirtinimo“ vertinimo principus ir kriterijus (toliau – veiklos vertinimo reikalavimai, VVR). 20 % aukštųjų mokyklų (iš jų 1 nevalstybinė ir 2 valstybinės) nediegė ISO 9001 standarto dėl IVR ir VVR reikalavimų. Kitų nacionalinių įstatymų ir teisės aktų reikalavimai turėjo poveikį ISO 9001 diegimui 40 % aukštųjų mokyklų ir neturėjo poveikio 24 % aukštųjų mokyklų (iš jų 1 nevalstybinei ir 5 valstybinėms).



25 pav. Nacionalinių dokumentų reikalavimų poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose

Kiti nacionaliniai dokumentai (įstatymai ir teisės aktai), kurių reikalavimai darė poveikį ISO 9001 diegimui aukštosiose mokyklose buvo LR Švietimo įstatymas, 2011, Nr. 38-1804; LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašo patvirtinimo“ 2010, Nr. 56-2761; LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl laipsnį suteikiančių pirmosios pakopos ir vientisųjų studijų programų bendrųjų reikalavimų aprašo patvirtinimo“ 2010-04-17, Nr. 44-2139; LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl studijų programų

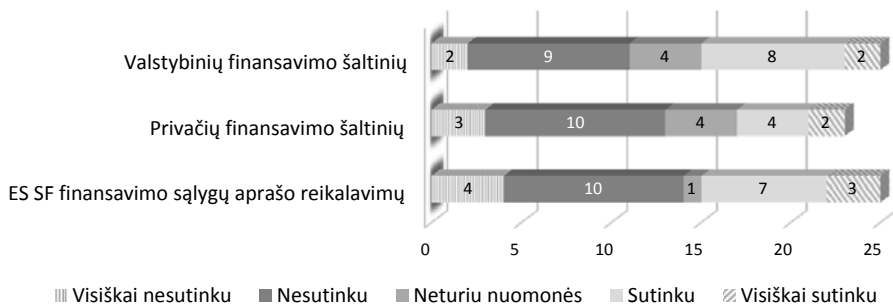
⁵⁰ Iš nustatytų dviejų modų (3 („Neturiu nuomonės“) ir 4 („Sutinku“)), pasirinkta mažesnė, neutralesnė moda.

išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 2009-08-11, Nr. 94-4083, pakeitimas 2009-11-10, Nr. 134-5862; SKVC direktoriaus įsakymas „Dėl ketinamų vykdyti studijų programų aprašo rengimo ir jo atitikties LR švietimo ir mokslo ministro patvirtintiems bendriesiems ir specialiesiems reikalavimams studijų programoms nustatymo metodinių nurodymų patvirtinimo“ 2010-03-06, Nr. 27-1286 (E6); LR Aukštojo mokslo įstatymas (E2), tuometiniai institucijų teisės aktai susiję su jų veikla (E25, E6). Aukštosiose mokyklose atsižvelgta į kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 diegimo metu galiojusias rekomendacijas „Kokybės laidavimas kolegijose: rekomendacijos ir gera patirtis, ŠMM, 2000“ (E9). Taip pat nurodomas „ŠMM aprašas, kuriame aiškiai nurodyta į ką turėtų orientuotis aukštosios mokyklos aplikuodamos į europinius pinigus <...> rekomenduojama diegti kokybės vadybos sistemas atitinkančius tarptautinius vadybos standartus <...>“ (E21).

Apskaičiuavus nacionalinių dokumentų reikalavimų poveikio laipsnius (rodiklius) ISO 9001 standarto diegimui aukštojoje mokykloje, gauti kriterijų vidurkiai ir moda rodo, kad 60-67 % aukštųjų mokyklų poveikį ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose darė LR Mokslo ir studijų įstatymo, IVR ir VVR reikalavimai (vidurkių intervalas – 3,62–3,85; standartiniai nuokrypiai – 0,987–1,044; moda visais atvejais – 4 („Sutinku“)) ir 40 % aukštųjų mokyklų – kitų nacionalinių įstatymų ir teisės aktų reikalavimai (vidurkis – 3,24; standartinis nuokrypis – 0,944; moda – 4 („Sutinku“)). T-testo rezultatai rodo, kad atitikimo LR Mokslo ir studijų įstatymo (2009) ($p < 0,01$), IVR ir VVR ($p < 0,05$) reikalavimams vidurkiai yra reikšmingai nutolę nuo neutralios vertės. Atitikimo kitų nacionalinių įstatymų ir teisės aktų reikalavimams vidurkis nėra reikšmingai nutolęs nuo neutralios vertės ($p > 0,05$). Taigi, nustatyta, jog LR Mokslo ir studijų įstatymo (2009) reikalavimai, IVR ir VVR reikalavimai turi vidutinį poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos akademinėse institucijose. Tuo tarpu kitų nacionalinių įstatymų ir teisės aktų reikalavimų poveikis nėra reikšmingas.

Finansavimo šaltinių poveikis

Tyrimo rezultatų duomenimis (26 pav.), 40 % ir 24 % aukštųjų mokyklų diegė ISO 9001 standartą kaip atsaką į atitinkamai valstybinių ir privačių finansavimo šaltinių reikalavimus. Tuo tarpu atitinkamai 44 % ir 52 % akademinėse institucijose valstybinių ir privačių finansavimo šaltinių reikalavimai neturėjo poveikio ISO 9001 standarto diegimui.



26 pav. Finansavimo šaltinių poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose

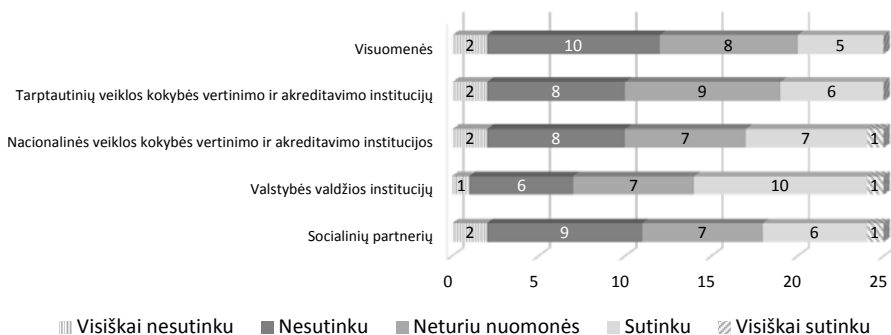
Kalbant apie valstybinius finansavimo šaltinius ir išskiriant ES SF finansavimo sąlygų aprašo reikalavimus, 40 % aukštųjų mokyklų šie reikalavimai turėjo poveikį ISO 9001 diegimui jų institucijoje, ir 56 % aukštųjų mokyklų – poveikio neturėjo.

Pažymėtina tai, jog ryškios tendencijos tarp valstybinių ir nevalstybinių aukštųjų mokyklų dėl finansavimo šaltinių reikalavimų poveikio ISO 9001 diegimui jų institucijose nėra.

Apskaičiavus finansavimo šaltinių poveikio laipsnius (rodiklius) ISO 9001 standarto diegimui aukštojoje mokykloje, gauti kriterijų vidurkiai, dideli standartiniai nuokrypiai ir moda rodo, kad finansavimo šaltinių reikalavimai neturėjo poveikio ISO 9001 diegimui aukštosiose mokyklose (vidurkių intervalas – 2,65-2,96; standartiniai nuokrypiai – 1,172–1,354; moda visais atvejais – 2 („Nesutinku“)). Taigi, nustatyta, jog valstybiniai (įskaitant ES SF finansavimo sąlygų aprašo reikalavimus) ir privatus finansavimo šaltiniai neturi reikšmingo poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos akademinėse institucijose.

Visuomenės / suinteresuotųjų šalių poveikis

Kaip parodė tyrimo duomenų rezultatai (27 pav.), 20-32 % aukštųjų mokyklų diegė ISO 9001 dėl socialinių partnerių, nacionalinės ir tarptautinių veiklos kokybės vertinimo ir akreditavimo institucijų bei visuomenės reikalavimų, ir 44 % – dėl valstybės valdžios institucijų reikalavimų. 40-48 % aukštųjų mokyklų socialinių partnerių, nacionalinės ir tarptautinių veiklos kokybės vertinimo ir akreditavimo institucijų bei visuomenės reikalavimai, ir 28 % aukštųjų mokyklų valstybės valdžios institucijų reikalavimai neturėjo poveikio ISO 9001 diegimui. Pažymėtina tai, jog ryškios tendencijos tarp valstybinių ir nevalstybinių aukštųjų mokyklų dėl suinteresuotųjų šalių reikalavimų poveikio ISO 9001 diegimui aukštosiose mokyklose nėra.



27 pav. Suinteresuotųjų šalių reikalavimų poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose

Atliekant tyrimą aukštosios mokyklos nurodė tam tikrus suinteresuotųjų šalių reikalavimus, kurie darė poveikį ISO 9001 standarto diegimui jų institucijose:

- socialinių partnerių reikalavimai (28 %): studijų programoms (E19), „rengti praktinės veiklos įgūdžių turinčius specialistus, kompetentingai taikyti profesines ir teorines žinias“ (E6), „mokymo procese įgyvendinti studijų ir mokslo vienovę“ (E5), būti sertifikuotiems („dalyvaujant konkursuose būna įtrauktas punktas, kad dalyvaujantieji būtų sertifikuoti“

(E23)). Socialinių partnerių reikalavimai taip pat susiję su „studijuojančiųjų ir absolventų mokymosi visą gyvenimą sąlygų prieinamumu“ (E12).

- valstybės valdžios institucijų reikalavimai (44 %) susiję su įgyvendinimu atitinkamų įstatymų (E25, E19), švietimo politikos nuostatų (E12), su poreikiu „organizuoti šiuolaikiškas studijas“ (E5), būti sertifikuotiems („dalyvaujant konkursuose būna įtrauktas punktas, kad dalyvaujantieji būtų sertifikuoti“ (E23)). „Švietimo ir Mokslo ministerijos strateginiame plane ir 2007-2013 metų europinės paramos planavime buvo numatyta aukštosiose mokyklose diegti kokybės valdymo standartus“ (E17), „Švietimo ir mokslo ministerija reikalavo turėti formalią vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą“ (E20). „Apsisprendimą lėmė ES projektų sąlygos, tačiau, turėdami pakankamai lėšų būtume ir patys svarstę tokią galimybę“ (E14).

- nacionalinės veiklos kokybės vertinimo ir akreditavimo institucijos reikalavimai (32 %) susiję su „kokybiškų studijų organizavimu“ (E5), „kokybiškų aukštojo mokslo studijų, atitinkančių europinių kokybės standartų reikalavimus, vykdymu“ (E6), „SKVC vykdomu instituciniu ir studijų programų vertinimu ir akreditavimu“ (E20), „SKVC reikalavimu laikytis aukštojo mokslo kokybės gairių“ (E17), „atitikimu keliamiems standartams ir studijų programų bei institucijos veiklos įgyvendinimu“ (E12).

- tarptautinių veiklos kokybės vertinimo ir akreditavimo institucijų reikalavimai (24 %): „rengti kompetentingus būsimus specialistus“ (E5).

- visuomenės reikalavimai (20 %): „<...> kokybiškos paslaugos, <...> studijų kokybė“ (E20), kuriuos aukštosios mokyklos „pajusdavo“ per „programų reitingus, stojančiųjų pasirinkimus“ (E19).

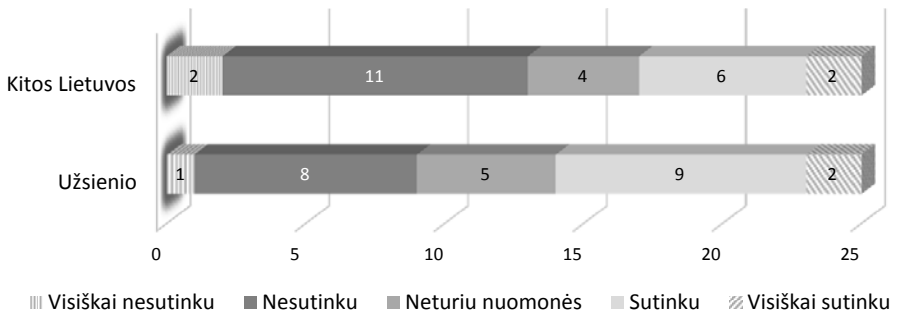
Apskaičiavus suinteresuotųjų šalių reikalavimų poveikio laipsnius (rodiklius) ISO 9001 standarto diegimui aukštojoje mokykloje, gauti kriterijų vidurkiai ir moda rodo, kad socialinių partnerių, nacionalinės ir tarptautinių veiklos kokybės vertinimo ir akreditavimo institucijų ir visuomenės reikalavimai neturėjo poveikio ISO 9001 diegimui aukštosiose mokyklose (vidurkių intervalas – 2,64–2,88; standartiniai nuokrypiai – 0,907–1,054; moda visais atvejais – 2 („Nesutinku“), išskyrus tarptautinių veiklos kokybės vertinimo ir akreditavimo institucijų reikalavimų atveju – 3 („Neturiu nuomonės“)). Tuo tarpu galima teigti, jog valstybės valdžios institucijų reikalavimai turėjo poveikį ISO 9001 diegimui aukštosiose mokyklose (vidurkis – 3,16; standartinis nuokrypis – 0,987; moda – 4 („Sutinku“), tačiau t-testo rezultatai rodo, kad atitikimo valstybės valdžios institucijų ($p > 0,05$) reikalavimams vidurkis nėra reikšmingai nutolęs nuo neutralios vertės.

Instituciniai veiksniai: mimetiniai

Kitų aukštojo mokslo ir studijų institucijų poveikis

Tyrimo rezultatai parodė (28 pav.), kad 32 % aukštųjų mokyklų įdiegti ISO 9001 savo institucijoje buvo svarbu, nes jį buvo įsidedusios kitos Lietuvos aukštosios mokyklos, ir 52 % aukštųjų mokyklų – tai nebuvo svarbu. Tuo tarpu 44 % Lietuvos akademinė institucijų įdiegti ISO 9001 savo institucijoje buvo svarbu, nes jį buvo įsidedusios kitos užsienio aukštosios mokyklos, ir 36 % institucijų – tai nebuvo svarbu.

Pažymėtina tai, jog ryškios tendencijos tarp valstybinių ir nevalstybinių aukštųjų mokyklų dėl kitų Lietuvos ir užsienio aukštųjų mokyklų imitavimo ISO 9001 diegimui aukštosiose mokyklose nėra.



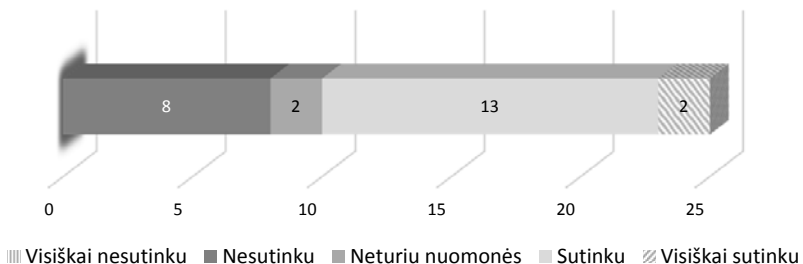
28 pav. Kitų akademinė institucijų poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose

Apskaičiavus kitų Lietuvos ir užsienio aukštųjų mokyklų imitavimo laipsnius (rodiklius) ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose, gauti kriterijų vidurkiai ir moda rodo, kad užsienio aukštosios mokyklos, priešingai nei kitos Lietuvos akademinės institucijos, kurios buvo įsidięgusios ISO 9001 standartą, turėjo poveikį ISO 9001 diegimui aukštosiose mokyklose (užsienio aukštųjų mokyklų atveju: vidurkis – 3,12; standartinis nuokrypis – 1,092; moda – 4 („Sutinku“); kitų Lietuvos akademinė institucijų atveju: vidurkis – 2,80; standartinis nuokrypis – 1,155; moda – 2 („Nesutinku“)).

T-testo rezultatai rodo, kad svarbumo įsidięgti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose dėl to, kad standartą buvo įsidięgusios kitos užsienio aukštosios mokyklos ($p > 0,05$), vidurkis nėra reikšmingai nutolęs nuo neutralios vertės. Taigi, nustatyta, kad kitų užsienio aukštųjų mokyklų imitavimas neturi reikšmingo poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos akademinėse institucijose.

Kitų viešo ir privataus sektoriaus organizacijų poveikis

Kaip rodo tyrimo rezultatai (29 pav.), 60 % aukštųjų mokyklų diegė ISO 9001 standartą dėl jo populiarumo kitose viešo ir privataus sektoriaus organizacijose. 32 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 standarto populiarumas kitose viešo ir privataus sektoriaus organizacijose poveikio diegti standartą jų institucijoje neturėjo. Ryškios tendencijos tarp valstybinių ir nevalstybinių aukštųjų mokyklų dėl kitų viešo ir privataus sektoriaus organizacijų, įsidięgusių ISO 9001, imitavimo ISO 9001 diegimui aukštosiose mokyklose nėra.

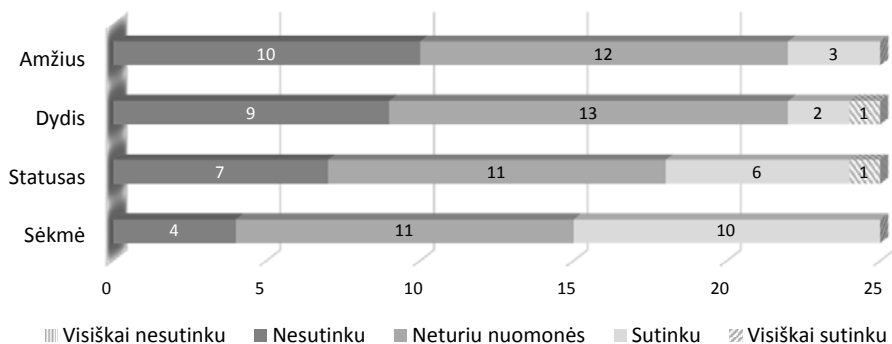


29 pav. Kitų viešo ir privataus sektoriaus organizacijų poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose

Apskaičiavus kitų viešo ir privataus sektoriaus organizacijų imitavimo laipsnį (rodiklį) ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose, gautas kriterijaus vidurkis ir moda rodo, kad ISO 9001 standarto populiarumas kitose viešo ir privataus sektoriaus organizacijose turėjo poveikį ISO 9001 standarto diegimui Lietuvos aukštosiose mokyklose (vidurkis – 3,36; standartinis nuokrypis – 1,036; moda – 4 („Sutinku“)).

T-testo rezultatai rodo, kad ISO 9001 standarto populiarumo kitose viešo ir privataus sektoriaus organizacijose ($p > 0,05$) vidurkis nėra reikšmingai nutolęs nuo neutralios vertės. Vadinasi, ISO 9001 standarto populiarumas kitose viešo ir privataus sektoriaus organizacijose neturi reikšmingo poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos akademinėse institucijose.

Tyrimo rezultatai parodė (30 pav.), kad 12 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 standarto diegimui jų institucijoje poveikį turėjo ISO 9001 standartą įsidedusių organizacijų amžius ir dydis, ir 36-40 % aukštųjų mokyklų – amžius ir dydis poveikio neturėjo. 28 % aukštųjų mokyklų poveikį standarto diegimui turėjo ISO 9001 įsidedusių organizacijų statusas (toks pat procentas aukštųjų mokyklų nurodė, jog statusas poveikio neturėjo). Didžiausią poveikį diegti ISO 9001 aukštojoje mokykloje (40 % aukštųjų mokyklų) turėjo ISO 9001 įsidedusių organizacijų sėkmė (16 % aukštųjų mokyklų nurodė, jog sėkmė poveikio neturėjo).



30 pav. ISO 9001 įsidedusių organizacijų poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose

Ryšios tendencijos tarp valstybinių ir nevalstybinių aukštųjų mokyklų dėl ISO 9001 įsidedusių organizacijų savybių, tokių kaip amžius, dydis, statusas ir sėkmė, poveikio ISO 9001 diegimui aukštosiose mokyklose nėra.

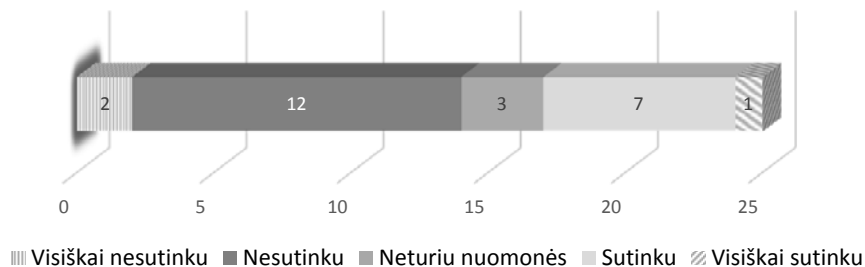
Apskaičiavus ISO 9001 įsidedusių organizacijų savybių poveikio laipsnius (rodiklius) ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose, gauti kriterijų vidurkiai ir moda rodo, kad ISO 9001 įsidedusių organizacijų savybės, tokios kaip amžius, dydis, statusas ir sėkmė, neturėjo vienareikšmio poveikio ISO 9001 diegimui aukštosiose mokyklose (vidurkių intervalas: 2,72-3,24; standartinių nuokrypių intervalas: 0,678-0,841; moda visais atvejais – 3 („Neturiu nuomonės“)).

T-testo rezultatai rodo, kad ISO 9001 standartą įsidedusių organizacijų savybių, tokių kaip sėkmė ir statusas ($p > 0,05$), vidurkiai nėra reikšmingai nutolę nuo neutralios vertės.

Vadinasi, ISO 9001 standartą įsidedusių organizacijų savybės (sėkmė, dydis, amžius, statusas) neturi reikšmingo poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos akademinėse institucijose.

Konsultavimo įmonių poveikis

Tyrimo rezultatų duomenimis (31 pav.), 32 % aukštųjų mokyklų diegė ISO 9001 standartą dėl konsultavimo įmonių siūlymo. Tuo tarpu 56 % aukštųjų mokyklų konsultavimo įmonių siūlymai jokio poveikio neturėjo. Ryškios tendencijos tarp valstybinių ir nevalstybinių aukštųjų mokyklų dėl konsultavimo įmonių siūlymo diegti ISO 9001, ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose nėra.

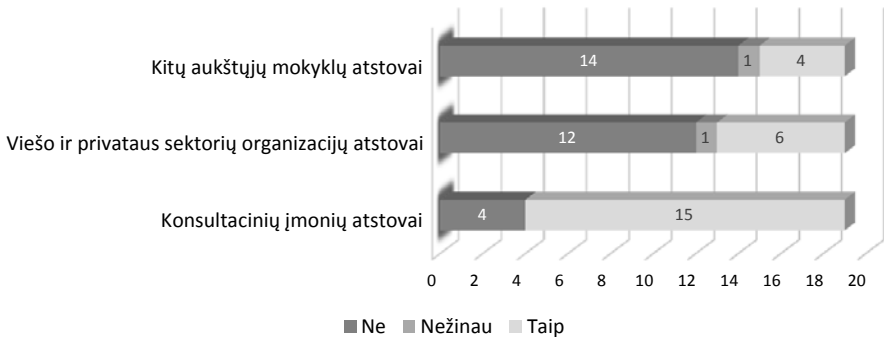


31 pav. Konsultavimo įmonių poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose

Apskaičiavus konsultavimo įmonių siūlymo diegti ISO 9001 standartą laipsnį (rodiklį), gautas kriterijaus vidurkis ir moda rodo, kad konsultavimo įmonės neturėjo poveikio ISO 9001 standarto diegimui Lietuvos aukštosiose mokyklose (vidurkis – 2,72; standartinis nuokrypis – 1,100; moda – 2 („Nesutinku“)). Vadinasi, konsultavimo įmonių siūlymai diegti ISO 9001 standartą neturi reikšmingo poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos akademinėse institucijose.

Siekiant papildyti aukščiau aptartus klausimus dėl kitų Lietuvos ir užsienio aukštųjų mokyklų, kitų viešo ir privataus sektoriaus organizacijų, įsidedusių ISO 9001 standartą, bei konsultacinių įmonių poveikio ISO 9001 diegimui Lietuvos aukštosiose mokyklose, pateiktas papildomas klausimas apie darbo grupių susirinkimuose (posėdžiuose) nors vieną kartą dalyvavusius kitų aukštųjų mokyklų bei viešo ir privataus sektoriaus organizacijų, įsidedusių ISO 9001 standartą, bei konsultacinių įmonių atstovus⁵¹. 32 pav. rodo, 15 (iš 19) aukštųjų mokyklų darbo grupių susirinkimuose (posėdžiuose) dėl ISO 9001 diegimo dalyvavo konsultacinių įmonių atstovai, ir tik 4 ir 6 aukštosiose mokyklose (iš 19) – kitų aukštųjų mokyklų ar viešo ir privataus sektorių organizacijų atstovai. Tyrimo duomenimis (31 pav.), 8 aukštosios mokyklos nurodė, kad konsultavimo įmonių siūlymai turėjo poveikį diegti ISO 9001 standartą jų aukštosiose mokyklose.

⁵¹ Tyrimo duomenimis, iki sprendimo priėmimo diegti ISO 9001 aukštojoje mokykloje, tik 19 aukštųjų mokyklų vyko darbo grupių susitikimai (posėdžiai), kuriuose svarstyti su kokybės vadybos sistemos diegimu pagal ISO 9001 susiję klausimai. Todėl 32 pav. pateikiami 19 aukštųjų mokyklų rezultatai.

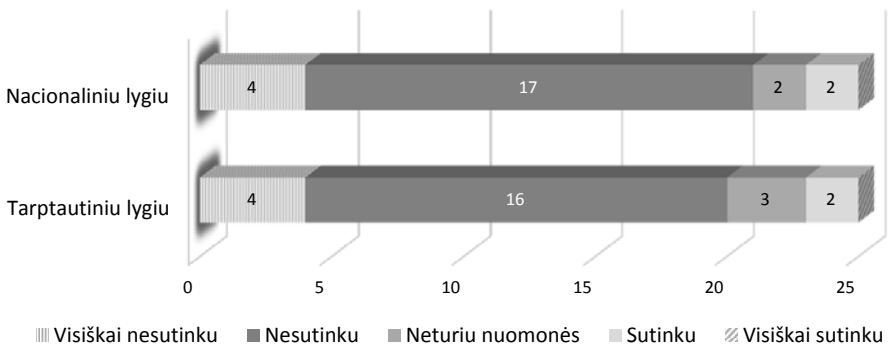


32 pav. Aukštųjų mokyklų skaičius, kurių susirinkimuose (posėdžiuose) dėl ISO 9001 standarto diegimo dalyvavo kiti atstovai

Instituciniai veiksniai: normatyviniai

Profesinių tinklų poveikis

Tyrimo rezultatai parodė (33 pav.), kad 80-84 % aukštųjų mokyklų išipareigojimas tinklams (asociacijoms, draugijoms, konsorciūmams ir pan.), kuriuose dalyvavo aukštoji mokykla nacionaliniu ar tarptautiniu lygiu, neturėjo poveikio ISO 9001 diegimui aukštojoje mokykloje (tik 8 % aukštųjų mokyklų nurodė, jog toks poveikis buvo). Ryškios tendencijos tarp valstybinių ir nevalstybinių aukštųjų mokyklų dėl išipareigojimų profesiniams tinklams poveikio ISO 9001 diegimui aukštosiose mokyklose nėra.



33 pav. Išipareigojimo profesiniams tinklams poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose

Apskaičiavus išipareigojimų profesiniams tinklams nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu poveikio laipsnius (rodiklius) ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose, gauti kriterijų vidurkiai ir moda rodo, kad aukštųjų mokyklų išipareigojimai profesiniams tinklams ir dalyvavimas juose nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu neturi poveikio ISO 9001 diegimui aukštosiose mokyklose (nacionaliniu lygiu: vidurkis – 2,08; standartinis nuokrypis – 0,759; moda – 2 („Nesutinku“); tarptautiniu lygiu: vidurkis – 2,12; standartinis

nuokrypis – 0,781; moda – 2 („Nesutinku“)). Vadinasi, Lietuvos aukštųjų mokyklų įsipareigojimas profesiniams tinklams nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu neturi poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą akademinėse institucijose.

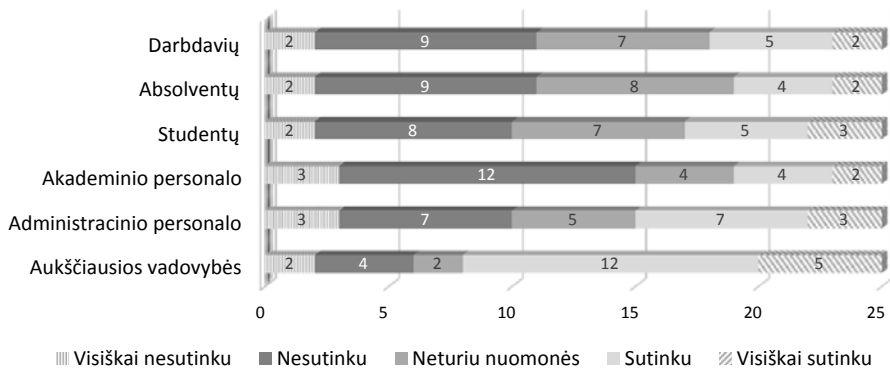
Profesionalų grupių poveikis

Tyrimo duomenimis (34 pav.), 24-28 % aukštųjų mokyklų diegė ISO 9001 standartą dėl akademinio personalo, absolventų ir darbdavių reikalavimų, tačiau 60 % aukštųjų mokyklų akademinio personalo reikalavimai ir 44 % aukštųjų mokyklų darbdavių ir absolventų reikalavimai neturėjo poveikio ISO 9001 diegimui. Ryškios tendencijos tarp valstybinių ir nevalstybinių aukštųjų mokyklų dėl profesionalų grupių poveikio ISO 9001 diegimui aukštesiose mokyklose nėra.

Akademinio personalo reikalavimai buvo susiję su siekiais „nuolat gerinti studijų organizavimo kokybę“ (E5), „pagerinti kolegijos veiklos kokybę“ (E16), „aiškūs veiklos procesai, procedūros, apibrėžta atsakomybė ir atskaitomybė, aiški stebėsenos sistema“ (E13), „<...> kad būtų aišku kas už ką atsakingas <...>“ (E19), „kad būtų labiau susisteminti procesai <...>, vidaus tvarkos buvo išsibarstę, funkcijos dubliavosi, <...>, dėstytojai pasimesdavo informacijoje“ (E12).

Absolventų reikalavimai (24 %) buvo susiję su studijų programų kokybe (E19), išduodamų diplomų pripažinimu tarptautinėje rinkoje (E9), studijų kokybės užtikrinimu kvalifikacijos suteikimo ir įsidarbinimo kontekste (E12).

Darbdavių reikalavimai (28 %) buvo nukreipti į tinkamą absolventų parengimą (E16, E19), siekiama atsižvelgti į „rengiamų specialistų kokybės ir darbo rinkos poreikių specialistų kompetencijoms sąveiką“ (E12), „formuoti kompetencijas atitinkančias darbo rinkos poreikius“ (E13), „rengti rinkos poreikius atitinkančius specialistus“ (E6), „studentų praktikų metu, analizuoti potencialių darbdavių nuomones apie kolegijoje studentų įgytas žinias bei kompetencijas“ (E5).



34 pav. Profesionalų grupių ir vidinių suinteresuotųjų šalių reikalavimų poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštesiose mokyklose

Apskaičiuavus profesionalų grupių poveikio laipsnius (rodiklius) ISO 9001 standarto diegimui aukštesiose mokyklose, gauti kriterijų vidurkiai ir moda rodo, kad akademinio personalo, absolventų ir darbdavių reikalavimai neturi poveikio ISO 9001 diegimui aukštesiose mokyklose (vidurkių intervalas: 2,60–2,84; standartinių nuokrypių intervalas: 1,080–1,155;

moda: visais atvejais 2 („Nesutinku“)). Vadinasi, profesionalų grupių reikalavimai neturi poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose.

Vidinių institucijos suinteresuotųjų šalių poveikis

Tyrimo rezultatai parodė (34 pav.), kad didžiausią poveikį diegti ISO 9001 aukštojoje mokykloje (68 % aukštųjų mokyklų) turėjo aukščiausios vadovybės reikalavimai, kurie buvo susiję su sertifikavimo poreikiu („*dalyvaujant konkursuose būna įtrauktas punktas, kad dalyvaujantieji būtų sertifikuoti*“ (E23), su siekiu „*tinkamai sureguliuoti visus kolegijoje esančius procesus*“ (E12), „*turėti lanksčią, aiškią, į nuolatinių tobulėjimą orientuotą studijų sistemą*“ (E22), „*gerinti veiklos efektyvumą ir veiksmingumą, identifikuoti kokybės problemas*“ (E13), „*nuolat gerinti studijų organizavimo kokybę*“ (E4), „*identifikuoti procesus, pamatyti visą organizaciją kaip vientisą sistemą, nustatyti procesų tarpusavio ryšius*“ (E18), „*tobulinti turimą kokybės vadybos sistemą*“ (E8), „*pagerinti kolegijos veiklos kokybę*“ (E16), „*siekti konkurencingumo, būti inovatyviais, gerinti darbo kokybę ir pan.*“ (E7), „*<...> sukurti ir išlaikyti tokią vidinę aplinką, kurioje darbuotojai būtų visiškai įtraukti stengiantis pasiekti užsibrėžtų kokybės tikslų*“ (E15), „*kolektyvo specialiuųjų kompetencijų įgijimu, kokybės kultūros augimu*“ (E14). „*Aukščiausiaji vadovybė į kokybės vadybos sistemą žiūrėjo kaip į privalomą organizacijoje elementą, kurį galima suvaidinti pateikiant kontrolės institucijoms ir išorės klientams deklaracijas, kad dirbama kokybiškai*“ (E11)). Vis dėlto, 24 % aukštųjų mokyklų nurodė, jog aukščiausios vadovybės reikalavimai poveikio neturėjo.

40 % aukštųjų mokyklų poveikį standarto diegimui turėjo administracinio personalo reikalavimai: „*kad būtų aišku kas už ką atsakingas, nes pareiginiai nuostatai ne visuomet viską apibrėžia*“ (E19), „*pagerinti kolegijos veiklos kokybę*“ (E16), „*siekti kokybės <...>*“ (E13), „*susisteminti visas veiklas, aiškiai apibrėžti funkcijas, aiškiai reglamentuoti atsakomybės lygį <...>*“ (E12), „*tvarkos poreikis ir aiškumo vykdomuose procesuose reikalavimai*“ (E8), „*nuolat gerinti studijų organizavimo kokybę*“ (E5), „*kolegija, siekianti sėkmingai veikti šiuolaikinėje dinamiškoje visuomenėje ir apsisprendusi taikyti kokybės vadybą, formuoja savitą organizacijos kultūrą, keičia požiūrį į personalo vadybą (bendradarbiavimą, atsakomybės išplėtimą, atlyginimo už darbą sistemų tobulinimą, personalo konsultavimą ir mokymą bei mokymąsi) bei taiko kitus efektyvius veiklos būdus*“ (E15). Toks pat procentas aukštųjų mokyklų (40 %) nurodė, jog administracinio personalo reikalavimai poveikio neturėjo).

32 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 įdiegtas dėl studentų reikalavimų, kurie buvo susiję su studijų kokybe (E19), kokybiškų studijų poreikiu (E13), studijų proceso ir studijų programų (nuolatiniu) tobulinimu (E5, E12), „*būti oficialiai pripažinta / akredituota įstaiga*“ (E6). „*ISO buvo pasirinktas daugiau dėl mados, tai gali sąlygoti patenkinimą tam tikrų studentų poreikių, tačiau kokių, niekas nesigilino, nes nežinojo kas yra ISO ir kam jis reikalingas. Tikėtasi, kad ISO sutvarkys funkcijas*“ (E16). 40 % aukštųjų mokyklų studentų reikalavimai ISO 9001 diegimui poveikio neturėjo.

Ryškos tendencijos tarp valstybinių ir nevalstybinių aukštųjų mokyklų dėl administracinio personalo, aukščiausios vadovybės bei studentų reikalavimų poveikio ISO 9001 diegimui aukštosiose mokyklose nėra.

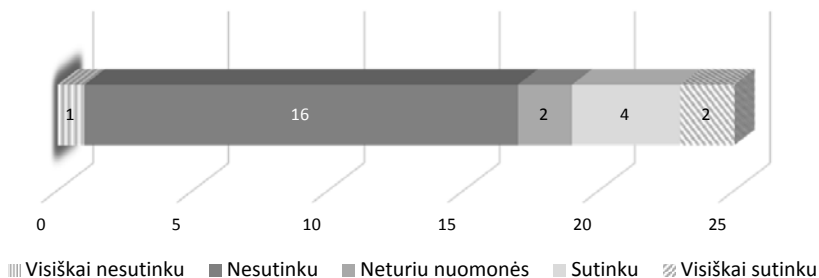
Apskaičiavus vidinių institucijos suinteresuotųjų šalių poveikio laipsnius (rodiklius) ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose, gauti kriterijų vidurkiai ir moda rodo, kad studentų ir administracinio personalo reikalavimai neturėjo poveikio ISO 9001 diegimui aukštosiose mokyklose (vidurkiai atitinkamai 2,96 ir 3,00; standartiniai nuokrypiai atitinka-

mai 1,172 ir 1,258; moda abiem atvejais – 2 („Nesutinku“)⁵²), tuo tarpu aukščiausios vadovybės reikalavimai turėjo poveikį ISO 9001 diegimui aukštosiose mokyklose (vidurkis – 3,56; standartinis nuokrypis – 1,227; moda – 4 („Sutinku“)). T-testas rodo, kad vidinių suinteresuotųjų šalių (aukščiausios vadovybės) ($p < 0,05$) vidurkis yra reikšmingai nutolęs nuo neutralios vertės. Vadinasi, vidinių suinteresuotųjų šalių (aukščiausios vadovybės) reikalavimai turi vidutinį poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose.

Vidinių institucijos dokumentų poveikis

Tyrimo rezultatų duomenimis (35 pav.), 24 % aukštųjų mokyklų diegė ISO 9001 standartą dėl vidinių institucijos dokumentų reikalavimų: Statuto (E5; E6), institucijos strateginių planų (E17; E12), studijų reglamento, naujų ir vykdomų studijų programų reikalavimų ir akreditavimo tvarkos, mokslo taikomosios ir projektinės veiklos įgyvendinimo reikalavimų (E6).

68 % aukštųjų mokyklų vidiniai institucijos dokumentų reikalavimai neturėjo poveikio ISO 9001 diegimui. Ryškios tendencijos tarp valstybinių ir nevalstybinių aukštųjų mokyklų dėl vidinių institucijos dokumentų reikalavimų poveikio diegti ISO 9001 nėra.



35 pav. Vidinių institucijos dokumentų reikalavimų poveikis ISO 9001 standarto diegimui aukštosiose mokyklose

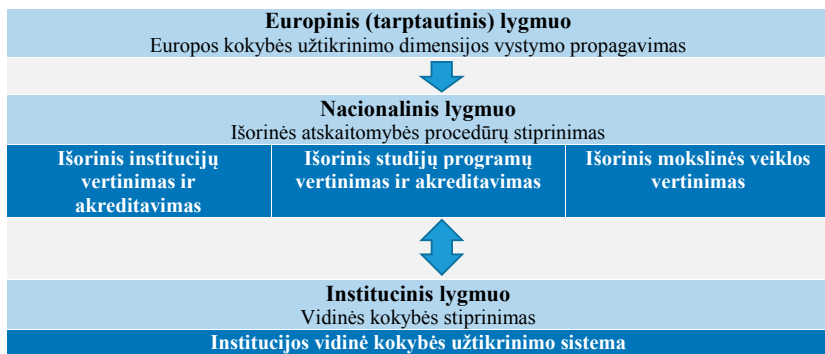
Apskaičiavus vidinių institucijos dokumentų reikalavimų poveikio laipsnį (rodiklį), gautas kriterijaus vidurkis ir moda rodo, kad jie neturėjo poveikio ISO 9001 standarto diegimui Lietuvos aukštosiose mokyklose (vidurkis – 2,60; standartinis nuokrypis – 1,080; moda – 2 („Nesutinku“)). Vadinasi, vidinių institucijos dokumentų reikalavimai neturi poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose.

3.3.2. Dokumentų analizės rezultatai

Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas vykdomas Europiniu (tarptautiniu), nacionaliniu ir instituciniu lygmenimis (36 pav.). Pagal tai, kokie subjektai vykdo kokybės užtikrinimo funkcijas, skiriami du aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo modeliai: išorinis ir vidinis kokybės užtikrinimas [Pūraitė, 2011, p. 1233]. Išorinis kokybės užtikrinimas įmanomas tik veikiant atitinkamoms išorinio vertinimo institucijoms ir „realizuojamas tikrinant, ar pačios aukštosios mokyklos vidiniais procesais geba užtikrinti kokybę“ [Serafinas ir kt., 2014, p. 8]. Vidinis kokybės užtikrinimas grindžiamas tarptautinėmis ir nacionali-

⁵² Administracinio personalo reikalavimų atveju iš nustatytų dviejų modų (2 („Nesutinku“) ir 4 („Sutinku“)) pasirinkta mažesnė moda dėl didelio „Neturiu nuomonės“ atsakymų skaičiaus.

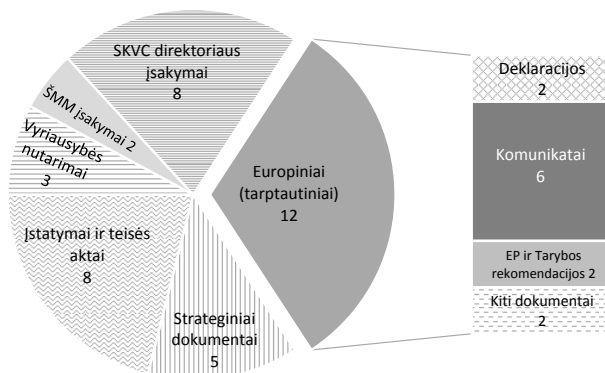
nėmis nuostatomis aukštajai mokyklai ir pačios aukštosios mokyklos patvirtinta veiklos kokybės gerinimo strategija (jos atsakomybe).



36 pav. Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistema
Šaltinis: sudaryta autorės

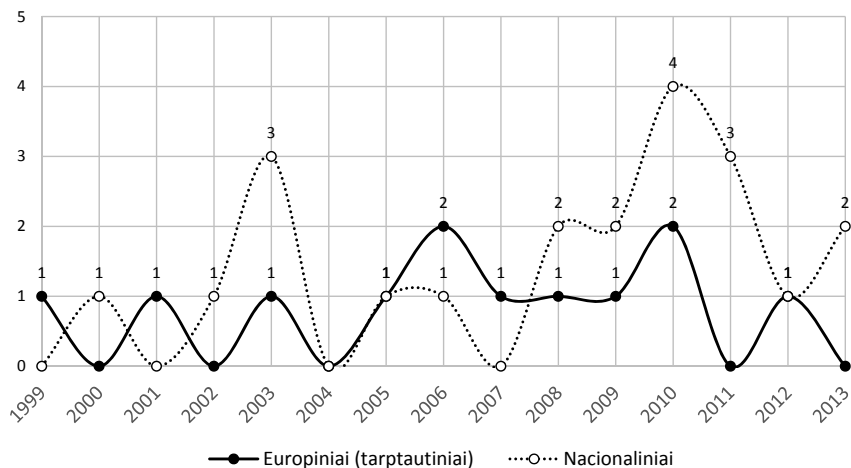
Dokumentų analizės tyrimo tikslas – identifikuoti ir susisteminti: 1) europinius (tarptautinius) reikalavimus (rekomendacijas) institucinėms (vidinėms) kokybės užtikrinimo sistemoms, 2) nacionalinius reikalavimus (rekomendacijas) Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybės užtikrinimui. Taip pat siekiama atsakyti į klausimą, ar europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų reikalavimuose (rekomendacijose) akcentuojamas konkrečių kokybės vadybos sistemų kūrimas ir diegimas?

Siekiant atsakyti į minėtus klausimus, analizuoti aktualūs europiniai (tarptautiniai) ir nacionaliniai dokumentai (12 priedas). Tyrimui buvo atrinkti ir analizuoti 26 nacionaliniai dokumentai (strateginiai dokumentai (5), įstatymai ir teisės aktai (8), Vyriausybės nutarimai (3), Švietimo ir mokslo ministro įsakymai (2), SKVC direktoriaus įsakymai (8)) ir 12 europinių (tarptautinių) dokumentų (deklaracijos (2), komunikatai (6), Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijos (2), kiti dokumentai (2)) (37 pav.).



37 pav. Europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų pasiskirstymas pagal rūšį
Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuotų dokumentų pasiskirstymas pagal publikavimo metus pateiktas 38 pav. Kadangi 1999 metais Lietuva pasirašė Bolonijos deklaraciją, tyrime analizuoti nuo 1999 metų publikuoti dokumentai. Be to, tarp tyrime dalyvavusių Lietuvos aukštųjų mokyklų, tik 2001 metais prasidėjo ISO 9001 standarto diegimas. Daugiausiai analizuotų europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų publikuoti 2010 metais (6 dokumentai) ir 2003 metais (4 dokumentai).



38 pav. Europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų pasiskirstymas pagal publikavimo metus

Šaltinis: sudaryta autorės

3.3.2.1. Europiniai (tarptautiniai) dokumentai: vidinės kokybės užtikrinimas instituciniu lygmeniu

1999 metais Lietuva kartu su kitomis 28 valstybėmis pasirašė Bolonijos deklaraciją, kurios pagrindinis tikslas – „iki 2010 metų sukurti vieningą Europos aukštojo mokslo erdvę ir Europos aukštojo mokslo sistemą padaryti žinoma visame pasaulyje“. Šiuo tikslu toliau skatinamas bendradarbiavimas „kokybės užtikrinimo srityje siekiant sukurti panašius kriterijus ir metodologijas“⁵³.

Išanalizavus Europos Sąjungos strateginius aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo dokumentus: komunikatus (Prahos, 2001; Berlyno, 2003; Bergeno, 2005; Londono, 2007; Leveno ir Naujojo Luveno, 2009; Bukarešto, 2012), Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijas (2006; 2008), kitus dokumentus (Budapešto-Vienos deklaracija, 2010; Bolonijos politikos forumo 2010 metų pareiškimas bei Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos) (12 priedas). Išskirtos konkrečiai aukštosioms mokykloms suformuluotos rekomendacijos (reikalavimai) pagal šias sritis: bendros rekomendacijos, rekomendacijos studijų, studijų programų ir dėstyto kokybei, rekomendacijos kokybės užtikrinimui (kokybės užtikrinimo sistemoms) (17 lentelė).

⁵³ Europos aukštojo mokslo erdvė. Bendra Europos šalių švietimo ministrų 1999 m. birželio 19 d. Bolonijos Deklaracija, *Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai 1999-2005*, ŠMM, 2008, p. 11–16.

17 lentelė. Europinių (tarptautinių) dokumentų rekomendacijos aukštosioms mokykloms

Rekomendacijos	Dokumento publikavimo metai
Bendros rekomendacijos	
toliau gerinti savo veiklos kokybę, sistemingai diegiant vidinius mechanizmus [p. 57];	2005
aukštojo mokslo teikėjai atsako už paslaugų kokybę bei jos užtikrinimą [p. 22];	2006
būtina rūpintis visuomenės suinteresuotumu aukštojo mokslo kokybe bei nuostatomis [p. 22];	2006
aukštosios mokyklos turi gebėti parodyti kokybę tiek savo šalyje, tiek tarptautiniu lygiu [p. 22];	2006
Studijų, studijų programų, dėstymo kokybė	
labiau pasitikėti kokybės vertinimo ir (arba) akreditacijos mechanizmais siekiant užtikrinti studijų kokybę [p. 26];	2001
turi būti tobulinama studijų programų kokybė, atsižvelgiant į studentų ir kitų suinteresuotų šalių poreikius [p. 22];	2006
kuo daugiau dėmesio skirti visų pakopų studijų programų dėstymo kokybei [p. 19];	2009
Kokybės užtikrinimas (kokybės užtikrinimo sistemos)	
rengti kokybės užtikrinimo sistemų projektus [p. 26];	2001
steigti visiems priimtinas kokybės užtikrinimo sistemas [p. 26];	2001
pirminė atsakomybė už aukštojo mokslo kokybės užtikrinimą tenka pačiai institucijai [p. 37];	2003
įvesti ar tobulinti griežtas vidaus kokybės užtikrinimo sistemas [p. 92];	2006
aukštosiose mokyklose turi būti kuriama palanki aplinka kokybei užtikrinti [p. 22];	2006
kokybės užtikrinimo procesuose labai svarbu skaidrumas ir išorinis vertinimas [p. 22];	2006
plėtoti savo kokybės užtikrinimo sistemas [p. 51];	2007
kokybės užtikrinimas turėtų apimti reguliarius įstaigų, jų programų arba jų kokybės užtikrinimo sistemų vertinimus, atliekamus išorės priežiūros įstaigų [p. 7];	2008
kokybės užtikrinimas turėtų apimti konteksto, priemonių, proceso ir rezultatų dimensijas, dėmesys turėtų būti sutelktas į rezultatus ir mokymosi pasiekimus [p. 7];	2008
kokybės užtikrinimo sistemos turėtų apimti aiškius ir išmatuojamus tikslus bei standartus [p. 7];	2008
kokybės užtikrinimo sistemos turėtų apimti įgyvendinimo gaires, įskaitant suinteresuotųjų šalių dalyvavimą [p. 7];	2008
kokybės užtikrinimo sistemos turėtų apimti tinkamus išteklius [p. 7];	2008
kokybės užtikrinimo sistemos turėtų apimti tinkamus vertinimo metodus, derinant savęs vertinimą ir išorės tikrinimą [p. 7];	2008
kokybės užtikrinimo sistemos turėtų apimti grįžtamojo ryšio mechanizmus ir procedūras, kuriais skatinamas tobulėjimas [p. 7];	2008
kokybės užtikrinimo sistemos turėtų apimti vertinimo rezultatus, su kuriais galima lengvai susipažinti [p. 7];	2008
Kokybės užtikrinimas yra esminis dalykas stiprinant pasitikėjimą aukštuoju mokslu [p. 12]	2012

Šaltinis: sudaryta autorės.

Dokumentų analizės duomenimis, tik 3 rekomendacijos nukreiptos į studijų kokybę (studijų programų kokybę, dėstymo kokybę), 4 – yra bendro pobūdžio rekomendacijos, akcentuojančios „vidinių mechanizmų diegimą“ veiklos kokybei gerinti, primenančios aukštųjų mokyklų atsakomybę už paslaugų kokybę, pabrėžiančios aukštųjų mokyklų rūpinimąsi visuomenės suinteresuotumu aukštojo mokslo kokybe ir jų kokybės matomumą nacionaliniu ir tarptautiniu mastu. 8 rekomendacijos susijusios su kokybės užtikrinimo sistemomis, t. y. nurodoma, ką turi apimti kokybės užtikrinimo sistemos (2008). Kitose 8 rekomendacijose akcentuojamas (vidaus) kokybės užtikrinimo sistemų steigimas, plėtojimas, tobulinimas (2001, 2006, 2007), palankios aplinkos kūrimas kokybei užtikrinti (2006), skaidrumo ir išorinio vertinimo svarba (2006).

Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija (ENQA) įgyvendindama Berlyno komunikato (2003) įsipareigojimus, 2005 metais parengė Kokybės užtikrinimo nuostatus ir gaires Europos aukštojo mokslo erdvei. Jose pažymima, „nuostatų ir gairių tikslas – teikti pagalbą bei patarti aukštosioms mokykloms, kuriančioms savo kokybės užtikrinimo sistemą <...>. Šių nuostatų ir gairių tikslas nėra nurodyti vykdymo būdus, jos neturėtų būti suprantamos kaip privalomos ar nekintamos“⁵⁴ (2006, p. 22). Teigiama, kad gairėse neprieštaraujama institucinės autonomijos principui, pagal kurį „pirminė atsakomybė už studijų kokybės užtikrinimą priklauso nuo pačios institucijos <...>“. Tokiu būdu „nuostatose ir gairėse buvo ieškoma atitinkamos pusiausvyros tarp vidinių kokybės kultūrų kūrimo ir plėtojimo bei vaidmens, kurį gali atlikti išorinio kokybės užtikrinimo procedūros“.

Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatose [2006, p. 8] vidinis aukštosios mokyklos kokybės užtikrinimas apima šešis aspektus: kokybės užtikrinimo politiką ir procedūras, studijų programų, suteikiamų kvalifikacijų patvirtinimą, stebėseną ir periodinį vertinimą, studentų laimėjimų vertinimą, dėstytojų kokybės užtikrinimą, studijų išteklius ir paramą studentams, informacijos sistemas bei viešą informavimą (18 lentelė).

18 lentelė. Vidinio aukštosios mokyklos kokybės užtikrinimo aspektai ir rekomendacijos

Aspektai	Rekomendacijos
Kokybės užtikrinimo politika ir procedūros	<p>aukštosiose mokyklose turėtų būti įgyvendinama kokybės užtikrinimo politika;</p> <p>aukštosiose mokyklose turėtų būti numatyti veikimo būdai, padedantys užtikrinti kokybę;</p> <p>aukštosios mokyklos turėtų sukurti terpę, kurioje itin vertinama kokybės bei kokybės užtikrinimo svarba mokyklos veiklai;</p> <p>aukštosios mokyklos turėtų sukurti ir įgyvendinti nuolatinio kokybės gerinimo strategiją;</p> <p>aukštųjų mokyklų kokybės gerinimo strategija, politika bei veikimo būdai turėtų būti įteisinti ir viešai skelbiami;</p> <p>aukštųjų mokyklų dokumentuose turėtų būti numatytas studentų bei kitų suinteresuotųjų šalių vaidmuo;</p>
Studijų programų, suteikiamų kvalifikacijų patvirtinimas, stebėseną ir periodinis vertinimas	<p>aukštosios mokyklos turi būti įteisinusios studijų programų, suteikiamų kvalifikacijų patvirtinimo, stebėsenos ir periodinio vertinimo tvarką;</p>

⁵⁴ Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos (2006). SKVC, p. 108.

Studentų laimėjimų vertinimas	studentų laimėjimai turėtų būti vertinami naudojantis viešai paskelbtoje ir nuolat taikomoje tvarkoje nustatytais kriterijais bei procedūromis;
Dėstytojų kokybės užtikrinimas	aukštojoje mokykloje turėtų būti galimybių įsitikinti, kad studentus mokantis personalas yra kvalifikuotas ir kompetentingas tai daryti;
Studijų išteklių ir parama studentams	aukštosios mokyklos turėtų užtikrinti, kad kiekvienos studijų programos studentų mokymuisi reikalingi išteklių būtų tinkami ir pakankami;
Informacijos sistemos	aukštoji mokykla turi užtikrinti, kad ji kaupia, analizuoja ir naudojami tinkama informacija, padedančia veiksmingai valdyti studijų programas bei kitą veiklą;
Viešas informavimas	aukštosios mokyklos turi nuolat skelbti naujausią, tikslią ir nešališką kiekybinę bei kokybinę informaciją apie vykdomas studijų programas ir suteikiamas kvalifikacijas.

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal [Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos, 2006, p. 8].

Svarbu pažymėti, kad Bukarešto komunikate [2012, p. 12] Europos aukštojo mokslo erdvės ministrai įsipareigojo iki 2015 m. atlikti Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių peržiūrą ir atnaujinimą bei pabrėžė „veiksmingesnio valdymo ir vadybos aukštojo mokslo institucijose plėtojimo reikšmę“.

3.3.2.2. Nacionaliniai reikalavimai (rekomendacijos)

Siekiant identifikuoti ir susisteminti nacionalinius reikalavimus (rekomendacijas) Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybės užtikrinimui, analizuoti įvairūs nacionaliniai dokumentai: LR įstatymai, Vyriausybės nutarimai, Švietimo ir mokslo ministro įsakymai, SKVC direktoriaus įsakymai bei strateginiai dokumentai (12 priedas).

2002 metais Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje įtvirtintas siekis „užtikrinti švietimo kokybę, atitinkančią Europos Sąjungos šalių švietimo kokybės standartus“⁵⁵. Nuo 2003 metų LR Švietimo įstatyme nurodoma, jog „Mokykla **privalo užtikrinti** <...>, geros kokybės švietimą“⁵⁶. 2003 metais Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatuose vieną iš pagrindinių, švietimo kokybės užtikrinimo, siekių numatyta įgyvendinti „sustiprinant aukštųjų mokyklų atsakomybę už studijų kokybę, <...>“⁵⁷. 2006 metų LR Vyriausybės Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006-2010 metų plane numatoma „diegti bendrus europinius kokybės užtikrinimo standartus nacionalinėje kokybės užtikrinimo sistemoje“ bei „įtraukti darbdavius ir kitus socialinius partnerius į studijų kokybės vertinimą“⁵⁸.

2009 metų LR Mokslo ir studijų įstatymas numato, kad „mokslo (meno) veiklos ir studijų kokybę užtikrinama per (1) mokslo ir studijų institucijų vidines kokybės užtikrinimo

⁵⁵ LR Seimo nutarimas „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“, 2002 m. lapkričio 12 d. Nr. IX-1187, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=193888, [III skyriaus 1 dalis]

⁵⁶ LR Švietimo įstatymas, 2003 m. birželio 17 d., I-1489, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=214245, [43 str. 9 dalis]; LR Švietimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?a=395105&b>, [43 str. 9 dalis].

⁵⁷ LR Seimo nutarimas „Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų“, 2003 m. liepos 4 d., Nr. IX-1700, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=215471, [IV dalis].

⁵⁸ LR Vyriausybės 2006 m. balandžio 5 d. Nr. 335 nutarimas „Dėl Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006-2010 metų plano patvirtinimo“, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=273539&p_tr2=2, [IV dalis, 18.7, 18.9 str.].

sistemas, (2) išorinį studijų programų vertinimą ir akreditavimą, (3) išorinį mokslinės veiklos vertinimą ir (4) išorinį mokslo ir studijų institucijų įvertinimą ir (arba) akreditavimą⁵⁹.

Vidinė kokybės užtikrinimo sistema

Nuo 2009 metų LR Mokslo ir studijų įstatyme įtvirtintas privalomas reikalavimas aukštosioms mokykloms turėti vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą:

„Kiekviena aukštoji mokykla **privalo turėti** vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą, grindžiamą Europos aukštojo mokslo erdvės studijų kokybės užtikrinimo nuostatomis ir pačios aukštosios mokyklos patvirtinta veiklos kokybės gerinimo strategija, [privalo, aut. past.] numatyti veikimo būdus ir priemones, padedančius užtikrinti jos teikiamo aukštojo išsilavinimo kokybę“⁶⁰ (2009, 41 str. 1 dalis).

Aukštosios mokyklos veiklos išorinis vertinimas

Aukštųjų mokyklų ir valstybinių mokslinių tyrimų institutų veiklos kokybei gerinti ir atskaitomybei įgyvendinti LR ŠMM ne rečiau kaip kas 6 metai inicijuoja, o SKVC organizuoja aukštosios mokyklos išorinį vertinimą.⁶¹ Išorinis vertinimas apima realiųjų išteklių vertinimą (remiasi aukštosios mokyklos finansine atskaitomybe, oficialiais statistiniais duomenimis bei aukštosios mokyklos apklausos rezultatais – savianalize) ir veiklos atitikties vertinimą (atliekamas aukštosios mokyklos parengtos savianalizės ir ekspertų grupės vizito į instituciją pagrindu). Kaip nurodoma LR Vyriausybės nutarime⁶², išorinio vertinimo tikslas – sukurti prielaidas aukštosios mokyklos veiklai gerinti, skatinti jos kokybės kultūrą, įvertinti bazinio finansavimo poreikius, informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštosios mokyklos veiklos kokybę, teikti rekomendacijas dėl aukštosios mokyklos veiklos plėtros. Vienas iš aukštosios mokyklos išorinio vertinimo uždavinių – įvertinti aukštosios mokyklos statute (įstatuose, nuostatuose) nurodytos veiklos atitiktį teisės aktų nustatytiems reikalavimams, Europos aukštojo mokslo erdvės nuostatomis pagal: 6.2.7. vidinės kokybės užtikrinimo sistemos veiksmingumą.⁶³

Remiantis išorinio vertinimo išvadomis aukštoji mokykla įvertinama teigiamai (akredituojama 6 metams), neigiamai (akredituojama 2 metams) arba neakredituojama.

Atlikus su aukštosios mokyklos veiklos (išoriniu) vertinimu ir akreditavimu susijusių aktualių dokumentų (LR įstatymų, vyriausybės nutarimų ir SKVC direktoriaus įsakymų) turinio analizę, identifikuoti ir susisteminti juose nurodomi atitinkami reikalavimai ir rekomendacijos (19 lentelė).

⁵⁹ LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=474734, [40 str. 2 dalis].

⁶⁰ Ten pat, [41 str. 1 dalis].

⁶¹ Ten pat, [43 str.].

⁶² LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašo ir aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2010 m. rugsėjo 22 d., Nr. 1317, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=381569&p_tr2=2.

⁶³ Ten pat.

19 lentelė. Reikalavimai ir rekomendacijos dėl aukštųjų mokyklų veiklos (išorinio) vertinimo ir akreditavimo

Reikalavimai ir rekomendacijos	Dokumento publikavimo metai (institucija)
Bendri	
„Valstybinė aukštoji mokykla, <...> turi informuoti [steigėjus] ⁶⁴ visuomenę ir valdžios bei valdymo institucijas apie savo veiklą, studijų kokybės užtikrinimo priemones ir lėšų naudojimą ⁶⁵ “.	2000, 2005
„Aukštosios mokyklos atsako už mokslo (meno) veiklos, studijų ir kitos veiklos kokybę. Jos turi viešai skelbti savo veiklos kokybės rodiklius ir puoselėti mokslo ir studijų veiklos kokybės kultūrą ⁶⁶ “.	2009, 2012 (V)
„Aukštoji mokykla turi nuolat interneto tinklalapyje ir kitais būdais viešai skelbti tikslių kiekybinę ir kokybinę informaciją apie <...> įšvertinimo rezultatus, pripažintų institucijų atliktus aukštosios mokyklos veiklos vertinimus, <...> ⁶⁷ “.	2009
„Aukštoji mokykla privalo: 2) informuoti steigėjus, juridinio asmens dalyvius ir visuomenę apie studijų ir mokslinės veiklos kokybės užtikrinimo priemones <...> ⁶⁸ “.	2009
Rekomendacijos siekiant atitikti išorinio vertinimo sričių kriterijus	
„Siekiant įvertinti, kaip institucija rūpinasi savo veiklos kokybe, kiek veiksminga jos turima kokybės užtikrinimo sistema <...>, analizuojama: studijų programų įgyvendinimo kokybė (27.2), tyrimų kokybė (28.3), paslaugų pakankamumas ir kokybė (vertinamas paslaugų atitikimas studentų poreikiams) (30.1), vidinis kokybės užtikrinimas (31), vidinės sistemos veiksmingumas (analizuojamas institucijos vidinis valdymas kokybės užtikrinimo požiūriu, vidinio kokybės užtikrinimo principai ir jų naudojimas institucijoje, informacijos apie studijų, tyrimų ir administravimo procesus iš skirtingų padalinių ar fakultetų objektyvumas <...>) (31.1), išorės ekspertų paveikumas (31.2.), Kokybės kultūros ugdymas (31.2) ⁶⁹ “.	2008 (SKVC)
„Siekiant įvertinti, ar aukštosios mokyklos valdymas yra veiksmingas, analizuojama: vidinio studijų kokybės užtikrinimo sistemos (įskaitant kokybės užtikrinimo politiką, studijų programų kokybės ir studentų pasiekimų vertinimą, duomenų kaupimo ir viešo informavimo organizavimą <...>) veiksmingumas (8.2.1), pokyčių valdymas (procesų optimizavimas) – procesų kokybės analizė, tobulinimo prielaidos, rizikų analizė (8.2.5) ⁷⁰ “.	2010, 2013 (SKVC)

Šaltinis: sudaryta autorės.

⁶⁴ 8 dalies 4 punkto nauja redakcija nuo 2005-08-01.

⁶⁵ LR Aukštojo mokslo įstatymas, 2000 m. kovo 21 d. Nr. VIII-1586, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=97866, [5 str. 8 dalies 4 punktą]; LR Aukštojo mokslo įstatymo ir mokslo ir studijų pakeitimo ir papildymo įstatymas, 2005 m. birželio 30 d. Nr. X-292, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=259411.

⁶⁶ LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009 m. balandžio 30 d., Nr. XI-242, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=474734, [40 str., 2 dalis]; LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Aukštųjų mokyklų veiklos valstybinės priežiūros tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2012 m. lapkričio 28 d., Nr. 1456, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=438977&p_tr2=2, [III.14].

⁶⁷ LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009 m. balandžio 30 d., Nr. XI-242, [41 str. 2 dalis].

⁶⁸ LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=474734 [7 str., 3 dalies 2 punktą].

⁶⁹ SKVC Direktoriaus įsakymas „Dėl metodinių patarimų mokslo ir studijų institucijų veiklos išoriniam vertinimui atlikti patvirtinimo“, 2008 m. rugpjūčio 28 d. Nr. 1-119 (VI skyrius. Institucinio vertinimo sritys ir posričiai); SKVC Direktoriaus įsakymas „Metodiniai patarimai mokslo ir studijų institucijų veiklos savianalizei vykdyti ir jos suvestinei rengti“, 2008 m. lapkričio 18 d., Nr. 1-154 (II skyrius. Institucinio vertinimo sritys ir posričiai).

⁷⁰ SKVC Direktoriaus įsakymas „Dėl Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos patvirtinimo“, 2010 m. spalio 25 d. Nr. 1-01-135, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=384688&p_tr2=2; SKVC Direktoriaus įsakymas „Dėl Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2010 m. spalio 25 d. įsakymo Nr. 1-01-135 „Dėl Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“, 2013 m. liepos 12 d. Nr. V-39, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=453707, [8.2].

Vykdomyų studijų programų išorinis vertinimas ir akreditavimas

2003 metų Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje siekta „reguliariai kontroliuoti studijų kokybę, atsižvelgiant į darnaus visuomenės vystymosi poreikius ir darbo rinkos pokyčius, tobulinti studijų kokybės vertinimo tvarką“⁷¹. LR Mokslo ir studijų įstatyme nurodoma, kad aukštosiose mokyklose „vykdomos tik akredituotos studijų programos“⁷², kurios turi būti akredituojamos ne rečiau kaip kartą per 6 metus. Studijų programos akreditavimo paskirtis – nustatyti, ar studijų programa atitinka teisės aktų reikalavimus⁷³. Tuo tikslu atliekamas studijų programos išorinis vertinimas, kurio vienas iš etapų yra aukštosios mokyklos savianalizė. Studijų programos išoriniu vertinimu siekiama: sudaryti prielaidas tobulinti studijų programą, kurti studijų kokybės užtikrinimo kultūrą; nustatyti, kaip studijų programos vykdymo kokybė atitinka teisės aktų reikalavimus, Europos aukštojo mokslo erdvės nuostatas ir aukštosios mokyklos, filialo įsipareigojimus⁷⁴.

Aukštųjų mokyklų studijų programų išorinį vertinimą atlieka Studijų kokybės vertinimo centras arba kita aukštojo mokslo kokybės vertinimo agentūra, įtraukta į Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo agentūrų registrą⁷⁵.

Atlikus su aukštosios mokyklos vykdomyų studijų programų išoriniu vertinimu ir akreditavimu susijusių aktualių dokumentų (LR įstatymų, vyriausybės nutarimų ir SKVC direktoriaus įsakymų) turinio analizę, identifikuoti ir susisteminti juose nurodomi atitinkami reikalavimai bei rekomendacijos (20 lentelė)

20 lentelė. Reikalavimai ir rekomendacijos dėl aukštųjų mokyklų vykdomyų studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo

Reikalavimai ir rekomendacijos	Dokumento publikavimo metai (institucija)
Bendri	
„Studijų programų kokybė periodiškai vertinama“ ⁷⁶ .	2000
„Studijų programos turi būti akredituojamos ne rečiau kaip kartą per 6 metus“ ⁷⁷ .	2009 (ŠMM)

⁷¹ Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo, 2003 m. rugsėjo 11 d. Nr. 1160, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=217644, [251.8 punktas].

⁷² LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=474734, [42 str. 1 dalis].

⁷³ Ten pat.

⁷⁴ LR ŠM Ministro įsakymas „Dėl Studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2009 m. liepos 24 d. Nr. ISAK-1652, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=350784 [I skyriaus 4.1, 4.2 punktai].

⁷⁵ LR ŠM Ministro įsakymas „Dėl Studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2009 m. liepos 24 d. Nr. ISAK-1652, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=350784 [I skyriaus 6 punktas]; LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=474734, [42 str.].

⁷⁶ LR Aukštojo mokslo įstatymas, 2000 m. kovo 21 d. Nr. VIII-1586, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=97866, [44 str. 2 dalis].

⁷⁷ LR ŠM Ministro įsakymas „Dėl Studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2009 m. liepos 24 d. Nr. ISAK-1652, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=350784, [II skyriaus 8 dalis].

„Aukštoji mokykla turi nuolat interneto tinklalapyje ir kitais būdais viešai skelbti tikslią kiekybinę ir kokybinę informaciją apie studijų programas <...>, studentų, absolventų ir kitų suinteresuotų šalių nuomonę apie studijų kokybę <...>“ ⁷⁸ .	2009 (ŠMM)
„Aukštoji mokykla privalo: informuoti steigėjus, juridinio asmens dalyvius ir visuomenę <...> apie savo studijų programų išorinio kokybės įvertinimo ir akreditavimo rezultatus“ ⁷⁹ .	2009
Programos kokybės vertinimo reikalavimai	
„Programos vadybos sritis įvertinama pagal šiuos kriterijus: aiškiai paskirstyta atsakomybė už programos įgyvendinimą ir priežiūrą, sprendimų priėmimą (63.1), periodiškai renkami ir analizuojami duomenys bei kita informacija apie programos įgyvendinimą (63.2), programos vidinio ir išorinio vertinimo rezultatai veiksmingai panaudojami tobulinant programą (63.3), į programos vertinimo ir tobulinimo procesus įtraukiami socialiniai dalininkai (63.4), naudojamasi vidinio kokybės užtikrinimo priemonės yra veiksmingos (63.5.)“ ⁸⁰ .	2009 (ŠMM), 2010 (SKVC)
„Analizuojant programos vadybą turi būti nurodyti ir išnagrinėti: <...> būdai (priemonės), kuriais siekiama užtikrinti kokybišką programos vykdymą (108.2) <...>“ ⁸¹ .	2010 (SKVC)
Rekomendacijos savianalizei	
„Analizuojant programos vadybą rekomenduojama nurodyti ir išnagrinėti: dokumentus, kuriuose apibrėžta programos vykdytojų atsakomybė (109.1.), programos administracijos ir dėstytojų nuomonę apie atsakomybės paskirstymą (109.2), dokumentus, kurie reglamentuoja vidinį studijų kokybės užtikrinimą aukštojoje mokykloje (109.3.), informacijos apie studijų kokybę šaltinius (109.8.)“ ⁸² .	2010 (SKVC)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Ketinamos vykdyti studijų programos išorinis vertinimas ir akreditavimas

Atlikus su aukštojoje mokykloje ketinamų vykdyti studijų programų išoriniu vertinimu ir akreditavimu susijusių aktualių dokumentų (Švietimo ir mokslo ministro įsakymų, SKVC direktoriaus įsakymų) turinio analizę, identifikuoti ir susisteminti juose nurodomi atitinkami reikalavimai (21 lentelė)

⁷⁸ Ten pat, [41 str. 2 dalis].

⁷⁹ LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=474734, [7 str., 3 dalies, 2 punktas].

⁸⁰ KVC Direktoriaus įsakymas „Dėl vykdomų studijų programų vertinimo metodikos patvirtinimo“, 2010 m. gruodžio 20 d. Nr. 1-01-162, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390053&p_tr2=2, [III skyriaus II poskyrio 63 dalis]; LR Švietimo ir Mokslo Ministro įsakymas „Dėl Studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 2009 m. liepos 24 d. Nr. ISAK-1652, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=350784.

⁸¹ SKVC Direktoriaus įsakymas „Dėl vykdomų studijų programų vertinimo metodikos patvirtinimo“, 2010 m. gruodžio 20 d. Nr. 1-01-162, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390053&p_tr2=2, [III skyriaus II poskyrio 108 dalies punktai].

⁸² Ten pat.

21 lentelė. Reikalavimai ir rekomendacijos dėl ketinamų vykdyti studijų programų aukštesiose mokyklose vertinimo ir akreditavimo

Reikalavimai ir rekomendacijos	Dokumento publikavimo metai (institucija)
Bendri	
„Aukštosios mokyklos senatas, akademinė taryba ar atitinkamas nevalstybinės aukštosios mokyklos organas patvirtina, kad ketinama vykdyti studijų programa atitinka bendruosius ir specialiuosius (jei tokie yra nustatyti) reikalavimus studijų programoms“ <...>. Patvirtinama „Programos kokybės vadyba: atlikta programos vidinės kokybės kontrolės procedūra (6.1), programos vykdymui bus taikoma vidinė kokybės užtikrinimo sistema (6.2) ⁸³ “.	2011 (ŠMM)
Programos aprašymui	
„Programos aprašymo sudėtinės dalys yra šios: <...>, vidinio studijų kokybės užtikrinimo tvarka. Aprašant vidinį studijų kokybės užtikrinimą, apibūdinamos vidinio studijų kokybės užtikrinimo priemonės, kurios numatomos taikyti įgyvendinant programą ⁸⁴ “.	2010, 2011 (SKVC)
Išoriniam vertinimui	
„Atliekant programos išorinį vertinimą kiekviena sritis išanalizuojama pagal nustatytus vertinimo kriterijus (52). Programos vadybos sritis įvertinama pagal šiuos kriterijus: aiškiai paskirstyta atsakomybė už programos įgyvendinimą ir priežiūrą, sprendimų priėmimą (58.1), numatomos naudoti vidinio kokybės užtikrinimo priemonės yra tinkamos (58.3) ⁸⁵ “.	2011, 2013 (SKVC)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Dokumentų analizės duomenimis, programos kokybės vadyba yra svarbus aspektas ketinamai vykdyti studijų programai. Atliekant ketinamos vykdyti studijų programos išorinį vertinimą, programos vadybos sritis vertinama pagal tuos pačius kriterijus kaip ir vykdomos studijų programos.

⁸³ LR Švietimo ir Mokslo Ministro 2009 m. liepos 24 d. įsakymo Nr. 1652 „Dėl studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo pakeitimo“, 2011 m. liepos 29 d., Nr., V-1487, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=404519, [3 priedas].

⁸⁴ SKVC Direktorius įsakymas „Dėl Ketinamų vykdyti studijų programų aprašo rengimo ir jo atitikties LR švietimo ir mokslo ministro patvirtintiems bendriesiems ir specialiesiems reikalavimams studijų programoms nustatymo metodinių nurodymų patvirtinimo“, 2010 m. kovo 3 d. Nr. 1-01-18, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=366473, [II skyriaus I skirsnio 10 ir 17 punktai]; SKVC Direktorius įsakymas „Dėl Ketinamos vykdyti studijų programos aprašo rengimo, jos išorinio vertinimo ir akreditavimo metodikos patvirtinimo“, 2011 m. lapkričio 28 d. Nr. 1-01-157, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=413149&p_tr2=2, [II skyriaus I skirsnio 22 punktas].

⁸⁵ SKVC Direktorius įsakymas „Dėl Ketinamos vykdyti studijų programos aprašo rengimo, jos išorinio vertinimo ir akreditavimo metodikos patvirtinimo“, 2011 m. lapkričio 28 d. Nr. 1-01-157, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=413149&p_tr2=2; SKVC Direktorius įsakymas „Dėl ketinamos vykdyti studijų programos aprašo rengimo, jos išorinio vertinimo ir akreditavimo metodikos, patvirtintos Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2011 m. lapkričio 28 d. įsakymu Nr. 1-01-157, pakeitimo“, 2013 m. balandžio 22 d. Nr. V-23, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=448416.

3.3.3. Aukštųjų mokyklų vidinės organizacinės struktūros charakteristikų tyrimo rezultatai

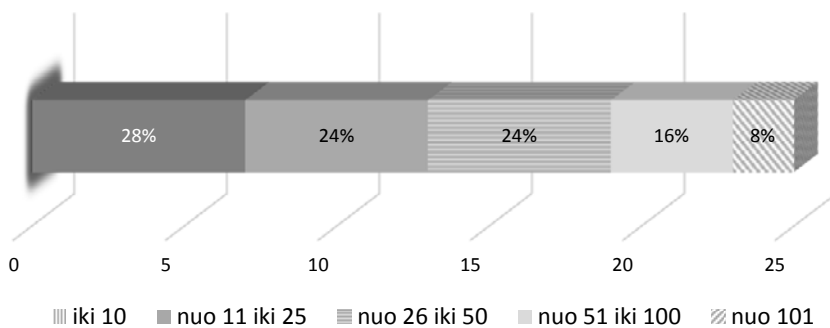
Institucijų vidinės organizacinės struktūros charakteristikos tirtos siekiant: 1) išsiaiškinti tiriamoms aukštosioms mokykloms būdingas vidinės organizacinės struktūros charakteristikas, 2) nustatyti vidinės organizacinės struktūros charakteristikų poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą akademinėse institucijose per reikšmingus skirtumus tarp tiriamų aukštųjų mokyklų vidinės organizacinės struktūros charakteristikų.

Institucijų vidinės organizacinės struktūros charakteristikos tiriamos per institucijos struktūrinį sudėtingumą, institucijos dydį, institucijos amžių bei centralizaciją.

Institucijos struktūrinis sudėtingumas

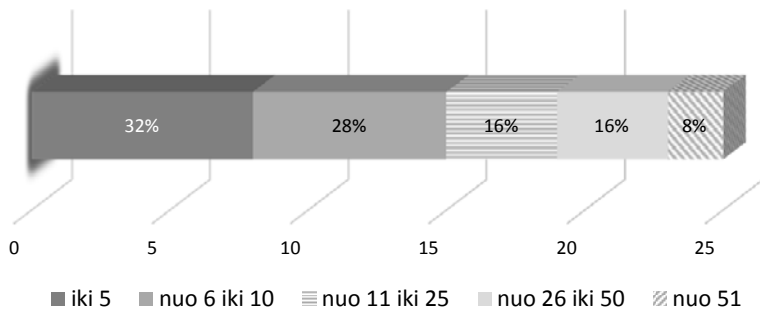
Institucijos sudėtingumas matuojamas per aukštosios mokyklos akademinio personalo, turinčio atitinkamą mokslinį (daktarai, habilituoti daktarai) arba pedagoginį (docentai, profesoriai) laipsnį, skaičių (profesionalizmas), per institucijos padalinių skaičių, skirtingų studijų sričių skaičių ir studijų programų skaičių (horizontali diferenciacija), per aukštojoje mokykloje esančių studijų pakopų skaičių (vertikali diferenciacija), per institucijos padalinių geografinį išsidėstymą, t. y. per geografinių vietų skaičių (erdvinė diferenciacija).

Tyrimo duomenimis, susumavus atitinkamą mokslinį ir/ar pedagoginį laipsnį turinčius darbuotojus, gauti rezultatai buvo sugrupuoti į penkias grupes (39 pav.). 28 % aukštųjų mokyklų priimančios sprendimą ir pradėdant kurti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 standartą buvo iki 10 mokslinių ir/ar pedagoginių laipsnį turinčių darbuotojų, po 24 % – nuo 11 iki 25 ir nuo 26 iki 50, 16 % – nuo 51 iki 100 ir 8 % aukštųjų mokyklų – daugiau nei 101.



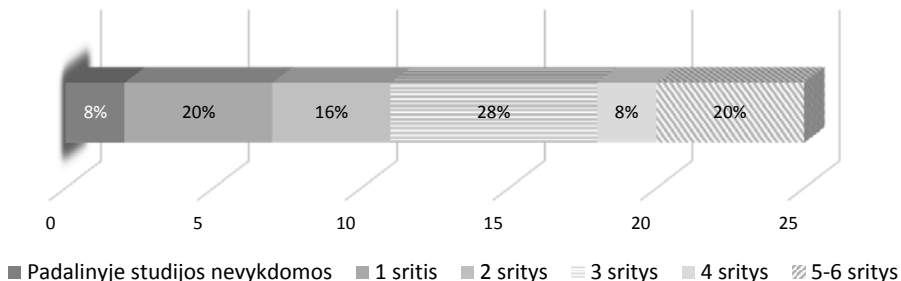
39 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal mokslinį ir pedagoginį laipsnį turinčių darbuotojų skaičių

Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal padalinių skaičių pateikiamas 40 pav. Daugiausiai aukštųjų mokyklų (32 %) sprendimo priėmimo dėl ISO 9001 standarto diegimo metu turėjo iki 5 padalinių, 28 % – nuo 6 iki 10, po 16 % – nuo 11 iki 25 ir nuo 26 iki 50, ir 8 % aukštųjų mokyklų – daugiau nei 51 padalinį.



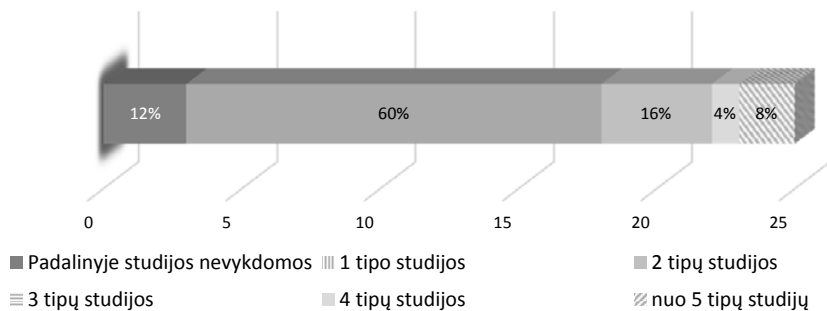
40 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal padalinių skaičių

Tyrimo metu buvo išskirtos 6 studijų sritys, kuriose vykdytos studijos aukštosiose mokyklose: biomedicinos, fizinių, technologijos, socialinių, humanitarinių mokslų ir menų. Aukštosios mokyklos suskirstytos pagal skirtingų vykdomų studijų sričių skaičių į penkias grupes, papildomai išskiriant institucijas / padalinius, kuriose studijos nebuvo vykdomos (8 %) (41 pav.). 20 % aukštųjų mokyklų sprendimo priėmimo dėl pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą metu vykdė studijas 1 srityje, 16 % – 2 srityse, 28 % – 3 srityse, 8 % – 4 srityse ir 20 % aukštųjų mokyklų – 5-6 srityse.



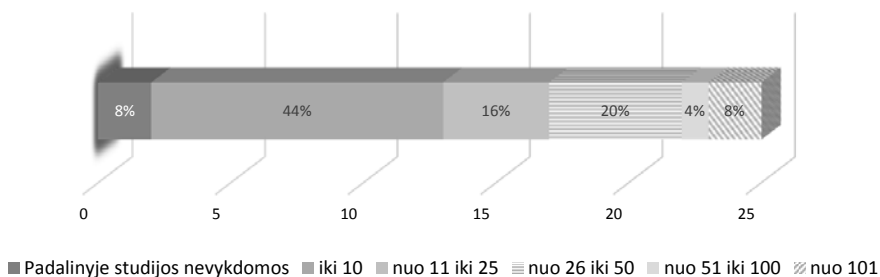
41 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal studijų sričių skaičių

Tyrimo metu buvo nustatyti aukštųjų mokyklų įvardinti studijų tipai, kuriuose vykdytos studijos: bakalauro, magistro, doktorantūros ir kita (vientisosios, gretutinės, neformalaus suaugusiųjų švietimo, profesinio mokymo, aukštesniosios, išlyginamosios, koleginės ir laipsnio nesuteikiančios). Aukštosios mokyklos suskirstytos pagal skirtingų vykdomų studijų tipų skaičių į penkias grupes, papildomai išskiriant institucijas / padalinius, kuriose studijos nebuvo vykdomos (12 %) (42 pav.). 60 % institucijų vykdytos tik vieno tipo studijos, 16 % – 2 tipų, 4 % – 4 tipų ir 8 % – nuo 5 tipų studijų.



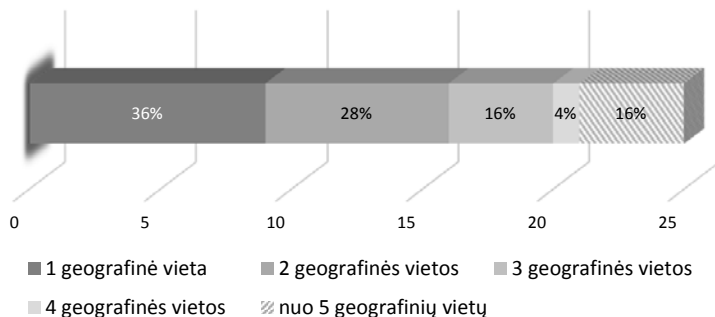
42 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal studijų tipų skaičių

Tyrimo duomenimis, susumavus aukštųjų mokyklų vykdytų studijų programų skaičių, gauti rezultatai buvo sugrupuoti į penkias grupes, papildomai išskiriant institucijas / padalinius, kuriose studijos nebuvo vykdomos (8 %) (43 pav.). 44 % aukštųjų mokyklų vykdyta iki 10 studijų programų, 20 % – nuo 26 iki 50, 16 % – nuo 11 iki 25, 8 % – nuo 101 ir 4 % aukštųjų mokyklų – nuo 51 iki 100.



43 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal studijų programų skaičių

Pagal aukštųjų mokyklų padalinių geografinių vietų skaičių institucijos suskirstytos į 5 grupes (44 pav.). 36 % aukštųjų mokyklų buvo įsikūrę vienoje geografinėje vietoje, 28 % – dvejose, 16 % – trijose, 4 % – keturiose ir 16 % – daugiau nei 5 geografinėse vietose.



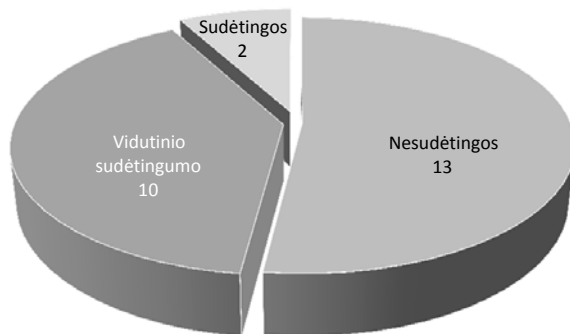
44 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal geografinių vietų skaičių

Apskaičiavus profesionalizmo ir diferenciacijos (horizontalios, vertikalios ir erdvinės) charakteristikų Likerto skalės balų vidurkį pagal aukščiau minėtus kriterijus, aukštosios mokyklos pagal sudėtingumą skirstomos į sudėtingas (vidurkis ≥ 4), vidutinio sudėtingumo ($2 < \text{vidurkis} < 4$), nesudėtingas (vidurkis ≤ 2) (22 lentelė).

22 lentelė. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal struktūrinį sudėtingumą

Vidurkis	Sudėtingumas		
	nesudėtingos	vidutinio sudėtingumo	sudėtingos
0,50	2		
0,83	1		
1,17	2		
1,33	1		
1,50	1		
1,67	3		
2,00	3		
2,17		3	
2,33		2	
2,50		1	
2,83		1	
3,67		2	
3,83		1	
5,00			2
Iš viso:	13	10	2

Tyrimas rodo, kad priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo aukštesiose mokyklose struktūriškai sudėtingos buvo 2 aukštosios mokyklos (8 %), vidutinio sudėtingumo – 10 (40 %) ir nesudėtingos – 13 (52 %) (45 pav.).



45 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal struktūrinį sudėtingumą

Skirtumai tarp struktūriškai sudėtingų, vidutinio sudėtingumo ir nesudėtingų aukštųjų mokyklų pateikti 23 lentelėje. Egzistuoja skirtumai tarp struktūriškai sudėtingų ir vidutinio sudėtingumo aukštųjų mokyklų dėl ISO 9001 standarto reikalavimų turinio aiškumo

ir suprantamumo (KL_1.2), dėl to, jog įdiegti ISO 9001 standartą aukštojoje mokykloje buvo svarbu, nes ISO 9001 standartą buvo įsidedusios užsienio aukštojo mokslo institucijos (KL_24.2) ir dėl to, jog ISO 9001 standartas įdiegtas aukštojoje mokykloje / padalinyje dėl aukščiausios vadovybės reikalavimų (KL_29.3).

23 lentelė. Statistiniai duomenys pagal aukštųjų mokyklų struktūrinį sudėtingumą

	Pasiskirstymas pagal struktūrinį sudėtingumą								
	Nesudėtingos			Vidutinio sudėtingumo			Sudėtingos		
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana
KL_1.2	3,92	0,494	4,00	3,30	1,494	3,50	4,50	0,707	4,50
KL_3	2,77	0,927	3,00	2,90	1,101	3,00	4,00	0,000	4,00
KL_9.3	4,15	0,801	4,00	3,00	1,054	3,00	4,00	0,000	4,00
KL_19.1	3,25	1,165	3,50	3,90	0,876	4,00	5,00		5,00
KL_19.2	3,38	1,188	4,00	3,89	0,928	4,00	2,00		2,00
KL_19.3	3,44	1,130	4,00	3,90	0,876	4,00	2,00		2,00
KL_24.2	3,15	0,987	3,00	2,90	1,287	2,50	4,00	0,000	4,00
KL_25	3,31	1,032	4,00	3,20	1,033	4,00	4,50	0,707	4,50
KL_29.3	3,54	1,050	4,00	3,40	1,506	4,00	4,50	0,707	4,50

Skirtumai tarp vidurkių		
Nesudėtingos - vidutinio sudėtingumo	Nesudėtingos - Sudėtingos	Vidutinio sudėtingumo - sudėtingos
0,62	-0,58	-1,20
-0,13	-1,23	-1,10
1,15	0,15	-1,00
-0,65	-1,75	-1,10
-0,51	1,38	1,89
-0,46	1,44	1,90
0,25	-0,85	-1,10
0,11	-1,19	-1,30
0,14	-0,96	-1,10

Taip pat egzistuoja skirtumai (23 lentelė) tarp struktūriškai nesudėtingų, vidutinio sudėtingumo ir sudėtingų aukštųjų mokyklų dėl to, jog ISO 9001 standarto diegimą aukštojoje mokykloje / padalinyje sąlygojo ISO 9001 standarto nesudėtingumas (KL_3), dėl ISO 9001 standarto suvokimo kaip priemonės, kuri pagerintų aukštosios mokyklos / padalinio pelningumą (KL_9.3), dėl to, jog ISO 9001 standartas įdiegtas aukštojoje mokykloje / padalinyje siekiant atitikti LR Mokslo ir studijų įstatymo (2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242) reikalavimus (KL_19.1), 2010 m. rugsėjo 22 d. LR Vyriausybės nutarimo Nr. 1317 „Dėl Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašo ir aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ reikalavimus (KL_19.2), 2010 m. spalio 25 d. Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus įsakymo Nr. 1-01-135 „Dėl Aukštosios

mokyklos veiklos vertinimo metodikos patvirtinimo“ vertinimo principus ir kriterijus (KL_19.3) ir dėl to, jog ISO 9001 standartas įdiegtas aukštojoje mokykloje / padalinyje dėl standarto populiarumo kitose viešo ir privataus sektoriaus organizacijose (KL_25).

Statistinių duomenų analizė rodo, kad struktūriškai sudėtingoms aukštosioms mokykloms ISO 9001 standarto reikalavimų turinys buvo neabejotinai aiškus ir suprantamas, tuo tarpu dalis (4 iš 10) vidutinio sudėtingumo aukštųjų mokyklų nelaikė ISO 9001 standarto reikalavimų turiniu aiškiu ir suprantamu. Visose struktūriškai sudėtingose aukštosiose mokyklose buvo svarbu įdiegti ISO 9001 standartą, nes jį buvo įdiegusios užsienio aukštosios mokyklos, o tarp vidutinio sudėtingumo aukštųjų mokyklų tas faktas, kad ISO 9001 standartą buvo įsidiegusios užsienio akademinės institucijos, vienareikšmio svarbumo neturėjo. Struktūriškai sudėtingos aukštosios mokyklos diegė ISO 9001 standartą dėl aukščiausios vadovybės reikalavimų, tuo tarpu tarp vidutinio sudėtingumo akademinė institucijų buvo tik maža dalis (3 iš 10) institucijų, kuriose aukščiausios vadovybės reikalavimai dėl ISO 9001 standarto diegimo poveikio neturėjo.

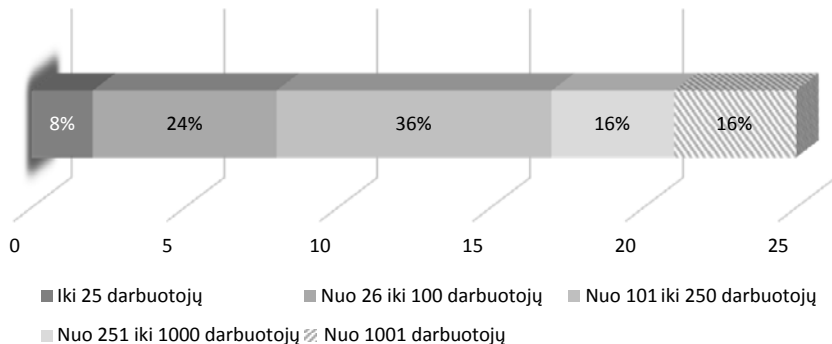
Statistinių duomenų analizė parodė, kad visose struktūriškai sudėtingose, priešingai nei nesudėtingose (3 iš 13) ir vidutinio sudėtingumo (4 iš 10), aukštosiose mokyklose ISO 9001 standarto diegimą sąlygojo ISO 9001 standarto nesudėtingumas. Struktūriškai nesudėtingos ir sudėtingos aukštosios mokyklos suvokė ISO 9001 standartą kaip priemonę, galinčią pagerinti institucijos pelningumą, tuo tarpu vidutinio sudėtingumo aukštosios mokyklos nebuvo tokios užtikrintos dėl to. Nustatyta, kad ne visose struktūriškai nesudėtingose ir vidutinio sudėtingumo aukštosiose mokyklose (priešingai nei sudėtingose), ISO 9001 standartas įdiegtas aukštojoje mokykloje / padalinyje siekiant atitikti LR Mokslo ir studijų įstatymo (2009) reikalavimus. Tačiau struktūriškai sudėtingos akademinės institucijos, priešingai nei nesudėtingos ir vidutinio sudėtingumo, diegė ISO 9001 standartą ne dėl atitikimo LR Vyriausybės nutarimo „Dėl Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašo ir aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (2010) reikalavimams ir SKVC direktoriaus įsakymo „Dėl Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos patvirtinimo“ (2010) vertinimo principams ir reikalavimams. Visos struktūriškai sudėtingos aukštosios mokyklos ir daugiau nei pusė nesudėtingų (7 iš 13) ir vidutinio sudėtingumo (6 iš 10) aukštųjų mokyklų įsidiegė ISO 9001 standartą dėl standarto populiarumo kitose viešo ir privataus sektoriaus organizacijose.

Atlikus koreliacinę analizę nustatyta, kad struktūrinis sudėtingumas turi statistiškai reikšmingą neigiamą sąryšį su ISO 9001 standarto suvokimu kaip priemonės, kuri pagerins institucijos / padalinio pelningumą ($r = -0,403$; $p < 0,05$) (KL.9.3) ir procesų valdymą ($r = -0,401$; $p < 0,05$) (KL.9.8). Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas sąryšis tarp aukštosios mokyklos / padalinio struktūrinio sudėtingumo ir to, kad ISO 9001 standartas įdiegtas aukštojoje mokykloje / padalinyje dėl ES SF finansavimo sąlygų aprašo reikalavimų ($r = 0,574$; $p < 0,01$) (KL_22) ir kaip atsakas į valstybinių finansavimo šaltinių reikalavimus ($r = 0,499$; $p < 0,05$) (KL_23.1). Patikrinus koreliacinius sąryšius regresinės analizės metodu, reikšmingų sąryšių nenustatyta.

Institucijos dydis

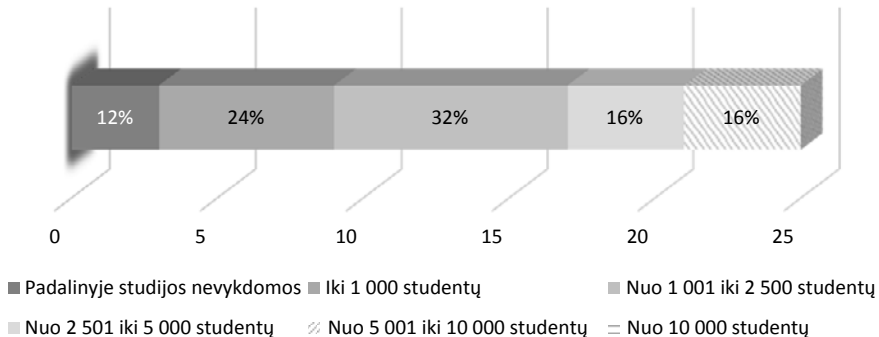
Institucijos dydis matuojamas per darbuotojų (akademinių, administracinių ir kito personalo) skaičių ir studentų (pirmos, antros ir trečios studijų pakopų) skaičių.

Sprendimo priėmimo dėl ISO 9001 standarto diegimo metu 8 % aukštųjų mokyklų turėjo iki 25 darbuotojų, 24 % – nuo 26 iki 100, 36 % – nuo 101 iki 250, 16 % – nuo 251 iki 1000 ir likę 16 % – virš 1001 darbuotojo (46 pav.).



46 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių

Tyrimo duomenimis, aukštosios mokyklos sugrupuotos pagal studentų skaičių į penkias grupes, papildomai išskiriant institucijas / padalinius, kuriose studijos nebuvo vykdomos (12 %) (47 pav.). 24 % aukštųjų mokyklų buvo iki 1000 studentų, 32 % – nuo 1001 iki 2500, 16 % – nuo 2501 iki 5000 ir 16 % – nuo 5001 iki 10 000 studentų.



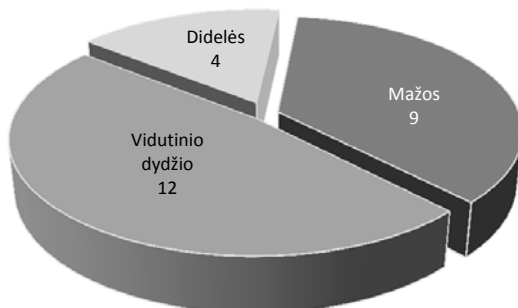
47 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal studentų skaičių

Apskaičiavus aukštosios mokyklos darbuotojų ir studentų skaičiaus Likerto skalės balų vidurkį aukštosios mokyklos pagal dydį skirstomos į dideles (vidurkis ≥ 4), vidutinio dydžio ($2 < \text{vidurkis} < 4$), mažas (vidurkis ≤ 2) (24 lentelė).

24 lentelė. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal dydį

Vidurkis	Dydis		
	Mažos	Vidutinio dydžio	Didelės
0,50	2		
1,00	1		
1,50	4		
2,00	2		
2,50			
3,00		1	
3,50		3	
4,50			4
Iš viso:	9	12	4

Tyrimas rodo, kad priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo aukštosiose mokyklose, didelės buvo 4 aukštosios mokyklos (16 %), vidutinio dydžio – 12 (48 %) ir mažos – 9 (36 %) (48 pav.).



48 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal dydį

Skirtumai tarp didelių, vidutinio dydžio ir mažų aukštųjų mokyklų pateikti 25 lentelėje. Egzistuoja skirtumai tarp didelių ir mažų aukštųjų mokyklų dėl to, jog priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo aukštojoje mokykloje / padalinyje, ISO 9001 standarto įgyvendinimas buvo suvokiamas kaip nesudėtingas (KL_1.3), dėl to, jog ISO 9001 standartas įdiegtas aukštojoje mokykloje / padalinyje siekiant atitikti LR Mokslo ir studijų įstatymo (2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242) reikalavimus (KL_19.1), ir dėl to, jog ISO 9001 standartas įdiegtas aukštojoje mokykloje / padalinyje dėl aukščiausios vadybės reikalavimų (KL_29.3).

25 lentelė. Statistiniai duomenys pagal aukštųjų mokyklų dydį

	Pasiskirstymas pagal institucijos dydį								
	Mažos			Vidutinio dydžio			Didelės		
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana
KL_13	3,89	0,928	4,00	3,00	1,128	3,00	2,75	0,957	2,50
KL_18.1	3,25	1,165	3,50	4,33	0,492	4,00	3,75	1,258	4,00
KL_19.1	3,17	1,329	3,00	3,70	0,823	4,00	4,67	0,577	5,00
KL_29.3	3,22	1,093	3,00	3,58	1,443	4,00	4,25	0,500	4,00

Skirtumai tarp vidurkių		
Mažos - Vidutinio dydžio	Mažos - Didelės	Vidutinio dydžio - Didelės
0,89	1,14	0,25
-1,08	-0,50	0,58
-0,53	-1,50	-0,97
-0,36	-1,03	-0,67

Taip pat egzistuoja skirtumai tarp mažų ir vidutinio dydžio aukštųjų mokyklų dėl to, jog ISO 9001 standartas įdiegtas aukštojoje mokykloje / padalinyje siekiant atitikti Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių reikalavimus (KL_18.1).

Statistinių duomenų analizė rodo, kad mažos, visiškai priešingai nei didelės, aukštosios mokyklos suvokė ISO 9001 standarto įgyvendinimą kaip nesudėtingą. Beveik visos (3 iš 4) didelės aukštosios mokyklos diegė ISO 9001 standartą siekdamos atitikti LR Mokslo ir studijų įstatymo (2009) reikalavimus, tuo tarpu dalis mažų (3 iš 9) aukštųjų mokyklų nediegė ISO 9001 standarto dėl įstatymo reikalavimų. Visos didelės ir beveik pusė mažų (4 iš 9) aukštųjų mokyklų diegė ISO 9001 standartą dėl aukščiausios vadybės reikalavimų.

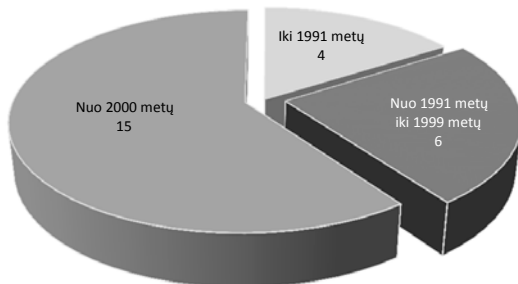
Visos vidutinio dydžio aukštosios mokyklos diegė ISO 9001 standartą siekdamos atitikti Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių reikalavimus, tuo tarpu iš mažų tik apytiksliai pusė (4 iš 9) diegė ISO 9001 standartą siekdamos atitikti minėtų nuostatų reikalavimus.

Atlikus koreliacinę analizę nustatyta, kad aukštosios mokyklos / padalinio dydis teigiamai koreliuoja su ISO 9001 standarto suvokimu kaip priemonės, atitinkančios aukštosios mokyklos / padalinio suinteresuotųjų šalių (studentų) poreikius ($r = 0,413$; $p < 0,05$) (KL_5.3), su tuo, kad ISO 9001 standarto diegimą aukštojoje mokykloje / padalinyje sąlygojo maži kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standartą diegimo kaštai ($r = 0,425$; $p < 0,05$) (KL_12.1), ir su tuo, kad ISO 9001 standartas įdiegtas dėl studentų reikalavimų ($r = 0,413$; $p < 0,05$) (KL_21.1). Tuo tarpu statistiškai reikšmingas neigiamas sąryšis nustatytas tarp aukštosios mokyklos / padalinio dydžio ir suvokiamo ISO 9001 standarto įgyvendinimo sudėtingumo ($r = -0,431$; $p < 0,05$) (KL_1.3), tarp ISO 9001 standarto suvokimo kaip priemonės, kuri pagerins institucijos / padalinio įvaizdį ($r = -0,410$; $p < 0,05$)

(KL_9.2), dokumentacijos valdymą ($r = -0,476$; $p < 0,05$) (KL_9.7) ir veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą ($r = -0,416$; $p < 0,05$) (KL_9.9). Patikrinus koreliacinius sąryšius regresinės analizės metodu, reikšmingų sąryšių nenustatyta.

Institucijos amžius

Institucijos amžius matuojamas per aukštųjų mokyklų pasiskirstymą pagal įkūrimo metus. Aukštosios mokyklos pagal amžių skirstomas į tris grupes: įkurtos iki 1991 metų (4 aukštosios mokyklos arba 16 %), įkurtos nuo 1991 iki 1999 metų (6 aukštosios mokyklos arba 24 %), įkurtos nuo 2000 metų (15 akademinį institucijų arba 60 %) (49 pav.).



49 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal įkūrimo metus

Skirtumai tarp iki 1991 metų, nuo 1991 iki 1999 metų ir nuo 2000 metų įkurtų aukštųjų mokyklų pateikti 26 lentelėje. Egzistuoja skirtumai tarp aukštųjų mokyklų įkurtų iki 1991 ir nuo 2000 metų dėl ISO 9001 standarto suvokimo kaip priemonės, atitinkančios institucijos suinteresuotųjų šalių poreikius: studentų (KL_5.3), absolventų (KL_5.4) ir socialinių partnerių (KL_5.6).

Tarp aukštųjų mokyklų įkurtų iki 1991 metų ir nuo 1991 iki 1999 metų skirtumai egzistuoja dėl to, jog priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo aukštojoje mokykloje / padalinyje, ISO 9001 standarto įgyvendinimas buvo suvokiamas kaip nesudėtingas (KL_1.3) ir dėl to, jog ISO 9001 standartas įdiegtas aukštojoje mokykloje / padalinyje siekiant atitikti Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių reikalavimus (KL_18.1).

26 lentelė. Statistiniai duomenys pagal aukštųjų mokyklų amžių

	Pasiskirstymas pagal amžių								
	nuo 2000 metų			nuo 1991 metų iki 1999			iki 1991 metų		
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana
KL_1.3	3,27	1,033	3,00	3,83	0,983	4,00	2,50	1,291	2,50
KL_5.1	4,00	0,655	4,00	4,00	0,632	4,00	3,00	0,816	3,00
KL_5.3	4,00	1,000	4,00	3,50	0,548	3,50	3,00	0,816	3,00
KL_5.4	3,93	1,033	4,00	3,50	0,548	3,50	2,75	0,500	3,00
KL_5.5	4,20	1,014	4,00	4,00	0,632	4,00	3,00	0,816	3,00
KL_5.6	4,07	1,033	4,00	3,83	0,753	4,00	3,00	0,816	3,00
KL_5.7	4,07	0,704	4,00	4,00	0,632	4,00	2,75	0,500	3,00
KL_18.1	4,00	0,926	4,00	3,33	1,211	3,50	4,33	0,577	4,00
KL_19.1	3,64	0,842	4,00	3,00	1,732	2,00	5,00	0,000	5,00
KL_24.2	3,00	1,069	3,00	2,83	1,329	2,00	4,00	0,000	4,00

Skirtumai tarp vidurkių		
nuo 2000 metų - nuo 1991 metų iki 1999 metų	nuo 2000 metų - iki 1991 metų	nuo 1991 metų iki 1999 metų - iki 1991 metų
-0,57	0,77	1,33
0,00	1,00	1,00
0,50	1,00	0,50
0,43	1,18	0,75
0,20	1,20	1,00
0,23	1,07	0,83
0,07	1,32	1,25
0,67	-0,33	-1,00
0,64	-1,36	-2,00
0,17	-1,00	-1,17

Taip pat egzistuoja skirtumai tarp aukštųjų mokyklų įkurtų iki 1991 metų, nuo 1991 iki 1999 metų ir nuo 2000 metų dėl ISO 9001 standarto suvokimo kaip priemonės, atitinkančios institucijos suinteresuotųjų šalių poreikius: akademinio personalo (KL_5.1), darbdavių (KL_5.5) ir valstybės valdžios institucijų (KL_5.7), dėl to, jog ISO 9001 standartas įdiegtas aukštojoje mokykloje / padalinyje siekiant atitikti LR Mokslo ir studijų įstatymo (2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242) reikalavimus (KL_19.1) ir dėl to, jog įdiegti ISO 9001 standartą aukštojoje mokykloje buvo svarbu, nes ISO 9001 standartą buvo įsidięgusios užsienio aukštojo mokslo institucijos (KL_24.2).

Kaip rodo statistinių duomenų analizė, dauguma (12-14 iš 15) aukštųjų mokyklų įkurtų nuo 2000 metų, priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo aukštojoje mokykloje / padalinyje, suvokė ISO 9001 standartą kaip priemonę, atitinkančią institucijos / padalinio suinteresuotųjų šalių (studentų, absolventų ir socialinių partnerių) poreikius.

Tuo tarpu tarp aukštųjų mokyklų įkurtų iki 1991 metų vyravo skirtingi suvokimai ISO 9001 standarto kaip priemonės, atitinkančios šių suinteresuotųjų šalių poreikius.

Beveik visos (5 iš 6) aukštosios mokyklos, įkurtos nuo 1991 iki 1999 metų, priešingai nei pusė (2 iš 4) aukštųjų mokyklų, įkurtų iki 1991 metų, suvokė ISO 9001 standarto įgyvendinimą kaip nesudėtingą. Dauguma (3 iš 4) iki 1991 metų įkurtų aukštųjų mokyklų ir tik pusė (3 iš 6) aukštųjų mokyklų, įkurtų nuo 1991 iki 1999 metų, diegė ISO 9001 standartą savo institucijoje siekdamos atitikti Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių reikalavimus.

Statistinių duomenų analizė rodo, kad dauguma (12–14 iš 15) aukštųjų mokyklų įkurtų nuo 2000 metų, ir dauguma (5 iš 6) aukštųjų mokyklų įkurtų nuo 1991 iki 1999 metų, priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo aukštojoje mokykloje / padalinyje, suvokė ISO 9001 standartą kaip priemonę, atitinkančią institucijos / padalinio suinteresuotųjų šalių (akademinių personalo, darbdavių ir valstybės valdžios institucijų) poreikius. Tuo tarpu tarp aukštųjų mokyklų įkurtų iki 1991 metų vyravo skirtingi suvokimai ISO 9001 standarto kaip priemonės, atitinkančios šių suinteresuotųjų šalių poreikius.

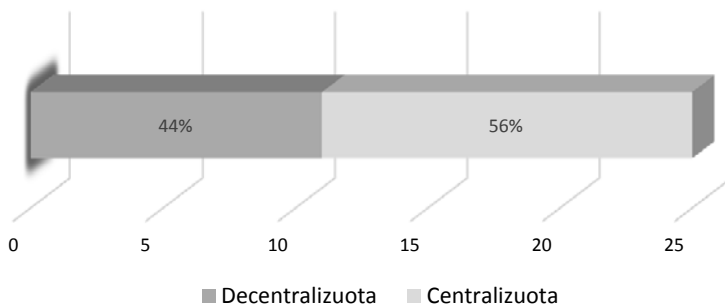
Analizuojant skirtumą tarp aukštųjų mokyklų įkurtų iki 1991 metų, nuo 1991 iki 1999 metų ir nuo 2000 metų dėl to, jog ISO 9001 standartas įdiegtas aukštojoje mokykloje / padalinyje siekiant atitikti LR Mokslo ir studijų įstatymo (2009) reikalavimus, gauti rezultatai ir atsakymų pasiskirstymas tarp trijų amžiaus grupių rodo, jog reikšmingo skirtumo iš tikrųjų nėra, kadangi dalis aukštųjų mokyklų (6 iš 25) atsakymo į šį klausimą nepateikė ir tai leido susidaryti dideliems skirtumams tarp vidurkių skirtingose amžiaus grupėse. Dauguma (10 iš 14) aukštųjų mokyklų įkurtų nuo 2000 metų ir pusė (2 iš 4) aukštųjų mokyklų įkurtų iki 1991 metų diegė ISO 9001 standartą dėl atitikimo minėto įstatymo reikalavimams.

Visose iki 1991 metų įkurtose akademinėse institucijose įdiegti ISO 9001 standartą buvo svarbu, nes jį buvo įsidiegusios užsienio aukštosios mokyklos. Tačiau daugumoje (4 iš 6) aukštųjų mokyklų įkurtų nuo 1991 iki 1999 metų tai nebuvo svarbu. Trečdalyje (5 iš 15) aukštųjų mokyklų įkurtų nuo 2000 metų įsidiegti ISO 9001 standartą taip pat buvo svarbu, nes standartą buvo įsidiegusios užsienio akademinės institucijos (kiti du trečdaliai institucijų atitinkamai nuomonės neturėjo arba dėl to nediegė).

Atlikus koreliacinę analizę, nustatyti statistiškai reikšmingi neigiami sąryšiai tarp aukštųjų mokyklų amžiaus charakteristikos ir ISO 9001 standarto suvokimo kaip priemonės, atitinkančios aukštosios mokyklos / padalinio suinteresuotųjų šalių poreikius: studentų ($r = -0,522$; $p < 0,01$), absolventų ($r = -0,546$; $p < 0,01$), darbdavių ($r = -0,487$; $p < 0,05$), socialinių partnerių ($r = -0,436$; $p < 0,05$) ir valstybės valdžios institucijų ($r = -0,449$; $p < 0,05$) (KL.5.3-7), ir tarp to, kad ISO 9001 standarto diegimą aukštojoje mokykloje / padalinyje sąlygojo ISO 9001 standarto suderinamumas su suinteresuotųjų šalių poreikiais ($r = -0,440$; $p < 0,05$) (KL_6.4). Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp aukštosios mokyklos / padalinio amžiaus charakteristikos ir ISO 9001 standarto suvokimo kaip priemonės, kuri pagerins institucijos / padalinio įvaizdį ($r = 0,435$; $p < 0,05$) ir pelningumą ($r = 0,421$; $p < 0,05$) (KL_9.2-3), ir tarp ISO 9001 standarto diegimo trukmės suvokimo ($r = 0,530$; $p < 0,01$) (KL_16). Patikrinus koreliacinius sąryšius regresinės analizės metodu, nustatytas reikšmingas sąryšis tik tarp institucijos amžiaus ir to, kaip suvokiama ISO 9001 standarto diegimo trukmė (KL_16) ($\beta = 0,486$, $p < 0,05$).

Centralizacija

Centralizacija matuojama pagal tai, kuriame organizaciniame lygmenyje priimtas sprendimas diegti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 standartą. Priklausomai nuo sprendimo priėmimo lygmenų, aukštosios mokyklos skirstomos į centralizuotas (sprendimas priimtas tik viename hierarchiniame lygmenyje) ir decentralizuotas (sprendimas priimtas daugiau nei viename hierarchiniame lygmenyje). Tyrimas rodo, kad priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo aukštosiose mokyklose 56 % aukštųjų mokyklų sprendimas dėl ISO 9001 standarto diegimo buvo priimtas centralizuotai, ir 44 % – decentralizuotai (50 pav.). Centralizuotas sprendimo priėmimas dėl ISO 9001 standarto diegimo aukštojoje mokykloje / padalinyje dominavo tiek tarp valstybinių, tiek tarp privačių aukštųjų mokyklų / padalinių.



50 pav. Aukštųjų mokyklų pasiskirstymas pagal centralizuotą / decentralizuotą sprendimo priėmimą dėl ISO 9001 standarto diegimo (KVS kūrimo ir pagal ISO 9001 standarto reikalavimus)

Nėra nustatytų reikšmingų skirtumų tarp centralizuotų ir decentralizuotų aukštųjų mokyklų pagal sprendimo priėmimą dėl ISO 9001 standarto diegimo aukštojoje mokykloje.

Atlikus koreliacinę analizę nustatyti statistiškai reikšmingi neigiami centralizacijos (pagal sprendimo priėmimą dėl ISO 9001 standarto diegimo aukštojoje mokykloje) sąryšiai su ISO 9001 standarto suvokimu kaip priemonės, derančios su institucijos / padalinio vertybėmis ($r = -0,410$; $p < 0,05$) (KL_4.2), tarp to, kad ISO 9001 standarto diegimą aukštojoje mokykloje / padalinyje sąlygojo ISO 9001 standarto suderinamumas su institucijos / padalinio vertybėmis ($r = -0,456$; $p < 0,05$) (KL_6.2) ir suinteresuotųjų šalių poreikiais ($r = -0,408$; $p < 0,05$) (KL_6.4) ir ISO 9001 standarto suvokimo kaip priemonės, kuri gali būti modifikuota pagal institucijos / padalinio poreikius ($r = -0,525$; $p < 0,01$) (KL_13). Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas neigiamas sąryšis tarp aukštųjų mokyklų centralizacijos ir to, kad ISO 9001 standartas įdiegtas aukštojoje mokykloje / padalinyje dėl suinteresuotų šalių (valstybės valdžios institucijų) reikalavimų ($r = -0,453$; $p < 0,05$) (KL_21.5). Patikrinus koreliacinius sąryšius regresinės analizės metodu, reikšmingų sąryšių nenustatyta.

3.4. Tyrimo rezultatų analizė

Šiame skyriuje analizuojami empirinio ekspertų apklausos kiekybinio tyrimo rezultatai apie suvokiamas ISO 9001 standarto charakteristikas ir institucinius (priverstinius,

mimetinius ir normatyvinius) veiksniai ir jų poveikį ISO 9001 standarto pasirinkimui Lietuvos akademinėse institucijose. Gauti duomenys pagrindžiami kitų esamų mokslinių tyrimų rezultatais. Analizuojami atliktos kokybinės europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų analizės rezultatai, papildant ekspertų apklausos duomenis apie minėtų dokumentų poveikį ISO 9001 standarto pasirinkimui Lietuvos aukštosiose mokyklose. Galiausiai, per nustatytas Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijų vidinės organizacinės struktūros charakteristikas (kontekstas, kuriame buvo priimti sprendimai dėl pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą), aptariami reikšmingi skirtumai susiję su pasirinkimu diegti ISO 9001 standartą akademinėse institucijose ir jų poveikis ISO 9001 standarto pasirinkimui Lietuvos akademinėse institucijose.

3.4.1. Suvokiamų ISO 9001 standarto charakteristikų poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose

Suvokiamos inovacijos charakteristikos yra vienas iš šioje disertacijoje analizuojamų pasirinkimo diegti vadybos priemonės organizacijose veiksnių. Teorinėje tyrimo dalyje aptartos ir analizuotos suvokiamos inovacijos charakteristikos, metodologinėje dalyje buvo operacionalizuotos ir tirtos konkrečių Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijų kontekste, naudojant ekspertų apklausos duomenų rinkimo metodą. Šio skyriaus tikslas – aptarti ir analizuoti atlikto empirinio tyrimo rezultatus, ir atsakyti į klausimą, *kokios suvokiamos ISO 9001 standarto charakteristikos darė poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą tiriamose Lietuvos aukštosiose mokyklose.*

Tyrimo hipotezės akcentuoja sąryšį tarp suvokiamų ISO 9001 standarto charakteristikų ir pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą. Pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą aukštosiose mokyklose sprendimas aiškinamas per racionalų socialinės sistemos narių (sprendimo procese dalyvavusių individų) ISO 9001 standarto pasirinkimą per suvoktas ISO 9001 standarto charakteristikas: sudėtingumą, suderinamumą, matomumą, naudingumą, kainą, pritaikomumą ir diegimo trukmę.

H₁: Suvokiamas ISO 9001 standarto sudėtingumas ir kainos dydis turi neigiamą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą.

Sudėtingumas. Tyrimo rezultatai rodo, kad priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo, standarto terminologija ir reikalavimų turinys daugumoje (72-80 %) Lietuvos aukštųjų mokyklų buvo suvokiami kaip aiškūs ir suprantami. Tai, kad vis dėlto kai kurios aukštosios mokyklos susiduria su ISO 9001 standarto „interpretacijos sunkumais“, rodo analizuotų atvejo studijų tyrimo rezultatai: 5 iš 11 įvairių šalių aukštojo mokslo institucijų nurodė šią problemą [Kasperavičiūtė, 2013, p. 87].

Tačiau tik beveik pusėje Lietuvos aukštųjų mokyklų standarto įgyvendinimas buvo suvokiamas kaip nesudėtingas. Tos Lietuvos aukštosios mokyklos, kurios ISO 9001 įgyvendinimą suvokė kaip sudėtingą, nurodė joms žinomus ISO 9001 standarto įgyvendinimo sunkumus, susijusius su standarto tinkamumu aukštosioms mokykloms, darbuotojų pasipriešinimu, dokumentacija, biurokratija, procesų aprašymu ir procesų suderinimu, sistemos neveikimo baime, kokybės vadybos kompetencijų stoka. Pažymėtina, jog su Lietuvos aukštųjų mokyklų įvardintais žinomais ISO 9001 standarto įgyvendinimo sunkumais

(akademinių institucijų darbuotojų palaikymo stoka, popierizmu ir biurokratija, abejonėmis dėl standarto tinkamumo akademinėms institucijoms ir pan.), susiduria ir daugelis kitų šalių aukštojo mokslo ir studijų institucijų [Kasperavičiūtė, 2013, 2012]. Tai rodo, jog tame pačiame socialiniame tinkle esantys kokybės vadybos priemonių, šiuo atveju ISO 9001 standarto, diegėjai susiduria su panašiomis problemomis.

Nors tyrimo duomenimis ISO 9001 standarto terminologija ir reikalavimų turinys priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo aukštosiose mokyklose buvo aiškūs ir suprantami, o standarto įgyvendinimas suvokiamas kaip nesudėtingas, tačiau šie trys ISO 9001 standarto sudėtingumo charakteristikos kriterijai neturi reikšmingo poveikio Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą (yra tik labai silpnos ir nereikšmingos ($p > 0,05$) koreliacijos tarp terminologijos aiškumo, standarto reikalavimų turinio aiškumo, standarto įgyvendinimo nesudėtingumo ir Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą). Taip pat, yra tik stiprus reikšmingas ($p < 0,01$) sąryšis tarp standarto terminologijos aiškumo ir standartų reikalavimų turinio aiškumo kriterijų, kuris rodo, jog jeigu aukštajai mokyklai aiški standarto terminologija, tuomet yra aiškus ir standarto reikalavimų turinys, ir priešingai, jeigu neaiški standarto terminologija, atitinkamai neaiškus bus ir jo reikalavimų turinys. Statistinės analizės rezultatai *paneigia dalį H_1 hipotezės, jog suvokiamas ISO 9001 standarto sudėtingumas turi neigiamą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą, t. y. nustatyta, jog suvokiamas ISO 9001 standarto sudėtingumas neturėjo reikšmingo poveikio Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001*. Pažymėtina, jog toks pats rezultatas buvo gautas F. Damanpour ir M. Schneider [2008] tyrime. Autoriai nustatė, jog sudėtingumas neturėjo reikšmingo poveikio administracinių inovacijų pasirinkimui 725 savivaldybėse JAV. Gautus prieštarigus teorinei literatūrai, akcentuojančiai inovacijos sudėtingumo charakteristikos neigiamą poveikį jos pasirinkimui, rezultatus, tyrinėtojai argumentuoja tyrimuose tiriamų inovacijų skaičiumi bei inovacijos tipu, teigiant, kad administracinės inovacijos yra mažiau sudėtingos nei technologinės.

Kaina. Tyrimo duomenimis, priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo, standarto įdiegimas, sertifikavimas ir tolimesnis išlaikymas beveik visose (92 %) Lietuvos aukštosiose mokyklose buvo suvokiami kaip nesantys labai pigūs. Tačiau tai akademinėms institucijoms nesutrukdė diegti, sertifikuoti ir toliau išlaikyti ISO 9001 standartą, padengiant pilną kainą arba tik dalį reikalingų kaštų savo lėšomis. Lyginant, kiek aukštųjų mokyklų ISO 9001 standarto diegimo, sertifikavimo ir tolimesnio išlaikymo kaštų padengia 100 % savo lėšomis, matyti, jog daugiausiai aukštųjų mokyklų (44 %) savo lėšomis padengia tolimesnius išlaikymo kaštus, ir tik 28 % – diegimo ir 24 % – sertifikavimo kaštus. 2011–2012 metais 19 (iš 25) aukštųjų mokyklų gavo ES Struktūrinių fondų finansinę paramą (97 % finansavimas), skirtą sukurti, įdiegti ir/arba tobulinti aukštosios mokyklos vidinę (studijų) kokybės vadybos (kokybės užtikrinimo) sistemą, grindžiamą (ir) ISO 9001 standartu. 14 (iš 19) finansinę paramą gavusių akademinių institucijų tai buvo kokybės vadybos sistemos (ir) pagal ISO reikalavimus kūrimo pradžia.

Suvokiami ISO 9001 standarto kainos (diegimo, sertifikavimo ir tolimesnio išlaikymo) kriterijai teigiamai reikšmingai ($p < 0,01$) koreliuoja tarpusavyje, kas rodo, kad priklausomai nuo ISO 9001 standarto kainos suvokimo (brangus ar pigus), aukštosios mokyklos atitinkamai suvokia įdiegimo, sertifikavimo ar tolimesnio išlaikymo kainą. Koreliacinės analizės duomenimis, ISO 9001 standarto kainos charakteristikos įdiegimo kriterijus turi

vidutinį, o standarto sertifikavimo ir standarto tolimesnio išlaikymo kriterijai turi stiprų reikšmingą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą ($p < 0,01$). Reikšmingų koreliacijos koeficientų vidurkis rodo, kad kainos charakteristikos kriterijai turi stiprų poveikį ISO 9001 standarto pasirinkimui. Tai reiškia, kad kuo pigesnis standarto įdiegimas, sertifikavimas ar tolimesnis išlaikymas, tuo didesnė tikimybė, kad institucija pasirenks jį diegti, ir priešingai, kuo brangesnis – tuo ta tikimybė mažesnė. Toku būdu, statistinės analizės rezultatai patvirtina dalį H_1 hipotezės, jog suvokiamas ISO 9001 standarto kainos dydis turi neigiamą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą. Tai, kad inovacijos kaina turi neigiamą poveikį jos pasirinkimui taip pat patvirtina A. Iseri-Say ir kt. [2008] empirinis tyrimas apie vadybos technikų pasirinkimą tarp 500 didelių Turkijos įmonių. Vis dėlto, kai kuriuose tyrimuose gauti priešingi rezultatai [Damanpour, Schneider, 2008], ir tai rodo, kad inovacijos kaina nėra pirminė (objektyvi) inovacijos charakteristika, nes nors inovacija ir kainuoja tam tikrą fiksuotą sumą, tačiau kiekvienas inovacijos diegėjas jos kainą vertina atsižvelgdamas į savo finansinius išteklius.

Apibendrinat, galima teigti, kad H_1 hipotezė pasitvirtino dalinai, kadangi suvokiamas ISO 9001 standarto sudėtingumas neturėjo reikšmingo poveikio, o suvokiamas ISO 9001 standarto kainos dydis turėjo neigiamą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą.

H_2 : Suvokiamas ISO 9001 standarto suderinamumas, pritaikomumas, matomumas ir naudingumas turi teigiamą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą.

Suderinamumas. Priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo Lietuvos aukštosiose mokyklose, daugelyje aukštųjų mokyklų / padalinių (80–88 %) standartas buvo suvokiamas kaip derantis su institucijos misija ir vizija, vertybėmis ir suinteresuotųjų šalių (administracinio personalo ir darbdavių) poreikiais. Tuo tarpu ISO 9001 standarto suderinamumas su institucijoje egzistuojančiomis praktikomis ir kitų suinteresuotųjų šalių (akademinio personalo, studentų, absolventų, socialinių partnerių, valstybės valdžios institucijų ir visuomenės) poreikiais buvo suvokiamas tik tarp 60–72 % aukštųjų mokyklų. Pažymėtina, jog priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo, tik tarp valstybinių aukštųjų mokyklų ISO 9001 standartas nebuvo suvokiamas kaip derantis su institucijos / padalinio misija ir vizija, vertybėmis ir institucijoje / padalinyje egzistuojančiomis praktikomis. Taip pat tik tarp valstybinių aukštųjų mokyklų (4–8 %) standartas laikytas kaip neatitinkantis suinteresuotųjų šalių (akademinio personalo, administracinio personalo, studentų, absolventų, darbdavių, socialinių partnerių, valstybės valdžios institucijų, visuomenės) poreikių.

Koreliacinės analizės rezultatai rodo, jog ISO 9001 standarto suderinamumas su institucijos misija ir vizija, vertybėmis ir institucijoje egzistuojančiomis praktikomis bei standarto atitikimas darbdavių poreikiams turi stiprų reikšmingą poveikį ($p < 0,01$), atitikimas akademinio ir administracinio personalo, studentų, socialinių partnerių ir visuomenės poreikiams turi vidutinį reikšmingą poveikį ($p < 0,01$), ir atitikimas absolventų poreikiams turi silpną reikšmingą poveikį ($p < 0,05$) pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą. Statistinės analizės metu nustatyta, kad ISO 9001 standarto atitikimas suinteresuotųjų ša-

lių (akademinių ir administracinio personalo, studentų, absolventų, darbdavių, socialinių partnerių, valstybės valdžios institucijų ir visuomenės) poreikiams, turi vidutinį teigiamą poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą.

Primant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo, aukštosios mokyklos ISO 9001 standarto suderinamumą su institucijos misija ir vizija (padedantį pasiekti institucijos tikslus) suvokė kaip svarbų: „ISO siejasi su mūsų institucijos misija ir vizija per išlikimą konkurencingais, inovatyviais, moderniais <...>“, „jeigu mes vizijoje ir misijoje apsibrėžę tapti lydere, tai be procesų suorganizavimo, be kokybės apskritai tai nėra pasiekama <...>“, „<...> mes esame socialiai atsakinga, versli aukštoji mokykla, siekianti tarptautinio pripažinimo, todėl tam reikalinga sistema, kuri galėtų užtikrinti viso to pasiekimą <...>“. ISO 9001 standarto suderinamumas su institucijos vertybėmis susijęs su tuo, kad standartas padeda „per procesų aprašus <...> eiti link profesionalumo ir atsakomybės kaip vertybių“, „per ISO standartą atsiranda sąsajos su atsakomybe, kuri ateina per atskaitomybę visuomenei <...>“, „kokybės ir profesionalumo vertybės siejosi su standartu, kuris padeda vystyti veiklą sistemingai ir veiksmingai <...>“. Ketinamas diegti ISO 9001 standartas buvo matomas kaip papildantis / patobulinantis institucijoje esamas praktikas ir veiklas (savianalizę, metinę veiklos ataskaitą ir pan.).

Studentai, darbdaviai, socialiniai partneriai bei akademinis personalas yra ypatingai svarbios aukštųjų mokyklų suinteresuotosios šalys, tiesiogiai susijusios su jų produktu. ISO 9001 standartas suvoktas kaip priemonė, atitinkanti studentų poreikius, susijusius su kokybiškais studijomis (programų tobulinimu, studijų proceso tobulinimu) ir įsidarbinimo (karjeros) galimybėmis. Tai siejasi su darbdavių poreikiais ir lūkesčiais dėl „profesionaliai parengtų ir perspektyvių mokymo programų, <...>, kurios suteiktų studentams žinių ir praktinių gebėjimų bei pasitikėjimo savimi siekiant įsitvirtinti darbo rinkoje“, ir su akademinio personalo poreikiais dėl studijų kokybės gerinimo, studijų proceso tobulinimo, aiškios stebėsenos sistemos, kvalifikacijos kėlimo.

Priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo, daugiausiai (88 %) aukštųjų mokyklų suvokė jį kaip atitinkantį administracinio personalo poreikius, kurie yra susiję su paties standarto specifiką: apibrėžti ir paskirstyti atsakomybes ir atskaitomybes, aprašyti procesus ir procedūras, užtikrinti tinkamą dokumentų valdymą ir veiklos planavimą bei sistemingą vykdymą. Nors aukštosios mokyklos nenustatinėjo visuomenės poreikių („tuo metu kokybės vadybos sistemos kūrimą siejome su partneriais, darbdaviais, visuomenei nebuvo kreipta daug dėmesio“), tačiau buvo suvokiama, jog „visuomenė yra aktyvus dalyvis, kuris mus stebi per programų kokybę, institucijos valdymą“, todėl manyta, kad ISO 9001 standartas atitinka visuomenės poreikius per atskaitomybę, „skaidrumas viešinimas, rezultatų pateikimas tiek klientams, tiek bendruomenei“, per aiškią į kokybę orientuotą veiklą ir pan.

Silpnas ISO 9001 standarto atitikimas absolventų poreikiams galėtų būti pagrindžiamas tuo, kad tik trečdalis tyrime dalyvavusių institucijų siekė identifikuoti absolventų poreikius per jų apklausas, diskusijas komitetuose ir pan. Šios aukštosios mokyklos matė standartą kaip priemonę, kuri atitinka absolventų poreikius susijusius su studijomis bei „informacijos skaida, aiškių tikslų ir uždavinių iškelimu, apibrėžta vidine studijų kokybe, didesniu veiklos formalizavimu“.

Koreliacinės analizės rezultatai rodo, kad egzistuoja stiprūs reikšmingi ryšiai tarp suvokiamo ISO 9001 standarto suderinamumo charakteristikos kriterijų (suderinamumas su institucijos misija ir vizija, vertybėmis ir egzistuojančiomis praktikomis). Šie ryšiai

rodo, kad institucijos misija ir vizija, vertybės bei praktikos yra tarpusavyje susiję dalykai, t. y. mažėjant suderinamumui su vienu iš šių trijų kriterijų, atitinkamai mažėja suderinamumas su kitais dviem kriterijais. Egzistuojantys reikšmingi ryšiai tarp skirtingų suinteresuotųjų šalių rodo, kad ISO 9001 standarto pasirinkimo nesąlygoja viena kuri nors suinteresuotoji šalis, ir visos jos turi didesnę ar mažesnę reikšmingą poveikį ISO 9001 standarto pasirinkimui. Statistinės analizės rezultatai patvirtina *dalį H₂ hipotezės, jog suvokiamas ISO 9001 standarto suderinamumas turi teigiamą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą*. Tai, kad suvokiamas inovacijos suderinamumas turi teigiamą poveikį inovacijos pasirinkimui, patvirtina ir kitų autorių atlikti tyrimai [Hashem, Tann, 2007, p. 646; Tannien, 2008, p. 86].

Pritaikomumas. Tyrimo duomenimis, priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo, ISO 9001 standartas daugumoje (80 %) aukštųjų mokyklų buvo suvokiamas kaip lankstus (pritaikomas), t. y. suvoktas kaip priemonė, kuri gali būti modifikuota pagal institucijos poreikius. Kaip nurodoma ISO 9000:2005 [LSD, 2007, p. 7], „9000 serijos standartai buvo sukurti tam, kad padėtų visų tipų ir dydžių organizacijoms įgyvendinti ir taikyti rezultatyvias kokybės vadybos sistemas“. Viena vertus, ISO 9001 standarto universalumas, jo pritaikomumas skirtinguose kontekstuose, rodo standarto lankstumo galimybę, tačiau kita vertus, tai tapo pasipriešinimo ir mokslinių diskusijų objektu dėl ISO 9001 tinkamumo (pritaikomumo) švietimo institucijoms [Misiūnas, 2007, p. 45; Moreland, 1998, p. 319; Van der Berghe, 1997, p. 25]. Tokiu būdu, „reaguojant į neatidėliotinus rinkos poreikius“ bei „siekiant užtikrinti visa apimančią mokymo organizacijos kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą ir mokymo paslaugų, teikiamų besimokantiems, nuolatinį gerinimą“ [IWA2: 2007, LSD, 2012, p. v, xi, 1], ISO 2002 ir 2007 metais publikavo IWA2 gaires, kurių tikslas – pateikti nurodymus dėl mokymo organizacijos kokybės vadybos sistemos, padėti rezultatyviai įgyvendinti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001:2000. Tyrimo duomenimis, 72 % Lietuvos aukštųjų mokyklų IWA2 gairės buvo matomos kaip priemonė, kuri padeda kurti kokybės vadybos sistemą akademinėje institucijoje. Tyrimo rezultatai rodo, kad ISO 9001 standarto suvokimas kaip priemonės, kuri gali būti modifikuota pagal institucijos poreikius, turi vidutinį teigiamą poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą. Gauti rezultatai patvirtina *dalį H₂ hipotezės, jog suvokiamas ISO 9001 standarto pritaikomumas turi teigiamą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą*.

Matomumas. Tyrimo rezultatai rodo, kad priimant sprendimą diegti ISO 9001 standartą Lietuvos akademinėse institucijose tik 32 % aukštųjų mokyklų matė ISO 9001 standarto teikiamas naudas (tokias kaip „procesų aiškumas“, „dokumentacijos valdymo sistemos aiškumas, aiškus studijų programų planavimas, atnaujinimas, aiškiai aprašytos procedūros“) kitose aukštojo mokslo ir studijų institucijose, ir tik 12 % matė lengvai išmatuojamą KVS pagal ISO 9001 standartą, rezultatyvumą kitose aukštosiose mokyklose. Koreliacinė analizė parodė, jog visi ISO 9001 standarto matomumo kriterijai koreliuoja su pasirinkimu diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose. Siekiant įvertinti ar egzistuojanti koreliacija reiškia kokį nors poveikį, t. y. ar gauti kintamųjų vidurkiai yra reikšmingai nutolę nuo neutralaus skalės taško, atliktas t-testas, kuris parodė, kad kintamųjų vidurkiai nėra reikšmingai nutolę nuo neutralios vertės. Gauti rezultatai paneigia *dalį H₂ hipotezės, jog suvokiamas ISO 9001 standarto matomumas turi teigiamą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą, t. y. nustatyta, jog suvokiamas ISO 9001*

standarto matomumas neturėjo reikšmingo poveikio Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001. Tai rodo, kad pasirenkant diegti ISO 9001 standartą, Lietuvos aukštosios mokyklos nematė (arba nekreipė dėmesio į tai) standarto teikiamų naudų ir tų naudų patikrinamumo kitose aukštosiose mokyklose. Matomumo charakteristikos poveikio pasirinkimui diegti ISO 9000 standartus nebuvimą taip pat patvirtino G. Hashem ir kt. tyrimas [2007, p. 646].

Naudingumas. Priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo, standartas aukštosiose mokyklose buvo suvokiamas kaip pagerinantis daugelio (80–96 %) aukštųjų mokyklų: konkurencingumą, įvaizdį, teikiamų paslaugų atitikimą besimokančiojo reikalavimams, teikiamų paslaugų atitikimą aktualiems įstatymams bei teisės aktams, bendravimą su išorinėmis suinteresuotomis šalimis, dokumentacijos valdymą, procesų valdymą, veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą, administracinės veiklos kokybę, studijų kokybę ir savikontrolę (per įsivertinimą). Mažiausiai aukštosios mokyklos vertino ISO 9001 standarto gebėjimą pagerinti institucijos / padalinio pelningumą (64 %) ir mokslinės veiklos kokybę (68 %). Pažymėtina, jog visose aukštosiose mokyklose suvoktos ISO 9001 standarto naudos buvo susijusios su konkurencingumu, įvaizdžio, dokumentacijos valdymo, procesų valdymo ir savikontrolės (per įsivertinimą) pagerinimu.

Tyrimo rezultatai rodo, kad ISO 9001 standarto suvokiamo naudingumo charakteristikos kriterijai, tokie kaip konkurencingumas, įvaizdis, bendravimas su išorinėmis suinteresuotomis šalimis, dokumentacijos valdymas, procesų valdymas, veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas, mokslinės veiklos kokybė, studijų kokybė, administracinės veiklos kokybė ir savikontrolė (per įsivertinimą) turi vidutinį teigiamą poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą aukštosiose mokyklose. Egzistuojantys reikšmingi ryšiai tarp skirtingų naudingumo charakteristikos kriterijų rodo, kad kiekviena aukštoji mokykla individualiai suvokia ISO 9001 standarto teikiamas naudas ir priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo aukštojoje mokykloje, sprendimą sąlygoja ne viena kuri nors nauda, o tarpusavyje susijusių skirtingų naudų rinkinys. Statistinės analizės rezultatai *patvirtina dalį H_2 hipotezės, jog suvokiamas ISO 9001 standarto naudingumas turi teigiamą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą.* Tai papildoma esama teorinę literatūrą akcentuojančią teigiamą inovacijos naudingumo poveikį jos pasirinkimui [Damanpour, 2008, p. 510; Hashem ir kt., 2007, p. 645].

Apibendrinat, galima teigti, kad *H_2 hipotezė pasitvirtino dalinai, kadangi suvokiamas ISO 9001 standarto matomumas neturėjo reikšmingo poveikio, o suvokiamas ISO 9001 standarto suderinamumas, pritaikomumas ir naudingumas turėjo teigiamą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą.*

H_3 : Suvokiama ISO 9001 standarto diegimo trukmė neturi poveikio Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą.

Diegimo trukmė. Empirinio tyrimo duomenys rodo, jog priimant sprendimą dėl ISO 9001 standarto diegimo, standarto diegimo trukmė aukštosiose mokyklose (76 %) nebuvo suvokiama kaip labai trumpa. Beveik pusėje aukštųjų mokyklų planuota ISO 9001 standarto diegimo trukmė buvo nuo 1 iki 2 metų. Koreliacinė analizė parodė, kad ISO 9001 standarto diegimo trukmė stipriai reikšmingai koreliuoja su pasirinkimu diegti ISO 9001 standartą ($p < 0,01$). Statistinės analizės rezultatai *paneigia H_3 hipotezę, jog suvokiama ISO*

9001 standarto diegimo trukmė neturi poveikio Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą, t. y. nustatytas neigiamas diegimo trukmės poveikis. ISO 9001 standarto diegimo ir įgyvendinimo trukmė moksliniuose tyrimuose yra dažnai nurodoma kaip su standarto taikymu susijusi problema [Gamboa ir kt., 2012, p. 396; Singh ir kt., 2006, p. 413]. A. Iseri-Say ir kt. [2008, p. 671] empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad 500 didelių Turkijos įmonių vadybos technikų įgyvendinimo trukmė neturėjo poveikio jų pasirinkimui.

3.4.2. Institucinių (priverstinių, mimetinių ir normatyvinių) veiksmų poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose

Instituciniai veiksniai yra kitas svarbus šioje disertacijoje analizuojamas pasirinkimo diegti vadybos priemonės organizacijose, veiksnys. Teorinėje tyrimo dalyje aptarti ir analizuoti instituciniai veiksniai, metodologinėje dalyje buvo operacionalizuojami ir tiriami konkrečių Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose kontekste, naudojant ekspertų apklausos duomenų rinkimo metodą. Šalia to, tyrimo duomenys papildyti europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų analizės rezultatais. Šio skyriaus tikslas – aptarti ir analizuoti atlikto empirinio tyrimo bei dokumentų analizės rezultatus, ir atsakyti į klausimą, *kokie instituciniai veiksniai darė poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą tiriamose Lietuvos aukštosiose mokyklose.*

Pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą aukštosiose mokyklose sprendimas aiškinamas per pagrindinį neoinstitucinės teorijos elementą – institucinio izomorfizmo koncepciją, apimančią tris skirtingus institucinio izomorfizmo mechanizmus (arba procesų grupes), kurie spaudžia organizaciją adaptuoti reikiamas elgsenas. Tyrimo hipotezės akcentuoja sąryšį tarp institucinių (priverstinių, mimetinių ir normatyvinių) veiksmų ir pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą.

H₄: *Priverstiniai instituciniai veiksniai turi poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo institucijose.*

Priverstinių spaudimų šaltiniai yra institucijos, nuo kurių aukštosios mokyklos yra priklausomos per tam tikrus įstatymus bei finansavimo šaltinius (politiniai spaudimai), ir visuomenė (socialiniai spaudimai) [DiMaggio, Powell, 1983, p. 150; Oliver, 1992, p. 567; Karlsson, 2008, p. 679; Boxenbaum, 2008, p. 80, Verbruggen, 2011, p. 8; Guler ir kt., 202, p. 212].

Įstatymai (teisės aktai). Valstybės valdžios institucijų per įstatymus atliekami spaudimai organizacijoms, šiuo atveju, aukštosioms mokykloms, yra vienas iš vadybos praktikos pasirinkimo ją diegti organizacijoje veiksmų. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad 95 % Lietuvos aukštųjų mokyklų diegė ISO 9001 standartą institucijoje / padalinyje, siekiant atitikti Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių (ESG) reikalavimus ir 48 % – siekiant atitikti kitų europinių (tarptautinių) dokumentų reikalavimus. 60–67 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 standartas diegtas siekiant atitikti nacionalinių dokumentų (LR Mokslo ir studijų įstatymo (2009), IVR ir VVR) reikalavimus, ir 40 % aukštųjų mokyklų – dėl kitų nacionalinių įstatymų ir teisės aktų. Statistinė analizė patvirtino, jog ESG reikalavi-

mai turi vidutinį ir kitų europinių dokumentų reikalavimai – silpną poveikį. LR Mokslo ir studijų įstatymo (2009) reikalavimai, IVR ir VVR reikalavimai turi vidutinį poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos akademinėse institucijose, tuo tarpu kitų nacionalinių įstatymų ir teisės aktų reikalavimų poveikis nustatytas kaip nereikšmingas. Lyginant atitikimo europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų reikalavimams poveikius pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos akademinėse institucijose, nustatytas panašus vidutinis poveikis (atitinkamai bendri poveikį turinčių kriterijų vidurkiai: 3,85 ir 3,70).

Šiuos empirinio tyrimo rezultatus patvirtina europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų analizė⁸⁶. 2005 metais atsiradusios Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatai ir gairės pateikė rekomendacijas vidiniam aukštosios mokyklos kokybės užtikrinimui. Jose pažymima, „nuostatų ir gairių tikslas – teikti pagalbą bei patarti aukštosioms mokykloms, kuriančioms savo kokybės užtikrinimo sistemą, <...>. Šių nuostatų ir gairių tikslas nėra nurodyti vykdymo būdus, jos neturėtų būti suprantamos kaip privalomos ar nekintamos“ [SKVC, 2006, p. 22]. Vidinės kokybės užtikrinimas instituciniu lygiu akcentuojamas ir kituose tarptautiniuose dokumentuose, pabrėžiančiuose kokybės užtikrinimo sistemų projekto rengimą (2001), kokybės užtikrinimo sistemų plėtojimą (2007) ir panašiai.

Jau 2002 metų ir vėlesniuose nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose akcentuojamas siekis atitikti „ES šalių švietimo kokybės standartus“ (2002), „diegti bendrus europinius kokybės užtikrinimo standartus <...>“ (2006). Galiausiai, 2009 metais LR Mokslo ir studijų įstatymas įtvirtina privalomą reikalavimą aukštosioms mokykloms turėti vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą. Svarbu pažymėti, jog nei europiniuose (tarptautiniuose) nei nacionaliniuose dokumentuose nėra siūloma konkreti aukštosios mokyklos (vidinė) kokybės vadybos sistema. Tiek Europos, tiek nacionaliniai aukštojo mokslo ir studijų politikos formuotojai palieka iniciatyvą aukštosios mokyklos pačioms pasirinkti arba susikurti jų poreikius atitinkančią kokybės vadybos sistemą (vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą). Tai patvirtina tarptautiniuose dokumentuose (2003, 2006) ir nacionaliniuose įstatymuose (2009, 2012) įtvirtintą institucinės autonomijos principą, pagal kurį „pirminė atsakomybė už aukštojo mokslo (studijų) / paslaugų kokybės užtikrinimą priklauso nuo pačios institucijos <...>“. Taigi, nacionalinės teisinio reguliavimo priemonės aukštosioms mokykloms suteikia gana plačią institucinę autonomiją, įgalinančią savarankiškai priimti sprendimus vidinio valdymo srityje („kiekviena aukštoji mokykla privalo turėti vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą, grindžiamą <...> ir pačios aukštosios mokyklos patvirtinta veiklos kokybės gerinimo strategija“ (2009)). LR Mokslo ir studijų įstatymas (2009) aukštajai mokyklai suteikia visišką laisvę pasirenkant „veikimo būdus ir priemones, padedančius užtikrinti jos teikiamo aukštojo išsilavinimo kokybę“. Vis dėlto, taip pat svarbu pažymėti, kad valstybė per tokias valstybinio reguliavimo priemones kaip aukštųjų mokyklų veiklos, studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo procedūros (per projekcinį finansavimą iš ES struktūrinių fondų veiksmų programų) daro tiesioginį poveikį aukštojo mokslo ir studijų institucijų veiklai.

Aukštųjų mokyklų veiklos (išorinis) vertinimas ir akreditavimas – viena iš valstybinio reguliavimo priemonių. Pažymėtina, kad LR įstatymuose, teisės aktuose dėl aukštųjų mokyklų veiklos (išorinio) vertinimo ir akreditavimo, pirmiausiai, įtvirtinti konkretūs reikalavimai aukštosioms mokykloms susiję su aukštųjų mokyklų pareiga informuoti visuo-

⁸⁶ Detalūs analizuotų tarptautinių ir nacionalinių dokumentų rezultatai pateikiami 3.3.2. skyriuje.

menę apie savo veiklą, studijų kokybės užtikrinimo priemonės (2000, 2005), viešai skelbti savo veiklos kokybės rodiklius, teikti informaciją apie įsivertinimo rezultatus bei išorės institucijų veiklos vertinimus (2009, 2012). Nuo 2010 metų, aukštųjų mokyklų veiklos išoriniu vertinimu siekiama įvertinti ir jų veiklos atitiktį Europos aukštojo mokslo erdvės nuostatomis pagal vidinės kokybės užtikrinimo sistemos veiksmingumą (2010, punktas 6.2.7). Pažymėtina, jog nuo 2008 iki 2010 metų buvo siekiama įvertinti, *kaip aukštoji mokykla rūpinasi savo veiklos kokybe bei kiek veiksminga jos turima kokybės užtikrinimo sistema* vertinant paslaugų atitikimą studentų poreikiams, analizuojant institucijos vidinį valdymą kokybės užtikrinimo požiūriu ir pan. Nuo 2010 metų, tarp kitų vertinamų sričių, siekiama įvertinti ir *aukštosios mokyklos valdymo veiksmingumą* analizuojant ir vidinio studijų kokybės užtikrinimo sistemos veiksmingumą bei pokyčių valdymą (procesų optimizavimą) (2010, 2013). Galima prielaida, jog tiek 2008 metų aukštųjų mokyklų veiklos vertinimo metodiniai patarimai, tiek 2010 metų aukštųjų mokyklų veiklos vertinimo metodika⁸⁷, ir jose nurodomos vertinamos sritys ir jų kriterijai, t. y. paslaugų atitikimo studentų poreikiams vertinimas (2008), procesų optimizavimo vertinimas, analizuojantis institucijos procesų kokybę (2010, 2013), yra tiesioginis priverstinis-normatyvinis spaudimas⁸⁸ nukreipiantis aukštąsias mokyklas ieškoti tinkamos priemonės, galinčios padėti kokybiškai pasirengti išoriniam vertinimui, ir tuo pačiu racionalus pačios aukštosios mokyklos pasirinkimas diegti ISO 9001 standartą, kaip procesinį požiūrį turinčią ir orientavimąsi į vartotoją užtikrinančią priemonę.

Kita svarbi valstybinio reguliavimo priemonė – vykdomų (ketinamų vykdyti) studijų programų išorinis vertinimas ir akreditavimas. Studijų programų kokybė vertinama ir jos akredituojamos periodiškai (2000, 2009). Aukštosios mokyklos privalo informuoti visuomenę ir kitas suinteresuotas šalis apie savo studijų programų išorinio kokybės įvertinimo ir akreditavimo rezultatus (2009). Vienas iš studijų programų išorinio vertinimo siekių – nustatyti, kaip studijų programos vykdymo kokybė atitinka teisės aktų reikalavimus, Europos aukštojo mokslo erdvės nuostatas ir aukštosios mokyklos įsipareigojimus (2009). Viena iš studijų programos vertinimo sričių – programos vadybos sritis. Vertindami programos vadybos sritį, ekspertai nustato, ar programa administruojama tinkamai, ar veiksmingai ir skaidriai atliekamas vidinis programos kokybės užtikrinimas [ŠMM, 2009, 2011 133 str.]. Pažymėtina, jog programos vadybos srities vertinimo kriterijai apima ir tokius kriterijus kaip aiški atsakomybė už programos įgyvendinimą, periodišką duomenų bei kitos informacijos rinkimas ir analizė apie programos įgyvendinimą. SKVC direktoriaus įsakymu patvirtinta vykdomų studijų programų vertinimo metodika (2010) aukštosioms mokykloms rekomenduoja nurodyti ir išnagrinėti dokumentus, kuriuose apibrėžta programos vykdytojų atsakomybė, programos administracijos ir dėstytojų nuomonė apie atsakomybės paskirstymą (109.1; 109.2), duomenis apie per pastaruosius 5 metus vykdytą informacijos rinkimą ir analizę (109.4). Taigi, galima prielaida, jog vertinami atsako-

⁸⁷ Šios abi priemonės patvirtintos SKVC direktoriaus įsakymu.

⁸⁸ Moksliniame diskurse autoriai, tokie kaip W. R. Scott [2008, p. 51, 2001, p. 60], G. Krücken [2007, p. 194] akreditavimą priskiria prie normatyvinių spaudimų, įvardindami akreditavimo agentūras kaip svarbiausius normatyvinio spaudimo nešėjus. Tuo tarpu institucinio izomorfizmo mechanizmų autoriai DiMaggio ir Powell [1983], nenurodo akreditavimo agentūrų kaip normatyvinio spaudimo šaltinio. Kiti autoriai akreditavimo agentūras priskyrė prie priverstinių spaudimų šaltinio [Decramer, 2012]. Šiame tyrime, Lietuvos atveju, SKVC įvardijamas kaip priverstinių-normatyvinių spaudimų šaltinis.

mybių ir informacijos kriterijai ir metodikoje suformuluotos rekomendacijos aukštosios mokyklos savianalizėje juos nurodyti ir išnagrinėti yra tiesioginis priverstinis-normatyvinis spaudimas, ir tuo pačiu racionalus aukštosios mokyklos pasirinkimas diegti ISO 9001 standartą, kaip priemonę grindžiamą faktais pagrįstu požiūriu bei akcentuojančią atsakomybių ir įgaliojimų apibrėžimą.

LR Mokslo ir studijų įstatymas (2009) yra tiesioginis priverstinis spaudimas (privatomas reikalavimas) aukštosioms mokykloms turėti vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą. Formuluojuama prielaida, jog kituose nacionaliniuose teisės aktuose (Vyriausybės nutarimuose, ŠMM ir SKVC patvirtintuose įsakymuose) dėl aukštųjų mokyklų veiklos (išorinio) vertinimo ir akreditavimo ir vykdomų (ketinamų vykdyti) studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo formuluojami konkretūs aukštųjų mokyklų veiklos išorinio vertinimo, programų kokybės vertinimo reikalavimai yra tiesioginiai priverstiniai-normatyviniai spaudimai – „kelio ženklai“ link ir ISO 9001 standarto.

Finansavimo šaltiniai. Priverstinio izomorfizmo šaltiniai gali būti ne tik valdžios institucijų nurodymai per teisės aktus, tačiau taip pat ir išteklių, tiksliau sakant, priklausymas nuo išteklių. Išteklių priklausomumo teoriniu požiūriu, susiduriančios su išteklių nepakankamumu organizacijos sieks įgyti reikiamus išteklius ir tapti konkurencingesnėmis. Tokiu būdu tam tikros vadybos priemonės pasirinkimas organizacijoje yra atsakas į pagrindinių išteklių teikiančių (reguliuojančių) institucijų reikalavimus [Sherer, Lee, 2002, p. 103; Zinn, 1998, p. 264; Zucker, 1987, p. 457; Guler ir kt., 2002, p. 211].

Lietuvos aukštosios mokyklos yra finansuojamos iš įvairių valstybinių finansavimo šaltinių (įskaitant bazinį finansavimą tik valstybinėms aukštosioms mokykloms)⁸⁹, tarp tautinių ir užsienio fondų ir kitų lėšų. Valdžios sprendimai dėl aukštojo mokslo institucijų finansavimo atveria galimybę įtakoti aukštąsias mokyklas keistis pagal valdžios prioritetus. Kai kurie autoriai [Csizmadia, 2006, p. 37, cit. Maassen ir kt.] pažymi, jog „aukštojo mokslo institucijos įgyvendina valdžios iniciatyvas tam, kad atrodytų legitemios valdžios institucijų, kurios kontroliuoja gyvybiškai svarbius išteklius, akys“. Tai, kad akademiniai padaliniai, kurie stipriai priklauso nuo išorinių pajamų šaltinių, diegia aktualias vadybos (darbuotojų veiklos valdymo) praktikas patvirtina J. Christiaens ir kt. [2012, p. 699] tyrimas Flamanų universiteto kolegijose.

Empirinis tyrimas parodė, kad 40 % aukštųjų mokyklų diegė ISO 9001 standartą kaip atsaką į valstybinių ir 24 % – į privačių finansavimo šaltinių reikalavimus, ir 40 % aukštųjų mokyklų dėl ES EF finansavimo sąlygų aprašo reikalavimų. Statistinės analizės duomenimis, valstybiniai ir privatūs finansavimo šaltiniai bei ES SF finansavimo sąlygų aprašo reikalavimai neturi poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos akademinėse institucijose.

T. Csizmadia, J. Enders ir kt. [2008, p. 448] tyrimas taip pat nenustatė priklausomumo nuo išteklių poveikio kokybės vadybos įgyvendinimui, kurį grindžia valdžios koordinavimo veiksmų neapibrėžtumu ir neaiškumu, prisidėjusiu prie nepakankamo aukštojo mokslo institucijų reagavimo į valdžios vykdomą reformą.

2011-2012 metais pagal ES SF finansavimo sąlygas finansinę paramą sukurti, įdiegti ir/arba tobulinti aukštosios mokyklos vidinę (studijų) kokybės vadybos (kokybės užtikri-

⁸⁹ Detali informacija apie Lietuvos aukštųjų mokyklų finansavimo šaltinius pateikta 9 priede.

nimo) sistemą, grindžiamą (ir) ISO 9001 standartu, gavo 19 iš 25 tyrime dalyvaujančių aukštųjų mokyklų, iš kurių 14 aukštųjų mokyklų tai buvo kokybės vadybos sistemos diegimo pradžia. Galima prielaida, kad dėl palankaus projektų vertinimo kriterijaus šios 14 aukštųjų mokyklų pasirinko būtent ir ISO 9001 standartą (vienas iš finansavimo sąlygų aprašo reikalavimų naudos ir kokybės vertinimo kriterijų už konkretaus tarptautinio kokybės vadybos modelio (tarp jų ir ISO 9001) įdiegimą skyrė pakankamai didelį vertinimo balų skaičių (20 balų iš 100)⁹⁰). 9 iš 14 aukštųjų mokyklų nurodė, jog ISO įdiegtas dėl ES EF finansavimo sąlygų aprašo reikalavimų. Vertinant situaciją šių 14 aukštųjų mokyklų imtyje (ribose) galima teigti, kad Švietimo ir mokslo ministro įsakymu patvirtinti ES SF finansavimo sąlygų aprašo reikalavimai vis dėlto turėjo silpną poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose (vertinant aktualių 14 aukštųjų mokyklų atsakymus; vidurkis 3,43).

Y. Cheng ir kt. [2004, p. 91] tyrimas patvirtino, jog panašiai kaip ir Lietuvos atveju, Taivano Švietimo ministerijos siūlomas dalinis ISO 9000 kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo finansavimas, skatino Taivano aukštąsias mokyklas siekti ISO 9000 sertifikavimo. E. Barman ir kt. [2012, p. 86] tyrimas 379 nepelno siekiančiose organizacijose parodė, kad tos organizacijos, kurios buvo finansuojamos tam tikro fondo, yra labiau linkusios diegti vadybos (rezultatų matavimo) praktiką nei kitos organizacijos.

Suinteresuotos šalys (visuomenė). Aukštojo mokslo srityje egzistuoja daug įvairių suinteresuotų šalių, turinčių heterogeninių skirtingų ar net prieštaringų poreikių, susijusių su tam tikrais jų interesais ir galiomis dėl aukštųjų mokyklų veiklos kokybės. Neoinstitucinės teorijos požiūriu, aukštosios mokyklos veikia stiprioje institucinėje aplinkoje, todėl siekdamas išlikti „privalo identifikuoti ir tenkinti suinteresuotų šalių reikalavimus“ [Fernandez-Allez, 2006, p. 507]. Atitikimas suinteresuotųjų šalių (socialiniams) lūkesčiams prisideda prie organizacinės sėkmės ir jos legitimacijos. Socialiniuose lūkesčiuose atsirandantys pokyčiai gali trukdyti esamų praktikų tęstinumui organizacijose ir tokiu būdu sukurti spaudimą dėl naujos praktikos poreikio [Oliver, 1992, p. 575, Oliver, 1997, p. 699].

Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad 44 % Lietuvos aukštųjų mokyklų diegė ISO 9001 standartą dėl valstybės valdžios institucijų reikalavimų, susijusių su atitinkamų įstatymų įgyvendinimu („Švietimo ir mokslo ministerija reikalavo turėti formalią vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą“). Nurodoma, jog valstybės valdžios institucijos reikalavo turėti sertifikatus, kurie leistų dalyvauti konkursuose. Socialinių partnerių reikalavimus įvardino 28 % aukštųjų mokyklų, kurie apima poreikį būti sertifikuotiems ir tokiu būdu turėti galimybę dalyvauti konkursuose, „rengti praktinės veiklos įgūdžių turinčius specialistus, kompetentingai taikyti profesines ir teorines žinias“. Nacionalinės ir tarptautinių veiklos vertinimo ir akreditavimo institucijų reikalavimus akcentavo 32 % ir 24 % aukštųjų mokyklų. Šių, konkrečiai SKVC, institucijų reikalavimai susiję su „kokybiškų aukštojo mokslo studijų, atitinkančių europinių kokybės standartų reikalavimus, vykdymu“. Ir tik 20 % institucijų nurodė visuomenės reikalavimų dėl „kokybiškų paslaugų“, kuriuos aukštosios mokyklos „pajusdavo“ per „programų reitingus, stojančiųjų pasirinkimus“; poveikį ISO 9001 standarto diegimui.

⁹⁰ LR Švietimo ir mokslo Ministro įsakymas „Dėl 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 2 prioriteto „Mokymasis visą gyvenimą“ VP1-2.1-ŠMM-04-K priemonės „Studijų sistemos efektyvumo didinimas“ projektų finansavimo sąlygų aprašo Nr. 2 patvirtinimo“, 2010 m. gegužės 3 d. Nr. V-800, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=375179&p_tr2=2.

Apibendrinant, gauti rezultatai ir statistinė analizė patvirtino H_4 hipotezę, jog privers-
tiniai instituciniai veiksniai turi poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos
aukštojo mokslo institucijose. Nustatyta, kad ESG reikalavimai, LR Mokslo ir studijų įstaty-
mo (2009) reikalavimai, IVR ir VVR reikalavimai turi vidutinį, o kitų europinių dokumentų
reikalavimai turi silpną poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos akademi-
nėse institucijose. Tuo tarpu kitų nacionalinių įstatymų ir teisės aktų reikalavimų, valstybi-
nių ir privačių finansavimo šaltinių reikalavimų bei visuomenės ir/ar suinteresuotųjų šalių
reikalavimų poveikis nustatytas kaip nereikšmingas. Papildomai galima prielaida, kad ES
SF finansavimo sąlygų aprašo reikalavimai turi silpną poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001
standartą Lietuvos akademinėse institucijose (poveikis nustatytas tik tarp vėlyvųjų diegėjų).

H_5 : Mimetiniai instituciniai veiksniai turi poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standar-
tą Lietuvos aukštosiose mokyklose.

32 % Lietuvos aukštųjų mokyklų įdiegti ISO 9001 standartą savo institucijoje buvo svarbu, nes jį buvo įsidiegusios kitos Lietuvos aukštosios mokyklos, ir 44 % – dėl to, jog ši standartą buvo įsidiegusios kitos užsienio aukštosios mokyklos. Tai gali būti susiję su tuo, kad dalis pirmųjų ISO 9001 standartą diegusių Lietuvos aukštųjų mokyklų gerosios praktikos pavyzdžių galėjo ieškoti tik užsienio akademinėse institucijose, kas paaiškina didesnę užsienio aukštųjų mokyklų imitavimo procentą. Tyrimo duomenimis, 60 % Lietuvos aukštųjų mokyklų diegė ISO 9001 standartą dėl jo populiarumo kitose viešo ir privataus sektoriaus organizacijose. 32 % Lietuvos aukštųjų mokyklų diegė ISO 9001 standartą dėl konsultavimo įmonių siūlymo. Įdomu tai, kad 15 (iš 19) tiriamų aukštųjų mokyklų darbo grupių susirinkimuose (posėdžiuose) dėl ISO 9001 standarto diegimo dalyvavo konsultacinių įmonių atstovai, kurių dalyvavimas vykusiuose darbo grupių susirinkimuose priimančiam sprendimą dėl ISO 9001 standarto pasirinkimo ir diegimo aukštosiose mokyklose, galėjo turėti poveikį atitinkamos kokybės vadybos priemonės – šiuo atveju ISO 9001 standarto – pasirinkimui. T. Csizmadia ir J. Enders ir kt. [2008, p. 447] tyrimas Vengrijos aukštojo mokslo institucijose parodė, kad išoriniai konsultantai turėjo stiprų poveikį kokybės vadybos įgyvendinimo tempui, apimčiai ir pritaikomumui.

Empirinio tyrimo duomenimis, 40 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 standarto diegimui Lietuvos aukštosiose mokyklose didžiausią poveikį darė ISO 9001 įsidiegusių organizacijų sėkmė, 28 % aukštųjų mokyklų – statusas, po 12 % aukštųjų mokyklų – dydis ir amžius.

Nors mokslinėje literatūroje teigiama, jog organizacijos stebi ir imituoja kitas panašaus dydžio organizacijas, veikiančias panašiam pramonės sektoriuje ar esančias tame geografiniame regione [Murphy ir kt., 2009, p. 10], tačiau atlikta statistinė analizė parodė, kad kitų Lietuvos ir kitų užsienio aukštųjų mokyklų imitavimas, ISO 9001 standarto populiarumas kitose viešo ir privataus sektoriaus organizacijose, konsultavimo įmonių siūlymai diegti ISO 9001 standartą ir ISO 9001 standartą įsidiegusių organizacijų savybės (sėkmė, dydis, amžius, statusas) neturi reikšmingo poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose. Tai paneigia H_5 hipotezę, jog mimetiniai instituciniai veiksniai turi poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose, t. y. nustatyta, kad reikšmingo poveikio nėra.

Pažymėtina, jog mimetiniai instituciniai veiksniai taip pat nebuvo reikšmingi darbuotojų valdymo sistemų pasirinkimui dviejose Belgijos ir Nyderlandų aukštosiose mokyklose [Decramer ir kt., 2012, p. 98]. M. S. Kraatz ir E. J. Zajac [1996, p. 824-5, 832] tyrimas apie pokyčius Amerikos liberalių menų kolegijose 1971 – 1986 metų laikotarpiu parodė, kad laikui bėgant Amerikos liberalių menų kolegijos tapo mažiau homogeniškos ir apskritai neimitavo prestižiškiausių organizacijų savo srityje.

H₆: *Normatyviniai instituciniai veiksniai turi poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose.*

Normatyvinių spaudimų šaltiniai yra profesiniai tinklai, profesionalų grupės, vidinės institucijos suinteresuotosios šalys bei vidiniai institucijos dokumentai. Tyrimo duomenimis, tik 8 % Lietuvos aukštųjų mokyklų, įsipareigojusių įvairiems profesiniams tinklams (asociacijoms, draugijoms, konsorciumams, ir pan.) nacionaliniu ar tarptautiniu lygiu, diegė ISO 9001 standartą dėl šių tinklų reikalavimų. Tik 24-28 % aukštųjų mokyklų diegė ISO 9001 standartą dėl profesionalų grupių (akademinio personalo, absolventų ir darbdavių) reikalavimų, kurie buvo susiję su studijų organizavimo, programų kokybe, siekiant „rengti rinkos poreikius atitinkančius specialistus“. 68 % aukštųjų mokyklų poveikį ISO 9001 standarto diegimui turėjo aukščiausios vadovybės reikalavimai, apimantys trejopus tikslus: panaikinti „veiklos efektyvumo spragas“ ir (arba) atitikti reikalavimus („*turėti lanksčią, aiškią, į nuolatinį tobulėjimą orientuotą studijų sistemą*“, „*tinkamai sureguliuoti visus kolegijoje esančius procesus*“), dalyvauti konkursuose („*dalyvaujant konkursuose būna ištrauktas punktas, kad dalyvaujantieji būtų sertifikuoti*“) ir formaliai atitikti valstybės valdžios institucijų reikalavimus („*aukščiausioji vadovybė į kokybės vadybos sistemą žiūrėjo kaip į privalomą organizacijoje elementą, kurį galima suvaidinti pateikiant kontrolės institucijoms ir išorės klientams deklaracijas, kad dirbama kokybiškai*“).

40 % aukštųjų mokyklų poveikį ISO 9001 standarto diegimui turėjo administracinio personalo reikalavimai, nukreipti į veiklos kokybės gerinimą, aiškesnį funkcijų ir atsakomybių apibrėžimą, studijų organizavimo kokybę. 32 % aukštųjų mokyklų ISO 9001 standartas įdiegtas dėl studentų reikalavimų, kurie buvo susiję su studijų proceso ir programų nuolatinio tobulinimu bei kokybiškų studijų poreikiu. Įdomu tai, kad „*ISO buvo pasirinktas daugiau dėl mados, tai gali sąlygoti patenkinimą tam tikrų studentų poreikių, tačiau kokių, niekas nesigilino, nes nežinojo kas yra ISO ir kam jis reikalingas. Tikėtasi, kad ISO sutvarkys funkcijas*“. Ir tik 24 % Lietuvos aukštųjų mokyklų diegė ISO 9001 standartą dėl vidinių institucijos dokumentų (statuto, institucijos strateginių planų ir pan.) reikalavimų.

Statistinė analizė parodė, kad Lietuvos aukštųjų mokyklų įsipareigojimas profesiniams tinklams nacionaliniu ir/ar tarptautiniu lygiu, profesionalų grupių reikalavimai ir aukštųjų mokyklų vidinių dokumentų reikalavimai neturėjo poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose. Tačiau nustatytas vidutinis vidinių suinteresuotųjų šalių (aukščiausios vadovybės) reikalavimų poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose. Tai *dalinai patvirtina H₆ hipotezę, jog normatyviniai instituciniai veiksniai turi poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose, t. y. nustatytas vidutinis vidinių suinteresuotųjų šalių (aukščiausios vadovybės) reikalavimų poveikis*. Aukščiausia vadovybė siekia užtikrinti savo institucijos išlikimą per legitimaciją ir tai verčia ją sekti kitų pavyzdžiu. A. Papadimitriou ir Don F. Westerheijden [2010, p. 233]

ir L. R. Burns ir D. R. Wholey [1993, p. 114] akcentavo normatyviniams veiksniams būdingą sekimo pavyzdžiu procesą. ISO 9001 standarto diegimas aukštojo mokslo ir studijų institucijose dėl aukščiausios vadovybės reikalavimų taip pat akcentuotas Y. Cheng ir kt. [2004, p. 91], R. Lundquist [1997, p. 167] ir C. N. Moreland ir M. Clark [1998, p. 319] tyrimuose.

G. Krücken [2007, p. 193-194] tyrimas apie reformos įgyvendinimą Vokietijos universitetuose ir E. Barman ir kt. [2012, p. 87] tyrimas nevyriausybinėse organizacijose apie vadybos praktikos diegimą taip pat parodė profesinių tinklų ir profesionalų grupių reikalavimų poveikio nebuvimą. A. Papadimitriou ir kt. [2010, p. 238] nustatė, kad Graikijos universitetų departamentuose, skirtingai nei laboratorijose, profesiniai tinklai taip pat neturėjo poveikio kokybės vadybos diegimui.

3.4.3. Lietuvos aukštųjų mokyklų vidinės organizacinės struktūros charakteristikos

Šio skyriaus tikslas – pirma, aptarti tiriamų Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijų vidinės organizacinės struktūros charakteristikas (kontekstas, kuriame buvo priimti sprendimai dėl pasirinkimo diegto ISO 9001 standartą), ir antra, aptarti nustatytus reikšmingus skirtumus dėl pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą akademinėse institucijose tarp vidinės organizacinės struktūros charakteristikų.

Tiriamų Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijų vidinės organizacinės struktūros charakteristikos.

Aukštųjų mokyklų vidinės organizacinės struktūros charakteristikos nustatytos naudojant statistinius duomenis iš vidinių institucijų dokumentų (veiklos ataskaitų) ir atitinkamų respondentų apklausos (esant veiklos ataskaitų duomenų nepakankamumui). Gauti duomenys perkoduoti kategorizuojant juos į penkias grupes, kurių kiekvienai priskiriamas atitinkamas Likerto skalės balas.

Pagal gautus duomenis visos aukštojo mokslo ir studijų institucijos buvo suskirstytos į atitinkamas amžiaus, dydžio, struktūrinio sudėtingumo grupes ir pagal tai, ar sprendimas dėl ISO 9001 diegimo aukštojoje mokykloje buvo priimtas centralizuotai ar decentralizuotai. Pagal amžių aukštosios mokyklos skirstytos į įkurtas iki 1991 metų, įkurtas nuo 1991 iki 1999 metų ir įkurtas nuo 2000 metų; pagal dydį – į dideles, vidutinio dydžio ir mažas; pagal struktūrinį sudėtingumą – į sudėtingas, vidutinio sudėtingumo ir nesudėtingas. Tiriamų aukštųjų mokyklų kontekste ISO 9001 standartas diegtas daugiausia vidutinio sudėtingumo ir nesudėtingose, vidutinio dydžio ir mažose, nuo 2000 metų įkurtose aukštosiose mokyklose. Tuo tarpu, sprendimas dėl ISO 9001 standarto diegimo aukštosiose mokyklose priimamas tiek centralizuotai tiek decentralizuotai.

Reikšmingi skirtumai tarp aukštųjų mokyklų vidinės organizacinės struktūros charakteristikų dėl pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą.

Naudojant statistinės analizės duomenis, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai esantys įvairiose aukštųjų mokyklų vidinės organizacinės struktūros charakteristikose (sudėtingume, dydyje ir amžiuje), turintys poveikį tam, kaip tiriamose aukštosiose mokyklose suvokiamas ISO 9001 standarto įgyvendinimo sudėtingumas, ar standartas diegiamas siekiant atitikti tam tikrus europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų reikalavimus,

ar imituojamos užsienio aukštojo mokslo ir studijų institucijos ir ar ISO 9001 įdiegtas dėl aukščiausios vadovybės reikalavimų.

ISO 9001 standarto įgyvendinimo sudėtingumas skirtingai suvokiamas skirtingo dydžio ir amžiaus aukštosiose mokyklose. Taip pat, skirtingo dydžio ir amžiaus aukštosiose mokyklose egzistuoja skirtumai dėl to ar standartas įdiegtas siekiant atitikti ESG reikalavimus. Dėl ISO 9001 diegimo siekiant atitikti LR Mokslo ir studijų įstatymo (2009) reikalavimus, skirtumai egzistuoja skirtingo sudėtingumo, dydžio ir amžiaus aukštosiose mokyklose. Užsienio aukštųjų mokyklų imitavimas skirtingai pasireiškė skirtingo sudėtingumo ir amžiaus Lietuvos aukštosiose mokyklose. Taip pat egzistuoja skirtumai skirtingo sudėtingumo ir dydžio aukštosiose mokyklose dėl aukščiausios vadovybės reikalavimų.

Nors ir koreliacinė analizė parodė, kad egzistuoja įvairūs sąryšiai tarp aukštosios mokyklos vidinės organizacinės struktūros charakteristikų (amžiaus, dydžio, sudėtingumo ir centralizacijos (pagal sprendimo priėmimą dėl ISO 9001 standarto diegimo aukštojoje mokykloje)) ir suvokiamų ISO 9001 standarto charakteristikų bei kai kurių institucinių veiksmų, tačiau regresinė analizė rodo, kad nustatytas reikšmingas sąryšis tik tarp institucijos amžiaus ir to, kaip suvokiama ISO 9001 standarto diegimo trukmė ($p < 0,05$). Tai rodo, kad kuo anksčiau įkurta aukštoji mokykla, tuo labiau ji suvokia ISO 9001 standarto diegimo trukmę kaip esančią labai trumpą. Kadangi kaip labai trumpą ISO 9001 standarto diegimo trukmę suvokė tik viena iki 1991 metų įkurta aukštoji mokykla, todėl gautas rezultatas negali būti laikomas reikšmingu.

Apibendrinant galima teigti, jog nors ir egzistuoja skirtumai tarp vidinės organizacinės struktūros charakteristikų (dydžio, amžiaus ir sudėtingumo), kurie išryškėja per skirtingą institucinių veiksmų (priverstinių, mimetinių ir normatyvinių) poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą aukštojoje mokykloje, tačiau Lietuvoje tirtų aukštųjų mokyklų kontekste, aukštųjų mokyklų dydis, amžius ir sudėtingumas neturi poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą.

Panašūs rezultatai gauti kituose tyrimuose. G. Hashem ir J. Tann [2007, p. 647] nustatė, kad organizacijos dydis buvo nereikšmingas veiksnys diegiant ISO standartą, ir tai siejama su tuo, kad organizacijos siekia ISO nepriklausomai nuo jų dydžio. Šiuos rezultatus patvirtina ir ankstesni autoriaus nurodomi tyrimai. A. Papadimitriou [2011, p. 257] tyrimo Graikijos universitetuose rezultatai parodė, kad nebuvo sąryšio tarp kokybės vadybos įgyvendinimo ir universiteto amžiaus, dydžio, vietos bei studijų diapazono.

3.4.4. Rezultatų apibendrinimas

Išnagrinėti pasirinkimą diegti vadybos priemones analizuojantys teoriniai požiūriai (racionalus, inovacijų sklaidimo, neoinstitucinis, išteklių priklausomumo) bei organizaciniai (vidinės organizacinės struktūros) veiksniai padėjo tvirtą pagrindą empirinio tyrimo apie Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimą diegti ISO 9001 standartą įgyvendinimui. Atlikta empirinio tyrimo (ekspertų apklausos, europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų, vidinės organizacinės struktūros charakteristikų) duomenų analizė leidžia apibendrinti gautus rezultatus ir atsakyti į klausimą, *kokie veiksniai daro poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose.*

27 lentelėje pateikiami duomenys apie suvokiamų ISO 9001 standarto charakteristikų, institucinių veiksnių ir organizacinių (vidinės organizacinės struktūros) veiksnių poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose.

27 lentelė. Įvairių veiksnių poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą

	Veiksny s	Rezultatas
Suvokiamos ISO 9001 standarto charakteristikos	Sudėtingumas	Neturi poveikio
	Kaina	Stiprus neigiamas poveikis
	Suderinamumas	Vidutinis teigiamas poveikis
	Naudingumas	Vidutinis teigiamas poveikis
	Matomumas	Neturi poveikio
	Diegimo trukmė	Stiprus neigiamas poveikis
	Pritaikomumas	Vidutinis teigiamas poveikis
Instituciniai veiksniai	Europinių (tarptautinių) dokumentų reikalavimai	Vidutinis poveikis
	Nacionalinių dokumentų reikalavimai	Vidutinis poveikis
	Valstybinių ir privačių finansavimo šaltinių reikalavimai	Neturi poveikio
	ES SF finansavimo aprašo reikalavimai	Silpnas poveikis
	Suinteresuotųjų šalių reikalavimai	Neturi poveikio
	Kitų aukštojo mokslo ir studijų institucijų imitavimas	Neturi poveikio
	Kitų viešo ir privataus sektoriaus organizacijų imitavimas	Neturi poveikio
	Konsultavimo įmonių siūlymai	Neturi poveikio
	Standartą įsidięgusių organizacijų savybės	Neturi poveikio
	Profesinių tinklų reikalavimai	Neturi poveikio
	Profesionalų grupių reikalavimai	Neturi poveikio
	Vidinių suinteresuotųjų šalių reikalavimai (aukščiausios vadovybės)	Vidutinis poveikis
	Vidinių dokumentų reikalavimai	Neturi poveikio
Organizaciniai veiksniai	Institucijos struktūrinis sudėtingumas	Neturi poveikio
	Institucijos dydis	Neturi poveikio
	Institucijos amžius	Neturi poveikio
	Centralizacija (pagal sprendimo priėmimą dėl ISO 9001 diegimo)	Neturi poveikio

Pirmiausia, remiantis inovacijų sklaidimo teoriniu požiūriu, siekiama išsiaiškinti kaip priimant sprendimą dėl pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą potencialūs jo diegėjai suvokė šį standartą ir koks buvo suvokiamų charakteristikų poveikis ISO 9001 pasirinkimui. Tai tiriama per taip vadinamas „suvokiamas inovacijos charakteristikas“ [Rogers, 1995, 1983; Wolfe, 1994]: sudėtingumą, suderinamumą, naudingumą, kainą, matomumą, diegimo trukmę ir pritaikomumą. Antra, remiantis neinstitucine ir priklausomumo nuo išteklių teorijomis, siekiama išsiaiškinti institucinių (priverstinių, mimetinių ir normatyvinių) veiksnių poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose. Trečia, remiantis moksline literatūra apie organizacinius (vidinės organiza-

cinės struktūros) veiksmus, siekiama nustatyti vidinės organizacinės struktūros charakteristikų poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą akademinėse institucijose per reikšmingus skirtumus tarp tiriamų aukštųjų mokyklų vidinės organizacinės struktūros charakteristikų.

Empirinio tyrimo, kuriame dalyvavo 25 Lietuvos aukštosios mokyklos, rezultatai rodo, kad suvokiamas ISO 9001 standarto suderinamumas, naudingumas ir pritaikomumas turėjo teigiamą poveikį aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą. Aukštosios mokyklos matė ISO 9001 standartą kaip derantį su institucijos misija ir vizija („<...> mes esame socialiai atsakinga, versli aukštoji mokykla, siekianti tarptautinio pripažinimo, todėl tam reikalinga sistema, kuri galėtų užtikrinti viso to pasiekimą <...>“), vertybėmis („per ISO standartą atsiranda sąsajos su atsakomybe, kuri ateina per atskaitomybę visuomenei <...>“) bei egzistuojančiomis praktikomis, kaip atitinkančių suinteresuotųjų šalių (akademinių ir administracinio personalo, studentų, absolventų, darbdavių, socialinių partnerių, valstybės valdžios institucijų ir visuomenės) poreikius, kaip galintį pagerinti aukštosios mokyklos / padalinio konkurencingumą, įvaizdį, bendravimą su išorinėmis suinteresuotomis šalimis, dokumentacijos valdymą, procesų valdymą, veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą, mokslinės veiklos kokybę, studijų kokybę, administracinės veiklos kokybę ir savikontrolę (per įsivertinimą), ir suvokė jį kaip priemonę, kuri gali būti modifikuota pagal institucijos poreikius.

Tai, kad ISO 9001 standarto pasirinkimą Lietuvos aukštosiose mokyklose sąlygojo ISO 9001 standarto charakteristikos, tokios kaip suderinamumas, naudingumas ir pritaikomumas, rodo racionalų aukštųjų mokyklų sprendimą pasirinkti praktiškai efektyvią priemonę (suderinamą, naudingą, pritaikomą). Įdomu yra tai, kad Lietuvos aukštosios mokyklos pasirinko ISO 9001 standartą neimituodamos kitų (tyrimo rezultatai parodė, kad mimetiniai spaudimai ir standarto teikiamų naudų matomumas kitose aukštosiose mokyklose neturėjo poveikio ISO 9001 standarto pasirinkimui), ir tai racionali teoriniu požiūriu interpretuojama kaip nepriklausomas, racionalus sprendimo priėmėjų pasirinkimas pagal alternatyvų efektyvumą, susijęs su laukiamu naudingumu [Sent, 2008, p. 4; Moalla, 2007, p. 11]. Vis dėlto, juk „įsitikinimai vadybos priemonės naudingumu neatsiranda socialiniame vakuume, bet yra retoriškai sukuriami ir skleidžiami organizacinių veikėjų“ [Green, 2004, p. 655].

ISO 9001 standartas Lietuvos aukštosiose mokyklose buvo matomas kaip priemonė, kuri atitinka suinteresuotųjų šalių poreikius, ir tai buvo vienas iš svarbių šio standarto pasirinkimo veiksmių. Šie tyrimo rezultatai patvirtina teorinės literatūros prielaidą, jog „racionaliai besielgiančios“ organizacijos <...> gali matyti tam tikrą vadybos priemonę kaip efektyvų būdą atitikti savo klientų poreikius“ [Zazzali, Greene ir kt., 2008, p. 40]. Vis dėlto, ISO 9001 standarto diegimui suinteresuotųjų šalių reikalavimai (išskyrus aukščiausios vadovybės) poveikio neturėjo. Neinstituciniu požiūriu, tai rodo normatyvinio spaudimo (per vidines profesionalų grupes ir vidines suinteresuotas šalis) ir visuomenės (socialinio) spaudimo nebuvimą.

Empirinio tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų reikalavimai ir vidinių suinteresuotųjų šalių (aukščiausios vadovybės) reikalavimai turėjo poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose. Daroma prielaida, kad ES SF finansavimo sąlygų aprašo reikalavimai taip pat turėjo poveikį (tarp vėlyvųjų diegėjų). Europinių dokumentų ir nacionalinių teisės

aktų bei ES EF finansavimo sąlygų aprašo reikalavimų poveikis ISO 9001 standarto pasirinkimui aukštosiose mokyklose rodo vieną iš institucinio izomorfizmo mechanizmų – valstybės valdžios institucijų per įstatymus ir tam tikrus finansavimo šaltinius daromą priverstinį-normatyvinį spaudimą. LR Mokslo ir studijų įstatymas (2009) yra tiesioginis priverstinis spaudimas (privalomas reikalavimas) aukštosioms mokykloms turėti vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą. Galima prielaida, jog kituose nacionaliniuose teisės aktuose formuluojami konkretūs aukštųjų mokyklų veiklos išorinio vertinimo, programų kokybės vertinimo reikalavimai yra tiesioginiai priverstiniai-normatyviniai spaudimai – „kelio ženklai“ link (ir) ISO 9001 standarto. Europinių ir nacionalinių teisės aktų poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose gali būti apibūdinamas instrumentine logika, kuri, kaip nurodo W. R. Scott [2008, p. 51; 2001, p. 60], yra grindžiama ir racionalumu bei nuolankumu „viršesnėms“ institucijoms, ir asmeniniais interesais – atitikti įstatymų reikalavimus, siekiant įgyti legitimaciją ir išvengti sankcijų. Pažymėtina, jog priverstinių (ir) normatyvinių spaudimų poveikį aukštosioms mokykloms dėl vienokių ar kitokių priemonių įgyvendinimo patvirtina ir kiti moksliniai tyrimai [Papadimitriou ir kt., 2010, 2011; Santana ir kt., 2013; Decramer ir kt., 2012; Krücken, 2007].

ISO 9001 standarto diegimui Lietuvos aukštosiose mokyklose poveikį turėjo aukščiausios vadovybės reikalavimai, apimantys trejopus tikslus: panaikinti „veiklos efektyvumo spragas“ ir (arba) atitikti reikalavimus „*turėti lanksčią, aiškią, į nuolatinį tobulėjimą orientuotą studijų sistemą*“, dalyvauti konkursuose („*dalyvaujant konkursuose būna įtrauktas punktas, kad dalyvaujantieji būtų sertifikuoti*“) ir formaliai atitikti valstybės valdžios institucijų reikalavimus („*aukščiausioji vadovybė į kokybės vadybos sistemą žiūrėjo kaip į privalomą organizacijoje elementą, kurį galima suvaidinti pateikiant kontrolės institucijoms ir išorės klientams deklaracijas, kad dirbama kokybiškai*“). Formalus atitikimas gali būti pakankamas sudaryti reikiamą įspūdį [Czismadia, 2006, p. 40] ir netgi „parodymas, o ne pats atitikimo faktas dažnai yra laikomas pakankamu legitimumo įgijimu“ [Oliver, 1991, p. 155].

Neigiamą poveikį ISO 9001 standarto pasirinkimui turėjo suvokiama ISO 9001 standarto kaina ir diegimo trukmė. Aukštosios mokyklos matė ISO 9001 standarto įdiegimą, sertifikavimą ir tolimesnį išlaikymą kaip nesantį labai pigų ir nesantį greitai įdiegiamą. Neigiamas ISO 9001 standarto kainos ir diegimo trukmės poveikis vis dėlto neužkirto kelio standarto diegimui aukštosiose mokyklose, nes visos tirtos Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijos yra įsidięgusios šį standartą. Neigiamas poveikis šiuo atveju reiškia tik tai, kad kuo didesnė ISO 9001 standarto diegimo, sertifikavimo ar tolimesnio išlaikymo kaina, ar kuo ilgesnė jo diegimo trukmė, tuo mažesnė tikimybė, kad aukštoji mokykla pasirinks diegti ISO 9001 standartą.

ISO 9001 standarto charakteristikos, tokios kaip sudėtingumas ir matomumas, nerūpėjo poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose. Pažymėtina, jog nors ir dauguma aukštojo mokslo institucijų ISO 9001 standarto terminologiją ir reikalavimų turinį suvokė kaip nesančius sudėtingais, ir beveik pusei jų standarto įgyvendinimas nebuvo suvokiamas kaip sudėtingas, tačiau ISO 9001 standarto nesudėtingumas nebuvo ISO 9001 standarto pasirinkimą sąlygojantis veiksnys. Matomumo charakteristikos atveju, pasirenkant diegti ISO 9001 standartą, Lietuvos aukštosios mokyklos nematė (arba nekreipė dėmesio į tai) standarto teikiamų naudų ir tų naudų patikrinamumo kitose aukštosiose mokyklose.

Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą poveikio neturėjo tokie neinstitucinės teorijos ir priklausomumo nuo išteklių teorijos požiūriais identifiukuoti veiksniai kaip valstybinių ir privačių finansavimo šaltinių reikalavimai, suinteresuotųjų šalių reikalavimai, kitų aukštojo mokslo ir studijų institucijų imitavimas, kitų viešo ir privataus sektoriaus organizacijų imitavimas, konsultavimo įmonių siūlymai, standartą įsidedusių organizacijų savybės, profesinių tinklų reikalavimai, profesionalų grupių reikalavimai ir vidinių institucijos dokumentų reikalavimai.

Nors ir egzistuoja skirtumai tarp vidinės organizacinės struktūros charakteristikų (dydžio, amžiaus ir sudėtingumo), kurie išryškėja per skirtingą institucinių veiksnių (priversitinių, mimetinių ir normatyvinių) poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą aukštojoje mokykloje, tačiau Lietuvoje tirtų aukštųjų mokyklų kontekste, aukštųjų mokyklų dydis, amžius ir sudėtingumas neturi poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą.

Tyrimo apribojimai. Gauti empirinio tyrimo rezultatai yra interpretuojami tik Lietuvos aukštųjų mokyklų, kurios turi įsidedusias ISO 9001 standartą, kontekste. Tyrimas platesniame kontekste galėtų parodyti tai, kaip ISO 9001 standartą suvokia tos aukštosios mokyklos, kurios jo nediegė. Taip pat, tiriamas tik vienos vadybos priemonės pasirinkimas. Didesnio skaičiaus vadybos priemonių tyrimas galėtų leisti papildomai ieškoti skirtumų tarp skirtingų vadybos priemonių pasirinkimo ir jų pasirinkimą sąlygojančių veiksnių.

IŠVADOS

Išnagrinėjus skirtingus teorinius požiūrius į pasirinkimą diegti vadybos priemones organizacijoje, išanalizavus ISO 9001 standartą, išanalizavus aktualias atvejo studijas apie kokybės vadybos priemonių (ISO 9001 standarto ir EKVF Tobulumo modelio) taikymą įvairių šalių aukštojo mokslo ir studijų institucijose ir atlikus empirinį tyrimą apie pasirinkimą diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose, formuluojamos teorinės ir empirinės išvados.

1. Racionaliu teoriniu požiūriu, vadybos priemonės pasirinkimą skatinantys veiksniai yra susiję su racionali inovacijos pasirinkimu dėl jos instrumentinio naudingumo. Pagal inovacijos sklaidimo teoriją, racionali inovacijos pasirinkimui teigiamą arba neigiamą poveikį turi socialinės sistemos narių suvokiamos inovacijos charakteristikos, tokios kaip: sudėtingumas, suderinamumas, naudingumas, matomumas, kaina, pritaikomumas, diegimo trukmė.

2. Pagal neoinstitucinę teoriją, vadybos priemonės pasirenkamos diegti dėl priverstinių ir normatyvinių spaudimų bei neapibrėžtumo, sąlygojančio toje pačioje organizacinėje srityje esančių organizacijų imitavimą, siekiant įgyti (padidinti) legitimaciją. Tokiu būdu priemonės pasirinkimas yra racionalus veiksmas, tačiau labiau socialiniu nei ekonominiu požiūriu. Priverstinis spaudimas išteklių priklausomumo teoriniu požiūriu yra atsakas į valdžios bei pagrindinius išteklius teikiančių institucijų reikalavimus.

3. Teorinė analizė parodė, kad organizaciniai veiksniai yra viena iš veiksmų grupių turinčių svarbų poveikį pasirinkimui diegti vadybos priemones. Atlikus vidinės organizacinės struktūros charakteristikų analizę identifikuoti keturi organizaciniai veiksniai: struktūrinis sudėtingumas, dydis, amžius, centralizacija.

4. Sukurtas teorinis modelis, apjungiantis įvairius teorinius požiūrius (racionalų, inovacijos sklaidimo, neoinstitucinį, išteklių priklausomumo) ir juose identifikuotus skirtingus kriterijus bei integruojantis organizacinius veiksmus (vidinės organizacinės struktūros charakteristikas), yra tinkamas tirti pasirinkimą diegti vadybos priemones Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose.

5. ISO 9001:2000 standarto versijoje, lyginant su ISO 9001:1994 standarto versija, identifikuoti pokyčiai reikalavimų struktūroje, tikslė, reikalavimuose dokumentacijai, terminologijoje ir naujuose akcentuose. Šie pokyčiai susiję su ISO 9001:1994 standarto nelankstumu, nepakankamu kliento patenkinimu bei nuolatinio gerinimo nebuvimu. Tuo tarpu ISO 9001:2008 nebuvo reikšmingas postūmis nuo 2000 metų versijos.

6. ISO 9000, 9001, 9004 standartų aktualių redakcijų bei IWA2:2007 gairių analizė parodė tikslus, dėl kurių akademinės institucijos turėtų diegti arba diegia kokybės vadybos sistemas: siekiant analizuoti ir tenkinti besimokančiojo (kliento) ir visų kitų suinteresuotųjų šalių reikalavimus (poreikius); siekiant įrodyti, kad mokymo organizacijos tiekiamą mokymo paslaugą (produktą) atitinka besimokančiojo (kliento) ir su mokymu susijusių atitinkamų įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų ir akreditacijos reikalavimus; dėl akademinės institucijos vidaus poreikių; dėl sertifikavimo; dėl sutarčių sudarymo; siekiant apibrėžti ir valdyti procesus, užtikrinančius mokymo paslaugų / produktų, priimtinių (besimokančiajam) klientui, sukūrimą; dėl įsivertinimo; dėl visų institucijos veiklų sistemiško ir nuolatinio gerinimo.

7. Įvairių šalių aukštojo mokslo ir studijų institucijų praktinių patirčių analizė (29 atvejo studijos) parodė, kad ISO 9001 standartas akademinėse institucijose pasirenkamas

diegti tiek dėl vidinių, tiek dėl išorinių veiksnių. Pasirinkimo diegti EKVF Tobulumo modelį aukštojo mokslo ir studijų institucijose veiksniai yra dažniau susiję su vidiniais institucijų poreikiais, siekiant pagerinti vidinius institucijos procesus ir procedūras.

8. Dažniausiai akademinės institucijos ISO 9001 standarto ir EKVF Tobulumo modelio pasirinkimą sieja su galimybe pagerinti vidinius institucijos procesus ir procedūras, su konkurencingumu, su nacionaliniais reikalavimais bei su suinteresuotųjų šalių spaudimu / poreikių patenkinimu.

9. ISO 9001 standartas aukštosiose mokyklose yra dažniau diegiamas dėl suvokiamo ISO 9001 standarto naudingumo, labiausiai padėsiančio pagerinti aukštųjų mokyklų konkurencingumą, suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimą, procesus ir procedūras (16 iš 19 atvejo studijų). Tuo tarpu ISO 9001 standarto diegimas dėl nacionalinių (europinių) reikalavimų, finansavimo šaltinių bei vadovybės reikalavimų (instituciniai veiksniai) mokslinėse publikacijose nurodomi žymiai rečiau (9 iš 19 atvejo studijų).

10. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad suvokiamas ISO 9001 standarto suderinamumas, naudingumas ir pritaikomumas turėjo teigiamą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą. Šių standarto charakteristikų poveikis rodo racionalų aukštųjų mokyklų sprendimą pasirinkti praktiškai efektyvią priemonę (suderinamą, naudingą, pritaikomą).

11. Suvokiama ISO 9001 standarto kaina ir diegimo trukmė nėra lemiami pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą veiksniai, nepaisant to, kad nustatytas abiejų kriterijų neigiamas poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose.

12. Lietuvos aukštosios mokyklos pasirinko ISO 9001 standartą neimituodamos kitų (tyrimo rezultatai parodė, kad mimetiniai spaudimai ir standarto teikiamų naudų matomumas kitose aukštosiose mokyklose neturėjo poveikio ISO 9001 standarto pasirinkimui), ir tai racionaliu teoriniu požiūriu interpretuojama kaip nepriklausomas, racionalus sprendimo priėmėjų pasirinkimas pagal alternatyvų efektyvumą susijęs su laukiamu naudingumu. Tačiau tai tuo pačiu kelia klausimą, kaip gali vadybos priemonės naudingumo suvokimas atsirasti „socialiniame vakuume“.

13. ISO 9001 standartas Lietuvos aukštosiose mokyklose buvo suvokiamas kaip priemonė, atitinkanti suinteresuotųjų šalių poreikius, ir atitikimas suinteresuotųjų šalių poreikiams buvo vienas iš standarto pasirinkimo veiksnių. Tai patvirtina teorinės literatūros prielaidą jog racionaliai besielgiančios organizacijos gali matyti tam tikrą vadybos priemonę kaip efektyvų būdą atitikti savo klientų poreikius. Vis dėlto, ISO 9001 standarto diegimui suinteresuotųjų šalių reikalavimai (išskyrus aukščiausios vadovybės) poveikio neturėjo.

14. Europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų reikalavimai ir vidinių suinteresuotųjų šalių (aukščiausios vadovybės) reikalavimai turėjo poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose. Tai rodo vieną iš institucinio izomorfizmo mechanizmų – valstybės valdžios institucijų per įstatymus ir vidinių suinteresuotųjų šalių reikalavimų daromą priverstinį-normatyvinį spaudimą.

15. Nacionalinių teisės aktų analizė ir empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad LR Mokslo ir studijų įstatymas (2009) yra tiesioginis priverstinis spaudimas aukštosioms mokykloms turėti vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą. Kituose nacionaliniuose teisės aktuose formuluojami konkretūs aukštųjų mokyklų veiklos išorinio vertinimo, programų kokybės vertinimo reikalavimai yra tiesioginiai priverstiniai-normatyviniai spaudimai – „kelio ženklai“ link (ir) ISO 9001 standarto.

REKOMENDACIJOS

Galimi tolimesni moksliniai tyrimai ne tik apie ISO 9001 standarto, bet ir kitų kokybės vadybos priemonių pasirinkimą diegti jas aukštojo mokslo ir studijų institucijose. Didesnio skaičiaus vadybos priemonių tyrimas galėtų leisti papildomai ieškoti skirtumų tarp skirtingų vadybos priemonių pasirinkimo ir jų pasirinkimą sąlygojančių veiksnių.

Taip pat, galimi tyrimai, atskleidžiantys sąryšius tarp pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemones veiksnių ir jų įgyvendinimo problemų bei naudų tiek Lietuvos tiek platesniame kontekste.

LITERATŪRA

Moksliniai straipsniai:

1. Abrahamson E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 16, 3, pp. 586-612.
2. Abrahamson E. (1996). Management Fashion, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 254-285.
3. Abramavičius Š., Vanagas P. (2000). ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problemos sprendimo paieška. *Socialiniai mokslai*, Nr. 3(24), p. 26-33.
4. Adomaitienė R., Ruževičius J. (2002). Visuotinės kokybės vadybos diegimo ypatumai Vakarų šalių Universitetuose, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, t. 22, p. 7-21.
5. Ahire S. L., Ravichandran T. (2001). An Innovation Diffusion Model of TQM Implementation, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 48, No. 4, pp. 445-464.
6. Alcouffe S. (2003). La recherche sur les innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : proposition d'un modèle théorique intégrant les perspectives de diffusion, d'adoption et de mise en œuvre de l'innovation, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, no spécial, mai « Les innovations managériales », pp. 1-21.
7. Alexander E. R. (2000). Rationality Revisited: Planning Paradigms in a Post-Postmodernist Perspective. *Journal of Planning Education and Research*, 19, pp. 242-256.
8. Ansari S. M., Fiss P. C., Zajac E. J. (2010). Made to Fit: How practices vary as They Diffuse. *Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 1, pp. 67-92.
9. Arnold S. J., Handelman J., Tigert D. J. (1996). Organizational Legitimacy and Retail Store Patronage, *Journal of Business Research*, 35, pp. 229-239.
10. Ashworth R., Boyne G., Delbridge R. (2009). Escape from the Iron Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in the Public Sector, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, pp. 165-187.
11. Bacevičiūtė R., Ruževičius J. (2008). Administravimo kokybės tobulinimas aukštojo mokslo institucijoje, *Ekonomika ir vadyba*, 13, p. 784-792.
12. Bailey J. R. (2013). The Iron Cage and the Monkey's Paw: Isomorphism, Legitimacy, and the Perils of a Rising Journal, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 12, No. 1, pp. 108-114.
13. Banytė J., Salickaitė R. (2008). Successful Diffusion and Adoption of Innovation as a Means to Increase Competitiveness of Enterprises, *Engineering Economics*, No. 1 (56), pp. 48-56.
14. Barley R., Kunda G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 3, pp. 363-399.
15. Barman E., MacIndoe H. (2012). Institutional Pressures and Organizational Capacity: The Case of Outcome Measurement. *Sociological Forum*, Vol. 27, No. 1, pp. 70-93.
16. Basir S. A. (2012). Complying Quality Management System ISO 9000 Requirements within Higher Education Institutions (HEIs) in Muslim Countries, *World Journal of Islamic History and Civilization*, 2 (1), pp. 30-43.
17. Becket N., Brookes M. (2006). Evaluating quality management in university departments, *Quality Assurance in Education*, Vol. 14 No. 2, 2006, pp. 123-142.

18. Beck N., Walgenbach P. (2003). ISO 9000 and Formalization – How Organizational Contingencies Affect organizational Responses to Institutional Forces. *Schmalenbach Business Review*, Vol. 55, pp. 293 – 320.
19. Belohlav J. A., Cook L. S., Heiser D. R. (2004). Using the Malcolm Baldrige National Quality Award in Teaching: One Criteria, Several Perspectives, *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, Vol. 2 No. 2, pp. 153-176.
20. Biazzo S. (2005). The New ISO 9001 and the Problem of Ceremonial Conformity: How have Audit Methods Evolved? *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 381–399.
21. Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. J. (2008). Management Innovation, *The Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, pp. 825-845.
22. Birnbaum R. (2000). The Life Cycle of Academic Management Fads, *The Journal of Higher Education*, Vol. 71, No.1, pp. 1-16.
23. Boiral O., Roy M. J. (2007), ISO 9000: integration rationales and organizational impacts, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 226-247.
24. Boiral O. (2006). La certification ISO 14001: une perspective néo-institutionnelle, *Management International*, 10, 3, pp. 67-131.
25. Boiral O. (2003). ISO 9000: Outside the Iron Cage, *Organization Science*, Vol. 14, No. 6, pp. 720-737.
26. Boys K., Karapetrovic S. (2004). Is ISO 9004 a path to business excellence? Opinion of Canadian standards experts. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 8, pp. 841-860.
27. Bradford M., Florin J. (2003). Examining the role of innovation diffusion factors on the implementation success of enterprise resource planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 4, pp. 205–225.
28. Bride B. E., Abraham A. J. ir kt. (2011). Organizational factors associated with the use of contingency management in publicly funded substance abuse treatment centers. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 40, pp. 87–94.
29. Bryce G. R. (1991). Quality management theories and their application, *Quality*, 30, 1, pp. 15-18.
30. Burli S. ir kt. (2012). TQM dimensions and their interrelationships in ISO certified engineering institutes of India, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 19 No. 2, pp. 177-192.
31. Burns L. R., Wholey D. R. (1993). Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks, *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 1, pp. 106-138.
32. Calvo-Mora A., Leal A., Roldán J. L. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, Vol. 14 No. 2, pp. 99-122.
33. Calvo-Mora A., Leal A., Roldán J. L. (2005). Relationships between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities. *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 6, 741–770.
34. Camisón-Zornoza C. ir kt. (2004). A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size. *Organization Studies* 25(3), pp. 331–361.
35. Carman J. G. (2011). Understanding Evaluation in Nonprofit Organizations, *Public Performance & Management Review*, Vol. 34, No. 3, pp. 350–377.
36. Carolan B. V. (2008). Institutional Pressures and Isomorphic Change. The Case of New York City's Department of Education, *Education and Urban Society*, Vol. 40, No. 4, pp. 428-451.

37. Carson P. Ph., Lanier P. A., Carson K. D. (1999). A historical perspective on fad adoption and abandonment. *Journal of Management History*, Vol. 5 Iss: 6, pp. 320 – 333.
38. Chaudhry S. ir kt. (2011). ISO 9001 (a Standard) to Develop a Robust Governance System in Higher Education Institutions. A case study of a degree awarding Institute in Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 2. pp. 1456-1466.
39. Cheng Y. ir kt. (2004). Education Improvement through ISO 9000 Implementation: Experiences in Taiwan, *International. Journal of Engineering Education*, Vol. 20, No. 1, pp. 91-95.
40. Christiaens J., Decramer A., Smolder C., Desmidt S. (2012). External pressures affecting the adoption of employee performance management in higher education institutions, *Personnel Review*, Vol. 41 No. 6, pp. 686-704.
41. Cochoy F. (2002). Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation, *Sociologie du travail*, 44, pp. 357-380.
42. Csizmadia T., Enders J., Westerheijden Don F. (2008). Quality management in Hungarian higher education: organisational responses to governmental policy, *Higher Education*, 56, pp. 439-455.
43. Daft R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 193-210.
44. Dahlgaard-Park S. M. (2011). The quality movement: where are you going? *Total Quality Management*, Vol. 22, No. 5, pp. 493-516.
45. Damanpour F., Schneider M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, pp. 495-522.
46. Damanpour F., Schneider M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers, *British Journal of Management*, Vol. 17, pp. 215-236.
47. Damanpour F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, Vol. 42, No. 5, pp. 693-716.
48. Damanpour F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 555-590.
49. Damanpour F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, Vol. 13, No.4, pp. 675-688.
50. Daniel E., Myers A., Dixon K. (2012). Adoption rationales of new management practices, *Journal of Business Research* 65, pp. 371-380.
51. Davies J. ir kt. (2007). The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities, *Quality Assurance in Education*, Vol. 15 No. 4, pp. 382-401.
52. Dean J. W., Bowen D. E. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory, *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 392-418.
53. Decramer A., Smolders C. ir kt. (2012). The Impact of Institutional Pressures on Employee Performance Management Systems in Higher Education in the Low Countries, *British Journal of Management*, Vol. 23, pp. 88-103.
54. Díez-Martín F. ir kt. (2013). Beyond legitimacy: legitimacy types and organizational success, *Management Decision*, Vol. 51 No. 10, pp. 1954-1969.

55. Dillard J. ir kt. (2005). The rules are no game: From instrumental rationality to administrative evil. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18, 5, pp. 608-630.
56. DiMaggio P. J., Powell W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, Issue 2, pp. 147-160.
57. Domarkas V. ir kt. (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 31, p. 77-90.
58. Dowling J., Pfeffer J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior, *The Pacific Sociological Review*, Vol. 18, No. 1, pp. 122-136.
59. Downs G. W., Mohr L. B. (1976). Conceptual Issues in the Study of Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 700-714.
60. Drees J. M. ir kt. (2013). Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis, *Journal of Management*, Vol. 39 No. 6, pp. 1666-1698.
61. Ehigie B. O., McAndrew E. B. (2005). Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM), *Management Decision*, Vol. 43 No. 6, pp. 925-940.
62. El Abbadi, L. ir kt. (2011). Generic quality standards vs. Specific quality standards: the case of higher education, *International Journal for Quality research*, Vol. 5, No. 2, p. 123-129.
63. Elling B. (2009). Rationality and effectiveness: does EIA/SEA treat them as synonyms? *Impact Assessment and Project Appraisal*, 27(2), pp. 121-131.
64. Eveland J. D. (1979). Issues in using the concept of „Adoption of Innovations“. *Journal of Technology Transfer*, 4(1), pp. 1-13.
65. Farana R. (2007). The Excellence system application in Higher education, *International conference of engineering education – ICEE*, 7, pp. 1-6.
66. Fernández-Alles M. ir kt. (2006). Reconciling institutional theory with organizational theories. How neoinstitutionalism resolves five paradoxes, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19, No. 4, 2006, pp. 503-517.
67. Fisher N. I., Nair V. N. (2009). Quality management and quality practice: perspectives on their history and their future, *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 25, pp. 1-28.
68. Fligstein N. (1985). The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919-1979, *American Sociological Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 377-391.
69. Flynn B. B., Saladin B. (2001). Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige criteria. *Journal of Operations Management* 19, pp. 617-652.
70. Franceschini F., Galetto M., Cecconi P. (2006). A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion: Considerations and future development. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13 No. 4, pp. 523-541.
71. Frumkin P., Galaskiewicz J. (2004). Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14, no. 3, pp. 283-307.
72. Fullan M. (1977). Research on Curriculum and Instruction Implementation. *Review of Educational Research*, Vol. 47, No. 1, pp. 335-397.
73. Galaskiewicz J., Wasserman S. (1989). Mimetic Processes Within an Interorganizational Field: An Empirical Test, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No. 3, pp. 454-479.
74. Gamboa A. J., Melão F. N. (2012). The impacts and success factors of ISO 9001 in education: Experiences from Portuguese vocational schools. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 29 No. 4, pp. 384-401.

75. Gelders L. ir kt. (1995). ISO 9001 Certification in an Academic Unit, *European Journal of Engineering Education*, Vol. 20, No. 4, pp. 467-471.
76. Giroux H. (2008). Pourquoi suivons-nous les modes en gestion? *Gestion*, Winter, 32, 4, pp. 10-19.
77. Giroux H. (2006). "It Was Such a Handy Term": Management Fashions and Pragmatic Ambiguity, *Journal of Management Studies*, 43:6, pp. 1227-1260.
78. Goldberg J. S., Cole B. R. (2002). Quality Management in Education: Building Excellence and Equity in Student Performance, *Quality Management Journal*, Vol. 9, No. 4, pp. 8-22.
79. Gooderham P. N., Nordhaug O., Ringdal K. (1999). Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 3, pp. 507-531.
80. Gounaris S., Koritos Ch. D. (2012). Adoption of Technologically Based Innovations: The Neglected Role of Bounded Rationality. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), pp. 821-838.
81. Granovetter M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, pp. 481-510.
82. Green Jr. S. E. (2004). A Rhetorical Theory of Diffusion. *The Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 4, pp. 653-669.
83. Greenhalgh T., Robert G. ir kt. (2004). Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations, *The Milbank Quarterly*, Vol. 82, No. 4, pp. 581-629.
84. Greenwood R. (2008). Resource Dependence, pp. 1384-1386. In *International Encyclopedia of Organization Studies*. Edited by Stewart R. Clegg & James R. Bailey. SAGE Publications, Inc., 2008pp.
85. Greenwood R., Hinings C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
86. Guler I., Guillén M. F., Macpherson J. M. (2002). Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 2, pp. 207-232.
87. Hanson M. (2001). Institutional Theory and Educational Change, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 37, No. 5, pp. 637-661.
88. Hashem G., Tann J. (2007). The Adoption of ISO 9000 Standards within the Egyptian Context: A Diffusion of Innovation Approach, *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 6, 631-652.
89. Haunschild P. R., Miner A. S. (1997). Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 3, pp. 472-500.
90. Heras-Saizarbitoria I., Boiral O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, pp. 47-65.
91. Hides M. T., Davies J., Jackson S. (2004). Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors. *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 3, pp. 194-201.
92. Houston D. (2008). Rethinking quality and improvement in higher education, *Quality Assurance in Education*, Vol. 16, No. 1, pp. 61-79.

93. Houston D. (2007). TQM and Higher education: A Critical Systems Perspective on Fitness for Purpose, *Quality in Higher Education*, Vol. 13, No. 1, pp. 3-17.
94. Hussain Md. M. ir kt. (2002). An institutional perspective of non-financial management accounting measures: a review of the financial services industry, *Managerial Auditing Journal*, 17/9, pp. 518-536.
95. Hutyra M. (2007). The way from Quality management system to Excellence at the university environment, *10th QMOD Conference. Quality management and organizational development. Our Dreams of Excellence*, 18-20 June, Sweden.
96. Iseri-Say A., Toker A., Kantur D. (2008). Do popular management techniques improve performance? Evidence from large businesses in Turkey. *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 7, pp. 660-677.
97. Ismail N. ir kt. (2006). ISO 9000 acceptance and the moderating effect of the implementation strategy: the case of the faculty of business management, university Teknologi Mara, Shah Alam, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 67-82.
98. Jaskyte K. (2011). Predictors of Administrative and Technological Innovations in Non-profit Organizations, *Public Administration Review*, Vol. 71, Issue 1, pp. 77-86.
99. Joo Y. H., Halx M. D. (2012). The power of institutional isomorphism: an analysis of the institutionalization of performance-based pay systems in Korean National Universities, *Asia Pacific Education Review*, 13, pp. 281-297.
100. Kapoor K. K., Dwivedi Y. K., Williams M. D. (2014). Rogers' Innovation Adoption Attributes: A Systematic Review and Synthesis of Existing Research. *Information Systems Management*, 31, pp. 74-91.
101. Karapetrovic, S., Rajamani, D., Willborn, W. (1998). ISO 9001 Quality System: An Interpretation for the University, *International Journal Engineering Education*, Vol. 14, No. 2, p. 105-118.
102. Kasperavičiūtė R. (2013). Application of ISO 9001 and EFQM Excellence Model within Higher Education Institutions: Practical Experiences Analysis, *Social Transformations in Contemporary Society*, 2013 (1), pp. 81-92.
103. Kasperavičiūtė R. (2012). Aukštojo mokslo ir studijų institucijų požiūris į ISO 9001 standartą: taikymo motyvai, problemos, naudos, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 11, Nr. 4, p. 672-689.
104. Kautz K., Larsen E. A. (2000). Diffusion theory and practice. Disseminating quality management and software process improvement innovations, *Information Technology & People*, Vol. 13 No. 1, pp. 11-26.
105. Kennedy M. T., Fiss P. Ch. (2009). Institutionalization, Framing, and Diffusion: the Logic of TQM Adoption and Implementation Decisions among U.S. Hospitals. *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 5, pp. 897-918.
106. Ketokivi M. A., Schroeder R. G. (2004). Strategic, structural contingency and institutional explanations in the adoption of innovative manufacturing practices, *Journal of Operations Management*, 22, pp. 63-89.
107. Khan F. ir kt. (2011). Impediments in Enhancing the Quality of Education in Public Sector Higher Educational organizations, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2, No. 10, pp. 453-465.
108. Kieser A. (1997). Rhetoric and Myth in Management Fashion, *Organization*, Vol. 4(1), pp. 49-74.

109. Kim D-Y., Kumar V., Kumar U. (2011). A performance realization framework for implementing ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28 No. 4, pp. 383-404.
110. Kimberly J. R., Evanisko M. J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *The Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 4, pp. 689-713.
111. Kleijnen J., Dolmans D., Willems J., Hout H. (2011). Does internal quality management contribute to more control or to improvement of higher education? A survey on faculty's perceptions, *Quality Assurance in Education*, Vol. 19 Iss: 2 pp. 141 – 155.
112. Klein K. J., Knight A. P. (2005). Innovation Implementation. Overcoming the Challenge. *Organizational Innovation Implementation*, Vol. 14, No. 5, pp. 243-246.
113. Klein K. J., Sorra J. S. (1996). The Challenge of Innovation Implementation. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1055-1080.
114. Kostova T., Roth K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, pp. 215-233.
115. Koufteros X. A., Vonderembse M.A (1998). The impact of organizational structure on the level of JIT attainment: Towards theory development. *International Journal of Production Research*, 36:10, pp. 2863-2878.
116. Kraatz M. S., Zajac E. J. (1996). Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change, *American Sociological Review*, 61, 5, pp. 812-836.
117. Krücken G. (2007). Organizational fields and competitive groups in higher education: Some lessons from the Bachelor / Master reform in Germany, *Management Revue*, 18(2), pp. 187-203.
118. Larsen B., Häversjö T. (2001). Management by standards – real benefits from fashion. *Scandinavian Journal of Management*, 17, pp. 457- 480.
119. Lee G., ir kt. (2006). Organizational size and IT innovation adoption: A meta-analysis. *Information & Management*, 43, pp. 975–985.
120. Leskauskaitė A., Pivoras S. (2012). Visuotinės kokybės vadybos modelių taikymas gerinant Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybę, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 61, p. 71-84.
121. Llopis J. ir kt. (2003). The importance of internal aspects in quality improvement, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(3), pp. 304–324.
122. Lounsbury M. (2008). Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, Organizations and Society*, 33, pp. 349–361.
123. Lowrey W., Woo Ch. W. (2010). The News Organization in Uncertain Times: Business or Institution? *J&MC Quarterly*, Vol. , No. 1, pp. 41-61.
124. Lundquist R. (1997). Quality Systems and ISO 9000 in Higher Education, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, Vol. 22, No. 2, pp. 159-172.
125. Mamman A. (2002). The adoption and modification of management ideas in organizations: towards an analytical framework. *Strategic Change*, 11, pp. 379–389.
126. Manhes P. (1992). Vers la qualité totale : évolution ou révolution, *Chimia*, 46, pp. 277-281.
127. Mankelewicz J., Kitahara R. (2010). Quantification, Rationality, and Management Decisions. *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 8, No. 5, pp. 59-70.

128. Marquette C. (1993). Fondements du projet qualité et perspectives de transformation du travail, *Performances Humaines et Techniques*, 1993, No. 65, pp.6-15.
129. Martinez-Lorente A. R., Dewhurst F., Dale B. G. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term, *The TQM Magazine*, Vol. 10, Iss., 5, pp. 378-386.
130. Matei L. ir kt. (2011). Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe. Comparative Analysis, *Theoretical and Applied Economics*, Vol. XVIII, No. 4(557), pp. 65-98.
131. McAdam R., Welsh W. (2000). A critical review of the business excellence quality model applied to further education colleges. *Quality Assurance in Education*, Vol. 8, No. 3, pp. 120-130.
132. Meyer J. W., Rowan B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.
133. Meyer A. D. ir kt. (1978). How Organizations Adopt and Implement New Technologies, *Academy of Management Proceedings*, 1, pp. 175-179.
134. Milliken F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty, *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 133-143.
135. Misiūnas M. (2007). Vidinė kokybės užtikrinimo sistema ir jos įgyvendinimas Kauno kolegijoje, *Aukštojo mokslo kokybė*, 4, p. 38-52.
136. Mizruchi M. S., Fein L. C. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4, pp. 653-683.
137. Moalla H. (2007). Les mécanismes de diffusion, d'adoption et de rejet de la méthode ABC dans l'environnement Tunisien. Communication au 28ème Congrès International de l'AFC. *Comptabilité et environnement*, pp. 1-29.
138. Moore G. C., Benbast I. (1991). Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. *Information Systems Research*, 2:3, pp. 192-222.
139. Moreland C. N. ir kt. (1998). Quality and ISO 9000 in educational organizations, *Total Quality management*, Vol. 9, No. 2&3, pp. 311-320.
140. Murphy A. Garavan T. N. (2009). The Adoption and Diffusion of an NHRD Standard: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 3-21.
141. Naranjo-Gil D. (2009). The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: Consequences for performance in public sector organizations. *Technovation*, 29, pp. 810-818.
142. Neumayer E., Perkins R. (2005). Uneven Geographies of Organizational Practice: Explaining the Cross-National Transfer and Diffusion of ISO 9000. *Economic Geography* 81(3), pp. 237-259.
143. Norkus Z. (2008). Substanciniai ir procedūriniai praktinio racionalumo aspektai. *Problemos*, 73, p. 90-103.
144. Nystrom P. C., Wilson A. L. ir kt. (2002). Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology. *Journal of Engineering Technology Management*, 19, pp. 221-247.
145. Oliver Ch. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views, *Strategic Management Journal*, Vol. 18:9, pp. 697-713.

146. Oliver Ch. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization, *Organization Studies*, 13/4, pp. 563-588.
147. Oliver Ch. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 145-179.
148. O'Mahony K., Garavan T. N. (2012). Implementing a quality management framework in a higher education organisation: A case study, *Quality Assurance in Education*, Vol. 20 Iss: 2 pp. 184 – 200.
149. Othman R. ir kt. (2007). ISO Standard's implementation at private colleges: academics and non-academics perspectives, *The 1st International Conference on Educational Reform 2007*, November 9-11, Mahasarakham University, Thailand, pp. 40-50.
150. Papadimitriou A., Westerheijden Don F. (2010), Adoption of ISO-oriented quality management system in Greek universities. Reactions to isomorphic pressures, *The TQM Journal*, Vol. 22 No. 3, pp. 229-241.
151. Paunescu C. (2005). Commitment to quality education service through ISO 9000: A Case Study of Romania, <http://eric.ed.gov/?id=ED491518>, pp. 1-14.
152. Pertusa-Ortega E. M. ir kt. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63, pp. 310–320.
153. Pivoras S., Skaburskienė N. (2012). Išorinio kokybės užtikrinimo kaita: Lietuvos aukštojo mokslo atvejais, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 62, p. 97-111.
154. Pollitt Ch. (2003). Public Management Reform: Reliable Knowledge and International Experience, *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 3, No. 3, pp. 121-136.
155. Pollitt Ch. ir kt. (1991). Agency Fever? Analysis of an International Policy Fashion, *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* 3, pp. 271-290.
156. Pollitt Ch. (1990). Measuring University Performance: Never Mind the Quality, Never Mind the Width? *Higher Education Quarterly*, Vol. 44 no. 1, pp. 60-81.
157. Powell T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, *Strategic Management Journal*, 1995, Vol. 16, pp. 15-37.
158. Psomas E. L., Fotopoulos Ch. V. (2009). A meta analysis of ISO 9001:2000 research – findings and future research proposals. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 1 No. 2, pp. 128-144.
159. Pūraitė A. (2011). Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo teisinio reguliavimo problemos, *Socialinių mokslų studijos*, 3(4), p. 1229–1252.
160. Reeves C. A., Bednar D. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 419-445.
161. Rhoades G., Sporn B. (2002). Quality Assurance in Europe and the U.S.: Professional and Political Economic Framing of Higher Education Policy, *Higher Education* 43, pp. 355-390.
162. Rocha R., Granerud L. (2011). The search for legitimacy and organizational change: The agency of subordinated actors, *Scandinavian Journal of Management*, 27, pp. 261-272.
163. Rolland S. (2011). Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers. *Revue Management & Avenir*, 29, pp. 31-51.
164. Rosa M. J., Tavares D., Amaral A. (2006). Institutional Consequences of Quality Assessment. *Quality in Higher Education*, Vol. 12, No. 2, pp. 145-149.
165. Rosa M. J., Saraiva P. M., Diz H. (2001). The development of an Excellence Model for Portuguese higher education institutions, *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7&8, pp. 1010-1017.

166. Rosenkopf L., Abrahamson E. (1999). Modeling Reputational and Informational Influences in Threshold Models of Bandwagon Innovation Diffusion. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 5:4, pp. 361–384.
167. Ruževičius J., Dugvilienė D., Serafinas D. (2008). Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose įžvalgos, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 24, p. 99-113.
168. Ruževičius J., Adomaitienė R., Serafinas D. (2007a). Peculiarities of Quality Assurance in Higher Education: A Study of Lithuanian Institutions, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 44, p. 107-123.
169. Ryan N. (1998). Rationality and implementation analysis. *Journal of Management History*, Vol. 5 No. 1, pp. 36-52.
170. Santana S., Moreira C ir kt. (2010). Fighting for excellence: the case of the Federal University of Pelotas, *Higher Education*, 60, pp. 321–341.
171. Santos F. ir kt. (1998). Organisational Challenges for the University. *Higher Education Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 87-109.
172. Sampaio P et al. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 Iss: 1 pp. 38-58.
173. Schneider M. (2007). Do Attributes of Innovative Administrative Practices Influence Their Adoption?: An Exploratory Study of U.S. Local Government. *Public Performance & Management Review*, Vol. 30, No. 4, pp. 598-622.
174. Scott W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 4, pp. 493-511.
175. Senčila V., Skiparienė I. (2007). ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartų taikymas aukštojo mokslo institucijoje: Lietuvos jūreivystės kolegija. *Aukštojo mokslo kokybė*, Nr. 4, p. 53-73.
176. Serafinas D., Ruževičius J. (2009). Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo pokyčių kontekste įžvalgos, *Ekonomika ir vadyba*, 14, p. 1091-1099.
177. Serafinas D., Ruževičius J. (2007b). Aukštojo mokslo organizacijų kokybės vadybos sistemų racionalumo ir veiksmingumo analizė, *Ekonomika ir vadyba*, 12, p. 1051-1057.
178. Serrano-Velarde K., Krücken G. (2012). Private Sector Consultants and Public Universities: the challenges of cross-sectoral knowledge transfers, *European Journal of Education*, Vol. 47, No. 2, pp. 277- 289.
179. Sherer P. D., Lee K. (2002). Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, pp. 102-119.
180. Singh P. J., Power D. (2011). A resource dependence theory perspective of ISO 9000 in managing organizational environment, *Journal of Operations Management*, 29, pp. 49-64.
181. Singh Ch. ir kt. (2006). Effectiveness of ISO 9000 standards in Indian educational institutions: a survey, *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 403-415.
182. Sohail M. S. ir kt. (2003). Managing quality in higher education: a Malaysian case study, *The International Journal of Educational Management*, 17/4, pp. 141-146.
183. Spasos S. ir kt. (2008). Implementation of EFQM Model In A Greek Engineering Higher Education Institute: A Framework and A Case Study, *International Journal for Quality research*, Vol. 2, No1, pp. 43-50.

184. Srikanthan G., Dalrymple J. (2007). A conceptual overview of a holistic model for quality in higher education, *International Journal of Educational Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 173-193.
185. Srikanthan G., Dalrymple J. (2004). A synthesis of a quality management model for education in universities, *International Journal of Educational Management* Vol. 18, No. 4, pp. 266-279.
186. Srikanthan G., Dalrymple J. (2003). Developing alternative perspectives for quality in higher education, *The International Journal of Educational Management* 17/3, pp. 126-136.
187. Srivastav A. K. (2011). ISO 9000 as an organisation development intervention. *The TQM Journal* Vol. 23 No. 3, pp. 313-325.
188. Srivastava Sh. C., Teo Th. S. H. ir kt. (2009). Rational versus Institutional Perspectives in Organizational Web Sites. *Communications of the Association for Information Systems*, Volume 24, pp. 615-638.
189. Staes P., Thijs N. (2006). Le management de la qualité : un instrument de réglementation européenne « par le bas », *Revue française d'administration publique*, 3, No. 119, pp. 493-513.
190. Steed C. (2002). Excellence in Higher Education. Evaluating the implementation of the EFQM Excellence Model in Higher Education in the UK, *Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 1*, 24, pp. 74-98.
191. Steed C., Maslow D., Mazaletskaia A. (2005). The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British-Russian Journey. *Higher Education in Europe*, Vol. 30, No. 3-4, pp. 307-319.
192. Strang D., Macy M. W. (2001). In Search of Excellence: Fads, Success Stories, and Adaptive Emulation. *American Journal of Sociology*, Vol. 107, No. 1, pp. 147-182.
193. Sturdy A. (2004). The Adoption of Management Ideas and Practices. Theoretical Perspectives and Possibilities. *Management Learning*, Vol. 35(2), pp. 155-179.
194. Suddaby R. (2010). Challenges for Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), pp. 14-20.
195. Sun H., Frick J., Hansen P., ir kt. (2004). The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 131-153.
196. Tari J. J. (2010). Self-assessment processes: the importance of follow-up for success, *Quality Assurance in Education*, Vol. 18, No. 1, pp. 19-33.
197. Tari J. J. ir kt. (2007). EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services, *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 6, pp. 604-616;
198. Temple P. (2005). The EFQM Excellence Model: Higher Education's Latest Management Fad? *Higher Education Quarterly*, Vol. 59, No. 4, pp. 261-274.
199. Teo H., Wei K. K. ir kt. (2003). Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective. *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 1, pp. 19-49.
200. Thonhauser, T. (2008). Factors that relate to the time to ISO 9000 registration in education institutions, *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 19, No. 3, pp. 333-349.
201. Thonhauser T. ir kt. (2006). ISO 9000 in Education: a comparison between the United States and England, *Research in Comparative & International Education*, Vol. 1, No. 2, pp. 156-175.
202. Tolbert P. S. (1985). Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 1, pp. 1-13.

203. Tornatzky L. G., Klein K. J. (1982). Innovation Characteristics and Innovation Adoption Implementation: A Meta-Analysis of Findings. *IEEE Transactions of Engineering Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 28-43.
204. Torre, P., Adenso-Diaz, B., Gonzalez, B. (2001). Empirical evidence about managerial issues of ISO certification, *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 5, p. 355-360.
205. Townley B. (2002). The Role of Competing Rationalities in Institutional Change. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, pp. 163-179.
206. Tucci M. ir kt. (2007). Quality Management in Administrative Services of the Italian Universities, *10th QMOD Conference. Quality management and organizational development. Our Dreams of Excellence*, 18-20 June, Sweden, pp. 1-9.
207. Van der Berghe, W. (1997). Application des normes ISO 9000 dans l'enseignement et la formation, *Formation Professionnelle. Revue Européenne*, No. 15, p. 15-30.
208. Van der Wielle A., Williams A. R. T., Dale B. G. (2000). Total Quality Management: Is It a Fad, Fashion, or Fit? *Quality Management Journal*, Vol.7, No. 2, pp. 65-79.
209. Vazzana G., Elfrink J., Bachmann D. P. (2000). A Longitudinal Study of Total Quality Management Processes in Business Colleges, *Journal of Education for Business*, 76:2, pp. 69-74.
210. Verbruggen S., Christiaens J., Milis K. (2011). Can Resource Dependence and Coercive Isomorphism Explain Nonprofit Organizations' Compliance With Reporting Standards? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40(1) 5-32.
211. Villadsen A. R., Hansen J. R., Mols N. P. (2010). When do Public Managers Imitate Each Other? Mimetic Decision Making in Contracting Decisions of Danish Municipalities, *Public Organization Review*, 10, pp. 357-376.
212. Vouzas F. (2007). Investigating the human resources context and content on TQM, business excellence and ISO 9001:2000. *Measuring Business Excellence*, Vol. 11, No. 3, pp. 21-29.
213. Vouzas F. K., Gotzamani K. D. (2005). Best practices of selected Greek organizations on their road to business excellence. The contribution of the new ISO 9000:2000 series of standards. *The TQM Magazine*, Vol. 17 No. 3, pp. 259-266.
214. Westphal J. D., Gulati R. Sh., Stephen M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption, *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 366-394.
215. Williams, J. A. (2004). The Impact of Motivating Factors on Implementation of ISO 9001: 2000 Registration Process, *Management Research News*, Vol. 27, No. 1/2, p. 74-84.
216. Williams G. (1993). Total Quality Management in Higher Education: Panacea or Placebo? *Higher Education*, Vol. 25, No. 3, pp. 229-237.
217. Wolfe R. A. (1994). Organizational Innovation: Review, critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*, 31:3, pp. 405-431.
218. Xu J. ir kt. (2012). Examining a model of knowledge management systems adoption and diffusion: A Partial Least Square approach. *Knowledge-Based Systems*, 27, pp. 18-28.
219. Yusof S. M. (1999). Critical review of total quality management, *Jurnal Mekanikal*, Jilid II, pp. 54-74.
220. Zaramdini, W. (2007). An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, Iss: 5 p. 472-491.
221. Zazzali J. L., Greene D. ir kt. (2008). The Adoption and Implementation of an Evidence Based Practice in Child and Family Mental Health Services Organizations. *Administration and Policy in Mental Health*, 35, pp. 38-49.

222. Zeitz G., Mittal V., McAulay B. (1999). Distinguishing Adoption and Entrenchment of Management Practices: A Framework for Analysis. *Organization Studies*, 20/5, pp. 741-776.
223. Zha Q. (2009). Diversification or Homogenization in Higher Education: A Global Allomorphism Perspective, *Higher Education in Europe*, Vol. 34, No. 3-4, pp. 459-479.
224. Zink K. J., Wolfgang Voß W. (2000). The new EFQM Excellence model and its impact on Higher Education Institutions, *Sinergie Rapporto di ricerca*, No. 9, pp. 241-255.
225. Zinn J. S., Weech R. J., Brannon D. (1998). Resource Dependence and Institutional Elements in Nursing Home TQM Adoption, *Health Services Research*, 33:2, pp. 261-273.
226. Zucker L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, Vol. 13, pp. 443-464.

Knygos, jų dalys:

227. Amaral A., Tavares O., Santos C. (2012). Higher Education Reforms in Europe: A Comparative Perspective of New Legal Frameworks in Europe, pp. 655-673. In: *European Higher Education at the Crossroads Between the Bologna Process and National Reforms*. Eds: Adrian Curaj, Peter Scott, Lazăr Vlasceanu, Lesley Wilson. Springer, 1103 pp.
228. Battaglia M. P. (2008). Nonprobability Sampling, pp. 524-527. In *Encyclopedia of Survey Research Methods*. Editors: Paul J. Lavrakas, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.
229. Bees J. L., Dee J. R. (2008). *Understanding College and University Organization. Theories for Effective Policy and Practice*. Volume I: The State of the System, 449 pp.
230. Bees J. L., Dee J. R. (2008). *Understanding College and University Organization. Theories for Effective Policy and Practice*. Volume II: Dynamics of the System, 919 pp.
231. Bitinas B., Rupšienė L., Žydzūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda, 304 p.
232. Blaikie N. (2010). *Designing Social Research: The Logic of Anticipation*. Cambridge: Polity Press, 298 pp.
233. Boxenbaum E., Jonsson S. (2008). Isomorphism, Diffusion and Decoupling, pp. 78-94. In *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Edited by Greenwood R., Oliver Ch. ir kt. London: SAGE Publications Inc., 840 pp.
234. Butkus F. S. (2003). *Vadyba :organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*, 239 p.
235. Coffey A. (2014). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications Ltd, London (editors: Uwe Flick), 664 pp.
236. Corbetta P. (2003). *Social Research : Theory, Methods and Techniques*. SAGE Publications, 336 pp.
237. Connolly P. (2007). *Quantitative Data Analysis in Education. A critical introduction using SPSS*. Routledge Taylor&Francis Group, London and NewYork, 268 pp.
238. Creswell J. W. (2003). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications, 246 p.
239. Dahlgaard J. J., Kristensen K., Kanji G. K. (2002). *Fundamentals of Total Quality Management*, Taylor & Francis, 357 pp.
240. Dale B. G. (2003). *Managing quality*. Blackwell Publishing Ltd, 546 pp.
241. Deephouse D. L., Suchman M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism, pp. 49-71. In *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Edited by Greenwood R., Oliver Ch. ir kt. London: SAGE Publications Inc., 840 pp.
242. DiMaggio P. J., Powell W. W. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, pp. 63-82. In *The New Institutional-*

- ism in Organizational Analysis*. Edited by Powell W. W., DiMaggio P. J. The University of Chicago Press, Chicago, 478 pp.
243. Enders J. (2005). Higher education in Times of Discontent? About Trust, Authority, Price and Some Other Unholy Trinities. *Governing Knowledge. A study of Continuity and Change in Higher education*. I. Bleiklie, M. Henkel (eds.), Springer, pp. 31-48.
 244. Flick U. (2006). Triangulation, pp. 306-308. In *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*. Edited by Victor Jupp, SAGE Publications, Ltd, London, pp.
 245. Foster J. J. (2001). *Data Analysis Using SPSS for Windows*. SAGE Publications Ltd., London, Thousand Oaks, California, 252 pp.
 246. Gaižauskaitė I., Mikėnė S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius, MRU, 285 p.
 247. Gray J. T. (2008). Neoinstitutional Theory, pp. 958-960, In *International Encyclopedia of Organization Studies*. Edited by Stewart R. Clegg & James R. Bailey. SAGE Publications, Inc. 2008 pp.
 248. Green D. P., Shapiro I. (1994). The Nature of Rational Choice Theory. *Pathologies of Rational Choice Theory: A Critique of Applications in Political Science*. Yale University Press, 260 pp.
 249. Greenwood R., Oliver Ch. ir kt. (2008). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE Publications Inc., 840 pp.
 250. Gumpert P. J., Sporn B. (1999). *Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration*, 54 pp.
 251. Hastings S. L. (2010). Triangulation, pp. 1538-1541. In *Encyclopedia of Research Design*. Edited by Neil J. Salkind, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.
 252. Hoyle D. (2009). *ISO 9000 Quality Systems Handbook. Using the standards as a framework for business improvement*. Published by Elsevier Ltd, 815 pp.
 253. Hoyle D. (2001). *ISO 9000 Quality Systems Handbook. Completely revised in response to ISO 9000:2000*. Elsevier plc group, 686 pp.
 254. Kaplan G. E. (2006). Institutions of Academic Governance and Institutional Theory: A Framework For Furthrt Research, pp. 213-281. In *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Vol. XXI. Edited by J.C. Smart, Netherlands, Springer.
 255. Kardelis K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Šiauliai, 398 p.
 256. Karlsson T. (2008). Institutional Isomorphism, pp. 678-681. In *International Encyclopedia of Organization Studies*. Edited by Stewart R. Clegg & James R. Bailey. SAGE Publications, Inc., 2008 pp.
 257. Kaziliūnas K. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*, 2006, 312 p.
 258. Keating M., Porta D. (2008). *Approaches and Methodologies in the Social Sciences. A Pluralist Perspective*. Cambridge University Press. 367 pp.
 259. McQuarrie F. A. E. ir kt. (2013). Government, coercive power and the perceived legitimacy of Canadian post-secondary institutions, *Canadian Journal of Higher Education, Revue canadienne d'enseignement supérieur*, Vol. 43, No. 2, pp. 149-165.
 260. Meyer H-D, Rowan B. (2006). Institutional Analysis and the Study of Education, pp. 1-13. In *The New Institutionalism in Education*. Edited by H-D Meyer, B. Rowan. State University of New York Press, 234 pp.
 261. Meyer J. W., Rowan B. (1991). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, pp. 41-62. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Edited by Powell W. W., DiMaggio P. J. The University of Chicago Press, Chicago, 478 pp.

262. Multon K. D., Coleman S. M. J. (2010). *Encyclopedia of Research Design*. SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, 1776 pp.
263. Omachonu V. K., Ross J. E. (2005). *Principles of Total Quality*. Taylor & Francis e-Library, 479 pp.
264. Parsons J. A. (2008). Key Informant, pp. 408. In *Encyclopedia of Survey Research Methods*. Editors: Paul J. Lavrakas, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.
265. Parsons, D. W. (2001). *Viešoji politika: politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas*. Vilnius: Eugrimas, 607p.
266. Pfeffer J., Salancik G. R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, 336 pp.
267. Pollitt Ch., Bouckaert G. (2003). *Viešojo valdymo reforma. Lyginamoji analizė*. 360 p.
268. Powell W. W. (2008). New Institutionalism, pp. 976-980. In *International Encyclopedia of Organization Studies*. Edited by Stewart R. Clegg & James R. Bailey. SAGE Publications, Inc., 2008 pp.
269. Powell W. W., DiMaggio P. J. (1991). Introduction, pp. 1-38. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Edited by W. W. Powell, P. J. DiMaggio. The University of Chicago Press, Chicago, 478pp.
270. Prior L. F. (2008). Document Analysis, pp. 231-233. In *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks. Editors: Lisa M. Given, 1072 pp.
271. Rogers E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5th Edition, Free press, 576 pp.
272. Rogers E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. Third Edition, Collier Macmillan Canada, Inc., 453 pp.
273. Rosa M. J., Sarrico C. S., Amaral A. (2012). Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institutions, pp. 129-146. In Savsar, M. (ed.), *Quality Assurance and Management*, Croatia, INTECH. 424 pp.
274. Rouleau L. (2007). *Théories des organisations – Revue et augmentée: Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, 290 pp.
275. Rüling Ch. (2002). *Management Fashion Adoption. Sensemaking and Identity Construction in Individual Managers' Adoption Accounts*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 287 pp.
276. Sallis E. (2005). *Total Quality Management in Education*. Taylor & Francis e-Library, 176 pp.
277. Scott R. W. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. SAGE Publications, Inc., 345pp.
278. Scott J. (2004). Documents, Types of, pp. 282-285. In *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*. SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks. Editors: Michael S. Lewis-Beck & Alan Bryman & Tim Futing Liao.
279. Scott R. W. (2001). Crafting an Analytic Framework I: Three Pillars of Institutions, pp. 55-85. In *Institutions and Organizations*, SAGE Publications, Inc, 255 pp.
280. Scott R. W., Meyer J. W. (1991). The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, pp. 108-140. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Edited by Powell W. W., DiMaggio P. J. The University of Chicago Press, Chicago, 478 pp.
281. Scott R. W. (1991). Unpacking Institutional Arguments, pp. 164-182. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Edited by Powell W. W., DiMaggio P. J. The University of Chicago Press, Chicago, 478 pp.

282. Scott J. (2000). *Understanding Contemporary Society: Theories of The Present*, edited by G. Browning, A. Halcli, and F. Webster. SAGE Publications Inc.
283. Scott W. R., Meyer J. W. (1991). The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, pp. 108-140. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Edited by Powell W. W., DiMaggio P. J. The University of Chicago Press, Chicago, 478 pp.
284. Sent E-M. (2008). Rationality, history of the concept. *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Edited by Steven N. Durlauf and Lawrence E. Blume.
285. Simon H. A. (2003). *Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*, Atviros Lietuvos fondas, 406p.
286. Suchman M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 571-610.
287. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universitetas, p. 626.
288. Tolbert P. S., Hinings C. R. (2008). Organizational institutionalism and sociology: A reflection. In *Handbook of organizational institutionalism*, pp. 473-490. Edited by H. Gunz & M. Peiperl, London: SAGE Publications, Inc.
290. Tricker R. (2010). *ISO 9001: 2008 for Small Businesses*. Published by Elsevier Ltd, 479 pp.
291. Trueb B. (2011). Expert Interviews and Triangulation: Foreign Policy towards Latin America in Europe, pp. 1-20. In *SAGE Research Methods Cases*. SAGE Publications, Ltd., London.
292. Vaus D. (2002). *Analyzing Social Science data. 50 Key Problems in Data Analysis*. SAGE Publications Ltd., London, Thousand Oaks, New Delphi, 401 pp.
293. Žydzūnaitė V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas. 103 p.

Daktaro disertacijos:

294. Adomaitienė R. (2002). *Visuotinės kokybės vadybos formavimas Lietuvos universitetuose*. Daktaro disertacija. Vilnius. 120 p.
295. Bae S. H. (2006). *The relationship between the implementation of the ISO 9000 quality management system and educational outcomes of schools*. Doctoral Thesis. The Pennsylvania State University.
296. Caravella K. D. (2011). *Mimetic, Coercive, and Normative Influences in Institutionalization of Organizational practices: the case of Distance Learning in Higher Education*. Doctoral Thesis. Florida Atlantic University, Boca raton, Florida.
297. Csizmadia T. G. (2006). *Quality Management in Hungarian Higher Education. Organizational Responses to Governmental Policy*. Doctoral Thesis. University of Twente, Netherlands.
298. Houston D. J. (2007). *Exploring quality in a University: a critical systems approach*. Doctoral Thesis. Massey University, Palmerston North, New Zeland.
299. Martineau R. (2009). *La mise en usage des outils de gestion par la qualité pas les professionnels de santé à l'hôpital : une approche par la théorie instrumentale*. Thèse. L'université François – Rabelais de Tours.
300. Misiūnas M. (2008). *Kokybės vadybos sistemos modeliavimas neuniversitetinio aukštojo mokslo institucijoje*. Daktaro disertacija. Kaunas. 153p.
301. Papadimitriou A. (2011). *The Enigma of Quality in Greek Higher Education*. Doctoral Thesis. University of Twente, Netherlands.

302. Tannien K. (2008). *Diffusion of Administrative Innovation: TQM Implementation and effectiveness in a global organization*. Doctoral Thesis. University of Technology, Lappeenranta, Finland.

Kitos publikacijos ir tyrimai:

303. Hatto P. (2010). *Standards and Standardization Handbook*. European Commission, 24 pp.
304. *Lietuvos studijų būklės apžvalga* (2013). Vilnius, MOSTA, 126 p.
305. Porcelli F. (2009). *Measurement of Technical Efficiency. A brief survey on parametric and non-parametric techniques*, 27 pp.
306. Serafinas D. ir kt. (2014). *Aukštųjų mokyklų veiklos išorinio kokybės užtikrinimo koncepcija. Išplėstinė santrauka*. Vilnius, MOSTA, 48 p.

Tarptautiniai standartai:

307. *Įvadas ir pagalbinis rinkinys. ISO 9001:2000 ir ISO 9004:2000 vartojamos terminijos gairės*, LST, 2005, 22 p.
308. *Kokybės sistemos. Kokybės užtikrinimo projektuojant, tobulinant, gaminant, įrengiant ir prižiūrint modelis*. LST EN ISO 9001:1995, LSD, 1995, 25 p.
309. *Kokybės vadybos principai*. Standartizacijos dokumentas, LSD, 2004.
310. *Kokybės vadybos sistemos. ISO 9001:2000 taikymo mokymui gairės*, LST IWA2:2012, LSD, 2012, 50 p.
311. *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2008)*, LST EN ISO 9001:2009, LSD, 2009, 66 p.
312. *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2000)*, LST EN ISO 9001:2001, LSD, 2001, 66 p.
313. *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamais žodynas (ISO 9000:2005)*, LST EN ISO 9000:2007, LSD, 2007, 74 p.
314. *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai (ISO 9000:2000)*, LST EN ISO 9000:2001, LSD, 2001, 81 p.
315. *Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas. Terminai ir apibrėžimai*. LST EN ISO 8402:1995, LSD, 1995, 44 p.
316. *Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris (ISO 9004:2009)*, LST EN ISO 2009:2010, LSD, 2010, 102 p.

Teisės aktai:

317. Europos Parlamento rezoliucija dėl Europos aukštojo mokslo sistemų modernizavimo (2011/2294(INI)), 2012 m. balandžio 20 d. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+TA+P7-TA-2012-0139+0+DOC+PDF+V0//LT>, [žiūrėta: 2013-12-15].
318. LR Aukštojo mokslo įstatymas, 2000 m. kovo 21 d. Nr. VIII-1586, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=97866&p_tr2=2, [žiūrėta: 2014-02-10]. LR Aukštojo mokslo įstatymo ir mokslo ir studijų pakeitimo ir papildymo įstatymas, 2005 m. birželio 30 d. Nr. X-292, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=259411, [žiūrėta: 2014-02-10].
319. LR Aukštojo mokslo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2001 m. gruodžio 21 d. Nr. IX-684, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=157642&p_tr2=2, [žiūrėta: 2014-04-17].

320. LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=474734>, [žiūrėta: 2014-02-10].
321. LR Mokslo ir studijų įstatymo pakeitimo įstatymas, 2002 m. birželio 11 d. Nr. IX-945, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=170067&petr2=2>, [žiūrėta: 2014-02-10].
322. LR Mokslo ir studijų įstatymas, 1991 m. vasario 12 d. Nr. I-1052, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=674&petr2=2>, [žiūrėta: 2014-02-10].
323. LR Seimo nutarimas „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“, 2002 m. lapkričio 12 d. Nr. IX-1187, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=193888>, [žiūrėta: 2014-02-10].
324. LR Seimo nutarimas „Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų“, 2003 m. liepos 4 d., Nr. IX-1700, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=215471>, [žiūrėta: 2014-02-10].
325. LR Švietimo ir mokslo Ministro įsakymas „Dėl Studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2009 m. liepos 24 d. Nr. ISAK-1652, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=350784>, [žiūrėta: 2014-02-10].
326. LR Švietimo ir mokslo Ministro 2009 m. liepos 24 d. įsakymo Nr. 1652 „Dėl studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo pakeitimo“, 2011 m. liepos 29 d., Nr., V-1487, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=404519>, [žiūrėta: 2014-02-10].
327. LR Švietimo ir mokslo Ministro įsakymas „Dėl 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 2 prioriteto „Mokymasis visą gyvenimą“ VP1-2.1-ŠMM-04-K priemonės „Studijų sistemos efektyvumo didinimas“ projektų finansavimo sąlygų aprašo Nr. 2 patvirtinimo“, 2010 m. gegužės 3 d. Nr. V-800, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=375179&p_tr2=2, [žiūrėta: 2014-01-09].
328. LR Švietimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?a=395105&b=>, [žiūrėta: 2014-02-10].
329. LR Švietimo įstatymas, 2003 m. birželio 17 d., I-1489, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=214245>, [žiūrėta: 2014-02-10].
330. LR Švietimo įstatymas, 1998 m. liepos 2 d., Nr. VIII-854, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=61056>, [žiūrėta: 2014-02-10].
331. LR Vyriausybės 2006 m. balandžio 5 d. Nr. 335 nutarimas „Dėl Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006-2010 metų plano patvirtinimo“, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=273539&p_tr2=2 [žiūrėta: 2014-01-21].
332. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašo ir aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2010 m. rugsėjo 22 d., Nr. 1317, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=381569&petr2=2>, [žiūrėta: 2014-01-21].
333. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Aukštųjų mokyklų veiklos valstybinės priežiūros tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2012 m. lapkričio 28 d., Nr. 1456, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=438977&petr2=2>, [žiūrėta: 2014-01-21].
334. LR Vyriausybės 2009 m. rugsėjo 16 d. nutarimas Nr. 1247 Dėl LR Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimo Nr. 1160 „Dėl nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“ pakeitimo, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?a=354369&b=>, [žiūrėta: 2014-02-10].

335. LR Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimas Nr. 1160 Dėl nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=217644, [žiūrėta: 2014-02-10].
336. Studijų kokybės vertinimo centro Direktorius įsakymas „Dėl Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos patvirtinimo“, 2010 m. spalio 25 d. Nr. 1-01-135, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?pėid=384688&pėtr2=2>, [žiūrėta: 2014-01-25].
337. Studijų kokybės vertinimo centro Direktorius įsakymas „Dėl Kėtinamų vykdyti studijų programų aprašo rengimo ir jo atitikties LR švietimo ir mokslo ministro patvirtintiems bendriesiems ir specialiesiems reikalavimams studijų programoms nustatymo metodinių nurodymų patvirtinimo“, 2010 m. kovo 3 d. Nr. 1-01-18, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?pėid=366473>, [žiūrėta: 2014-01-25].
338. Studijų kokybės vertinimo centro Direktorius įsakymas „Dėl metodinių patarimų mokslo ir studijų institucijų veiklos išoriniam vertinimui atlikti patvirtinimo“, 2008 m. rugpjūčio 28 d. Nr. 1-119.
339. Studijų kokybės vertinimo centro Direktorius įsakymas „Dėl kėtinamos vykdyti studijų programos aprašo rengimo, jos išorinio vertinimo ir akreditavimo metodikos patvirtinimo“, 2011 m. lapkričio 28 d. Nr. 1-01-157, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?pėid=413149&pėtr2=2>, [žiūrėta: 2014-01-25].
340. Studijų kokybės vertinimo centro Direktorius įsakymas „Dėl kėtinamos vykdyti studijų programos aprašo rengimo, jos išorinio vertinimo ir akreditavimo metodikos, patvirtintos Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2011 m. lapkričio 28 d. įsakymu Nr. 1-01-157, pakeitimo“, 2013 m. balandžio 22 d. Nr. V-23, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?pėid=448416>, [žiūrėta: 2014-01-25].
341. Studijų kokybės vertinimo centro Direktorius įsakymas „Dėl Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2010 m. spalio 25 d. įsakymo Nr. 1-01-135 „Dėl Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“, 2013 m. liepos 12 d. Nr. V-39, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?pėid=453707>, [žiūrėta: 2014-01-25].
342. Studijų kokybės vertinimo centro Direktorius įsakymas „Dėl vykdomų studijų programų vertinimo metodikos patvirtinimo“, 2010 m. gruodžio 20 d. Nr. 1-01-162, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?pėid=390053&pėtr2=2>, [žiūrėta: 2014-01-25].
343. Studijų kokybės vertinimo centro Direktorius įsakymas „Metodiniai patarimai mokslo ir studijų institucijų veiklos savianalizei vykdyti ir jos suvestinei rengti“, 2008 m. lapkričio 18 d., Nr. 1-154
344. 2008 m. balandžio 23 d. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl Europos mokymosi visą gyvenimą kvalifikacijų sąrangos kūrimo (2008/C 111/01), http://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/journal_lt.pdf, [žiūrėta: 2014-01-21].
345. 2006 m. vasario 15 d. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl tolesnio Europos bendradarbiavimo užtikrinant aukštojo mokslo kokybę, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32006H0143>, [žiūrėta: 2014-01-21].

Kiti dokumentai:

346. *Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos* (2006). Vilnius: Studijų kokybės vertinimo centras, 112 p.
347. Europos aukštojo mokslo erdvė 2012 m. Bolonijos proceso įgyvendinimo ataskaita (2012). 14 p.

348. Europos aukštojo mokslo sistemų modernizavimo darbotvarkė. Ekonomikos augimo ir užimtumo rėmimas (2011). Europos Komisija, Briuselis, 39 p.
349. *Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga* (2001). 192 p.
350. Supporting growth and jobs – an agenda for the modernisation of Europe’s higher education systems (2011). European Commission, Brussels, 58 p.
351. *Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai. EAME dokumentai, priimti Bukarešto ministrų konferencijoje 2012 m.* (2013). LR švietimo ir mokslo ministerija, 37 p.
352. *Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai 1999-2005 m.* (2008). LR švietimo ir mokslo ministerija, 88 p.
353. *Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai, Bolonijos–Londono laikotarpis 1999–2007 m.* (2008). LR švietimo ir mokslo ministerija, 116 p.
354. *Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai. Leveno–Budapešto/Vienos laikotarpis 2009–2010 m.* (2010). LR švietimo ir mokslo ministerija, 64 p.
355. 2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija (2010). Europos Komisija, Briuselis, 33 p.

Interneto nuorodos:

- Collins English Dictionary (2014) <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english-the-saurus/adoption?showCookiePolicy=true>, [žiūrėta: 2014 01 24].
- ES Struktūrinė parama, www.esparama.lt, [žiūrėta: 2014 03 02].
- Oxford Dictionary (2014), Oxford University Press, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/adopt>, [žiūrėta: 2014 01 24].

PRIEDAI

I PRIEDAS

AKTUALIŲ ISO 9000 SERIJOS STANDARTŲ LEIDIMŲ MATRICA

ISO 9000 SERIJA	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
ISO 9001:1987																													
ISO 9001:1987																													
ISO 9004:1987																													
ISO 9004:1987																													
ISO 8402:1994																													
ISO 9001:2000																													
IWA 7:2003, 7/007																													
ISO 9000:2000																													
ISO 9004:2000																													
ISO 9000:2005																													
ISO 9001:2008																													
ISO 9004:2009																													
ISO 9000 SERIJA	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
ISO 9001:1987, 1994, 2000, 2008																													
ISO 9000:1987, 1994, 2000, 2005																													
ISO 9004:1987, 2000, 2009																													
IWA 2:2003, 2007																													

Šaltinis: sudaryta autorės.

KOKYBĖS VADYBOS PRINCIPAI IR JŲ TAIKYMO VEIKSMAI

Kokybės vadybos principai	IWA:2007 atitikmuo	Taikymo veiksmai
<p>1. Orientavimas į vartotoją Organizacijos priklausoma nuo savo vartotojų, todėl jos turi suprasti jų esamus ir būsimus poreikius, turi tenkinti jų reikalavimus ir stengtis pranokti jų lūkesčius.</p>	<p>Pagrindinės kompetencijos suvokimas (orientacija į klientą) apima įvairias įgyvendinimo priemones (technologijas, igūdžius, patirtį ir mokymo organizacijos kultūrą) mokymo organizacijų konkurenciniam pranašumui užtikrinti. Bendra konkreti jėga, būdinga mokymo organizacijai, skatina ją kurti mokomąją vertę. Kad būtų išlaikytas konkurencinis pranašumas, mokymo organizacijos pagrindinė kompetencija turėtų palaikyti naujoves pristatant prie mokymo aplinkos pokyčių.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • tiriami ir išaiškunami vartotojo poreikiai ir lūkesčiai; • užtikrinama, kad organizacijos tiksliai atitiktų vartotojo poreikius bei lūkesčius; • su vartotojo poreikiais ir lūkesčiais supažindinami visi organizacijos darbuotojai; • įvertinamas vartotojo poreikių pa(si)tenkinimo lygis ir veikiama atsižvelgiant į gautus rezultatus; • ryšiai su vartotoju reguliuojami sistemingai; • užtikrinama, kad bus tinkamai atsižvelgta į vartotojo ir kitų suinteresuotų šalių interesus
<p>2. Lyderystė Lyderiai nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti tokią vidaus aplinką, kad visi darbuotojai būtų įtraukti į organizacijos tikslų siekimą.</p>	<p>Vadovavimas, turint aiškia ateities viziją (lyderystė), mokymo organizacijoje sukuria viziją, jos realizavimo politiką ir priverčia mokymo organizaciją nedelsiant reaguoti į mokymo aplinkos pasikeitimus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • atsižvelgiama į visų suinteresuotų šalių, įskaitant vartotojus, savininkus, darbuotojus, tiekėjus, rėmėjus, vietines bendruomenes ir visą visuomenę, poreikius; • sukuriama aiški organizacijos ateities vizija; • užsibrėžiami svarbūs tikslai ir uždaviniai; • sukuriama visų organizacijos lygių darbuotojų vertybių skalė ir doros bei etikos normos; • kuriama pasitikėjimo atmosfera, kurioje nyksta baimė; • darbuotojai aprūpinami reikiamais ištekliais, mokomi ir jiems suteikiama galimybė dirbti atsakingai bei atsiskaityti už savo darbą; • skatinamas, remiamas ir pripažįstamas darbuotojų indėlis į organizacijos veiklos rezultatus.
<p>3. Darbuotojų įtraukimas Visų lygių darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir jų visiškas įtraukimas į jos veiklą leidžia panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai.</p>	<p>Darbuotojų įtraukimas yra rezultatyviausias ir efektyviausias būdas mokymo organizacijai pasiekti savų tikslų, palengvinti visų mokymo organizacijos darbuotojų dalyvavimą ir gauti didžiausią naudą iš darbuotojų kompetencijos, išminties, žinių ir kūrybiškumo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • darbuotojai suprantą savo vaidmens organizacijos veikloje ir indėlio į ją svarbą; • darbuotojai išsiaiškina savo veiklos kryptį; • darbuotojai organizacijos problemas laiko savomis ir suvokia savo atsakomybę jas spręsdami; • darbuotojai darbą vertina atsiiribodami nuo savo asmeninių tikslų ir uždavinių; • darbuotojai stengiasi aktyviai kelti savo kompetencijos lygį, gilinti žinias ir patirtį;

<p>4. Procesinis požiūris Norimas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas.</p>	<p>Procesinis požiūris: mokymo organizacijos, kurdamas ir įgyvendindamas kokybės vadybos sistemą, turėtų pasirinkti procesinį požiūrį. Organizacija turėtų nustatyti, kokiu laipsniu kiekvienas veiklos procesas kuria mokomąją vertę. Dėl šios priežasties turėtų būti įtraukti procesai, susiję su organizacijos siektais. Mokymo organizacijai svarbu suvokti procesų sąveiką, kai siekiama pagerinti procesus ir subalansuoti sistemą.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • darbuotojai noriai perduoda žinias ir patirtį; • darbuotojai atvirai aptaria problemas ir kitus svarbius dalykus. • sistemingai planuojami veiksmai, reikalingi pasiekti numatomam rezultatui; • apibrėžiama aiški atsakomybė ir atskaitomybė už svarbiausių veiklos sričių vadybą; • analizuojami ir tikrinami svarbiausių veiklos sričių pajėgumai; • organizacijos veikloje apibrėžiamos svarbiausios sritys ir jų ribos atitinkamose veiklos sferose; • pagrindinis dėmesys skiriamas išekliams, metodams ir medžiagai – veiksmams, kurie labiausiai turi įtakos svarbiausioms organizacijos veiklos sritims; • įvertinama veiklos rizika ir pasekmės, turinčios įtakos vartotojams, tiekėjams ir kitoms suinteresuotoms šalims.
<p>5. Sisteminis požiūris į vadybą Susijusių procesų identifikavimas ir supratimas kaip sistemos ir jų, kaip sistemos, vadyba padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą, siekiant tikslų.</p>	<p>Bendroji optimizacija (sisteminis požiūris į vadybą) suteikia galimybę kiekvienam veiklos procesui siekti jam iškelto tikslų valdymo požiūriu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • sukuriama rezultatyviausia ir veiksmingiausia sistema organizacijos tikslams siekti; • suvokiama sistemoje vykstančių procesų tarpusavio priklausomybė; • sukuriami metodai, kuriuos taikant procesai derinami ir sujungiami; • geriau suvokiama darbai ir pareigos, išnyksta barjerai tarp pareigybių, o tai būna siekiant bendrų tikslų; • suvokiama organizacijos pajėgumai ir, prieš pradėdant veiklą, užtikrinamas aprūpinimas reikiama išekliais; • suplanuojama ir apibrėžiama, kaip turi būti dirbama specifinėse organizacijos sferose; • sistema nuolat gerinama, ją tikrinant ir vertinant.
<p>6. Nuolatinis gerinimas Nuolatinis bendrosios organizacijos veiklos rezultatų gerinimas turėtų būti pastovus organizacijos tikslas.</p>	<p>Mokymo organizacijos mokymo procesų ir besimokančiųjų asmeninio mokymosi procesų nuolatinis gerinimas padeda mokymo organizacijos išlaikyti sukurta vertę. Tai skatina ilgalaikį augimą išorinėje mokymo aplinkoje, padidina mokslingumą, asmeninę ir mokymo organizacijos išmintį naujovišku bei naudingu būdu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nuolatinio darbo gerinimo metodas nuosekliai taikomas visoje organizacijoje; • darbuotojai mokomi, kaip taikyti nuolatinio darbo gerinimo būdus ir priemones; • kiekvieno organizacijos darbuotojo tikslas – nuolat gerinti rezultatus, procesus ir sistemas; • apibrėžiami nuolatinio gerinimo tikslai ir priemonės; • darbo gerinimo rezultatai atpažįstami ir pripažįstami.

<p>7. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas Rezultatyvūs sprendimai yra grindžiami duomenų ir informacijos analize.</p>	<p>Faktais pagrįstas požiūris (faktais pagrįstų sprendimų priėmimas) užtikrina, kad valdymo sprendimai būtų pagrįsti aiškiai suvokiamais faktais, o ne patogiomis spėlionėmis. Tuo tikslu informacija ir išmintingumas derinami su analize, loginiu mąstymu ir moksliniu požiūriu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • užtikrinama reikalinga duomenų ir informacijos priežiūros tvarka; • duomenys prieinami tiems, kam jų reikia; • duomenų ir informacijos analizei taikomi tinkami metodai; • priimami sprendimai ir atliekami veiksmai, pagrįsti faktų analize, atsižvelgiant į praktinę patirtį bei nuojautą.
<p>8. Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais Organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų ir abipusiai naudingi ryšiai abiem šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę</p>	<p>Bendradarbiavimas su partneriais (abiem šalims naudingi ryšiai su tiekėjais) yra svarbus siekiant optimalaus išmintingumo, žinių ir kūrybiškumo, kad būtų sukurta mokomoji vertė.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • sukurti tarpusavio santykiai, kurių trumpo laikotarpio tikslai derinami su ilgo laikotarpio rezultatais; • partneriai dalijasi patirtimi ir ištekliais; • nustatomi ir pasirenkami svarbiausieji tiekėjai; • bendraujama aiškiai ir atvirai; • dalijamasi informacija ir ateities planais; • suvienijama tobulinimo ir gerinimo veikla; • skatinami ir pripažįstami tiekėjų veiklos gerinimo rezultatai ir laimėjimai.
<p>Papildomi principai siekiant ilgalaikės sėkmės:</p>		
<p>1. Mokomosios vertės kūrimas, siekiant paskatinti besimokančiuosius jausti pasitenkinimą jų gaunama verte. Pasitenkinimo matavimas apibrėžia laipsnį, kuriuo vertės atitinka besimokančiųjų poreikius ir lūkesčius. Matavimo rezultatai padeda mokymo organizacijoms padidinti vertę gerinant vertės besimokantiems kūrimo procesus.</p>		
<p>2. Orientacija į socialinę vertę reiškia rūpinimąsi tuo, kaip besimokantieji ir kitos suinteresuotosios šalys jaučiasi dėl etikos, saugumo ir aplinkos apsaugos. Mokymo organizacijos gali užtikrinti savo ilgalaikį augimą tik tuomet, kai gausi visuomenės dalis įvertins jos besimokančiuosius kaip gebančius kurti pridėtinę vertę.</p>		

	<p>3. Gyvybingumas yra svarbiausias ilgalaikio augimo drastiškai besikeičiančioje mokymo aplinkoje faktorius, kuris kintančią mokymo aplinką paverčia ilgalaikės sėkmės mokymo veikloje galimybėmis.</p>	
	<p>4. Savarankiškumas yra pagrįstas aplinkybių analize ir savianalize. Mokymo organizacijos paties turėtų priimti vertingus sprendimus ir paties imtis veiksmų, nepaisydamas stereotipų.</p>	

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Kokybės vadybos principai, LSD, 2004, 8p.; IWA2:2007, LSD, 2012, p. xi-xii.

RŪŠIAI TARP PROCESŲ ETAPŲ IR STANDARTŲ SKIRSNIŲ

Proceso etapas	Pagrindinis skirsnis	Susiję skirsniai
Nustatyti tikslą organizacijos tikslus	5.3. [5.1] Nustatyti [mokymo] organizacijos tikslus	5.3. [5.1] Vadovybės išsipareigojimas
	5.1. Nustatyti kokybės politiką	5.3. Kokybės politika
	5.4.1. [5.1] Nustatyti kokybės tikslus	5.1. Vadovybės išsipareigojimas; 5.2. Orientacija į klientą; 7.1. Produkto [mokymo paslaugos] realizavimo planavimas; 7.2.1. Reikalavimų produktui [mokymo paslaugai] nustatymas; 7.3.2. Projektavimo (ir kūrimo) investiciniame duomenys
	4.1.a. Identifikuoti KVS procesus	5.4.2. Kokybės vadymosi sistemos planavimas; 7.1. Produkto [mokymo paslaugos] realizavimo planavimas; 7.3.1. Projektavimo (ir kūrimo) planavimas
Nustatyti procesus tikslui pasiekti	4.1b. Apibrėžti procesų seką ir jų sąveiką	7.1. Produkto [mokymo paslaugos] realizavimo planavimas; 7.3.1. Projektavimo (ir kūrimo) planavimas; 7.4.1. Pirkimo procesas; 7.5.1. Gamybos ir [mokymo] paslaugų teikimo valdymas; 8.1. Bendrosios nuostatos
	4.1c. Apibrėžti kriterijus ir metodus	5.5.1. Apsakomybė ir įgaliojimai; 5.5.2. Vadovybės atstovas; 7.1. Produkto [mokymo paslaugos] realizavimo planavimas; 7.4.1. Pirkimo procesas; 7.5.1. Gamybos ir [mokymo] paslaugų teikimo valdymas; 7.5.3. Identifikavimas ir atsekamumas; 7.5.4. Kliento turtais; 7.5.5. (Produkto) išsaugojimas; 8.1. Bendrosios nuostatos; 8.3. Neatitiktinių produktų valdymas
	4.1d. Suteikti išteklius	6.1. Aprūpinimas ištekliais; 6.2. Žmogiškieji ištekliai; 6.3. Infrastruktūra; 6.4. Darbo aplinka; 7.1. Produkto [mokymo paslaugos] realizavimo planavimas
	4.1d. Suteikti informaciją	4.2.1. Reikalavimai dokumentacijai; 4.2.2. Kokybės vadovas; 4.2.3. Dokumentų valdymas; 4.2.4. Įrašų valdymas; 5.1. Vadovybės išsipareigojimai; 5.3. Vidiniai ryšiai; 7.1. Produkto [mokymo paslaugos] realizavimo planavimas; 7.2.3. Ryšiai su klientu [besimokančiuoju]; 7.3.3. Projektavimo (ir kūrimo) investiciniame duomenys; 7.4.2. Pirkimo informacija
Valdyti ir prižiūrėti vadybos sistemą	4.1. Įgyvendinti ir prižiūrėti kokybės vadybos sistemą	4.2.2. Kokybės vadovas; 4.2.3. Dokumentų valdymas; 5.1. Vadovybės išsipareigojimai; 5.4.2. Kokybės sistemos planavimas; 5.5.2. Vadovybės atstovas; 6.3. Infrastruktūra; 7.2.3. Ryšiai su klientu [besimokančiaisiais]; 7.5.1. Gamybos ir [mokymo] paslaugų teikimo valdymas
Įrodyti, kad tikslas yra (pa)stiekiamas	8.2.4. Stebėti ir matuoti produktą [mokymo paslaugą]	7.2.4. Reikalavimų produktui [mokymo paslaugai] vertinamoji analizė; 7.3.4. Projektavimo (ir kūrimo) vertinamoji analizė; 7.3.5. Projektavimo (ir kūrimo) patikra; 7.3.6. Projektavimo (ir kūrimo) įteisinimas; 7.4.3. Perkamio produkto [mokymo paslaugos] patikra; 7.5.1. Gamybos ir [mokymo] paslaugų teikimo valdymas; 7.6. Stebėsenos ir matavimo įrangos valdymas; 8.1. Bendrosios nuostatos; 8.2.1. Kliento [besimokančiojo] pasitenkinimas; 8.2.2. Vidaus auditas

Įrodyti, kad tikslas yra stiekiamas (nuolatos)	8.4. Analizuoti produkto reikalavimų atitikti	8.1. Bendrosios nuostatos; 8.5.2. Koregavimo veiksmai; 8.5.3. Prevenciniai veiksmai; 8.3. Neatitiktinio produkto valdymas
	4.1f. Įgyvendinti planuotiems rezultatams pasiekti ir procesams nuolat gerinti reikalingus veiksmus	5.6. Vadovybinė vertinamoji analizė; 7.3.7. Projektavimo (ir kūrimo) keitinių valdymas; 8.1. Bendrosios nuostatos; 8.2.3. Procesų stebėseną ir matavimas; 8.5.1. Nuolatinis gerinimas; 8.5.2. Koregavimo veiksmai; 8.5.3. Prevenciniai veiksmai
Įrodyti (nustatyti), kad tikslas yra pasiektas geriausiu būdu	4.1e. Stebėti ir matuoti procesus	5.6. Vadovybinė vertinamoji analizė; 7.5.2. Gamybos ir [mokymo] paslaugų teikimo procesų įteisinimas; 7.6. Stebėsenos ir matavimo įrangos valdymas; 8.1. Bendrosios nuostatos; 8.2.2. Vidaus auditas; 8.2.3. Procesų stebėseną ir matavimas
	4.1f. Analizuoti procesus	8.1. Bendrosios nuostatos; 8.4. Duomenų analizė
Nustatyti, ar tai yra teisingas tikslas	4.1f. Nuolat gerinti procesus	8.1. Bendrosios nuostatos; 8.5.1. Nuolatinis gerinimas
	8.4. Analizuoti rezultatyvumą ir tinkamumą	5.6.2. Vertinamosios analizės įvestiniai duomenys; 7.6. Stebėsenos ir matavimo įrangos valdymas
	5.6.1. Analizuoti sistemos rezultatyvumą	5.6. Vadovybinė vertinamoji analizė
	4.1f. Nuolat gerinti procesus	8.5.1. Nuolatinis gerinimas

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal ISO 9001:2000, 2008, IWA2:2007 ir D. Hoyle, 2001, p. 108.

**ISO 9001:1994 STANDARTO REIKALAVIMAI DĖL DOKUMENTAIS ĮFORMINTŲ
PROCEDŪRŲ, KITŲ DOKUMENTŲ IR ĮRAŠŲ**

ISO 9001:1994 standarto dalis	Nuorodos į reikalaujamas dokumentuotas procedūras ¹⁸ , kitus dokumentus ir įrašus ¹⁹
4.1. Vadovybės pareigos	* Kokybės politika (4.1.1) * Darbuotojų pareigų ir įgaliojimų apibrėžimas (4.1.2.1) ○ Įrašai (Vadovybinės analizės) (4.1.3)
4.2. Kokybės sistema	* Kokybės vadovas (4.2.1) * Kokybės planai (4.2.3) ○ Įrašai (Kokybės planavimo) (4.2.3)
4.3. Sutarties analizė	• Sutarties analizės ir su analize susijusios veiklos koordinavimo procedūros (4.3.1) ○ Įrašai (Sutarties analizės duomenų) (4.3.4)
4.4. Projektavimo valdymas	• Produkto projektavimo valdymo ir patikrinimo procedūros (4.4.1) * Projektavimo ir tobulinimo planas (4.4.2) * Organizacinės ir techninės sąveikos dokumentavimas (4.4.3) * Projektavimo įeitinų duomenų dokumentavimas (4.4.4) * Projektavimo išeitinų duomenų dokumentavimas (4.4.5) * Projektavimo rezultatų analizių dokumentavimas (4.4.6) * Projekto keitimų ir modifikacijų dokumentavimas (4.4.9) ○ Įrašai (Projektavimo rezultatų analizių) (4.4.6) ○ Įrašai (Projekto patikrinimo duomenys) (4.4.7)
4.5. Dokumentų ir duomenų valdymas	• Su standarto reikalavimais susijusių dokumentų bei duomenų valdymo procedūros (4.5.1)
4.6. Pirkimas	• Perkamo produkto atitikimo nustatytiems reikalavimams laidavimo procedūros (4.6.1) * Pirkimo dokumentai (4.6.3) ○ Įrašai (Subrangovų įvertinimo) (4.6.2)
4.7. Kliento tiekiamo produkto valdymas	• Kliento tiekiamo produkto patikrinimo, laikymo ir priežiūros valdymo procedūros (4.7) ○ Įrašai (Duomenų apie netinkamą naudoti produktą) (4.7)
4.8. Produkto identifikavimas ir atsekamumas	• Produkto identifikavimo ir atsekamumo procedūros (4.8) ○ Įrašai (Duomenų apie produkto identifikavimą) (4.8)
4.9. Proceso valdymas	• Gamybos, įrengimo ir priežiūros metodus nustatančios procedūros (4.9) * Reikalavimų atestavimui apibrėžimas (4.9) ○ Įrašai (Duomenų apie atestuotus procesus, įrengimus ir darbuotojus) (4.9)
4.10. Kontrolė ir bandymai	• Kontrolės ir bandymų procedūros (4.10.1) ○ Įrašai (Produkto leidimo naudoti skubiai gamybai iki jo patikrinimo duomenų) (4.10.2.3) ○ Įrašai (Kontrolės ir bandymų duomenų) (4.10.5)

⁹¹ Dokumentais įformintoje procedūroje nurodomas darbo tikslas ir sritis; kas ir ką turi padaryti; kada, kur ir kaip tai turi būti padaryta; kurios medžiagos, įrengimai ir dokumentai turi būti panaudojami; kaip procedūra turi būti valdoma ir registruojama [ISO 8402:1995, LSD, 1995, p. 2].

⁹² Duomenų įrašas yra dokumentas, kuriame pateikiami atliktų veiksmų ar gautų rezultatų objektyvūs įrodymai [ISO 8402:1995, LSD, 1995, p. 16].

4.11. Kontrolės, matavimo ir bandymo įrengimų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolės, matavimo ir bandymų įrengimų (įskaitant ir programinę bandymų įrangą), kurie naudojami produkto ir nustatytų reikalavimų atitikčiai įrodyti, valdymo, kalibravimo ir priežiūros bei atnaujinimo procedūros (4.11.1) * Kalibravimo pagrindo įforminimas dokumentais (4.11.2) * Įrengimų išsikalbavimą įforminti dokumentais (4.11.2) ○ Įrašai (Kontrolės, matavimo ir bandymų įrengimų patikrinimo (kalibravimo) duomenų) (4.11.1)
4.12. Produkto statusas kontrolės ir bandymų atžvilgiu	–
4.13. Neatitiktinių produktų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Neatitiktinių produktų valdymo procedūros (4.13.1) ○ Įrašai (Neatitikties ir jos taisymo) (4.13.2)
4.14. Koregavimo ir prevenciniai veiksmai	<ul style="list-style-type: none"> • Koregavimo ir prevencinių veikslių įgyvendinimo procedūros (4.14.1) ○ Įrašai (Koregavimo ir prevencinių veikslių duomenų) (4.14.1)
4.15. Elgimasis su produktu, jo laikymas, pakavimas, konservavimas ir pristatymas	<ul style="list-style-type: none"> • Elgimosi su produktu, jo laikymo, pakavimo, konservavimo ir pristatymo procedūros (4.15.1)
4.16. Kokybės duomenų įrašų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiekėjas turi sukurti ir prižiūrėti bei atnaujinti dokumentais įformintas kokybės duomenų įrašų identifikavimo, rinkimo, įtraukimo į rodykles, gavimo, tvarkymo, laikymo, priežiūros ir utilizavimo procedūras (4.16)
4.17. Kokybės vidaus auditai	<ul style="list-style-type: none"> • Vidaus auditų planavimo bei atlikimo procedūros (4.17) ○ Įrašai (Auditų rezultatų) (4.17) ○ Įrašai (Koregavimo veikslių įgyvendinimo ir jų rezultatyvumo duomenys) (4.17)
4.18. Praktinis mokymas	<ul style="list-style-type: none"> • Praktinio mokymo poreikių nustatymo procedūros (4.18) ○ Įrašai (Duomenų apie praktinį mokymą) (4.18)
4.19. Priežiūra	<ul style="list-style-type: none"> • Priežiūros atlikimo, tikrinimo ir informavimo, kad priežiūra atitinka nustatytus reikalavimus, procedūros (4.19)
4.20. Statistiniai metodai	<ul style="list-style-type: none"> • Statistinių metodų įdiegimo ir jų taikymo valdymo procedūros (4.20.2)

• Dokumentais įformintų procedūrų reikalavimai, * Kiti dokumentai, ○ Įrašai.

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal ISO 9001:1994, LSD, 1995.

**ISO 9001:2000 STANDARTO REIKALAVIMAI DĖL DOKUMENTAIS ĮFORMINTŲ
PROCEDŪRŲ, KITŲ DOKUMENTŲ IR ĮRAŠŲ**

ISO 9001:2000 standarto dalis	Nuorodos į reikalaujamas dokumentuotas procedūras, kitus dokumentus ir įrašus
4. Kokybės vadybos sistema	
4.2. Reikalavimai dokumentacijai	<ul style="list-style-type: none"> • Įrašų identifikavimo, kaupimo, apsaugos, paieškos, saugojimo ir sunaikinimo valdymo procedūra (4.2.4) • Parengti dokumentais įforminta procedūrą, nustatančią tvarką, reikalingą tam, kad būtų galima: a) patvirtinti dokumentų tinkamumą prieš juos išleidžiant; b) jei reikia, atlikti dokumentų vertinamąją analizę ir atnaujinti juos bei pakartotinai patvirtinti; c) užtikrinti, kad dokumentų keitiniai ir dokumentų esamos peržiūros būseną būtų identifikuoti; d) užtikrinti, kad atitinkamų dokumentų versijos būtų ten, kur tie dokumentai naudojami; e) užtikrinti, kad dokumentai išliks įskaitomi ir greitai identifikuojami; f) užtikrinti, kad būtų paženklinėti išoriniai dokumentai ir valdomas jų paskirstymas organizacijoje, ir g) užkirsti kelią naudoti negaliojančius dokumentus ir tinkamai juos ženklinti, kai dokumentai paliekami saugoti tam tikriems tikslams (4.2.3) <p>* Kokybės vadovas (4.4.2)</p>
5. Vadovybės atsakomybė	
5.3. Kokybės politika	* Kokybės politika (5.3)
5.5. Atsakomybė, įgaliojimai ir ryšiai	* Atsakomybių ir įgaliojimų apibrėžtimai (5.5.1)
5.6. Vadovybinė vertinamoji analizė	○ Vadovybinės vertinamosios analizės įrašai turi būti prižiūrimi (5.6.1)
6. Išteklių vadyba	
6.2. Žmogiškieji ištekliai	○ Prižiūrėti atitinkamus su darbuotojų išsilavinimu, teoriniu ir praktiniu mokymu, įgūdžiais ir patirtimi susijusius įrašus (6.2. 2)
7. Produkto realizavimas	
7.1. Produkto realizavimo planavimas	<ul style="list-style-type: none"> * Kokybės planas (7.1) ○ Planuodama produkto realizavimą, organizacija privalo tinkamai nustatyti, kai tinka įrašus, reikalingus įrodyti, kad produkto realizavimo procesai ir sukurtas produktas atitinka reikalavimus
7.2. Su vartotoju susiję procesai	○ Vertinamosios analizės rezultatų ir po jos atliekamų veiksmų įrašai turi būti prižiūrimi (7.2.2)
7.3. Projektavimas ir kūrimas	<ul style="list-style-type: none"> * Projektavimo ir kūrimo patikros planas (7.3.5) ○ Įvestiniai duomenys, susiję su produkto reikalavimais, turi būti nustatyti, o įrašai – prižiūrimi (7.3.2) ○ Vertinamosios analizės rezultatų ir kitokių veiksmų įrašai turi būti prižiūrimi (7.3.4) ○ Projektavimo patikros rezultatų ir kitokių veiksmų įrašai turi būti prižiūrimi (7.3.5) ○ Projektavimo patvirtinimo rezultatų ir kitokių veiksmų įrašai turi būti prižiūrimi (7.3.6) ○ Projektavimo keitiniai turi būti identifikuoti, o įrašai apie juos – prižiūrimi. Keitinių vertinamosios analizės rezultatų ir kitokių veiksmų įrašai turi būti prižiūrimi (7.3.7)

7.4. Pirkimas	<ul style="list-style-type: none"> * Pirkimo informacijos aprašymas (7.4.2) ○ Įvertinimo rezultatų ir bet kokių veiksmų, atsiradusių dėl įvertinimo, įrašai turi būti prižiūrimi (7.4.1)
7.5. Gamyba ir paslaugų teikimas	<ul style="list-style-type: none"> * Gamybos ir paslaugų teikimo procesų įteisinimo priemonių parengimas (7.5.2) ○ Kai produkto atsekamumas yra reikalavimas, organizacija turi valdyti individualų produkto identifikavimą ir daryti įrašus apie tai (7.5.3) ○ Apie bet kokį kliento turto praradimą, sugadinimą ar netinkamumą naudoti dėl kitų priežasčių organizacija turi pranešti klientui ir prižiūrėti įrašus apie tai (7.5.4)
7.6. Monitoringo ir matavimo prietaisų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organizacija turi įvertinti ir padaryti įrašus apie anksčiau atliktų matavimų rezultatų pagrįstumą, pastebėjus, kad matavimo įranga neatitinka reikalavimų. Kalibravimo ir patikros rezultatų įrašai turi būti prižiūrimi (žr. 4.2.4).
8. Matavimas, analizė ir gerinimas	
8.2. Monitoringas ir matavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Vidaus audito procedūros (8.2.2) ○ Įrašai turi nurodyti asmenį (-is), kuris (-ie) patvirtina produkto išleidimą (8.2.4)
8.3. Neatitiktinio produkto valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Neatitiktinio produkto valdymo procedūros (8.3) ○ Įrašai apie neatitiktinių kilmę ir po to atliktus bet kokius veiksmus, įskaitant gautas nuolaidas, turi būti prižiūrimi (žr. 4.2.4).
8.5. Gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Korekcinčių veiksmų procedūros (8.5.2) • Prevencinių veiksmų procedūros (8.5.3) ○ Atliktų veiksmų rezultatų duomenų įrašai (koregavimo veiksmai) (8.5.2) ○ Atliktų veiksmų rezultatų duomenų įrašai (prevenciniai veiksmai) (8.5.3)

• Dokumentais įformintų procedūrų reikalavimai, * Kiti dokumentai, ○ Įrašai.

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal ISO 9001:2000, LSD, 2001.

ISO 9001:1994 IR 9001:2000 STANDARTŲ REIKALAVIMAI PROCESAMS

Nuorodos į ISO 9001:1994 standarto dalis	Nuorodos į ISO 9001:2000 standarto dalis
Kokybės sistemos projektavimui ir įgyvendinimui turi daryti įtaką <...> bei naudojami procesai ir <...> (Įvadas)	Organizacijos kokybės vadybos sistemos sukūrimui ir įdiegimui daro poveikį: e) taikomi procesai (0.1)
	<...> kokybės vadybos sistemoms keliami reikalavimai, kai organizacija: b) rezultatyviai taikydama šią sistemą, įskaitant jos nuolatinio gerinimo procesus bei <...> siekia, kad klientas būtų kuo daugiau patenkintas (1.1)
Tiekėjas, norėdamas įvykdyti nustatytus reikalavimus <...>, turi: b) nustatyti procesus, c) laiduoti projektavimo, gamybos proceso, įrengimo, priežiūros, kontrolės bei bandymų procedūrų ir atitinkamų dokumentų suderinamumą (4.2.3)	Organizacija turi: a) identifikuoti kokybės vadybos sistemai reikalingus procesus ir nustatyti jų taikymą organizacijoje; b) apibrėžti šių procesų seką ir jų sąveiką; c) apibrėžti rezultatyvų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus; d) užtikrinti, kad bus gaunami procesų veikimui ir stebėsenai būtini išteklių ir informacija; e) stebėti, matuoti kur tinka ir analizuoti šiuos procesus; f) įgyvendinti planuotiems rezultatams pasiekti ir procesams nuolat gerinti reikalingus veiksmus (4.1)
Organizacinė ir techninė sąveika tarp skirtingų grupių, įnešančių indėlį į projektavimo procesą, turi būti apibrėžta, o būtina informacija turi įforminama dokumentais, perduodama bei reguliariai analizuojama (4.4.3)	Kokybės vadybos sistemos dokumentuose turi būti pateikta: d) Organizacijos nustatyti rezultatyvų procesų planavimą, vyksmą ir valdymą užtikrinantys dokumentai (4.2.1)
Tiekėjas turi nustatyti ir planuoti gamybos, įrengimo ir priežiūros procesus, kurie tiesiogiai turi įtakos kokybei, ir laiduoti, kad šie procesai vyktų valdomomis sąlygomis. Reikalavimai, keliami bet kokiam proceso veikimo, įskaitant su juo susijusius įrengimus bei, atestavimui, turi būti apibrėžti (4.9)	Organizacija turi parengti ir prižiūrėti kokybės vadovą, kuriame pateikta: c) kokybės vadybos sistemos procesų sąveikos aprašymas (4.2.2)
Tiekėjas turi: c) nustatyti kontrolės, matavimo bei bandymų įrengimų kalibravimo procesą <...> (4.11.2)	Vadovybės atstovas turi: a) užtikrinti, kad kokybės vadybos sistemos procesai būtų nustatyti, įgyvendinami ir prižiūrimi (5.5.2)
Koregavimo veiksmų procedūros turi apimti: b) produkto, proceso ir kokybės sistemos neatitiktikčių priežasčių tyrimą ir duomenų apie tokių tyrimų rezultatus įrašymą (4.14.2)	Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad organizacijoje yra sukurti atitinkami keitimosi informacija procesai <...> (5.5.3)
Prevencinių veiksmų procedūros turi apimti: a) atitinkamų informacijos šaltinių, kaip antai, procesų bei <...> panaudojimą siekiant išsiaiškinti, išanalizuoti ir panaikinti galimas neatitiktikčių priežastis (4.14.3)	Vadovybinės vertinamosios analizės įvestiniuose duomenyse turi būti informacija apie: c) procesų vyksmą ir produktų atitiktį (5.6.2)

Tiekėjas turi valdyti individualaus ir grupinio produktų pakavimo ir žymėjimo procesus <...> (4.15.4)	Vadovybinės vertinamosios analizės išvestiniuose duomenyse turi būti pateikti visi sprendimai ir veiksmai, susiję su: a) KVS ir jos procesų veiksmingumo gerinimu (5.6.3)
Tiekėjas turi nustatyti, ar reikia statistinių metodų, kuriais būtų nustatomos, valdomos ir patikrinamos proceso galimybės ir produkto charakteristikos (4. 20.1)	Infrastruktūrą sudaro, kur tinka: b) procesų įranga (techninė ir programinė) (6.3)
	Organizacija turi planuoti ir tobulinti procesus, reikalingus produktui realizuoti. Produkto realizavimo planavimas turi būti suderintas su kitų kokybės vadybos sistemos procesų reikalavimais (7.1)
	Pirkimo informacijoje turi būti aprašytas perkamas produktas, įskaitant kai reikia: a) reikalavimus, pagal kuriuos patvirtinami produktas, procedūros, procesai ir įranga (7.4.2)
	Organizacija turi patvirtinti visus gamybos ir paslaugos teikimo procesus <...>. Patvirtinimas turi parodyti šių procesų gebą pasiekti planuotus rezultatus. Organizacija turi parengti šių procesų patvirtinimo priemones (7.5.2)
	Organizacija turi sukurti procesus, kuriais užtikrintų, kad stebėsenos ir matavimas gali būti ir yra atliekami tokiu būdu, kad atitiktų reikalavimus, keliamus stebėjimui ir matavimui (7.6)
	Organizacija turi planuoti ir įgyvendinti monitoringo (stebėsenos), matavimo, analizės ir gerinimo procesus <...> (8.1)
	Organizacija turi taikyti tinkamus KVS procesų stebėsenos ir, jei reikia, matavimo metodus (8.2.3)

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal ISO 9001:1994 [LSD, 1995] ir ISO 9001:2000 [LSD, 2001].

SU KLIENTU SUSIJĘ ISO 9001:1994 IR 9001:2000 REIKALAVIMAI

Nuorodos į ISO 9001:1994 standarto dalis	Nuorodos į ISO 9001:2000 standarto dalis
	Standartą gali naudoti <...>, įvertindamos organizacijos sugebėjimą atitikti kliento, įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus, taikomus produktui, bei pačios organizacijos reikalavimus (0.1)
	KVS modelis rodo, kad klientai vaidina svarbų vaidmenį nustatant reikalavimus, kurie yra produkto realizavimo gaviniai. Kliento patenkinimo stebėseną reikalauja įvertinti informaciją, susijusią su kliento supratimu apie tai, kaip organizacija patenkina kliento reikalavimus.
Pagrindinis šių reikalavimų tikslas – patenkinti klientą , užkertant kelią neatitiktims visose produkto stadijose, pradedant projektavimu ir baigiant priežiūra (1)	Standartas (KVS reikalavimai) skirtas KVS rezultatyvumui didinti, tenkinant kliento reikalavimus (0.3)
<...> Tiekėjo kokybės politika turi būti susijusi su tiekėjo organizaciniais tikslais ir jo klientų lūkesčiais bei reikmėmis (4.1.1)	
	Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad siekiant geriau patenkinti klientus , jų reikalavimai yra nustatomi ir vykdomi (žr. 7.2.1 ir 8.2.1) (5.2)
	Aukščiausios vadovybės paskirtas organizacijos vadovybės narys privalo: c) užtikrinti kliento reikalavimų supratimą visoje organizacijoje (5.5.2)
	Vadovybinės vertinamosios analizės įvestiniuose duomenyse turi būti informacija apie: b) grįžtamąjį ryšį iš klientų (5.6.2)
	Vadovybinės vertinamosios analizės išvestiniuose duomenyse turi būti pateikti visi sprendimai ir veiksmai, susiję su: b) produktų gerinimu, susijusiu su kliento reikalavimais (5.6.3)
	Organizacija turi nustatyti ir aprūpinti išteklius, kurių reikia: b) kad klientai būtų kuo daugiau patenkinti , tenkinant jų reikalavimus (6.1)
	Organizacija privalo apibrėžti: a) kliento nustatytus reikalavimus, apimant produkto pristatymo ir veiksmų po pristatymo reikalavimus; b) reikalavimus, kurių klientas nenurodo, bet kurie yra būtini nustatyto arba numatomo naudojimo atveju (7.2.1)
	Organizacija turi atlikti su produktu susijusių reikalavimų vertinamąją analizę, kuri turi būti atlikta prieš įsipareigojant tiekti produktą klientui. Jei klientas nepateikia dokumentais įformintų reikalavimų, jo reikalavimai turi būti patvirtinti organizacijos prieš juos priimančią (7.2.2)

	Organizacija privalo nustatyti ir įgyvendinti rezultatyvias ryšių su klientu priemones, susijusias su: a) informacija apie produktus; b) užklausų, sutarčių, užsakymų tvarkymu, įskaitant jų pakeitimus; c) grįžtamoju ryšiu iš klientų, įskaitant jų skundus (7.2.3)
Turi būti daromi duomenų apie bet kurį dingusį, sugadintą ar kitaip netinkamą naudoti produktą įrašai ir apie tokių produktą pranešta klientui (žr. 4.16).	Organizacija turi rūpintis kliento turtu , kai tas turtas yra organizacijos valdomas arba naudojamas. Organizacija turi identifikuoti, tikrinti, saugoti ir prižiūrėti kliento turtą, kuris skirtas naudoti arba kuris bus produkto sudėtyje. Apie bet kokį kliento turto praradimą, sugadinimą ar netinkamumą naudoti dėl kitų priežasčių organizacija turi pranešti klientui ir prižiūrėti įrašus apie tai (žr. 4.2.4). PASTABA Kliento turtas gali apimti intelektinę nuosavybę bei asmens duomenis . (7.5.4).
Projektas turi būti įteisinamas, kad būtų laidiuota, jog produktas atitinka apibrėžtus kliento poreikius ir(arba) reikalavimus (4.4.8)	
	Kaip vieną iš KVS efektyvumo matavimų, organizacija turi stebėti informaciją, susijusią su kliento (nuomone) apie tai, ar organizacija patenkino jo reikalavimus . Turi būti nustatyti tokios informacijos gavimo ir naudojimo metodai (8.2.1)
Kai sutartis reikalauja apie siūlomą produkto, neatitinkančio nustatytų reikalavimų panaudojimą ar taisymą (žr.4.13.2b) turi būti pranešta klientui ar kliento atstovui, kad būtų gauta nuolaida (4.13.2)	Organizacija neatitiktinį produktą turi tvarkyti vienu arba keliais šių būdų: b) įteisinti jo naudojimą, išleidimą ir priėmimą su reikalavimų nuolaida <...> ir klientui sutikus (8.3)
Koregavimo veiksmų procedūros turi apimti: a) rezultatų kliento nusiskundimų ir pranešimų apie produkto neatitiktis tvarkymą (4.14.12)	Dokumentais įforminta procedūra turi būti parengta tam, kad būtų apibrėžti reikalavimai: a) atlikti neatitiktį (įskaitant kliento skundus) vertinamąją analizę (8.5.2)
Prevencinių veiksmų procedūros turi apimti: a) <...> ir kliento skundų panaudojimą siekiant išsiaiškinti, išanalizuoti ir panaikinti galimas neatitiktį priežastis (4.14.13)	Duomenų analizė turi teikti informaciją susijusią su: a) kliento pasitenkinimu (žr. 8.2.1) (8.4)

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal ISO 9001:1994 [LSD, 1995] ir ISO 9001:2000 [LSD, 2001].

**ISO 9001:1994 IR 9001:2000 STANDARTŲ REIKALAVIMAI
AUKŠČIAUSIAI VADOVYBEI**

Nuorodos į ISO 9001:1994 standarto dalis	Nuorodos į ISO 9001:2000 standarto dalis
Tiekėjo vykdomoji vadovybė turi apibrėžti ir įforminti dokumentais savo kokybės politiką, įskaitant ir kokybės tikslus bei įsipareigojimus dėl kokybės (4.1.1)	Aukščiausios vadovybės įsipareigojimais plėtoti bei įgyvendinti kokybės vadybos sistemą ir nuolat gerinti jos rezultatyvumą turi būti įrodomi: a) informuojant organizaciją apie kliento, įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų svarbą; b) nustatant kokybės politiką; c) užtikrinant, kad yra nustatyti kokybės tikslai; d) atlikant vadovybinę vertinamąją analizę; e) užtikrinant aprūpinimą ištekliais (5.1)
	Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad siekiant geriau patenkinti vartotojus, jų reikalavimai yra apibrėžti ir vykdomi (5.2)
	Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad: a) kokybės politika atitinka organizacijos ketinimus; b) joje numatyta įsipareigojimas atitikti reikalavimus ir nuolat gerinti kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą; c) kokybės politikoje pateikiamos kokybės tikslų nustatymo ir peržiūrėjimo gairės; d) kokybės politika yra žinoma ir suprantama organizacijoje; e) kokybės politika yra peržiūrima ir vertinama, kad nuolat išliktų tinkama (5.3)
	Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad kokybės tikslai, taip pat ir tie, kurie reikalingi produkto reikalavimams tenkinti būtų nustatyti atitinkamoms organizacijos funkcijoms ir lygmenims. Kokybės tikslai turi būti matuojami ir suderinami su kokybės politika (5.4.1)
	Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad: a) siekiant tenkinti 4.1 reikalavimus ir kokybės tikslus, būtų atliekamas kokybės vadybos sistemos planavimas <...> (5.4.2)
	Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad atsakomybė ir įgaliojimai būtų apibrėžti ir informacija apie tai būtų perduota organizacijoje (5.5.1)
Tiekėjo vykdomoji vadovybė turi paskirti iš savo tarpo asmenį, kuris <...> (4.1.2.3)	Aukščiausioji vadovybė turi paskirti organizacijos vadovybės narį <...> (5.5.2)
	Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad organizacijoje yra sukurti atitinkami keitimosi informacija procesai ir vyktų keitimasis informacija apie KV sistemos rezultatyvumą (5.5.3, Vidiniai ryšiai)
Tiekėjo vykdomoji vadovybė turi analizuoti kokybės sistemą nustatytais intervalais, kurių turi pakakti, kad būtų laiduotas nuolatinis jos tinkamumas ir veiksmingumas <...> (4.1.3, Vadovybinė analizė)	Aukščiausioji vadovybė planuotais laiko tarpais turi analizuoti kokybės vadybos sistemą, kad būtų užtikrintas jos nuolatinis tinkamumas, adekvatumas ir rezultatyvumas (5.6.1, Vadovybinė vertinamoji analizė)

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal ISO 9001:1994 [LSD, 1995] ir ISO 9001:2000 [LSD, 2001].

AUKŠTOJO MOKSLO IR STUDIJŲ INSTITUCIJŲ FINANSAVIMO ŠALTINIAI

ME-TAI	Nuo 2009-04-30*	Nuo 2008-06-27**	Nuo 2002-10-01***	Nuo 2002-01-01****	Nuo 2000-03-21*****	Nuo 1991-02-12*****
VALSTYBINIŲ AUKŠTOJO MOKSLO IR STUDIJŲ INSTITUCIJŲ FINANSAVIMO ŠALTINIAI	valstybės biudžeto bazinio finansavimo lėšos (moksliniams tyrimams, eksperimentinei ir meno veiklai, administravimui ir ūkiui, kitoms reikmėms) (tik valstybinėms mokykloms)		valstybės biudžeto asignavimai			Budžetiniai asignavimai fundamentiniams tyrimams ir taikomiesiems tyrimams; valstybės subsidijos
	valstybės biudžeto lėšos studijoms	valstybės biudžeto lėšos skirtos studentų stipendijoms, tarptautiniams mainams		valstybės biudžeto lėšos skirtos studentų stipendijoms, studentų studijų įmokoms padengti	lėšos valstybės finansuojamose vietose studijuojančiųjų studijoms apmokėti.	budžetiniai asignavimai studijoms
	valstybės investicijų programų ir projektų lėšos (tik valstybinėms mokykloms)	valstybės biudžeto lėšos valstybės investicijų ir kitoms programoms įgyvendinti		valstybės investicijų ir kitoms programoms įgyvendinti		
	pajamos, gautos kaip mokesčiai už studijas, pajamos iš ūkinės, mokslinės veiklos ir teikiamų paslaugų	kitos valstybės lėšos (studentų studijų įmokos, pajamos iš ūkinės, mokslinės veiklos ir teikiamų paslaugų)		kitos valstybės lėšos (studentų studijų įmokos, pajamos iš ūkinės, mokslinės veiklos ir teikiamų paslaugų)	studijuojančių savo lėšomis įmokos pajamos iš mokslinės ir ūkinės veiklos bei teikiamų paslaugų.	
	lėšos, gautos kaip programinis konkursinis mokslinių tyrimų finansavimas		valstybinių mokslo ir kitų programų lėšos (lėšos gautos pagal sutartis su LR fizikiniais bei juridiniais asmenimis)		valstybės biudžeto lėšos, skirtos moksliniams tyrimams bei veiklai, tiesiogiai nesusijusiai su studijų organizavimu ir paslaugų teikimu, finansuoti.	valstybinių mokslo ir kitų krypčių plėtotės programų lėšos (lėšos gautos pagal užsakymus, sutartis)

NEVALSTYBINĖS AUKŠTOSIOS MOKYKLOS	valstybės fondų lėšos	tarptautinių ir užsienio fondų bei organizacijų skiriamos lėšos	Lietuvos valstybinio mokslo ir studijų fondo bei kitų fondų lėšos			mokslo ir studijų fondų lėšos
	tarptautinių ir užsienio fondų bei organizacijų skiriamos lėšos	tarptautinių ir kitų fondų bei organizacijų lėšos	lėšos gautos pagal sutartis su užsienio fiziniams bei juridiniams asmenims, lėšos už dalyvavimą tarptautinėse mokslo ir studijų programose			lėšos gautos pagal užsienio valstybių organizacijomis, lėšos už dalyvavimą tarptautinėse mokslo programose
	lėšos, gautos kaip parama pagal LR Labdaros ir paramos įstatymą					rėmimo (šalpos) lėšos
	kitos teisėtai gautos lėšos	kitos teisėtai gautos lėšos	kitos teisėtai gautos lėšos	kitos teisėtai igyotos lėšos	kitos teisėtai gautos lėšos	kitos lėšos
		3. Nevalstybinių aukštųjų mokyklų lėšų struktūrą ir paskirtį nustato steigėjai (56 str.) Ministerija gali sudaryti sutartis su nevalstybinėmis aukštosiomis mokyklomis dėl tam tikrų krypčių specialistų rengimo, ir tam skirti valstybės lėšų (55 str.)			2. Nevalstybinių aukštųjų mokyklų lėšų struktūrą ir paskirtį nustato steigėjai (56 str.) Ministerija gali sudaryti sutartis su nevalstybinėmis aukštosiomis mokyklomis dėl tam tikrų krypčių specialistų rengimo, ir tam skirti valstybės lėšų (55 str.)	

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal [*] LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242 (67 str.); **LR Aukštojo mokslo įstatymas, 2000 m. kovo 21 d. Nr. VIII-1586 (redakcija aktuali nuo 2008-06-27 iki 2009-05-11 (56 str.); *** LR Mokslo ir studijų įstatymo pakeitimo įstatymas, 2002 m. birželio 11 d. Nr. IX-945 (23 str.); **** LR Aukštojo mokslo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2001 m. gruodžio 21 d. Nr. IX-684 (56 str.); *****LR Aukštojo mokslo įstatymas, 2000 m. kovo 21 d. Nr. VIII-1586 (56, 57 str.); *****LR Mokslo ir studijų įstatymas, 1991 m. vasario 12 d. Nr. I-1052 (21 str.)].

**PASIRINKIMO DIEGTI KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ PAGAL
ISO 9001 STANDARTĄ LIETUVOS AUKŠTOJO MOKSLO IR STUDIJŲ
INSTITUCIJOSE VEIKSNIŲ TYRIMAS**

*Gerbiamas (-a) Eksperte,
Dėkoju, kad dalyvaujate tyrime ir reikšmingai prisidedate prie jo įgyvendinimo. Labai svarbu, kad atsakytumėte į visus klausimus. Tyrimo metu gauti duomenys bus anoniminiai. Jums pageidaujant, baigus tyrimą pagrindiniai tyrimo duomenys bus pateikti Jums.*

Teisingus atsakymus žymėkite taip

I. ĮŽANGINIAI KLAUSIMAI

Jūsų aukštojo mokslo ir studijų institucijos tipas:

- valstybinis universitetas
 valstybinė kolegija / aukštoji mokykla
 nevalstybinis universitetas
 nevalstybinė kolegija / aukštoji mokykla

Kada Jūsų institucijoje (padalinyje) buvo pradėta diegti kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 standarto reikalavimus? Nurodykite metus ir tuo metu galiojusį standarto leidimą.

Kokybės vadybos sistemos diegimo pradžia (nurodykite metus)	Galiojęs standarto leidimas (pasirinkite)
	<input type="checkbox"/> ISO 9001:2008 <input type="checkbox"/> ISO 9001:2000 <input type="checkbox"/> ISO 9001:1994

Kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 apima / apėmė:

- visą aukštojo mokslo ir studijų instituciją
 tik tam tikrą padalinį
 kita (nurodykite)

Kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 Jūsų institucijoje (padalinyje) apima / apėmė:

- tik ISO 9001 reikalavimus
 ISO 9001 reikalavimus ir ISO 9004 rekomendacijas
 kita (nurodykite)

Kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 standartą Jūsų institucijoje (padalinyje):

- yra sertifikuota
 buvo sertifikuota _____ (nurodykite datą)
 bus sertifikuota artimiausiu metu _____ (nurodykite datą)
 nesertifikuota _____ (nurodykite kodėl)

Nurodykite, kokias sritis apima / apėmė kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 Jūsų institucijoje (padalinyje):

--

II. PAGRINDINIAI KLAUSIMAI

1. Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo Jūsų institucijoje (padalinyje), ISO 9001 standarto:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
terminologija buvo aiški ir suprantama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jeigu atsakymas „Nesutinku“ arba „Visiškai nesutinku“, nurodykite kas buvo neaiški ir nesuprantama)</i>					
reikalavimų turinys buvo aiškus ir suprantamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jeigu atsakymas „Nesutinku“ arba „Visiškai nesutinku“, nurodykite kas buvo neaišku ir nesuprantama)</i>					
įgyvendinimas buvo suvokiamas kaip nesudėtingas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jeigu atsakymas „Nesutinku“ arba „Visiškai nesutinku“, nurodykite kas atrodė sudėtinga)</i>					

2. Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo Jūsų institucijoje (padalinyje), kokie buvo žinomi su ISO 9001 standartu susiję įgyvendinimo sunkumai?

--

3. ISO 9001 diegimą Jūsų institucijoje (padalinyje) sąlygojo ISO 9001 standarto nesudėtingumas:

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo Jūsų institucijoje (padalinyje), ISO 9001 standartas buvo suvokiamas kaip priemonė, deranti su Jūsų institucijos (padalinio):

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
misija ir vizija (padedanti pasiekti institucijos / padalinio tikslus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(atsakymą pagrįskite)</i>					
vertybėmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(atsakymą pagrįskite)</i>					
egzistuojančiomis praktikomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(atsakymą pagrįskite)</i>					
kita (nurodykite)					

5. Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo Jūsų institucijoje (padalinyje), ISO 9001 standartas buvo suvokiamas kaip priemonė, atitinkanti Jūsų institucijos (padalinio) suinteresuotųjų šalių poreikius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
akademinio personalo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(nurodykite kokius poreikius ir kaip jie buvo nustatyti)</i>					
administracinio personalo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(nurodykite kokius poreikius ir kaip jie buvo nustatyti)</i>					
studentų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(nurodykite kokius poreikius ir kaip jie buvo nustatyti)</i>					
absolventų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(nurodykite kokius poreikius ir kaip jie buvo nustatyti)</i>					
darbdavių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(nurodykite kokius poreikius ir kaip jie buvo nustatyti)</i>					
socialinių partnerių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(nurodykite kokius poreikius ir kaip jie buvo nustatyti)</i>					
valstybės valdžios institucijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(nurodykite kokius poreikius ir kaip jie buvo nustatyti)</i>					
visuomenės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(nurodykite kokius poreikius ir kaip jie buvo nustatyti)</i>					
kita <i>(nurodykite)</i>					

6. ISO 9001 diegimą Jūsų institucijoje (padalinyje) sąlygojo ISO 9001 standarto suderinamumas su:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
institucijos (padalinio) misija ir vizija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
institucijos (padalinio) vertybėmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
institucijoje (padalinyje) egzistuojančiomis praktikomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
suinteresuotųjų šalių poreikiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kita <i>(nurodykite)</i>					

7. Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo Jūsų institucijoje (padalinyje):

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
ISO 9001 standarto teikiamos naudos buvo matomos kitose aukštojo mokslo ir studijų institucijose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jeigu atsakymas „Sutinku“ arba „Visiškai sutinku“, nurodykite kokios naudos ir kokiose institucijose)</i>					
kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 rezultatyvumas buvo matomas kaip lengvai išmatuojamas kitose aukštojo mokslo ir studijų institucijose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jeigu atsakymas „Sutinku“ arba „Visiškai sutinku“, nurodykite kokiose institucijose)</i>					

8. ISO 9001 diegimą Jūsų institucijoje (padalinyje) sąlygojo tai, jog:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
ISO 9001 standarto teikiamos naudos buvo matomos kitose aukštojo mokslo ir studijų institucijose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 rezultatyvumas buvo matomas kaip lengvai išmatuojamas kitose aukštojo mokslo ir studijų institucijose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo Jūsų institucijoje (padalinyje), ISO 9001 standartas buvo suvokiamas kaip priemonė, kuri pagerins Jūsų institucijos (padalinio):

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
konkurencingumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
įvairdį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pelningumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
teikiamų paslaugų atitikimą besimokančiojo reikalavimams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
teikiamų paslaugų atitikimą aktualiems įstatymams bei teisės aktams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bendravimą su išorinėmis suinteresuotomis šalimis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dokumentacijos valdymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
procesų valdymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mokslinės veiklos kokybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

administracinės veiklos kokybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
studijų kokybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
savikontrolę (per įsivertinimą)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kita (<i>nurodykite</i>) Click here to enter text.					

10. ISO 9001 diegimą Jūsų institucijoje (padalinyje) sąlygojo ISO 9001 standarto teikiama nauda:

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo Jūsų institucijoje (padalinyje), kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
įdiegimas buvo suvokiamas kaip labai pigus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sertifikavimas buvo suvokiamas kaip labai pigus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tolimesnis išlaikymas buvo suvokiamas kaip labai pigus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. ISO 9001 diegimą Jūsų institucijoje (padalinyje) sąlygojo kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
maži diegimo kaštai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(nurodykite, kokį procentą diegimo kaštų turėjo padengti institucija (padalinys) savo lėšomis)</i>					
maži sertifikavimo kaštai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(nurodykite, kokį procentą sertifikavimo kaštų turėjo padengti institucija (padalinys) savo lėšomis)</i>					
maži tolimesnio išlaikymo kaštai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(nurodykite, kokį procentą tolimesnio išlaikymo kaštų turėjo padengti institucija (padalinys) savo lėšomis)</i>					

13. Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo Jūsų institucijoje (padalinyje), ISO 9001 standartas buvo suvokiamas kaip priemonė, kuri gali būti modifikuota pagal Jūsų institucijos (padalinio) poreikius:

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo Jūsų institucijoje (padalinyje), IWA2 gairės buvo suvokiamos kaip priemonė, padedanti kurti kokybės vadybos sistemą aukštojo mokslo ir studijų institucijoje (padalinyje):

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. ISO 9001 diegimą Jūsų institucijoje (padalinyje) sąlygojo ISO 9001 standarto lankstumas (pritaikomumas):

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(atsakymą pagrįskite)

16. Priimant sprendimą dėl ISO 9001 diegimo Jūsų institucijoje (padalinyje), ISO 9001 diegimo trukmė buvo suvokiama kaip labai trumpa:

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. ISO 9001 diegimą Jūsų institucijoje (padalinyje) sąlygojo trumpa ISO 9001 diegimo trukmė:

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(nurodykite, kokia buvo planuota diegimo trukmė (nuo - iki))

18. ISO 9001 įdiegtas Jūsų institucijoje (padalinyje), siekiant atitikti:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių reikalavimus (netaikoma iki 2005 metų pagal ISO 9001:2000 / 1994 įdiegtoms kokybės vadybos sistemoms)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kitų europinių dokumentų reikalavimus (jeigu atsakymas teigiamas, žemiau nurodykite kokių dokumentų ir kokių reikalavimų)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. ISO 9001 įdiegtas Jūsų institucijoje (padalinyje), siekiant atitikti (jeigu kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 Jūsų institucijoje (padalinyje) diegta iki 2009 metų, klausimo pirmi trys teiginiai Jums netaikomi):

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
LR Mokslo ir studijų įstatymo (2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242) reikalavimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2010 m. rugsėjo 22 d. LR Vyriausybės nutarimo Nr. 1317 „Dėl Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašo ir aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ reikalavimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2010 m. spalio 25 d. Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus įsakymo Nr. 1-01-135 „Dėl Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos patvirtinimo“ vertinimo principus ir kriterijus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kitų nacionalinių įstatymų ir teisės aktų reikalavimus (jeigu atsakymas teigiamas, žemiau nurodykite kokių įstatymų ir teisės aktų ir kokių reikalavimų)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. ISO 9001 įdiegtas Jūsų institucijoje (padalinyje), siekiant atitikti tarptautinių dokumentų (konvencijų ir pan.) reikalavimus:

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Jeigu atsakymas teigiamas, nurodykite kokių dokumentų ir kokių reikalavimų:</i>				

21. ISO 9001 įdiegtas Jūsų institucijoje (padalinyje) dėl suinteresuotųjų šalių reikalavimų:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
studentų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jeigu atsakymas „Sutinku“ arba „Visiškai sutinku“, nurodykite dėl kokių reikalavimų)</i>					
absolventų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jeigu atsakymas „Sutinku“ arba „Visiškai sutinku“, nurodykite dėl kokių reikalavimų)</i>					
darbdavių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jeigu atsakymas „Sutinku“ arba „Visiškai sutinku“, nurodykite dėl kokių reikalavimų)</i>					
socialinių partnerių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jeigu atsakymas „Sutinku“ arba „Visiškai sutinku“, nurodykite dėl kokių reikalavimų)</i>					

valstybės valdžios institucijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jeigu atsakymas „Sutinku“ arba „Visiškai sutinku“, nurodykite dėl kokių reikalavimų)</i>					
nacionalinės veiklos kokybės vertinimo ir akreditavimo institucijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jeigu atsakymas „Sutinku“ arba „Visiškai sutinku“, nurodykite dėl kokių reikalavimų)</i>					
tarptautinių veiklos kokybės vertinimo ir akreditavimo institucijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jeigu atsakymas „Sutinku“ arba „Visiškai sutinku“, nurodykite dėl kokių reikalavimų)</i>					
visuomenės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jeigu atsakymas „Sutinku“ arba „Visiškai sutinku“, nurodykite dėl kokių reikalavimų)</i>					

22. ISO 9001 įdiegtas Jūsų institucijoje (padalinyje) dėl Europos Sąjungos Struktūrinių fondų finansavimo sąlygų aprašo reikalavimų (pagal 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 2 prioriteto „Mokymasis visą gyvenimą“ priemonę „Studijų sistemos efektyvumo didinimas“):

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. ISO 9001 įdiegtas Jūsų institucijoje (padalinyje) kaip atsakas į finansavimo šaltinių reikalavimus:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
valstybinių finansavimo šaltinių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
privatų finansavimo šaltinių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Įdiegti ISO 9001 Jūsų institucijoje (padalinyje) buvo svarbu, nes ISO 9001 buvo įdiegusios:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
kitos Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
užsienio aukštojo mokslo ir studijų institucijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. ISO 9001 įdiegtas Jūsų institucijoje (padalinyje) dėl ISO 9001 standarto populiarumo kitose viešo ir privataus sektoriaus organizacijose:

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. ISO 9001 įdiegtas Jūsų institucijoje (padalinyje) dėl konsultavimo įmonių siūlymo diegti ISO 9001:

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. ISO 9001 diegimą Jūsų institucijoje (padalinyje) sąlygojo ISO 9001 įsidedusių organizacijų savybės, tokios kaip:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
amžius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dydis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
statusas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sėkmė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kita (nurodykite):					

28. ISO 9001 įdiegtas Jūsų institucijoje (padalinyje) dėl įsipareigojimų profesiniams tinklams (asociacijoms, draugijoms, konsorciumams ir pan.), kuriuose dalyvavo Jūsų institucija (padalinys):

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
nacionaliniu lygiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tarpautiniu lygiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. ISO 9001 įdiegtas Jūsų institucijoje dėl:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
akademinio personalo reikalavimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jeigu atsakymas „Sutinku“ arba „Visiškai sutinku“, nurodykite dėl kokių reikalavimų)</i>					
administracinio personalo reikalavimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jeigu atsakymas „Sutinku“ arba „Visiškai sutinku“, nurodykite dėl kokių reikalavimų)</i>					
aukščiausios vadovybės reikalavimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jeigu atsakymas „Sutinku“ arba „Visiškai sutinku“, nurodykite dėl kokių reikalavimų)</i>					

30. ISO 9001 įdiegtas Jūsų institucijoje (padalinyje) dėl vidinių institucijos dokumentų reikalavimų:

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Jeigu atsakymas teigiamas, nurodykite kokių dokumentų ir kokių reikalavimų:</i>				

III. PAPILDOMI KLAUSIMAI

1. Kokiame Jūsų aukštojo mokslo ir studijų institucijos hierarchiniame lygmenyje buvo priimtas sprendimas diegti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001?

Valstybinė aukštojo mokslo ir studijų institucija	Nevalstybinė aukštojo mokslo ir studijų institucija
<input type="checkbox"/> Tarybos <input type="checkbox"/> Instituto mokslo tarybos	<input type="checkbox"/> Visuotinio (akcininkų / dalininkų) susirinkimo
<input type="checkbox"/> Senato <input type="checkbox"/> Akademinės tarybos	<input type="checkbox"/> (Akademinės) tarybos / Valdybos
<input type="checkbox"/> Rektorato <input type="checkbox"/> Direktorato	<input type="checkbox"/> Rektorius / Direktorius
<input type="checkbox"/> Rektorius <input type="checkbox"/> Direktorius	<input type="checkbox"/> Kita (<i>nurodykite</i>)
<input type="checkbox"/> Fakulteto tarybos	
<input type="checkbox"/> Dekanato	
<input type="checkbox"/> Dekano	
<input type="checkbox"/> Katedros (centro, laboratorijos)	
<input type="checkbox"/> Kita (<i>nurodykite</i>)	

2. Ar iki sprendimo priėmimo diegti ISO 9001, Jūsų institucijoje (padalinyje) vyko darbo grupės susirinkimai (posėdžiai), kuriuose svarstyti klausimai susiję su kokybės vadybos sistemos diegimu pagal ISO 9001 standarto reikalavimus?

- Taip
- Ne
- Nežinau

3. Jei į 2 klausimą atsakėte „Taip“, ar darbo grupė buvo patvirtinta Jūsų institucijos (padalinio) vadovybės įsakymu?

- Taip
- Ne
- Nežinau

4. Jei į 2 klausimą atsakėte „Taip“, nurodykite koks buvo Jūsų vaidmuo darbo grupės susirinkimuose (posėdžiuose).

5. Jei į 2 klausimą atsakėte „Taip“, ar su kokybės vadybos sistemos diegimu pagal ISO 9001 susiję svarstomi klausimai buvo protokoluojami?

- Taip
- Ne
- Nežinau

6. Jei į 2 klausimą atsakėte „Taip“, ar darbo grupių susirinkimuose (posėdžiuose) nors vieną kartą dalyvavo:

kitų įsidiegusių kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 standartą aukštojo mokslo ir studijų institucijų atstovas (-ai)	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Nežinau
įsidiegusių kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 standartą viešo ir privataus sektorių organizacijų atstovas (-ai)	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Nežinau
konsultacinių įmonių atstovas (-ai)	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Nežinau
Kita (<i>nurodykite</i>)	

Jūs esate:

- rektorius
- direktorius (-ė)
- prorektorius (-ė)
- direktoriaus pavaduotojas (-a)
- padalinio vadovas (-ė)
- kita (*nurodykite*)

Koks Jūsų išsilavinimas? Nurodykite studijų sritį, kryptį (dalyką):

Kaip esate susijęs (-usi) su kokybės vadybos sritimi? Pažymėkite savo veiklos šioje srityje kryptį (-tis) ir nurodykite kiek ilgai dirbate toje srityje (tose srityse):

Veiklos kokybės vadybos srityje kryptys	Patirtis (metais)
<input type="checkbox"/> Moksliniai tyrimai kokybės vadybos srityje	<input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> nuo 1 iki 3 metų <input type="checkbox"/> nuo 3 iki 5 metų <input type="checkbox"/> nuo 5 iki 10 metų <input type="checkbox"/> daugiau nei 10 metų
<input type="checkbox"/> Kokybės vadybos dalyko dėstymas	<input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> nuo 1 iki 3 metų <input type="checkbox"/> nuo 3 iki 5 metų <input type="checkbox"/> nuo 5 iki 10 metų <input type="checkbox"/> daugiau nei 10 metų
<input type="checkbox"/> Institucijos (padalinio) veiklos kokybės politikos formavimas	<input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> nuo 1 iki 3 metų <input type="checkbox"/> nuo 3 iki 5 metų <input type="checkbox"/> nuo 5 iki 10 metų <input type="checkbox"/> daugiau nei 10 metų

<input type="checkbox"/> Institucijos (padalinio) veiklos kokybės politikos įgyvendinimas	<input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> nuo 1 iki 3 metų <input type="checkbox"/> nuo 3 iki 5 metų <input type="checkbox"/> nuo 5 iki 10 metų <input type="checkbox"/> daugiau nei 10 metų
<input type="checkbox"/> Kokybės vadybos sistemų kūrimas ir diegimas	<input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> nuo 1 iki 3 metų <input type="checkbox"/> nuo 3 iki 5 metų <input type="checkbox"/> nuo 5 iki 10 metų <input type="checkbox"/> daugiau nei 10 metų
<input type="checkbox"/> Kita (<i>nurodykite</i>)	<input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> nuo 1 iki 3 metų <input type="checkbox"/> nuo 3 iki 5 metų <input type="checkbox"/> nuo 5 iki 10 metų <input type="checkbox"/> daugiau nei 10 metų

Dėkoju Jums už nuoširdžius atsakymus ir skirtą laiką!

KLAUSIMAI APIE INSTITUCIJĄ

(informacija pateikiama už tuos metus, kuriais buvo priimtas sprendimas ir pradėta kurti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 reikalavimus)

Informacija pateikiama už metus
(nurodykite metus)

1. Kiek Jūsų institucijoje (padalinyje) tuo metu buvo mokslinį ir pedagoginį laipsnį turinčių darbuotojų?

Mokslinis / pedagoginis laipsnis	Darbuotojų skaičius (įrašykite)
habilituotų daktarų	
daktarų	
profesorių	
docentų	

2. Kiek Jūsų institucijoje tuo metu buvo padalinių?

- iki 5
 nuo 6 iki 10
 nuo 11 iki 25
 nuo 26 iki 50
 nuo 51

3. Kokiose studijų srityse tuo metu buvo vykdomos studijos Jūsų institucijoje (padalinyje)?

- biomedicinos mokslų
 fizinių mokslų
 technologijos mokslų
 socialinių mokslų
 humanitarinių mokslų
 menų
 padalinyje studijos nevykdomos

4. Kokio tipo studijos tuo metu buvo vykdomos Jūsų institucijoje (padalinyje)?

- bakalauro
 bakalauro ir magistro
 bakalauro, magistro ir doktorantūros
 kita (nurodykite)

- padalinyje studijos nevykdomos

5. Nurodykite studijų programų, kurios tuo metu buvo vykdomos Jūsų institucijoje (padalinyje), skaičių:

Studijų tipas	Studijų programų skaičius (įrašykite)
bakalauro	
magistro	
doktorantūros	
kita (nurodykite):	

padalinyje studijos nevykdomos

6. Nurodykite geografinių vietų skaičių, kuriose tuo metu buvo įsikūrę Jūsų institucijos (padalinio) padaliniai:

--

7. Kiek darbuotojų (akademinių, administracinių ir kito personalo) tuo metu dirbo Jūsų institucijoje (padalinyje)?

- iki 25 darbuotojų
- nuo 26 iki 100 darbuotojų
- nuo 101 iki 250 darbuotojų
- nuo 251 iki 1000 darbuotojų
- nuo 1001 darbuotojų

8. Kiek studentų (I, II ir III studijų pakopos) tuo metu studijavo Jūsų institucijoje (padalinyje)?

- iki 1000 studentų
- nuo 1001 iki 2 500 studentų
- nuo 2 501 iki 5 000 studentų
- nuo 5001 iki 10 000 studentų
- nuo 10 000 studentų

padalinyje studijos nevykdomos

9. Jūsų aukštojo mokslo ir studijų institucija įkurta (jeigu kokybės vadybos sistema įdiegta institucijos padalinyje, atsakymas turi būti pateikiamas tik apie tą padalinį):

- iki 1991 metų
- nuo 1991 metų iki 1999 metų
- nuo 2000 metų

**ANALIZUOTŲ AUKŠTOJO MOKSLO KOKYBĖS UŽTIKRINIMO EUROPINIŲ
(TARPTAUTINIŲ) IR NACIONALINIŲ DOKUMENTŲ SĄRAŠAS**

EUROPINIAI (TARPTAUTINIAI) DOKUMENTAI <i>Dokumento pavadinimas, prieiga</i>	Metai
Deklaracijos	
Europos aukštojo mokslo erdvė. Bendra Europos šalių švietimo ministrų 1999 m. birželio 19 d. Bolonijos Deklaracija, <i>Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai 1999–2005</i> , ŠMM, 2008, p. 11–16.	1999
Europos aukštojo mokslo erdvės Budapešto-Vienos deklaracija, 2010 m. kovo 12 d. <i>Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai. Leveno–Budapešto / Vienos laikotarpis 2009–2010 m.</i> , ŠMM, 2010 p. 24–26.	2010
Komunikatai	
Europos aukštojo mokslo erdvės link. Europos ministrų, atsakingų už aukštąjį mokslą, susitikimo Prahoje 2001 m. gegužės 19 d. komunikatas, <i>Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai 1999–2005</i> , ŠMM, 2008, p. 23–28.	2001
Europos aukštojo mokslo erdvės kūrimas. Europos ministrų, atsakingų už aukštąjį mokslą, 2003 m. rugsėjo 19 d. Berlyne komunikatas, <i>Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai 1999–2005</i> , ŠMM, 2008, p. 35–44.	2003
Europos Aukštojo mokslo erdvė – tikslų siekimas. Ministrų, atsakingų už aukštąjį mokslą, konferencijos Bergene 2005 m. gegužės 19–20 d. komunikatas, <i>Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai 1999–2005</i> , ŠMM, 2008, p. 55–62.	2005
Europos aukštojo mokslo erdvės link. Europos Ministrų, atsakingų už aukštąjį mokslą, susitikimo Londone 2007 m. gegužės 18 d. komunikatas, <i>Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai. Bolonijos – Londono laikotarpis 1999–2007</i> , ŠMM, 2008, p. 47–56.	2007
Bolonijos procesas 2020 metais: Europos aukštojo mokslo erdvė naujajame dešimtmetyje. Europos ministrų, atsakingų už aukštąjį mokslą, konferencijos Levene ir Naujajame Luvene 2009 m. balandžio 28–29 d. komunikatas, <i>Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai. Leveno–Budapešto / Vienos laikotarpis 2009–2010 m.</i> , ŠMM, 2010 p. 15–21.	2009
Europos aukštojo mokslo erdvės sutelkimas, siekiant maksimaliai išnaudoti šios erdvės galimybes, Bukarešto komunikatas, 2012 m. balandžio 26–27 d. <i>Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai. EAME dokumentai, priimti Bukarešto ministrų konferencijoje 2012 m.</i> , ŠMM, 2013, p. 10–18.	2012
Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijos	
2006 m. vasario 15 d. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl tolesnio Europos bendradarbiavimo užtikrinant aukštojo mokslo kokybę, http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32006H0143 .	2006
2008 m. balandžio 23 d. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl Europos mokymosi visą gyvenimą kvalifikacijų sąrangos kūrimo (2008/C 111/01), http://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/journal_lt.pdf .	2008
Kiti dokumentai	
<i>Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos</i> (2006). SKVC, p. 108.	2006
Bolonijos politikos forumo 2010 metų pareiškimas, Viena, 2010 m. kovo 12 d. <i>Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai. Leveno–Budapešto / Vienos laikotarpis 2009–2010 m.</i> , ŠMM, 2010 p. 27–28.	2010

NACIONALINIAI DOKUMENTAI <i>Dokumento pavadinimas, prieiga</i>	Metai
Strateginiai dokumentai	
<i>Lietuvos mokslo ir technologijų Baltoji knyga</i> , 192 p.	2001
LR Seimo nutarimas „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“, 2002 m. lapkričio 12 d. Nr. IX-1187, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=193888	2002
LR Seimo nutarimas „Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų“ 2003 m. liepos 4 d., Nr. IX-1700, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=215471	2003
<i>Nacionalinė darnaus vystymosi strategija</i> . Patvirtinta LR Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 1160, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=217644	2003
<i>Nacionalinė darnaus vystymosi strategija</i> . Patvirtinta LR Vyriausybės 2009 m. rugsėjo 16 d. nutarimu Nr. 1247, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?a=354369&b=	2009
Įstatymai ir teisės aktai	
LR Mokslo ir studijų įstatymas, 1991 m. vasario 12 d. Nr. I-1052, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=674&petr2=2	1991
LR Švietimo įstatymas, 1998 m. liepos 2 d., Nr. VIII-854, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=61056	1998
LR Aukštojo mokslo įstatymas, 2000 m. kovo 21 d. Nr. VIII-1586, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=97866&p_tr2=2	2000
LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2002 m. birželio 11 d. Nr. IX-945, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=170067&petr2=2	2002
LR Švietimo įstatymas, 2003 m. birželio 17 d., I-1489, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=214245	2003
LR Aukštojo mokslo įstatymo ir mokslo ir studijų pakeitimo ir papildymo įstatymas, 2005 m. birželio 30 d. Nr. X-292, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=259411	2005
LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=474734	2009
LR Švietimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?a=395105&b=	2011
Vyriausybės nutarimai	
LR Vyriausybės 2006 m. balandžio 5 d. Nr. 335 nutarimas „Dėl Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006-2010 metų plano patvirtinimo“, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=273539&p_tr2=2	2006
LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašo ir aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2010 m. rugsėjo 22 d., Nr. 1317, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=381569&petr2=2	2010
LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Aukštųjų mokyklų veiklos valstybinės priežiūros tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2012 m. lapkričio 28 d., Nr. 1456, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=438977&petr2=2	2012
Švietimo ir mokslo ministro įsakymai	
LR Švietimo ir mokslo Ministro įsakymas „Dėl Studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2009 m. liepos 24 d. Nr. ISAK-1652, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=350784	2009

LR Švietimo ir mokslo Ministro 2009 m. liepos 24 d. įsakymo Nr. 1652 „Dėl studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo pakeitimo“, 2011 m. liepos 29 d., Nr., V-1487, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=404519	2011
SKVC direktoriaus įsakymai	
SKVC Direktoriaus įsakymas „Dėl metodinių patarimų mokslo ir studijų institucijų veiklos išoriniam vertinimui atlikti patvirtinimo“, 2008 m. rugpjūčio 28 d. Nr. 1-119.	2008
SKVC Direktoriaus įsakymas „Metodiniai patarimai mokslo ir studijų institucijų veiklos savianalizei vykdyti ir jos suvestinei rengti“, 2008 m. lapkričio 18 d., Nr. 1-154	2008
SKVC Direktoriaus įsakymas „Dėl Ketinamų vykdyti studijų programų aprašo rengimo ir jo atitikties LR švietimo ir mokslo ministro patvirtintiems bendriesiems ir specialiesiems reikalavimams studijų programoms nustatymo metodinių nurodymų patvirtinimo“, 2010 m. kovo 3 d. Nr. 1-01-18, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=366473	2010
SKVC Direktoriaus įsakymas „Dėl Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos patvirtinimo“, 2010 m. spalio 25 d. Nr. 1-01-135, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=384688&petr2=2	2010
SKVC Direktoriaus įsakymas „Dėl vykdomų studijų programų vertinimo metodikos patvirtinimo“, 2010 m. gruodžio 20 d. Nr. 1-01-162, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=390053&petr2=2	2010
SKVC Direktoriaus įsakymas „Dėl Ketinamos vykdyti studijų programos aprašo rengimo, jos išorinio vertinimo ir akreditavimo metodikos patvirtinimo“, 2011 m. lapkričio 28 d. Nr. 1-01-157, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=413149&petr2=2	2011
SKVC Direktoriaus įsakymas „Dėl ketinamos vykdyti studijų programos aprašo rengimo, jos išorinio vertinimo ir akreditavimo metodikos, patvirtintos Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2011 m. lapkričio 28 d. įsakymu Nr. 1-01-157, pakeitimo“, 2013 m. balandžio 22 d. Nr. V-23, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=448416	2013
SKVC Direktoriaus įsakymas „Dėl Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2010 m. spalio 25 d. įsakymo Nr. 1-01-135 „Dėl Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“, 2013 m. liepos 12 d. Nr. V-39, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdocel?poid=453707	2013

– dokumentai, kuriuose nebuvo rasta tyrimui reikiama informacija.

Šaltinis: sudaryta autorės.

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Ramunė Kasperavičiūtė-Černiauskienė

PASIRINKIMAS DIEGTI KOKYBĖS VADYBOS PRIEMONES:
ISO 9001 STANDARTO ATVEJIS LIETUVOS AUKŠTOJO
MOKSLO IR STUDIJŲ INSTITUCIJOSE

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2014

Disertacija rengta 2009–2014 metais Mykolo Romerio universitete

Mokslinis vadovas:

doc. dr. Aleksandras Patapas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

Disertacija ginama Mykolo Romerio universiteto Vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas

doc. dr. Vainius Smalskys (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

Nariai:

prof. habil. dr. Borisas Melnikas (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);

prof. dr. Alvydas Raipa (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);

doc. dr. Dalius Serafinas (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);

prof. dr. Tadas Sudnickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

Oponentai:

doc. dr. Saulius Pivoras (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, Politikos mokslai – 02 S);

doc. dr. Jolanta Urbanovič (Mykolo Romerio universitetas, Socialiniai mokslai, Vadyba – 03 S).

Disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2014 m. gruodžio 23 d. 10 val. Mykolo Romerio universiteto I-414 aud.

Adresas: Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva.

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2014 m. lapkričio 23 d.

Disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekoje (Gedimino pr. 51, Vilnius, Lietuva) ir Mykolo Romerio universiteto bibliotekoje (Ateities g. 20, Vilnius, Lietuva).

PASIRINKIMAS DIEGTI KOKYBĖS VADYBOS PRIEMONES: ISO 9001 STANDARTO ATVEJIS LIETUVOS AUKŠTOJO MOKSLO IR STUDIJŲ INSTITUCIJOSE

Santrauka

Temos aktualumas. Disertacija aktuali pirmiausia dėl to, kad aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas europiniu (tarptautiniu), nacionaliniu ir instituciniu lygiu yra laikomas vienu iš pagrindinių prioritetų. Kokybės užtikrinimo svarba pabrėžiama visuose Europos aukštojo mokslo dokumentuose, nuo Bolonijos deklaracijos (1999) iki Bukarešto komunikato (2012). Aukštojo mokslo kokybės ir aktualumo didinimo politinis tęstinumas pabrėžiamas kaip vienas iš svarbiausių valstybių narių ir aukštojo mokslo ir studijų institucijų siekių Europa 2020 strategijoje. Strategijos prioriteto „Pažangus augimas“ įgyvendinimo vienoje iš iniciatyvų numatomas poreikis siekti „geresnių Europos aukštojo mokslo įstaigų rezultatų ir stiprinti jų tarptautinį patrauklumą, gerinti visų lygių mokymo ir švietimo kokybę ES <...>“ [2020 m. Europa, 2010].

Politiniuose dokumentuose pabrėžiamas aukštojo mokslo institucijų (kaip žinių, kompetencijos ir mokslo centrų) visuomeninis vaidmuo kuriant žinių visuomenę, perduodant žinias ir technologijas inovatyvių paklausių produktų ir paslaugų kūrimui, prisidedant prie Europos (regiono) ekonominės ir socialinės gerovės vystymosi [Supporting, 2011]. Aukštojo mokslo kokybė matoma kaip „pagrindinė sąlyga laiduojanti pasitikėjimą, aktualumą, mobilumą, suderinamumą ir patrauklumą“ [Svarbiausi, 2008] bei kaip „svarbi Europos intelektualinio kapitalo visapusiško panaudojimo sąlyga“ [Europos parlamento, 2012].

Nacionaliniu lygiu kokybės užtikrinimo principus, aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo bei vidinio akademinėjų institucijų veiklos kokybės užtikrinimo svarbą akcentuoja pagrindiniai Lietuvos aukštąjį mokslą ir studijas reglamentuojantys įstatymai ir teisės aktai (LR Mokslo ir studijų įstatymas (2009), LR Aukštojo mokslo įstatymas (2000)) bei kiti dokumentai. Lietuvos aukštojo mokslo institucijos, būdamos Europos aukštojo mokslo erdvės dalimi, vadovaujasi Bergeno komunikato (2005) raginimu aukštojo mokslo institucijoms gerinti savo veiklos kokybę, sistemingai diegiant vidinius mechanizmus, tiesiogiai susijusius su išoriniu kokybės užtikrinimu [Svarbiausi, 2008] bei Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis (2005), kuriose akcentuojamas vidinis aukštųjų mokyklų kokybės užtikrinimas, jos politika, procedūros ir pan. Berlyno komunikate (2003) ir vėliau Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatose ir gairėse (2005) nurodoma, kad pirminė atsakomybė už aukštojo mokslo užtikrinimo (studijų) kokybę tenka aukštojo mokslo institucijoms [Svarbiausi, 2008]. Taigi, kiekviena aukštojo mokslo ir studijų institucija gali nuspręsti kaip kurti savo vidinę kokybės sistemą, kokius kokybės vadybos modelius diegti ir pan.

Svarbu pažymėti tai, kad tiek Europos, tiek kitose pasaulio valstybėse pradėtos įgyvendinti kokybės užtikrinimo ir gerinimo iniciatyvos buvo (yra) sudėtinė viešojo valdymo reformų dalis. Dėl ekonominių, politinių, sociokultūrinių bei technologinių pokyčių XX a. 7 dešimtmetyje daugelio valstybių vyriausybės susidūrus su finansinėmis, piliečių pasitikėjimo valdžios institucijomis ir piliečių lūkesčių viešosioms paslaugoms, problemomis [Pollitt ir kt., 2001], buvo siekiama „modernizuoti“ viešąjį sektorių per geresnį viešųjų

organizacijų struktūrų ir procesų veikimą, akcentuojant efektyvumą, veiksmingumą ir atskaitomybę. Šis „impulsas kokybei“ padarė ją „svarbiu šiuolaikinės retorikos terminu, vienu iš administracinio modernizavimo subjektų ir nuolatiniu rūpesčiu arba netgi „nauja pandemija“ OECD“ ir kitose šalyse [Matei ir kt., 2011; Pollitt ir Bouckaert., 2003].

Globalizacijos, žinių ekonomikos evoliucijos, padidėjusios aukštojo mokslo svarbos („elitinio“ aukštojo mokslo tapimo „masiniu“), rinkos liberalizacijos, augančios konkurencijos, didėjančių suinteresuotųjų šalių (studentų, jų tėvų, darbdavių, valdžios ir t. t.) lūkesčių, išteklių mažinimo [O'Mahony, 2012; Csizmadia, Enders, Westerheijden, 2008; Becket, Brookes, 2006], visuomenės „poreikių“ matavimo bei jos „intervencijos“ į aukštojo mokslo institucijų legitimacijos autonomijos sferą [Pollitt, 1990] kontekste, aukštajame moksle vykstantys pokyčiai apėmė aukštojo mokslo institucijos struktūrą, ideologiją, vertybes bei jos sąryšius su valstybe ir visuomene. Spaudžiamos parodyti visuomenei efektyvų ir veiksmingą išteklių naudojimą bei veiklos naudą visuomenei, ekonomikai ir darbo rinkai, akademinės institucijos savo veiklą nuo procesų (nepakanka vien kurti ir perduoti žinias) perorientuoja link rezultatų [Amaral, Tavares ir kt. 2012]. Naujos vertybės ir padidėję reikalavimai, nukreipti į aukštojo mokslo ir studijų institucijų efektyvumą, veiksmingumą, viešąją atskaitomybę, kokybės įvertinimo ir pagerinimo klausimus, buvo išoriškai vykdomas kokybės vadybos koncepcijų įvedimo procesas, skatinęs aukštąsias mokyklas taikyti tam tikras kokybės vadybos sistemas, modelius bei mechanizmus, kurie padėtų tai pasiekti. Visuotinai pripažįstama, kad privataus sektoriaus vadybos idėjų ir metodų perėmimas buvo vienas iš viešojo valdymo reformos, grindžiamos Naujosios viešosios vadybos požiūriu, elementų [Pollitt, Bouckaert, 2003].

Disertacinis darbas yra aktualus dėl kokybės vadybos svarbos ir jai skiriamos didelio dėmesio moksliniame diskurse. Viešą sektorių apėmusios ilgametės diskusijos ir nesutarimai dėl to, ar „komercinių metodų“ taikymas yra „geras dalykas“, neišvengiamai palietė ir visą švietimo, įskaitant ir aukštojo mokslo, sektorių [Rosa, 2012; Pollitt, 2003]. Pažymėtina, jog vieni autoriai kritiškai vertino privačiame sektoriuje atsiradusių kokybės vadybos modelių (Visuotinės kokybės vadybos, ISO 9001 standarto, EKVF Tobulumo modelio ir t. t.) tinkamumą aukštojo mokslo ir studijų institucijoms dėl: specifinės aukštojo mokslo ir studijų institucijų prigimties [Rosa, 2001], skirtumų vertybėse, kurios išryškina konfliktą tarp menedžeristiniu požiūriu grindžiamo paslaugų teikimo ir noro išsaugoti tradicinę, kolegialią, demokratinę kultūrą [Steed, 2002; Birnbaum, 2000], pagrindinių aukštojo mokslo institucijų mokymo ir mokymosi procesų ignoravimo [Srikanthan, Dalrymple, 2004; Vazzana, Elfrink ir kt., 2000] bei iš viso to išplaukiančių jų įgyvendinimo trikdžių bei biurokratiškumo [Kleijnen ir kt., 2011; Houston, 2008; Srikanthan, Dalrymple, 2007] ir pan. Tokiu būdu, moksliniame diskurse kokybės vadybos priemonės / modeliai traktuojami kaip „rinkos ideologijos menedžerizmo produktai“ [Williams, 1993] bei įgijo „racionalizuotų mitų“ [Rouleau, 2007], „vadybos mitų“ [Kieser, 1997], „vadybos užgaidų“ [Temple, 2005; Birnbaum, 2000], „vadybos madų“ [Giroux, 2006, 2008; Van der Wiele, Dale ir kt., 2000; Abrahamson, 1996] statusą.

Tuo tarpu kiti autoriai vertino kokybės vadybą kaip turinčią teigiamą poveikį [Kleijnen, 2011] bei didžiulį potencialą reaguoti į iššūkius, užtikrinant aukštesnės kokybės paslaugas, konkurencinį pranašumą [Goldberg, Cole 2002]. Apimdama politikas, sistemas, procesus, sukurtus užtikrinti kokybės išlaikymą ir padidinimą institucijoje, kokybės vadyba tampa ir yra apibrėžiama kaip „priemonė sudėtinių tikslų, apimančių institucinių paslaugų kokybės gerinimą, veiklų efektyvumo gerinimą, veiklų padarymą skaidresnėmis (suprantamesnėmis) ir atskaitingesnėmis, pasiekimui“ [Csizmadia, 2006]. Taigi, akcentuojamas kokybės

vadybos kaip priemonės, „įveikusios daugelį privataus sektoriaus kokybės problemų <...>, leidusios organizacijoms efektyviai ir veiksmingai pasiekti savo tikslus ir pastovų konkurencinį pranašumą“ [Calvo-Mora ir kt., 2005; Birnbaum, 2000] tinkamumas bei pabrėžiamas „progresyvaus kokybės vadybos sistemų diegimas per paskutinius du dešimtmečius aukštojo mokslo sektoriuje“ [Srikanthan, Dalrymple, 2003] rodo nemažą susidomėjimą kokybės vadyba aukštojo mokslo ir studijų institucijose („praktiniame“ lygmenyje).

Atsižvelgiant į europiniame (tarptautiniame) ir nacionaliniame lygmenyje pabrėžiamą pačios akademinės institucijos atsakomybę už kokybę ir pačių institucijų pasirinkimą kaip kurti vidinės kokybės užtikrinimo sistemas, tiesiogiai susijusias su išoriniu kokybės užtikrinimu, šis disertacinis darbas orientuojasi į vieno iš populiariausių kokybės vadybos priemonių – ISO 9001 standarto – pasirinkimą diegti akademinėse institucijose, klausimą. Tiksliau, siekiama suprasti, kaip organizaciniu lygiu pačiose aukštojo mokslo ir studijų institucijose traktuojamas su vidinės kokybės užtikrinimu ir gerinimu susijusio normatyvinio, ne aukštojo mokslo institucijų kontekste kilusio požiūrio, pasirinkimas.

Šioje disertacijoje orientuojamasi į *pasirinkimo diegti inovaciją* fenomeną, kuris kaip mokslinių tyrimų objektas yra svarbus dėl vadybos priemonės pasirinkimo logikos ir jos įgyvendinimo sąveikos [Daniel, 2012; Kennedy ir kt., 2009; Heras-Saizarbitoria, Boiral, 2013; Boiral, 2003]. Naujos vadybos priemonės pasirinkimo veiksniai gali vaidinti svarbų vaidmenį jos įgyvendinime. Iš vienos pusės, išoriniai spaudimai gali paskatinti vidinį palaikymą, kuris galėtų užtikrinti mažesnes su žmogiškaisiais ištekliais ar biurokratija susijusias problemas ir pan. Iš kitos pusės, išoriniai spaudimai gali turėti stiprų poveikį vidinėms priemonės įgyvendinimo problemoms, sukelti pasipriešinimą, kritiškesnę pačios priemonės suvokimą, kuri gali būti traktuojama kaip „geležinis narvas“ [Heras-Saizarbitoria, Boiral, 2013; Boiral, 2003]. Kai kurie tyrimai parodė, kad „iš vidaus“ motyvuotos organizacijos turėjo mažiau ISO 9000 įgyvendinimo sunkumų ir gavo didesnes naudas. Manoma, jog kuo mažesnė vidinė motyvacija, tuo labiau organizacijos priima ISO 9000 formaliai, ir tai veda prie didesnės biurokratijos ir mažesnio veiksmingumo [Boiral, 2007]. Taigi, vadybos priemonės pasirinkimas organizacijoje yra tarsi savotiška „mįslė“, galimai slepianti daugelį su jos įgyvendinimu susijusių dalykų.

Mokslinė problema ir jos ištirtumo lygis. Jeigu dar prieš dešimtmetį mokslinėje literatūroje buvo akcentuojamas mokslinių tyrimų apie vadybos idėjų ir praktikų (inovacijų) diegimo motyvus ignoravimas ir trūkumas, tai pastaruoju metu yra teigiama, kad naujų vadybos priemonių pasirinkimo ir naudojimo organizacijose tema sulaukia didelio vadybos tyrinėtojų dėmesio [Daniel, 2012; Alcouffe, 2003] ir tampa svarbia mokslinių tyrimų sritimi [Decramer ir kt., 2012]. Vis dėlto, analizuojant šio fenomeno problematiką aukštojo mokslo ir studijų institucijų lygmenyje matomas mokslinių tyrimų trūkumas lyginant su į kitus sektorius orientuotų tyrimų gausa. Svarbu pažymėti ir tai, kad vadybos priemonės pasirinkimas organizacijoje yra laikomas daugiaaspekčiu reiškiniu, ir jo tyrimai pagrįsti vienu požiūriu laikomi ribotais [Damanpour ir kt., 2006; Wolfe, 1994]. Aukštojo mokslo kontekste pasigendama mokslinių tyrimų, analizuojančių šį reiškinį skirtingais teoriniais požiūriais.

Analizuojant mokslinės problemos ištirtumą, apžvelgiant Lietuvos ir užsienio mokslininkų atliktus tyrimus, pirma koncentruojamasi į mokslinius tyrimus, kurie: (I) tiria kokybės vadybos priemonių (ypatingai tokių kaip ISO 9000 / 9001 standartų) pasirinkimą diegti jas aukštojo mokslo ir studijų institucijose. Šioje srityje galime išskirti tik A. Papa-

dimitriou ir Don F. Westerheijden [2011, 2010] mokslinius tyrimus apie ISO 9000 serijos standartų diegimą Graikijos aukštojo mokslo institucijose bei T. Csizmadia, J. Enders ir Don F. Westerheijden [2008] bei T. Csizmadia [2006] tyrimus apie kokybės vadybos (ISO 9001 ir ISO 9004 standartų) įgyvendinimą Vengrijos aukštojo mokslo instituciniame kontekste. Kokybės vadybos sistemų įgyvendinimą Brazilijos valstybiniuose universitetuose taip pat analizavo S. Santana, C. Moreira ir kt. [2010]. (II) analizuoja ne tik kokybės vadybos, bet ir kitų vadybos, organizacinių priemonių ar inovacijų pasirinkimo diegti problematiką aukštojo mokslo ir studijų institucijose. A. Decramer, C. Smolder ir kt. [2012] bei J. Christiaens, A. Decramer, C. Smolder, S. Desmidt [2012] analizavo darbuotojų veiklos valdymo sistemos pasirinkimo problematiką Olandijos ir Belgijos aukštojo mokslo institucijose, K. D. Caravella [2011] tyrė nuotolinio mokymo įgyvendinimą Floridos aukštajame moksle, Y. H. Joo ir M. D. Halx [2012] analizavo veiklos efektyvumu grindžiamos apmokėjimo sistemos institucionalizavimą nacionaliniuose Korėjos universitetuose.

Antra, identifikuoti (I) ir (II) grupių moksliniuose tyrimuose taikomi teoriniai požiūriai ir jų pagrindu analizuojami vadybos priemonės pasirinkimo diegti veiksniai. Atlikus detalią aukščiau išvardintų negausių mokslinių tyrimų analizę, aiškiai matyti, kad visi šie pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemonės aukštojo mokslo ir studijų institucijose tyrimai yra grindžiami neoinstitucinės teorijos požiūriu. Tik T. Csizmadia ir kt. [2006, 2008] šalia neoinstitucinės teorijos naudoja išteklių priklausomumo požiūrį, kaip papildantį neoinstitucinę teoriją. Tokiu būdu visuose šiuose tyrimuose akcentuojami instituciniai veiksniai, išskyrus A. Papadimitriou [2011] disertaciją ir T. Csizmadia [2006, 2008] studijas, kuriuose koncentruojamasi į organizacinius veiksnius ir jų poveikį kokybės vadybos diegimui (įgyvendinimui). Svarbu pažymėti tai, jog šie tyrimai nebuvo grindžiami racionaliu ir inovacijos sklidimo teoriniais požiūriais, kurie leidžia pažvelgti į vadybos priemonės pasirinkimą ją diegti organizacijoje žymiai plačiau.

Kokybės vadybos priemonių / modelių taikymas aukštojo mokslo ir studijų institucijose buvo nagrinėtas ir Lietuvos mokslininkų tyrimuose. Esamus mokslinius tyrimus galima suskirstyti į tris grupes. Pirmą grupę sudaro moksliniai tyrimai apie kokybės vadybos taikymo patirtį konkrečiose Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose: vidinės kokybės užtikrinimo sistemos įgyvendinimo Kauno kolegijoje [Misiūnas, 2007], ISO 9001 standarto taikymo Lietuvos Jūreivystės kolegijoje [Senčila, Skiparienė, 2007], kokybės užtikrinimo ypatumų Vilnius teisės ir verslo kolegijoje [Ruževičius, Adomaitienė, Serafinas, 2007a]. Atlikti empiriniai tyrimai Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose: visuotinės kokybės vadybos koncepcijos, principų ir metodų taikymo galimybių ir priedaidų Lietuvos universitetuose [Adomaitienė, 2002] bei visuotinės kokybės vadybos modelių taikymo ypatumų Lietuvos aukštosiose mokyklose [Pivoras ir kt., 2012]. Antrą grupę sudaro moksliniai tyrimai susiję su veiksmingesnės kokybės vadybos sistemos kūrimu Lietuvos akademinėse institucijose. D. Serafinas ir J. Ruževičius [2009, 2008, 2007a, 2007b] analizavo kokybės vadybos sistemų ir kitų vadybos priemonių diegimo ypatumus, problemines sritis ir galimus trikdžius veiksmingos kokybės vadybos sistemos sukūrimui Lietuvos aukštosiose mokyklose. Trečią grupę sudaro tyrimai susiję su: kokybės vadybos sistemos problematika neuniversitetinio aukštojo mokslo institucijose [Misiūnas, 2008], akademinų institucijų administravimo proceso kokybės gerinimu, taikant atitinkamus vadybos modelius ir priemones [Bacevičiūtė, Ruževičius, 2008], kitų šalių (Europos ir Šiaurės Amerikos) universitetų patirtimi diegiant ir naudojant modelius veiklos kokybei gerinti ir mokymo kokybei užtikrinti [Adomaitienė, Ruževičius, 2002].

Atlikus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių tyrimų apžvalgą ir analizę, atsižvelgus į aukščiau išdėstytą, galima teigti, kad esamuose negausiuose moksliniuose tyrimuose pasirinkimas diegti ISO 9001 standartą aukštojo mokslo ir studijų institucijose nebuvo nagrinėtas kompleksiskai, kad stokojama įvairius teorinius požiūrius apjungiančio teorinio apibendrinimo (moksliškai pagrįsto teorinio modelio), leidžiančio įvairiapusiškiau empiriškai analizuoti pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemonės aukštojo mokslo ir studijų institucijose reiškinį. Šiuo pagrindu formuluojamas **mokslinės problemos klausimas** – kokie yra galimi pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemonės veiksniai racionali, inovacijos sklidimo, neinstituciniu ir išteklių priklausomumo teoriniais požiūriais, ir koks jų poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose?

Mokslinio tyrimo objektas – pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemonės aukštojo mokslo ir studijų institucijose veiksmų identifikavimas ir analizė.

Tyrimo tikslas – suformuluoti moksliškai pagrįstą pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemonės organizacijoje teorinį modelį ir ištirti pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą poveikį darančius veiksmus Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti skirtinguose teoriniuose požiūriuose ir mokslinėje literatūroje pateikiamus vadybos priemonių pasirinkimui ir diegimui organizacijoje poveikį darančius veiksmus.
2. Išanalizuoti ISO 9001 standarto reikalavimų pokyčius bei paskirtį.
3. Išanalizuoti aktualias atvejo studijas ir atlikus jų turinio analizę susisteminti pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą veiksmus įvairių šalių aukštojo mokslo ir studijų institucijose.
4. Remiantis suformuluotu teoriniu pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemonės organizacijoje aiškinimo modeliu, nustatyti pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą poveikį darančius veiksmus Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose.

Mokslinio tyrimo požiūris ir metodai. Tyrimas grindžiamas sisteminio požiūrio nuostata, jog problemos tyrimui reikalingi tiek kiekybinių, tiek ir kokybinių tyrimų metodai, papildantys vieni kitus atskiruose tyrimų etatuose [Kardelis, 2007]. Tyrimo žinių paradigmė – neopozityvizmas. Terminas „neopozityvizmas“ reiškia mąstymą po pozityvizmo, iššūkius absoliučiam žinojimui ir pripažinimą, kad tyrėjas negali būti „pozityvus“ kai pateikia žinias apie tiriamą elgseną ar žmonių veiksmus. Neopozityvistinė tradicija kilo iš XIX amžiaus autorių, tokių kaip A. Comte, J. S. Mill, E. Durkheim ir kt., ir pastrojuo metu daugiausiai buvo aiškinta D. C. Phillips ir N. C. Burbules darbuose. Neopozityvizmas reflektuoja deterministinę filosofiją, kur priežastys gali sąlygoti rezultatus. Studijuojamos problemos grindžiamos poreikiu tirti priežastis, sąlygojančias konkrečius rezultatus [Creswell, 2003; Žydzūnaitė, 2007].

Neopozityvistiniu požiūriu socialinė tikrovė laikoma objektyvia, „realia“, tačiau ji yra netobulai suvokiama tiek dėl neišvengiamo žmogaus žinių netobulumo, tiek dėl pačių dėsnių tikimybinės prigimties. Manoma, kad yra realus, materialusis pasaulis, tačiau mūsų žinios apie jį yra socialiai sąlygojamos. Neopozityvizmas, dar vadinamas „kritiniu realizmu“, yra artimesnis moderniems moksliniams požiūriams, kurie pripažįsta tam tikrą neapibrėžtumo laipsnį bei tai, kad priežasties-poveikio sąryšiai egzistuoja tikrovėje, esančioje už žmogaus suvokimo ribų, o mokslininkas privalo kritiškai žiūrėti į kiekvieną mokslinį pasiekimą. Žinių objektyvumas išlieka idealiu tikslu, tačiau tai gali būti pasiekta tik apytiksliai [Keating, Porta, 2008; Corbetta].

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą ir uždavinius, disertacijoje taikomi tiek teoriniai, tiek empiriniai tyrimo metodai. Teorinėje disertacijos dalyje, siekiant išnagrinėti skirtinguose teoriniuose požūriuose ir mokslinėje literatūroje analizuojamus pasirinkimo diegti vadybos priemonės veiksnius, kurie daro poveikį vadybos priemonių pasirinkimui ir diegimui organizacijoje, taikyti mokslinės literatūros analizės, sisteminės analizės, apibendrinimo, sintezės metodai. Siekiant išanalizuoti ISO 9001 standarto reikalavimų pokyčius bei paskirtį buvo naudoti dokumentų (standartų reikalavimų) analizės, lyginamosios analizės, mokslinės literatūros analizės, apibendrinimo metodai. Pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą veiksniai aukštojo mokslo ir studijų institucijose identifikuojami taikant mokslinės literatūros analizės, sisteminės analizės, turinio analizės, lyginamosios analizės metodus. Siekiant nustatyti pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą veiksnius Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose, taikyti ekspertų apklauso, dokumentų analizės bei mišrios technikos duomenų rinkimo metodai.

Disertacijos struktūra ir apimtis. Disertaciją sudaro įvadas, dvi pagrindinės dalys (teorinė dalis ir empirinė dalis), išvados, literatūros sąrašas, priedai, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis. Darbo apimtis – 264 puslapiai. Disertacijoje pateiktos 27 lentelės, 50 paveikslų, 12 priedų. Disertacijoje panaudoti (cituoti) 355 literatūros šaltiniai.

Disertacijos įvade apibrėžiamas temos aktualumas, atskleidžiama mokslinė problema ir jos ištirtumo lygis, suformuluojamas mokslinės problemos klausimas, mokslinio tyrimo objektas, tyrimo tikslas ir uždaviniai, mokslinio tyrimo požūiris ir metodai, mokslinis darbo naujumas ir jo reikšmė. Pirmosios (teorinės) disertacijos dalies pirmame skyriuje analizuojamos pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemonės aukštojo mokslo ir studijų institucijose veiksnų teorinės prieigos. Remiantis skirtingais teoriniais požūiriais į pasirinkimą diegti vadybos priemonės organizacijoje (racionalų, inovacijos sklidimo, neoinstitucinį, išteklių priklausomumo) bei mokslinėje literatūroje akcentuojamą organizacinių veiksnų svarbą, keliamos hipotezės ir formuojamas teorinis modelis, kurio pagrindu atliekamas empirinis tyrimas apie pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose. Antrame skyriuje, siekiant suprasti vieno populiariausių kokybės vadybos priemonių – ISO 9001 standarto – atsiradimą, analizuojami (visuotinės) kokybės vadybos raidos pokyčiai nuo XX a. pradžios iki visuotinės kokybės vadybos iškilimo 9 dešimtmetyje. Galiausiai, kadangi empirinis tyrimas nukreiptas į pasirinkimą diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose, analizuojamas ISO 9001 standartas, t. y. jo paskirtis bei reikalavimų pokyčiai. Ši analizė taip pat svarbi siekiant suprasti ISO 9001 standarto taikymo problematiką analizuojančias mokslines publikacijas tiek aukštojo mokslo ir studijų institucijų, tiek platesniame kontekste. Šiame skyriuje apibendrinama įvairių šalių aukštojo mokslo ir studijų institucijų patirtis atliekant atvejo studijų turinio analizę, orientuotą į ISO 9001 standarto (ir papildomai EKVF Tobulumo modelio, siekiant įvertinti esamus pasirinkimo diegti skirtumus tarp šių kokybės vadybos priemonių, jei tokie yra) taikymo akademinėse institucijose motyvus.

Antroje (empirinėje) tyrimo dalyje pateikiama teorinio tyrimo modelio kriterijų operacionalizacija, pristatoma tyrimo metodologija (tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodika), įvertinamas tyrimo duomenų (rezultatų) patikimumas ir validumas. Pristatomi ir analizuojami tyrimo rezultatai, įvertinamas jų patikimumas bei santykis su kitų tyrimų rezultatais. Pateikiamas rezultatų apibendrinimas, išvados bei rekomendacijos.

Mokslinis darbo naujumas ir jo reikšmė

Išnagrinėti įvairūs teoriniai požiūriai (racionalus, inovacijos sklidimo, neoinstitucinis, išteklių priklausomumo) į pasirinkimą diegti vadybos priemonę (teorinę trianguliacija) ir aktuali mokslinė literatūra apie organizacinių (vidinės organizacinės struktūros) veiksmų poveikį vadybos priemonės pasirinkimui organizacijose leidžia pažvelgti žymiai plačiau ir analizuoti kokybės vadybos priemonės pasirinkimą, kaip mokslinių tyrimų objektą, įvairiapusiškiau nei esamuose aktualiuose moksliniuose tyrimuose.

ISO 9001 standarto versijų reikalavimų pokyčių analizė gali būti pagrindas analizuojant šios priemonės problematiką nagrinėjančias publikacijas ne tik aukštojo mokslo, bet ir platesniame kontekste.

Susisteminta ir apibendrinta įvairių šalių aukštųjų mokyklų ISO 9001 standarto ir EKVF Tobulumo modelio įgyvendinimo praktinė patirtis (atvejo studijų analizė) leidžia identifikuoti minėtų kokybės vadybos priemonių pasirinkimo motyvus aukštosiose mokyklose, kas papildo tiek esamus mokslinius tyrimus apie kokybės vadybos priemonių įgyvendinimą akademinėse institucijose, tiek Lietuvos kontekste atlikto empirinio tyrimo rezultatus.

Disertacinis tyrimas reikšmingai papildo ir prisideda prie esamų užsienio autorių mokslinių tyrimų apie pasirinkimą diegti kokybės vadybos priemones aukštojo mokslo ir studijų institucijų kontekste, ir įsilieja į tyrimų sritį apie pasirinkimą diegti vadybos, organizacines, valdymo ir kt. inovacijas (*innovation adoption*). Lietuvos kontekste tai yra naujas tokio pobūdžio tyrimas (dėl prieigos prie tyrimo objekto).

REZULTATAI. Išnagrinėti pasirinkimą diegti vadybos priemones analizuojantys teoriniai požiūriai (racionalus, inovacijų sklidimo, neoinstitucinis, išteklių priklausomumo) bei organizaciniai (vidinės organizacinės struktūros) veiksniai padėjo tvirtą pagrindą empirinio tyrimo apie Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimą diegti ISO 9001 standartą įgyvendinimui. Atlikta empirinio tyrimo (ekspertų apklausos, europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų, vidinės organizacinės struktūros charakteristikų) duomenų analizė leidžia apibendrinti gautus rezultatus ir atsakyti į klausimą, *kokie veiksniai daro poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose.*

1 lentelėje pateikiami duomenys apie suvokiamą ISO 9001 standarto charakteristikų, institucinių veiksmų ir organizacinių (vidinės organizacinės struktūros) veiksmų poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose.

1 lentelė. Įvairių veiksmų poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą

	Veiksny	Rezultatas
Suvokiamos ISO 9001 standarto charakteristikos	Sudėtingumas	Neturi poveikio
	Kaina	Stiprus neigiamas poveikis
	Suderinamumas	Vidutinis teigiamas poveikis
	Naudingumas	Vidutinis teigiamas poveikis
	Matomumas	Neturi poveikio
	Diegimo trukmė	Stiprus neigiamas poveikis
	Pritaikomumas	Vidutinis teigiamas poveikis

Instituciniai veiksniai	Europinių (tarptautinių) dokumentų reikalavimai	Vidutinis poveikis
	Nacionalinių dokumentų reikalavimai	Vidutinis poveikis
	Valstybinių ir privačių finansavimo šaltinių reikalavimai	Neturi poveikio
	ES SF finansavimo aprašo reikalavimai	Silpnas poveikis
	Suinteresuotųjų šalių reikalavimai	Neturi poveikio
	Kitų aukštojo mokslo ir studijų institucijų imitavimas	Neturi poveikio
	Kitų viešo ir privataus sektoriaus organizacijų imitavimas	Neturi poveikio
	Konsultavimo įmonių siūlymai	Neturi poveikio
	Standartą įsidedusių organizacijų savybės	Neturi poveikio
	Profesinių tinklų reikalavimai	Neturi poveikio
	Profesionalų grupių reikalavimai	Neturi poveikio
	Vidinių suinteresuotųjų šalių reikalavimai (aukščiausios vadovybės)	Vidutinis poveikis
	Vidinių dokumentų reikalavimai	Neturi poveikio
	Organizaciniai veiksniai	Institucijos struktūrinis sudėtingumas
Institucijos dydis		Neturi poveikio
Institucijos amžius		Neturi poveikio
Centralizacija (pagal sprendimo priėmimą dėl ISO 9001 diegimo)		Neturi poveikio

Pirmiausia, remiantis inovacijų sklaidimo teoriniu požiūriu, siekiama išsiaiškinti kaip priimant sprendimą dėl pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą potencialūs jo diegėjai suvokė šį standartą ir koks buvo suvokiamų charakteristikų poveikis ISO 9001 pasirinkimui. Tai tiriama per taip vadinamas „suvokiamas inovacijos charakteristikas“ [Rogers, 1995, 1983; Wolfe, 1994]: sudėtingumą, suderinamumą, naudingumą, kainą, matomumą, diegimo trukmę ir pritaikomumą. Antra, remiantis neoinstitucine ir priklausomumo nuo išteklių teorijomis, siekiama išsiaiškinti institucinių (priverstinių, mimetinių ir normatyvinių) veiksmų poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose. Trečia, remiantis moksline literatūra apie organizacinius (vidinės organizacinės struktūros) veiksmus, siekiama nustatyti vidinės organizacinės struktūros charakteristikų poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą akademinėse institucijose per reikšmingus skirtumus tarp tiriamų aukštųjų mokyklų vidinės organizacinės struktūros charakteristikų.

Empirinio tyrimo, kuriame dalyvavo 25 Lietuvos aukštosios mokyklos, rezultatai rodo, kad suvokiamas ISO 9001 standarto suderinamumas, naudingumas ir pritaikomumas turėjo teigiamą poveikį aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą. Aukštosios mokyklos matė ISO 9001 standartą kaip derantį su institucijos misija ir vizija („<...> mes esame socialiai atsakinga, versli aukštoji mokykla, siekianti tarptautinio pripažinimo, todėl tam reikalinga sistema, kuri galėtų užtikrinti viso to pasiekimą <...>“), vertybėmis („per ISO standartą atsiranda sąsajos su atsakomybe, kuri atėina per atskaitomybę visuomenei <...>“) bei egzistuojančiomis praktikomis, kaip atitinkantį suinteresuotųjų šalių (akademinio ir administracinio personalo, studentų, absolventų, darbdavių, socialinių partnerių, valstybės valdžios institucijų ir visuomenės) poreikius, kaip galintį pagerinti aukštosios mokyklos / padalinio konkurencingumą, įvaizdį, bendravimą su išorinėmis suinteresuotomis šalimis,

dokumentacijos valdymą, procesų valdymą, veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą, mokslinės veiklos kokybę, studijų kokybę, administracinės veiklos kokybę ir savikontrolę (per įsiverstinimą), ir suvokė jį kaip priemonę, kuri gali būti modifikuota pagal institucijos poreikius.

Tai, kad ISO 9001 standarto pasirinkimą Lietuvos aukštosiose mokyklose sąlygojo ISO 9001 standarto charakteristikos, tokios kaip suderinamumas, naudingumas ir pritaikomumas, rodo racionalų aukštųjų mokyklų sprendimą pasirinkti praktiškai efektyvią priemonę (suderinamą, naudingą, pritaikomą). Įdomu yra tai, kad Lietuvos aukštosios mokyklos pasirinko ISO 9001 standartą neimituodamos kitų (tyrimo rezultatai parodė, kad mimetiniai spaudimai ir standarto teikiamų naudų matomumas kitose aukštosiose mokyklose neturėjo poveikio ISO 9001 standarto pasirinkimui), ir tai racionaliu teoriniu požiūriu interpretuojama kaip nepriklausomas, racionalus sprendimo priėmėjų pasirinkimas pagal alternatyvų efektyvumą, susijęs su laukiamu naudingumu [Sent, 2008; Moalla, 2007]. Vis dėlto, juk „įsitikinimai vadybos priemonės naudingumu neatsiranda socialiniame vakuume, bet yra retoriškai sukuriami ir sleidžiami organizacinių veikėjų“ [Green, 2004].

ISO 9001 standartas Lietuvos aukštosiose mokyklose buvo matomas kaip priemonė, kuri atitinka suinteresuotųjų šalių poreikius, ir tai buvo vienas iš svarbių šio standarto pasirinkimo veiksmų. Šie tyrimo rezultatai patvirtina teorinės literatūros prielaidą, jog „racionaliai besielgiančios“ organizacijos <...> gali matyti tam tikrą vadybos priemonę kaip efektyvų būdą atitikti savo klientų poreikius“ [Zazzali, Greene ir kt., 2008]. Vis dėlto, ISO 9001 standarto diegimui suinteresuotųjų šalių reikalavimai (išskyrus aukščiausios vadovybės) poveikio neturėjo. Neoinstituciniu požiūriu, tai rodo normatyvinio spaudimo (per vidines profesionalų grupes ir vidines suinteresuotas šalis) ir visuomenės (socialinio) spaudimo nebuvimą.

Empirinio tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų reikalavimai ir vidinių suinteresuotųjų šalių (aukščiausios vadovybės) reikalavimai turėjo poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose. Daroma prielaida, kad ES SF finansavimo sąlygų aprašo reikalavimai taip pat turėjo poveikį (tarp vėlyvųjų diegėjų). Europinių dokumentų ir nacionalinių teisės aktų bei ES EF finansavimo sąlygų aprašo reikalavimų poveikis ISO 9001 standarto pasirinkimui aukštosiose mokyklose rodo vieną iš institucinio izomorfizmo mechanizmų – valstybės valdžios institucijų per įstatymus ir tam tikrus finansavimo šaltinius daromą priverstinį-normatyvinį spaudimą. LR Mokslo ir studijų įstatymas (2009) yra tiesioginis priverstinis spaudimas (privalomas reikalavimas) aukštosioms mokykloms turėti vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą. Galima prielaida, jog kituose nacionaliniuose teisės aktuose formuluojami konkretūs aukštųjų mokyklų veiklos išorinio vertinimo, programų kokybės vertinimo reikalavimai yra tiesioginiai priverstiniai-normatyviniai spaudimai – „kelio ženklai“ link (ir ISO 9001 standarto. Europinių ir nacionalinių teisės aktų poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose gali būti apibūdinamas instrumentine logika, kuri, kaip nurodo W. R. Scott [2008; 2001], yra grindžiama ir racionalumu bei nuolankumu „viršesnėms“ institucijoms, ir asmeniniais interesais – atitikti įstatymų reikalavimus, siekiant įgyti legitimaciją ir išvengti sankcijų. Pažymėtina, jog priverstinių (ir normatyvinių) spaudimų poveikį aukštosioms mokykloms dėl vienokių ar kitokių priemonių įgyvendinimo patvirtina ir kiti moksliniai tyrimai [Papadimitriou ir kt., 2010, 2011; Santana ir kt., 2013; Decramer ir kt., 2012; Krücken, 2007].

ISO 9001 standarto diegimui Lietuvos aukštosiose mokyklose poveikį turėjo aukščiausios vadovybės reikalavimai, apimantys trejopus tikslus: panaikinti „veiklos efektyvumo

spragas“ ir (arba) atitikti reikalavimus „*turėti lanksčią, aiškią, į nuolatinį tobulėjimą orientuotą studijų sistemą*“, dalyvauti konkursuose („*dalyvaujant konkursuose būna įtrauktas punktas, kad dalyvaujantieji būtų sertifikuoti*“) ir formaliai atitikti valstybės valdžios institucijų reikalavimus („*aukščiausioji vadovybė į kokybės vadybos sistemą žiūrėjo kaip į privalomą organizacijoje elementą, kurį galima suvaidinti pateikiant kontrolės institucijoms ir išorės klientams deklaracijas, kad dirbama kokybiškai*“). Formalus atitikimas gali būti pakankamas sudaryti reikiamą įspūdį [Czismadia, 2006] ir netgi „parodymas, o ne pats atitikimo faktas dažnai yra laikomas pakankamu legitimumo įgijimu“ [Oliver, 1991].

Neigiamą poveikį ISO 9001 standarto pasirinkimui turėjo suvokiama ISO 9001 standarto kaina ir diegimo trukmė. Aukštosios mokyklos matė ISO 9001 standarto įdiegimą, sertifikavimą ir tolimesnį išlaikymą kaip nesantį labai pigų ir nesantį greitai įdiegiamą. Neigiamas ISO 9001 standarto kainos ir diegimo trukmės poveikis vis dėlto neužkirto kelio standarto diegimui aukštosiose mokyklose, nes visos tirtos Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijos yra įsidiegusios šį standartą. Neigiamas poveikis šiuo atveju reiškia tik tai, kad kuo didesnė ISO 9001 standarto diegimo, sertifikavimo ar tolimesnio išlaikymo kaina, ar kuo ilgesnė jo diegimo trukmė, tuo mažesnė tikimybė, kad aukštoji mokykla pasirinktų diegti ISO 9001 standartą.

ISO 9001 standarto charakteristikos, tokios kaip sudėtingumas ir matomumas, neturėjo poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose. Pažymėtina, jog nors ir dauguma aukštojo mokslo institucijų ISO 9001 standarto terminologiją ir reikalavimų turinį suvokė kaip nesančius sudėtingais, ir beveik pusei jų standarto įgyvendinimas nebuvo suvokiamas kaip sudėtingas, tačiau ISO 9001 standarto nesudėtingumas nebuvo ISO 9001 standarto pasirinkimą sąlygojantis veiksnys. Matomumo charakteristikos atveju, pasirenkant diegti ISO 9001 standartą, Lietuvos aukštosios mokyklos nematė (arba nekreipė dėmesio į tai) standarto teikiamų naudų ir tų naudų patikrinamumo kitose aukštosiose mokyklose.

Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą poveikio neturėjo tokie neoinstitucinės teorijos ir priklausomumo nuo išteklių teorijos požiūriais identifikuoti veiksniai kaip valstybinių ir privačių finansavimo šaltinių reikalavimai, suinteresuotųjų šalių reikalavimai, kitų aukštojo mokslo ir studijų institucijų imitavimas, kitų viešo ir privataus sektoriaus organizacijų imitavimas, konsultavimo įmonių siūlymai, standartą įsidiegusių organizacijų savybės, profesinių tinklų reikalavimai, profesionalų grupių reikalavimai ir vidinių institucijos dokumentų reikalavimai.

Nors ir egzistuoja skirtumai tarp vidinės organizacinės struktūros charakteristikų (dydžio, amžiaus ir sudėtingumo), kurie išryškėja per skirtingą institucinių veiksmų (priversminių, mimetinių ir normatyvinių) poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą aukštojoje mokykloje, tačiau Lietuvoje tirtų aukštųjų mokyklų kontekste, aukštųjų mokyklų dydis, amžius ir sudėtingumas neturi poveikio pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą.

IŠVADOS

1. Racionaliu teoriniu požiūriu, vadybos priemonės pasirinkimą skatinantys veiksniai yra susiję su racionaliu inovacijos pasirinkimu dėl jos instrumentinio naudingumo. Pagal inovacijos sklaidimo teoriją, racionaliam inovacijos pasirinkimui teigiamą arba neigiamą poveikį turi socialinės sistemos narių suvokiamos inovacijos charakteristikos, tokios kaip: sudėtingumas, suderinamumas, naudingumas, matomumas, kaina, pritaikomumas, diegimo trukmė.

2. Pagal neoinstitucinę teoriją, vadybos priemonės pasirenkamos diegti dėl priverstinį ir normatyvinių spaudimų bei neapibrėžtumo, sąlygojančio toje pačioje organizaciniėje srityje esančių organizacijų imitavimą, siekiant įgyti (padidinti) legitimaciją. Tokiu būdu priemonės pasirinkimas yra racionalus veiksmas, tačiau labiau socialiniu nei ekonominiu požiūriu. Priverstinis spaudimas išteklių priklausomumo teoriniu požiūriu yra atsakas į valdžios bei pagrindinius išteklius teikiančių institucijų reikalavimus.

3. Teorinė analizė parodė, kad organizaciniai veiksniai yra viena iš veiksmų grupių turinčių svarbų poveikį pasirinkimui diegti vadybos priemones. Atlikus vidinės organizacinės struktūros charakteristikų analizę identifikuoti keturi organizaciniai veiksniai: struktūrinis sudėtingumas, dydis, amžius, centralizacija.

4. Sukurtas teorinis modelis, apjungiantis įvairius teorinius požiūrius (racionalų, inovacijos sklidimo, neoinstitucinį, išteklių priklausomumo) ir juose identifikuotus skirtingus kriterijus bei integruojantis organizacinius veiksmus (vidinės organizacinės struktūros charakteristikas), yra tinkamas tirti pasirinkimą diegti vadybos priemones Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose.

5. ISO 9001:2000 standarto versijoje, lyginant su ISO 9001:1994 standarto versija, identifikuoti pokyčiai reikalavimų struktūroje, požiūryje, tikslė, reikalavimuose dokumentacijai, terminologijoje ir naujuose akcentuose. Šie pokyčiai susiję su ISO 9001:1994 standarto nelankstumu, nepakankamu kliento patenkinimu bei nuolatinio gerinimo nebuvimu. Tuo tarpu ISO 9001:2008 nebuvo reikšmingas postūmis nuo 2000 metų versijos.

6. ISO 9000, 9001, 9004 standartų aktualių redakcijų bei IWA2:2007 gairių analizė parodė tikslus, dėl kurių akademinės institucijos turėtų diegti arba diegia kokybės vadybos sistemas: siekiant analizuoti ir tenkinti besimokančiojo (kliento) ir visų kitų suinteresuotųjų šalių reikalavimus (poreikius); siekiant įrodyti, kad mokyimo organizacijos tiekiamama mokyimo paslauga (produktas) atitinka besimokančiojo (kliento) ir su mokymu susijusių atitinkamų įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų ir akreditacijos reikalavimus; dėl akademinės institucijos vidaus poreikių; dėl sertifikavimo; dėl sutarčių sudarymo; siekiant apibrėžti ir valdyti procesus, užtikrinančius mokyimo paslaugų / produktų, priimtinių (besimokančiajam) klientui, sukūrimą; dėl įsivertinimo; dėl visų institucijos veiklų sistemiško ir nuolatinio gerinimo.

7. Įvairių šalių aukštojo mokslo ir studijų institucijų praktinių patirčių analizė (29 atvejo studijos) parodė, kad ISO 9001 standartas akademinėse institucijose pasirenkamas diegti tiek dėl vidinių, tiek dėl išorinių veiksmų. Pasirinkimo diegti EKVF Tobulumo modelį aukštojo mokslo ir studijų institucijose veiksniai yra dažniau susiję su vidiniais institucijų poreikiais, siekiant pagerinti vidinius institucijos procesus ir procedūras.

8. Dažniausiai akademinės institucijos ISO 9001 standarto ir EKVF Tobulumo modelio pasirinkimą sieja su galimybe pagerinti vidinius institucijos procesus ir procedūras, su konkurencingumu, su nacionaliniais reikalavimais bei su suinteresuotųjų šalių spaudimu / poreikių patenkinimu.

9. ISO 9001 standartas aukštosiose mokyklose yra dažniau diegiamas dėl suvokiamo ISO 9001 standarto naudingumo, labiausiai padėsiančio pagerinti aukštųjų mokyklų konkurencingumą, suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimą, procesus ir procedūras (16 iš 19 atvejo studijų). Tuo tarpu ISO 9001 standarto diegimas dėl nacionalinių (europinių) reikalavimų, finansavimo šaltinių bei vadovybės reikalavimų (instituciniai veiksniai) mokslinėse publikacijose nurodomi žymiai rečiau (9 iš 19 atvejo studijų).

10. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad suvokiamas ISO 9001 standarto suderinamumas, naudingumas ir pritaikomumas turėjo teigiamą poveikį Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą. Šių standarto charakteristikų poveikis rodo racionalų aukštųjų mokyklų sprendimą pasirinkti praktiškai efektyvią priemonę (suderinamą, naudingą, pritaikomą).

11. Suvokiama ISO 9001 standarto kaina ir diegimo trukmė nėra lemiami pasirinkimo diegti ISO 9001 standartą veiksniai, nepaisant to, kad nustatytas abiejų kriterijų neigiamas poveikis pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose.

12. Lietuvos aukštosios mokyklos pasirinko ISO 9001 standartą neimituodamos kitų (tyrimo rezultatai parodė, kad mimetiniai spaudimai ir standarto teikiamų naudų matomumas kitose aukštosiose mokyklose neturėjo poveikio ISO 9001 standarto pasirinkimui), ir tai racionali teoriniu požiūriu interpretuojama kaip nepriklausomas, racionalus sprendimo priėmėjų pasirinkimas pagal alternatyvų efektyvumą susijęs su laukiamu naudingumu. Tačiau tai tuo pačiu kelia klausimą, kaip gali vadybos priemonės naudingumo suvokimas atsirasti „socialiniame vakuume“.

13. ISO 9001 standartas Lietuvos aukštosiose mokyklose buvo suvokiamas kaip priemonė, atitinkanti suinteresuotųjų šalių poreikius, ir atitikimas suinteresuotųjų šalių poreikiams buvo vienas iš standarto pasirinkimo veiksnių. Tai patvirtina teorinės literatūros prielaidą jog racionaliai besielgiančios organizacijos gali matyti tam tikrą vadybos priemonę kaip efektyvų būdą atitikti savo klientų poreikius. Vis dėlto, ISO 9001 standarto diegimui suinteresuotųjų šalių reikalavimai (išskyrus aukščiausios vadovybės) poveikio neturėjo.

14. Europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų reikalavimai ir vidinių suinteresuotųjų šalių (aukščiausios vadovybės) reikalavimai turėjo poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose. Tai rodo vieną iš institucinio izomorfizmo mechanizmų – valstybės valdžios institucijų per įstatymus ir vidinių suinteresuotųjų šalių reikalavimų daromą priverstinį-normatyvinį spaudimą.

15. Nacionalinių teisės aktų analizė ir empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad LR Mokslo ir studijų įstatymas (2009) yra tiesioginis priverstinis spaudimas aukštosioms mokykloms turėti vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą. Kituose nacionaliniuose teisės aktuose formuluojami konkretūs aukštųjų mokyklų veiklos išorinio vertinimo, programų kokybės vertinimo reikalavimai yra tiesioginiai priverstiniai-normatyviniai spaudimai – „kelio ženklai“ link (ir) ISO 9001 standarto.

REKOMENDACIJOS. Galimi tolimesni moksliniai tyrimai ne tik apie ISO 9001 standartą, bet ir kitų kokybės vadybos priemonių pasirinkimą diegti jas aukštojo mokslo ir studijų institucijose. Didesnio skaičiaus vadybos priemonių tyrimas galėtų leisti papildomai ieškoti skirtumų tarp skirtingų vadybos priemonių pasirinkimo ir jų pasirinkimą sąlygojančių veiksnių.

Taip pat, galimi tyrimai, atskleidžiantys sąryšius tarp pasirinkimo diegti kokybės vadybos priemones veiksnių ir jų įgyvendinimo problemų bei naudų tiek Lietuvos tiek platesniame kontekste.

**AUTORĖS MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ DISERTACIJOS TEMA
SĄRAŠAS**

1. Kasperavičiūtė R. (2013). Application of ISO 9001 and EFQM Excellence Model within Higher education institutions: practical experiences analysis, *Social Transformations in Contemporary Society*. Proceedings of an International Scientific Conference for Young Researchers, 1(1), p. 81–92. ISSN 2345-0126 (online).
2. Kasperavičiūtė R. (2012). Aukštojo mokslo institucijų požiūris į ISO 9001 standartą: taikymo motyvai, problemos, naudos, *Viešojo politika ir administravimas*, T. 11, Nr. 4, p. 672–689.
3. Kasperavičiūtė R. (2011). L'application du modèle EFQM d'excellence aux établissements de l'enseignement supérieur, *Viešojo politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 3, p. 387–402.

GYVENIMO APRAŠYMAS

ASMENINĖ INFORMACIJA

Vardas, pavardė Ramunė Kasperavičiūtė-Černiauskienė
El. paštas ramune.kasperaviciute@gmail.com

IŠSILAVINIMAS

2009–2014 Vadybos ir administravimo krypties doktorantūros studijos, Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Viešojo administravimo institutas
2007–2009 Viešojo administravimo magistro laipsnis (Socialiniai mokslai), Mykolo Romerio universitetas
2001–2003 Istorijos magistro laipsnis ir mokytojo kvalifikacija (Humanitariniai mokslai), Lietuvos edukologijos universitetas (buv. Vilniaus Pedagoginis universitetas)
1997–2001 Istorijos bakalauro laipsnis ir mokytojo kvalifikacija (Humanitariniai mokslai), Lietuvos edukologijos universitetas (buv. Vilniaus Pedagoginis universitetas)

DARBO PATIRTIS

2007–2012 Projektų vadybininkė, Lietuvos edukologijos universitetas, Projektų vadybos skyrius,
2005–2007 Žiniasklaidos monitoringo asistentė, TNS Gallup Media,
2002–2007 Referentė, Lietuvos edukologijos universitetas, Istorijos fakultetas, Lietuvos istorijos katedra

KALBOS Lietuvių (gimtoji), prancūzų, anglų, rusų, lenkų

MOKSLINIŲ INTERESŲ SRITYS Pasirinkimas diegti inovacijas, kokybės vadybos priemonės ir jų taikymas aukštojo mokslo ir studijų institucijose

MOKSLINĖSE KONFERENCIJOSE SKAITYTI PRANEŠIMAI (DISERTACIJOS TEMA)

2013 Tarptautinė jaunųjų tyrėjų konferencija „Social Transformations in Contemporary Society 2013“ (STICS 2013), birželio 5-6, 2013. Vilnius-Net, MRU. Skaitytas pranešimas, tema: *Application of ISO 9001 and EFQM Excellence Model within Higher education institutions: practical experiences analysis*
2013 13-oji tarptautinė jaunųjų tyrėjų mokslinių darbų konferencija „*Ekonomikos ir vadybos aktualijos*“, 2013 m. balandžio 18 d., Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas, Šiauliai. Skaitytas pranešimas, tema: *ISO 9001 standarto ir EKVF Tobulumo modelio taikymas aukštojo mokslo ir studijų institucijose: prak-*

- 2012 *tinių patirčių analizė*. Pranešimas įvertintas pirma vieta Nacionalinė mokslinė jaunųjų tyrėjų konferencija „Socialinių transformacijų raiška“, 2012 m. birželio 6 d., Vilnius, MRU. Skaitytas pranešimas, tema: *ISO 9001 standarto pritaikomo Aukštojo mokslo ir studijų institucijose ypatumai*.

MOKSLINĖS STAŽUOTĖS

- 2012-09-01-2012-09-30 Mokslinė stažuotė Groupe École Supérieur de Commerce de Troyes (Prancūzija). Stažuotės moksliniu vadovu paskirtas doc. dr. Régis Martineau. Mokslinės stažuotės projektą finansavo Prancūzijos vyriausybė per Prancūzijos ambasadą Lietuvoje.

STIPENDIJOS

- 2013 Stipendija už akademinis pasiekimus (LMT)
2013 Stipendija už akademinis pasiekimus (MRU)
2012 Prancūzijos vyriausybės finansavimas 1 mėn. mokslinei stažuotei (pagal teiktą projektą Prancūzijos ambasadai Lietuvoje).

DALYVAVIMAS SEMINARUOSE, KONFERENCIJOSE ir KT.

Konferencija „EQUIS: Išorinio ir vidinio kokybės užtikrinimo darna“, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2013 m. kovo 7 d.

Forumas „Aukštojo mokslo perspektyva: kur link eisime?“. Diskusija grupėje „Kaip aukštojo mokyklos tampa konkurencingos?“, 2012 m. vasario 23 d., Vilnius, ISM.

Kursai „Prancūzų kalba ir civilizacija“ (prancūzų kalba), 2012 m. vasario–gegužės mėn. (40 val.). MRU.

Seminaras „Intelektinė nuosavybė, kūrybinės licencijos ir atviroji prieiga“ (4 val.), 2012 m. spalio 9 d., KTU.

Metodologinis seminaras „Kokybinė lyginamoji analizė ir neryškiųjų aibių metodas“ (8 val.). Lektorius prof. habil. dr. Z. Norkus, 2011 m. balandžio 16 d., VU.

Metodologinis seminaras „Apklausių duomenų analizė“ (8 val.). Lektorė doc. dr. E. Butkevičienė, 2011 m. sausio 29d., KTU.

Metodologinis seminaras „Inferencinė statistika socialiniuose moksluose“ (8 val.). Lektorius prof. habil. dr. V. Čekanavičius, 2011 m. vasario 12 d., VU.

Metodologinis seminaras „Apklausių duomenų analizė“ (8 val.). Lektorius dr. G. Šumskas, 2010 m. sausio 30 d., KTU.

Metodologinis seminaras „Kiekybinių duomenų internetiniuose archyvuose analizė“ (8 val.). Lektorė doc. dr. E. Butkevičienė, 2010 m. gegužės 8 d., KTU.

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Ramunė Kasperavičiūtė-Černiauskienė

ADOPTION OF QUALITY MANAGEMENT PRACTICES:
A CASE OF ISO 9001 IN LITHUANIAN HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS

Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management (03 S)

Vilnius, 2014

The Doctoral Dissertation was prepared during the period of 2009-2014 at Mykolas Romeris University.

Scientific Supervisor:

Assoc. Prof. Dr. Aleksandras Patapas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S).

The Doctoral Dissertation will be defended before the Management Research Council of Mykolas Romeris University:

Chairman of the Council:

Assoc. Prof. Dr. Vainius Smalskys (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S).

Members of the Council:

Prof. Habil. Dr. Borisas Melnikas (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management – 03 S);

Prof. Dr. Alvydas Raipa (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S);

Assoc. Prof. Dr. Dalius Serafinas (Vilnius University, Social Sciences, Management – 03 S);

Prof. Dr. Tadas Sudnickas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S).

Opponents:

Assoc. Prof. Dr. Saulius Pivoras (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Political Sciences – 02 S);

Assoc. Prof. Dr. Jolanta Urbanovič (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S).

The public defence of the Doctoral Dissertation will take place at the Management Research Council on December 23, 2014 at 10.00 AM in the Conference Hall I-414 of Mykolas Romeris University.

Address: Ateities str. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania.

The summary of the Doctoral Dissertation was send out on November 23, 2014.

The Doctoral Dissertation is available at Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino ave. 51, Vilnius, Lithuania) and Mykolas Romeris University library (Ateities str. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania).

ADOPTION OF QUALITY MANAGEMENT PRACTICES: A CASE OF ISO 9001 IN LITHUANIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Summary

Relevance of the research topic. This thesis is relevant first due to the fact that the assurance of quality of higher education at European (international), national and institutional level is considered as one of the main priorities. The importance of quality assurance is emphasized in all documents of European higher education, from Bologna Declaration (1999) till Bucharest Communiqué (2012). The political continuity of the enhancement of higher education quality and relevance is emphasized as one of the most important aims of member states and higher education institutions in Europe 2020 strategy. In one of the initiatives of the implementation of strategy priority “Smart growth” there is an aim to “enhance the performance and international attractiveness of Europe’s higher education institutions and raise the overall quality of all levels of education and training in the EU <...>” [Europe 2020, 2010].

In the political documents there is emphasized a social role of higher education institutions (like knowledge, competence and research centres) in developing knowledge society, transferring knowledge and technologies for the creation of innovative marketable products and services, contributing to the development of Europe’s (region) economic and social welfare [Supporting, 2011]. A quality of higher education is seen as “the basic underlying condition for trust, relevance, mobility, compatibility and attractiveness” [Prague Communiqué, 2001] and as „the core condition for taking full advantage of Europe’s intellectual capital” [European Parliament, 2012].

The main laws regulating Lithuanian higher education and research (the Law on Higher Education and Research (2009), the Law on Higher Education (2000) and other documents) emphasize the principles of quality assurance, the importance of quality assurance of higher education and internal quality assurance in activities of higher education and research institutions at national level. Lithuanian higher education institutions being part of European higher education area follow the encouragement of the Bergen Communiqué [2005] for higher education institutions to enhance the quality of their activities through the systemic introduction of internal mechanisms and their direct correlation to external quality assurance and to European standards and guidelines [2005], that emphasize internal quality assurance within higher education institutions, their policy, procedures and etc. In the Berlin Communiqué [2003] and later in the European standards and guidelines [2005] it is stated, that the primary responsibility for quality assurance in higher education lies with each institution itself. Thus every higher education institution can decide how to develop its own internal quality system, what quality management models to adopt and etc.

It is important to note that both in Europe and other world countries the introduced quality assurance and improvement initiatives were (are) integrate part of public manage-

ment reforms. Due to the economic, political, socio-cultural and technological changes of the 1970s many state governments were facing financial, citizen trust in governmental institutions and citizen expectations with respect to the standards of public services problems [Pollitt et al., 2001] and it was aimed to “modernize” public sector through better performance of structures and processes of public organizations, emphasizing efficiency, effectiveness and accountability. This “impulse for quality” made quality “a central term in contemporary rhetoric, one of the subjects and central preoccupations of administrative modernization in Western Europe and in the “OECD world” – or even “a recent epidemics”” [Matei et al., 2011; Pollitt and Bouckaert, 2003].

In the context of the globalization, evolution of knowledge-based economy, increased importance of higher education („elite“ higher education becoming „massive“), market liberalization, increasing competition, stakeholders (students, parents, employers, government etc.) expectations, resource restrictions [O’Mahony, 2012; Csizmadia, Enders, Westerheijden, 2008; Becket, Brookes, 2006], measurement of the society „needs“ and its „intervention“ into the sphere of legitimate autonomy of higher education institutions [Pollitt, 1990], the changes taking place in the higher education are not only structural adjustments, but also changes of ideology and values of higher education institution and significant changes in the relationship between higher education institutions and the state and society. Facing pressure to demonstrate the effective and efficient usage of the resources and the benefits of the activities to the society, economy and labour market, the academic institutions change their focus from processes (not enough to create and transfer knowledge only) to results [Amaral, Tavares et al. 2012]. New values and increased requirements, orientated to effectiveness, efficiency, public accountability of higher education institutions, quality evaluation and improvement questions were an externally driven process of introduction of quality management concepts, encouraging higher education institutions to apply particular quality management systems, models and mechanisms, which could help to achieve this. Almost all writers about public management reform acknowledge that the borrowing of management ideas and techniques which originated in the commercial sector by public sector was one of the elements of public management reform based on an approach of the New public management [Pollitt, Bouckaert, 2003].

The thesis is relevant due to the importance of quality management and extensive attention given to it in the scientific discourse. Sustained discussions and disagreements encompassing the public sector how far the applicability of „the methods of commerce“ is „a good thing“ inevitably affected the education sector including higher education. [Rosa, 2012; Pollitt, 2003]. It should be noted, that some authors critically evaluated the appropriateness of quality management models (Total quality management, ISO 9001 standard, EFQM excellence model) originated in private sector for higher education institutions because of: alleged specific nature of higher education institutions [Rosa, 2001], differences in values, that brings to the forefront the conflict between the drive to provide value for money services through a managerialist approach and the desire to retain the traditional collegial and democratic cultures [Steed, 2002; Birnbaum, 2000], ignorance of the main teaching and learning processes of higher education institutions [Srikanthan, Dalrymple, 2004; Vazzana, Elfrink et al., 2000] and consequent implementation barriers and bureaucracy [Kleijnen et al., 2011; Houston, 2008; Srikanthan, Dalrymple, 2007].

Thus, in the scientific discourse quality management practices / models are treated as “a products of the market ideologies and the managerialism” [Williams, 1993] and obtained a status of “rationalized myths“ [Rouleau, 2007], “management myths“ [Kieser, 1997], “management fads“ [Temple, 2005; Birnbaum, 2000], “management fashions“ [Giroux, 2006, 2008; Van der Wiele, Dale et al., 2000; Abrahamson, 1996].

Whereas other authors evaluated a quality management as having a positive effect [Kleijnen, 2011] and a large potential to respond to challenges, ensuring higher quality of services, competitive advantage [Goldberg, Cole 2002]. The quality management referring to the politics, systems and processes, designed to ensure the maintenance and enhancement of the quality within institution, becomes and is described as “a mean of multiple ends, that include improving the quality of institutional services, making the operations of organizations more transparent and accountable and improving their performance” [Csizmadia, 2006].

Thus, the emphasized appropriateness of quality management as a mean, which „overcame many private sector problems <...>, allowed organizations to reach their objectives effectively and efficiently and to achieve a sustainable competitive advantage“ [Calvo-Mora et al., 2005; Birnbaum, 2000] and the highlighted „progressive implementation of quality management systems in the last two decades in higher education sector“ [Srikanthan, Dalrymple, 2003] shows an extensive interest in quality management within higher education institutions (at „practical“ level).

Considering the emphasized accountability for quality of academic institution itself at European (international) and national level and the decision of institutions themselves how to create internal quality assurance systems relevant to external quality assurance, this thesis focuses on the question of the adoption of one of the most popular quality management practice – ISO 9001 standard – in academic institutions. To be precise, it is aimed to understand, how is treated an adoption of normative approach related to internal quality assurance and improvement and originated in non-higher education context within higher education institutions at organizational level.

In the thesis the focus is on innovation adoption phenomenon, which as research object is important because of the logic of management practice adoption and implementation. [Daniel, 2012; Kennedy et al., 2009; Heras-Saizarbitoria, Boiral, 2013; Boiral, 2003]. The adoption factors of a new management practice can play an important role in its implementation. On one hand, external pressures can motivate an internal support, which could ensure less problems related to human resources or bureaucracy and etc. On the other hand, external pressures can have a strong impact on internal problems of practice implementation, cause a resistance, more critical understanding of the practice itself, which can be treated as an “iron cage” [Heras-Saizarbitoria, Boiral, 2013; Boiral, 2003]. Some studies showed that „internally“ motivated organizations had less ISO 9000 implementation difficulties and obtained more benefits. As expected, when internal motivations are low, organizations tend to adopt ISO 9000 formally and that leads to more bureaucracy and less effectiveness [Boiral, 2007]. Thus, the adoption of management practice is like “enigma“, potentially hiding many things related with its implementation.

Research problem and exploration level. If a decade ago in the scientific literature there was emphasized an ignorance and a lack of scientific researches about adoption

motives of management ideas and practices [Alcouffe, 2003], recently it is stated that a topic about the adoption and usage of new management practices is gaining more attention from management researchers [Daniel, 2012] and is becoming an important area for scientific researches [Decramer et al., 2012]. However, analysing this phenomenon at higher education institutions level there is seen a lack of scientific researches comparing to plurality of such type of researches in other sectors. It should be noted that the adoption of management practice in organization is treated as multidimensional phenomenon and researches based on one approach are considered as being limited [Damanpour et al., 2006; Wolfe, 1994]. In the context of higher education there is a lack of scientific researches analysing this phenomenon based on different theoretical perspectives.

Analysing the exploration level of a research problem, reviewing the researches of Lithuanian and foreign authors, first of all there is a focus on scientific researches that: (I) explore the adoption of quality management practices (particularly like ISO 9000 / 9001 standards) within higher education institutions. Here can be mentioned scientific researches of A. Papadimitriou and Don F. Westerheijden [2011, 2010] about the adoption of ISO 9000 series standards in Greek higher education institutions, and researches of T. Csizmadia, J. Enders and Don F. Westerheijden [2008] and T. Csizmadia [2006] about the implementation of quality management (ISO 9001 and ISO 9004 standards) in the institutional context of Hungarian higher education. The implementation of quality management systems in Brazilian national universities was also analysed by S. Santana, C. Moreira and others [2010]. (II) Analyse the topic of the adoption of not only quality management, but also other management practices or innovations within higher education institutions. A. Decramer, C. Smolder and others [2012] and J. Christiaens, A. Decramer, C. Smolder, S. Desmidt [2012] analysed the adoption of employee performance management systems in higher education in the Low countries, K. D. Caravella [2011] explored the implementation of a distance learning in higher education in Florida, Y. H. Joo and M. D. Halx [2012] analysed the institutionalization of performance-based pay systems in Korean national universities.

Second, the applied theoretical perspectives in the scientific studies from (I) and (II) and based on them analysed factors of the adoption of management practice are identified. It should be noted that all these studies are based on neoinstitutional theoretical perspective. T. Csizmadia et al. [2006, 2008] beside the neoinstitutional theory uses a resource dependency perspective supplementing the neoinstitutional theory. Thus, in all these studies institutional factors are emphasized, except A. Papadimitriou [2011] and T. Csizmadia [2006, 2008] studies, that also include organizational factors and their impact on the adoption (implementation) of quality management. It should be noted that none of these researches was based on rational perspective and innovation diffusion theoretical perspective that allow a more comprehensive analysis of the adoption of management practice in the organization.

The application of quality management practices / models within higher education institutions was also investigated in the studies of Lithuanian researchers. Current scientific studies can be grouped into three groups. The first group consists of scientific studies about the experience of the application of quality management in particular Lithuanian higher education institutions: implementation of internal quality assurance system in Kaunas College [Misiūnas, 2007], application of ISO 9000 series standards

in Lithuanian Maritime College [Senčila, Skiparienė, 2007], peculiarities of quality assurance in Vilnius Law and Business College [Ruževičius, Adomaitienė, Serafinas, 2007a]. Empirical studies in Lithuanian higher education institutions: possibilities and assumptions of the application of total quality management concepts, principals and methods in Lithuanian universities [Adomaitienė, 2002] and peculiarities of the application of total quality management models in Lithuanian higher education institutions [Pivoras et al., 2012]. The second group consists of scientific studies related to the development of a more efficient quality management system in Lithuanian academic institutions. D. Serafinas and J. Ruževičius [2009, 2008, 2007a, 2007b] analysed the peculiarities of the implementation of quality management systems and other management practices, problematic areas and potential barriers for a development of an efficient quality management system in Lithuanian higher education institutions. The third group consists of studies related to: a topic of quality management system in non-university higher education institutions [Misiūnas, 2008], improvement of administrative process quality of academic institutions applying adequate management models and practices [Bacevičiūtė, Ruževičius, 2008], experience of the universities from other countries (European and North America) implementing models for improvement of performance quality and assurance of education quality.

It should be noted, that in the available scientific researches the adoption of ISO 9001 standard within higher education institutions has not been investigated comprehensively, there is no theoretical generalization which would integrate various theoretical perspectives and thus would allow a more comprehensive research of the adoption of quality management practices within higher education institutions. According to this, **the question of the research problem** is – what are the potential factors of the adoption of quality management practices based on rational, innovation diffusion, neoinstitutional and resource dependency theoretical perspectives, and what is their impact on the adoption of ISO 9001 standard in Lithuanian higher education institutions?

The object of the research – the identification and analysis of the factors of the adoption of quality management practices within higher education institutions.

The aim of the research – to formulate a theoretically based model of the adoption of quality management practices in organization and to explore the factors which have an impact on the adoption of ISO 9001 standard within Lithuanian higher education institutions.

The tasks of the research:

1. To explore the factors which have an impact on the adoption of management practices in organization based on different theoretical perspectives and scientific literature analysis.

2. To analyse the changes and the purpose of the requirements of ISO 9001 standard.

3. To analyse relevant case studies and to systematize the factors of the adoption of ISO 9001 standard in higher education institutions from various countries.

4. To identify the factors which have an impact on the adoption of ISO 9001 standard within Lithuanian higher education institutions.

Research paradigm and methods. The research is based on a statement of systematic approach, that for a problem exploration both quantitative and qualitative research methods are required supplementing each other in different research stages [Kardelis, 2007]. Neopositivism is a research paradigm. Neopositivism reflects a deterministic philosophy in which causes probably determine effects or outcomes. Thus, the problems studied by neopositivists reflect a need to examine causes that influence outcomes [Creswell, 2003; Žydyūnaitė, 2007].

In the thesis both theoretical and empirical research methods are used. Systemic and comparative analysis of scientific literature, research synthesis methods, document (ISO 9001 requirements) analysis, content analysis are used in the theoretical section of the thesis. The empirical research is based on a principle of methodological triangulation using an expert survey, document analysis and mixed technique as a selection of data methods.

Structure and overview of the thesis. The thesis consists of introduction, two main parts (theoretical part and empirical part), conclusions, list of literature, appendixes, English and Lithuanian summary. The first part (theoretical) is dedicated to analyse different theoretical perspectives explaining the adoption of quality management practices in higher education institutions. Based on different theoretical perspectives to the adoption of management practices in organization (rational, innovation diffusion, neoinstitutional, resource dependency) and in the scientific literature emphasized importance of organizational factors, the hypothesis are raised and a theoretical model is formulated based on which an empirical research about the adoption of quality management system based on ISO 9001 standard in Lithuanian higher education institutions is performed. Also, in this part, in order to understand the origins of one of the most popular quality management practice – ISO 9001 standard – evolution changes of (total) quality management from the beginning of the 20th century till the rise of the total quality management are analysed. Eventually, due to the fact that empirical research is orientated to the adoption of ISO 9001 standard in Lithuanian higher education institutions, the standard itself is analysed, i.e. the changes in its requirements and purpose. This analysis is also important in order to understand a topic of application of ISO 9001 standard by analysing scientific publications in the higher education and wider contexts. In this part different experiences of various higher education institutions from various countries are generalized by doing a case study content analysis, orientated to the motives of the application of ISO 9001 standard (and additionally EFQM excellence model, in order to evaluate existing adoption differences between these quality management practices if such differences exist) in academic institutions.

The second (empirical) part is dedicated to provide the operationalization of the criteria of theoretical research model, to present a research methodology (selection of research data and analysis), to evaluate the reliability and validity of research data (outcomes). The research outcomes are presented and analysed, their reliability and relation with the outcomes from other researches are evaluated. Generalization of the results, conclusions and recommendations are provided.

Scientific novelty and theoretical meaning of the research

Examined different theoretical perspectives (rational, innovation diffusion, neoinstitutional, resource dependency) to the adoption of management practice (theoretical triangulation) and relevant scientific literature about the impact of organizational factors on the adoption of management practice in organizations allows to have a more wider view and more comprehensively analyse the adoption of quality management practice comparing with existing relevant scientific researches.

The analysis of the changes in the requirements of ISO 9001 standard versions can be a basis for analysing the publications exploring a topic of this practice in the higher education and wider contexts.

Systematized and generalized practical experiences of the implementation of ISO 9001 standard and EFQM excellence model in various higher education institutions from various countries (case study analysis) allows to identify the motives of the adoption of those quality management practices in higher education institutions, and this supplements both existing scientific researches about the implementation of quality management practices in academic institutions and empirical research results in Lithuanian context.

The thesis meaningfully supplements and contributes to existing scientific studies of foreign authors about the adoption of quality management practices in the context of higher education institutions, and integrates into a research field of the innovation (managerial, organizational, management etc.) adoption. In Lithuanian context this is a purely new such type of research (due to the approach to the object of the research).

RESULTS. Examined different theoretical perspectives (rational, innovation diffusion, neoinstitutional, resource dependency) to the adoption of management practices and organizational (internal organizational structure) factors have put a strong basis for empirical research about the adoption of ISO 9001 standard in Lithuanian higher education institutions. Empirical research (expert survey, European (international) and national documents, internal organizational structural characteristics) data analysis allows to generalize the results and answer the question, what factors have an impact on the adoption of ISO 9001 standard in Lithuanian higher education institutions. Table 1 presents the data about the impact of the perceived ISO 9001 standard characteristics, institutional factors and organizational (internal organizational structure) factors on the adoption of ISO 9001 standard in Lithuanian higher education institutions.

Table 1. The impact of various factors on the adoption of ISO 9001 standard

	Factor	Result
Perceived ISO 9001 standard characteristics	Complexity	No impact
	Cost	Strong negative impact
	Compatibility	Medium positive impact
	Relative advantage	Medium positive impact
	Observability	No impact
	Duration	Strong negative impact
	Adaptability	Medium positive impact

Institutional factors	European (international) documents requirements	Medium impact
	National documents requirements	Medium impact
	Government and private financial sources requirements	No impact
	EU Structural Funds financial requirements	Weak impact
	Stakeholders requirements	No impact
	Imitation of other higher education institutions	No impact
	Imitation of other public and private sector organizations	No impact
	Consulting suggestions	No impact
	Traits of organizations which have a standard adopted	No impact
	Professional networks requirements	No impact
	Professional groups requirements	No impact
	Internal stakeholders requirements (top management)	Medium impact
	Internal documents requirements	No impact
Organizational factors	Structural complexity of the institution	No impact
	Size of the institution	No impact
	Age of the institution	No impact
	Centralization (based on a decision to adopt ISO 9001 standard)	No impact

First, based on innovation diffusion theoretical perspective, it is aimed to find out how while making a decision to adopt ISO 9001 standard potential adopters perceived this standard and what was the impact of perceived characteristics on the adoption of ISO 9001. This is analysed via so called “perceived innovation characteristics” [Rogers, 1995, 1983; Wolfe, 1994]: complexity, compatibility, relative advantage, cost, observability, duration and adaptability. Second, based on neoinstitutional and resource dependency theories, it is aimed to find out the impact of institutional (coercive, mimetic and normative) factors on the adoption of ISO 9001 standard in Lithuanian higher education institutions. Third, based on scientific literature about the organizational (internal organizational structure) factors, it is aimed to find out the impact of internal organizational structural characteristics on the adoption of ISO 9001 standard in academic institutions through meaningful differences between the internal organizational structural characteristics of higher education institutions.

The results of empirical research, in which participated 25 Lithuanian higher education institutions, show that the perceived compatibility, relative advantage and adaptability of ISO 9001 standard had a positive impact on the adoption of ISO 9001 standard in higher education institutions. Higher education institutions perceived ISO 9001 standard as compatible with institution’s mission and vision (“<...> we are socially responsible, enterprising higher education institution, aiming international recognition, therefore we require a system, which could ensure an achievement of all this <...>”), values (“through ISO standard originates a relation with responsibility, which comes through accountability to society <...>”) and existing practices, as compatible with the requirements of stakeholders (academic and administrative staff, students, graduates, employers, social partners, state government institutions and society), as able to improve a competitive ability, image, communication with external stakeholders, control of documents, control of processes, efficiency and effectiveness of performance, research activities quality, studies quality, administrative activities quality and self-control

(through self-assessment) of higher education institution, and as a practice, which can be adapted to institution's needs.

The fact that ISO 9001 standard was adopted in Lithuanian higher education institutions because of ISO 9001 standard characteristics such as compatibility, relative advantage and adaptability shows a rational decision of higher education institutions to adopt a practically effective practice (compatible, useful, adaptable). The interesting point is that Lithuanian higher education institutions adopted ISO 9001 standard without imitating other institutions (research results showed that mimetic pressures and observability of the benefits of the standard in other higher education institutions had no impact on the adoption of ISO 9001 standard), and based on rational theoretical perspective this is interpreted as independent rational choice of decision makers according to alternative efficiency related to expected utility [Sent, 2008; Moalla, 2007]. However "the beliefs in benefits of the practice do not emerge within a social vacuum, but are rhetorically shaped and promoted by organizational actors" [Green, 2004].

Lithuanian higher education institution viewed ISO 9001 standard as a practice which satisfies the needs of the stakeholders and that was one of the important factors adopting a standard. The research results confirmed the presumption of theoretical literature that "rationally behaving" organizations <...> can see a particular management practice as an effective way to meet the needs of the clients" [Zazzali, Greene et al., 2008]. However, the requirements of the stakeholders (except top management) had no impact on the adoption of ISO 9001 standard. Based on institutional perspective this shows the absence of normative pressure (through internal professional groups and internal stakeholders) and society (social) pressure.

Empirical research results showed that European (international) and national documents requirements and internal stakeholders (top management) requirements had an impact on the adoption of ISO 9001 standard within Lithuanian higher education institutions. There is a presumption that EU Structural Funds financial requirements also had an impact (between late adopters). The impact of European documents and national legislation as well as EU Structural Funds financial requirements on the adoption of ISO 9001 standard within higher education institutions shows one of the mechanisms of institutional isomorphism – a coercive-normative pressure of state government institutions through laws and particular financial sources. Law on higher education and research (2009) is a direct coercive pressure (obligatory requirement) for higher education institutions to have an internal system of quality assurance in studies. There is a presumption that the requirements for external evaluation of higher education institutions, study programme evaluation, formulated in other national legislations, are direct coercive-normative pressures – "road signs" towards (and) ISO 9001 standard. The impact of European and national legislation on the adoption of ISO 9001 standard within Lithuanian higher education institutions can be described by instrumental logic, which, according to W. R. Scott [2008; 2001], is based both on rationality and conformity to "superior" institutions and personal interests – to meet law requirements for attainment of legitimacy and manipulate sanctions. It should be noted that other scientific studies also confirm the impact of coercive (and normative) pressures on higher education institutions to adopt different practices [Papadimitriou et al., 2010, 2011; Santana et al., 2013; Decramer et al., 2012; Krücken, 2007].

Top management requirements had an impact on the adoption of ISO 9001 standard within higher education institutions encompassing ternary aims: eliminate „performance

gaps“ and (or) meet the requirements „to have a flexible, clear, to continuous improvement orientated studies system“, for contractual purposes („participating in the contractual contests there is a requirement for the participants to be certified“) and formally conform to state government institutions requirements („top management viewed quality management system as an obligatory element in the organization, which can be acted by providing to control institutions and external clients declarations, that institution operates qualitatively“). A symbolic compliance may be sufficient for the attainment of legitimacy and survival [Czismadia, 2006] and even “the appearance rather than the fact of conformity is often presumed to be sufficient for the attainment of legitimacy” [Oliver, 1991].

A perceived cost and adoption duration of ISO 9001 standard had a negative impact on the adoption of ISO 9001 standard. Higher education institutions viewed the adoption, certification and further maintenance of ISO 9001 standard as not being very low-cost and not being adopted quickly. However, a negative impact of perceived cost and adoption duration of ISO 9001 standard didn't prevent the adoption of the standard within higher education institutions because all studied Lithuanian higher education institutions had this standard adopted already. A negative impact here means only that the higher are the costs of the adoption, certification and further maintenance of ISO 9001 standard or the longer is the adoption duration the lower is the likelihood that higher education institution will adopt ISO 9001 standard.

ISO 9001 standard characteristics such as complexity and observability had no impact on the adoption of ISO 9001 standard within Lithuanian higher education institutions. It should be noted that although most higher education institutions perceived the terminology and the content of requirements of ISO 9001 standard as not being complex, and almost by half of them the implementation of the standard wasn't perceived as complex, however the non-complexity of ISO 9001 standard wasn't a determinant of the adoption. In case of observability, while adopting ISO 9001 standard Lithuanian higher education institutions didn't see (or didn't pay attention to) the benefits of the standard and the verification of these benefits in other higher education institutions.

No impact on the adoption of ISO 9001 standard within Lithuanian higher education institutions had such factors from neoinstitutional and resource dependency perspectives as government and private financial sources requirements, stakeholders requirements, imitation of other higher education institutions, imitation of other public and private sector organizations, consulting suggestions, traits of organizations which have a standard adopted, professional networks requirements, professional groups requirements and internal documents requirements.

Although there are some differences between the internal organizational structural characteristics (size, age, complexity), which appear via different impact of institutional factors (coercive, mimetic and normative) on the adoption of ISO 9001 standard in higher education institution, however in the context of Lithuanian higher education institutions, the size, age and structural complexity of higher education institutions has no impact on the adoption of ISO 9001 standard.

CONCLUSIONS

1. Based on rational theoretical perspective the factors promoting the adoption of management practice are related to the rational choice of innovation because of its instrumental

utility. According to innovation diffusion theory a positive or negative impact on rational choice of innovation have social system members perceived innovation's characteristics such as: complexity, relative advantage, observability, cost, adaptability, adoption duration.

2. According to institutional theory management practices are adopted due to the coercive and normative pressures and uncertainty, which leads to imitation of other organizations in the same organizational area for attainment (increase) of legitimacy. Thus, an adoption of the practice is a rational action, but more socially than economically. A coercive pressure according to resource dependency theoretical perspective is a response to government and main financials sources requirements.

3. Theoretical analysis showed that organizational factors are one of the factors group which has an important impact on the adoption of management practices. Four organizational factors were identified from the analysis of internal organizational structural characteristics: structural complexity, size, age, centralization.

4. A developed theoretical model binding various theoretical perspectives (rational, innovation diffusion, neoinstitutional, resource dependency) and different criteria identified within those perspectives and integrating organizational factors (internal organizational structural characteristics) is suitable to research the adoption of management practices within Lithuanian higher education institutions.

5. Comparing ISO 9001:2000 standard version with ISO 9001:1994 standard version differences were identified in the requirements structure, in the approach, in the goal, in the requirements for documentation, in the terminology and in the new emphasis. These changes are related to inflexibility of ISO 9001:1994, insufficient satisfaction of the customer and absence of continuous improvement. Whereas ISO 9001:2008 had no significant improvement comparing with 2000 year version.

6. The analysis of relevant versions of ISO 9000, 9001, 9004 standards and IWA2:2007 guidelines showed the aims why higher education institutions should adopt or adopt quality management systems: aiming to analyse and satisfy the requirements (needs) of the learners (customers) and other interested parties; aiming to demonstrate, that the service (product) delivered by an educational organization meets the learners (customers) requirements and education related relative legislation and accreditation requirements; due to internal needs of academic institution; due to certification; due to contractual purposes; aiming to define and control the processes, ensuring the development of education services / products acceptable for learners (customers); due to self-control; due to systematic and continuous improvement of all activities in the institution.

7. The analysis of experiences of various higher education institutions from various countries (29 case studies) showed, that ISO 9001 standard is adopted within academic institutions both due to internal and external factors. The factors of the adoption of EFQM excellence model within higher education institutions are more related to internal institutions' needs aiming to improve internal institutions processes and procedures.

8. Academic institutions the most often relate the adoption of ISO 9001 standard and EFQM excellence model with a possibility to improve internal institution's processes and procedures, with competitive ability, with national requirements and with a pressure / meeting the needs of the stakeholders.

9. ISO 9001 standard is more often adopted in higher education institutions due to perceived relative advantage of ISO 9001 standard, most helping to improve the competitive

ability of higher education institutions, satisfaction of the needs of the stakeholders, processes and procedures (16 of 19 case studies). Whereas the adoption of ISO 9001 standard due to national (European) requirements, financial sources and top management requirements (institutional factors) is more rarely mentioned in scientific publications (9 of 19 case studies).

10. Empirical research results showed, that a perceived compatibility, relative advantage and adaptability of ISO 9001 standard had a positive impact on the adoption of ISO 9001 standard within Lithuanian higher education institutions. The impact of those standard characteristics shows a rational decision of higher education institutions to adopt a practically effective practice (compatible, useful, adaptable).

11. A perceived cost and adoption duration of ISO 9001 standard are not the determinants of the adoption of ISO 9001 standard despite the fact that both criteria have a negative impact on the adoption of ISO 9001 standard within Lithuanian higher education institutions.

12. Lithuanian higher education institutions adopted ISO 9001 standard without imitating others (research results showed that mimetic pressures and observability of the benefits of the standard in other higher education institutions had no impact on the adoption of ISO 9001 standard) and based on rational theoretical perspective this is interpreted as independent rational choice of decision makers according to alternative efficiency related to expected utility. However, this also raises a question, how can a relative advantage of management practice emerge within “a social vacuum”.

13. In Lithuanian higher education institutions ISO 9001 standard was perceived as a practice which conforms the stakeholders’ requirements and the conformity to the needs of the stakeholders was one of the adoption factors. This confirms the theoretical literature presumption that rationally behaving organizations can view particular management practice as an effective way to meet the needs of their clients. However, the requirements of the stakeholders (except top management) had no impact on the adoption of ISO 9001 standard.

14. European (international) and national documents requirements and internal stakeholders (top management) requirements had an impact on the adoption of ISO 9001 standard within Lithuanian higher education institutions. This shows one of the mechanisms of institutional isomorphism – a coercive-normative pressure of state government institutions through laws and of internal stakeholders’ requirements.

15. The analysis of national legislation and empirical research results showed that Law on higher education and research (2009) is a direct coercive pressure (obligatory requirement) for higher education institutions to have an internal system of quality assurance in studies. The requirements formulated in other national legislation for external evaluation of higher education institutions, study programme evaluation are direct coercive-normative pressures – “road signs” towards (and) ISO 9001 standard.

RECOMMENDATIONS. There are possible future scientific researches about the adoption of not only ISO 9001 standard but also of other quality management practices within higher education institutions. Wider scope studies by picking more management practices may allow additionally to explore the differences between the adoption of different management practices and the factors impacting their adoption.

Also, there are possible researches exploring the relationships between the factors of the adoption of quality management practices and their implementation problems and benefits both in Lithuanian and wider contexts.

**A LIST OF AUTHOR'S SCIENTIFIC PUBLICATIONS IN THE FIELD OF
DOCTORAL DISSERTATION**

1. Kasperavičiūtė R. (2013). Application of ISO 9001 and EFQM Excellence Model within Higher education institutions: practical experiences analysis, *Social Transformations in Contemporary Society*. Proceedings of an International Scientific Conference for Young Researchers, 1(1), p. 81-92. ISSN 2345-0126 (online).
2. Kasperavičiūtė R. (2012). Aukštojo mokslo institucijų požiūris į ISO 9001 standartą: taikymo motyvai, problemos, naudos, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 11, Nr. 4, p. 672–689.
3. Kasperavičiūtė R. (2011). L'application du modèle EFQM d'excellence aux établissements de l'enseignement supérieur, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 3, p. 387-402.

CURRICULUM VITAE

PERSONAL INFORMATION

Name, Surname Ramunė Kasperavičiūtė-Černiauskiene
Email: ramune.kasperaviciute@gmail.com

EDUCATION

2009-2014 Doctoral studies in a field of Management and Administration, Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania
2007-2009 Master's degree of Public Administration (Social Sciences), Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania
2001-2003 Master's degree of History and teacher's qualification (Humanities Sciences), Lithuanian University of Educational Sciences, Vilnius, Lithuania
1997-2001 Bachelor of History and teacher's qualification (Humanities Sciences), Lithuanian University of Educational Sciences, Vilnius, Lithuania

EMPLOYMENT EXPERIENCE

2007-2012 Project manager at Project management office in Lithuanian University of Education Sciences
2005-2007 Mass media monitoring assistant at TNS Gallup Media
2002-2007 Referent at Department of Lithuanian History in Faculty of History of Lithuanian University of Education Sciences

LANGUAGES French, English, Russian, Polish

SCIENTIFIC INTERESTS Adoption of innovations, quality management practices and their application in higher education institutions

SCIENTIFIC CONFERENCES AND PRESENTATIONS

2013 International Young Researchers Conference „Social Transformations in Contemporary Society 2013” (STICS 2013), June 5-6, 2013. Vilnius-Net, Mykolas Romeris University. Presentation's title: *Application of ISO 9001 and EFQM Excellence Model within Higher education institutions: practical experiences analysis*
2013 13th International Young Researchers Conference “Economics and Management: current issues”, April 18, 2013, Siauliai, Siauliai University. Presentation's title: *Application of ISO 9001 and EFQM Excellence Model within Higher education institutions: practical experiences analysis*. Presentation won a 1st place award.

2012 National Young Researchers Conference „Expression of Social transformations“, June 6, 2012, Vilnius, Mykolas Romeris University. Presentation's title: *The peculiarities of the applicability of ISO 9001 standard within higher education institutions.*

INTERNSHIPS

2012-09-01-2012-09-30 Scientific internship in Groupe École Supérieur de Commerce de Troyes (France). Scientific supervisor: dr. Régis Martineau. Scientific internship has been funded by France Government via France Embassy in Lithuania.

BURSARY AND OTHER SUPPORT

2013 Scholarship for Academic Achievements (Research Council of Lithuania)

2013 Support for Academic Achievements (Mykolas Romeris University)

2012 Scholarship for scientific internship (France Government via France Embassy in Lithuania).

Kasperavičiūtė-Černiauskienė, Ramunė

PASIRINKIMAS DIEGTI KOKYBĖS VADYBOS PRIEMONES: ISO 9001 STANDARTO ATVEJIS LIETUVOS AUKŠTOJO MOKSLO IR STUDIJŲ INSTITUCIJOSE: daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014. 264 p.

Bibliogr. 175–194 p.

ISBN 978-9955-19-686-0

Disertacijoje nagrinėti įvairūs pasirinkimą diegti vadybos priemones organizacijoje analizuojantys teoriniai požiūriai (racionalus, inovacijų sklaidimo, neoinstitucinis, išteklių priklausomumo) bei organizaciniai (vidinės organizacinės struktūros) veiksniai leidžia pažvelgti į mokslinio tyrimo objektą žymiai plačiau ir įvairiapusiškiau analizuoti Lietuvos aukštųjų mokyklų pasirinkimą diegti ISO 9001 standartą. Ekspertų apklausos (empirinio tyrimo, kuriame dalyvavo 25 Lietuvos aukštosios mokyklos), europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų, vidinės organizacinės struktūros charakteristikų duomenų analizė leidžia apibendrinti gautus rezultatus ir atsakyti į klausimą, kokie veiksniai darė poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose. Nustatyta, Lietuvos aukštosios mokyklos racionaliai renkasi diegti ISO 9001 standartą kaip praktiškai naudingą priemonę, kuri yra suderinama ir pritaikoma pagal aukštosios mokyklos poreikius. Europinių (tarptautinių) ir nacionalinių dokumentų reikalavimai ir vidinių suinteresuotųjų šalių (aukščiausios vadovybės) reikalavimai taip pat turėjo poveikį pasirinkimui diegti ISO 9001 standartą Lietuvos aukštosiose mokyklose. Tai rodo vieną iš institucinio izomorfizmo mechanizmų – valstybės valdžios institucijų per įstatymus ir vidinių suinteresuotųjų šalių reikalavimų daromą priverstinį-normatyvinį spaudimą.

In this thesis examined different theoretical perspectives (rational, innovation diffusion, neoinstitutional, resource dependency) to the adoption of management practices, and organizational (internal organizational structure) factors allow a more comprehensive research of the adoption of quality management practices within Lithuanian higher education institutions. Expert survey (empirical research, in which participated 25 Lithuanian higher education institutions), European (international) and national documents, internal organizational structural characteristics data analysis allows to generalize the results and answer the question, what factors have an impact on the adoption of ISO 9001 standard in Lithuanian higher education institutions. The results show that Lithuanian higher education institutions adopt ISO 9001 standard as a practically effective practice, which is compatible with and adaptable to the needs of higher education institution. European (international) and national documents requirements and internal stakeholders (top management) requirements also had an impact on the adoption of ISO 9001 standard within Lithuanian higher education institutions. This shows one of the mechanisms of institutional isomorphism – a coercive-normative pressure of state government institutions through laws and of internal stakeholders' requirements.

Ramunė Kasperavičiūtė-Černiauskienė

**ADOPTION OF QUALITY MANAGEMENT PRACTICES:
A CASE OF ISO 9001 IN LITHUANIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

Doctoral Dissertation

Maketavo Birutė Bilotienė

SL 585. 2014 11 04. 18,6 leidyb. apsk. l.

Tiražas 20 egz. Užsakymas 24 218

Mykolo Romerio universitetas

Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete www.mruni.eu

El. paštas leidyba@mruni.eu

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“

Kareivių g. 13B, Vilnius

Puslapis internete www.kopija.lt

El. paštas info@kopija.lt

Spausdino UAB „Vitaie Litera“

Savanorių pr. 137, Kaunas

Puslapis internete www.bpg.lt

El. paštas info@bpg.lt

ISBN 978-9955-19-686-0



9 789955 196860