

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
PEDAGOĢIJAS, PSIHOLOĢIJAS UN MĀKSLAS FAKULTĀTE
IZGLĪTĪBAS ZINĀTŅU NODAĻA



Dita Štefenhagen

**UZ REZULTĀTU ORIENTĒTU VADĪŠANAS PIEEJU
IZMANTOŠANA AUGSTSKOLĀS LATVIJĀ**

PROMOCIJAS DARBS

Doktora zinātniskā grāda iegūšanai **vadībzinātnes nozarē**

Apakšnozare: **izglītības vadība**

Zinātniskais vadītājs:

Dr.phil., asoc. profesors **Voldemārs Bariss**,

Latvijas Lauksaimniecības universitāte

Rīga 2017

Promocijas darbs izstrādāts un aprobēts Latvijas Universitātes Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē, Vadībzinātnes nodaļā laika posmā no 2009.gada līdz 2015. gadam un Latvijas Universitātes Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultātē, Izglītības zinātņu nodaļā laika posmā no 2016. gada līdz 2017. gadam.



Promocijas darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā „Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē” un „Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē – 2”.

Promocijas darba forma: disertācija vadībzinātnes nozarē, izglītības vadības apakšnozarē.

Promocijas darba zinātniskais vadītājs: **Voldemārs Bariss**, *Dr. phil.*, asoc. profesors, Latvijas Lauksaimniecības universitāte.

Promocijas darba recenzenti:

- 1) **Andris Grīnfelds**, *Dr.phys.*, profesors, Latvijas Universitāte
- 2) **Baiba Rivža**, *Dr.habil. oec.*, profesore, Latvijas Lauksaimniecības universitāte
- 3) **Karine Oganisjana**, *Dr. paed.*, asoc. profesore, Rīgas Tehniskā universitāte

Promocijas darba aizstāvēšana: 2017. gada 8. decembrī plkst.12.00 Latvijas Universitātes Vadībzinātnes un demogrāfijas promocijas padomes atklātā sēdē Rīgā, Aspazijas bulv. 5, 322. telpā.

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties Latvijas Universitātes bibliotēkā Rīgā, Raiņa bulvārī 19.

LU Vadībzinātnes un demogrāfijas nozares promocijas padomes priekšsēdētāja:
Dr.oec., profesore **Ērika Šumilo**

LU Vadībzinātnes un demogrāfijas nozares promocijas padomes sekretāre:
Mg.oec. **Kristīne Liepiņa**

ANOTĀCIJA

Ekonomiskā krīze, publisko resursu samazināšanās, negatīvās tendences demogrāfijā, kā arī straujā globalizācija un pieaugoša konkurence ir galvenie faktori, kas radījuši jaunus izaicinājumus augstākajā izglītībā. Ārējās vides izmaiņas noteikušas nepieciešamību ieviest uz rezultātu orientētas vadīšanas pieejas augstskolu institucionālajā vadīšanā, jo mērķi un rezultāti jaunajos apstākļos nav sasniedzami ar tradicionālās birokrātijas vadīšanas metodēm. Nepieciešams pētīt, kādi veicinošie un kavējošie faktori ietekmē uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju – stratēģiskās, kvalitātes un veiktspējas vadības izmantošanu, kādas izmaiņas nepieciešams ieviest augstskolu institucionālajā vadīšanā, lai nodrošinātu orientāciju uz rezultātu un mērķu sasniegšanu.

Promocijas darba mērķis: izpētīt veicinošos un kavējošos faktorus uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanā augstskolās, un noteikt nepieciešamās izmaiņas institucionālās vadīšanas pilnveidei. Pētījuma objekts: augstskolu institucionālā vadīšana. Pētījuma priekšmets: uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas sasniegumi un problēmas.

Promocijas darba struktūru veido ievads, 3 pamatnodaļas, secinājumi un priekšlikumi. Promocijas darba pamattekstā izklāstīts 159 lappusēs, darbā iekļautas 19 tabulas, 20 attēli, darbam pievienoti 10 pielikumi. Literatūras un avotu sarakstā iekļautas 268 vienības.

1. nodaļā raksturota uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošana augstskolas kā organizācijas vadīšanā: orientācija uz mērķiem un rezultātiem vadībinātnes teorijās, funkcionālās efektivitātes, procesu pieejas un organizācijas struktūras skaidrojums, uz rezultātu orientētu pieeju izmantošana procesu vadīšanā. 2. nodaļā raksturota augstskolas institucionālās vadīšanas struktūra un tās izmaiņu tendences mūsdienu apstākļos, vadīšanas attīstības mērķi un uzdevumi, vadīšanas pieeju novērtējums izmantojot dokumentu analīzi un interviju rezultātus. 3. nodaļā analizēti augstskolu (universitāšu) dažāda līmeņa vadītāju aptaujas rezultāti, formulēti veicinošie un kavējošie faktori vadīšanas pieeju izmantošanā, un noteikti nepieciešamie uzlabojumi uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju efektīvākai izmantošanai augstskolu institucionālās vadīšanas pilnveidei.

***Atslēgas vārdi:** vadīšanas pieejas, augstskolas, institucionālā vadīšana, orientācija uz rezultātu.*

ANNOTATION

Economic crisis, decrease of public resources, negative tendencies in demography, as well as rapid globalization and increased competitiveness are the main factors which have created new challenges in higher education management. External environment changes have determined necessity to introduce management by objectives approaches in institutional management of higher education institutions because goals and results under new conditions can't be achieved by traditional bureaucratic management approaches. It has to be researched what are the contributing factors and obstacles influencing the implementation of management by objectives approaches – strategy, quality and performance management, and what are the necessary changes to be introduced in institutional management of higher education institutions in order to ensure goal orientation and achievement of results.

Aim of the promotional thesis: to research contributing factors and obstacles of implementation of management by objectives approaches in higher education institutions and define necessary changes for institutional management improvement. Research object: institutional management of higher education institutions. Research subject: problems and solutions of implementation of management by objectives approaches.

Structure of promotional thesis: introduction, 3 chapters, conclusions and suggestions. Promotional thesis consists of 159 pages, it contains 19 tables, 20 figures, 10 attachments. The list of literature sources includes 268 entities.

1st chapter: characteristics of implementation of management by objectives approaches in higher education institution as an organization: orientation to goals and achievement of results in management theories, explanation of effectiveness, process approach and organizational structure. Implementation of management by objectives approaches in process management. 2nd chapter: institutional management structure and its changes under new conditions, goals and objectives of institutional management, and assessment of management by objectives approaches by using document analysis and results from interviews. 3rd chapter: analysis of results from survey, formulation of contributing factors and obstacles, and necessary changes for implementation of management by objectives approaches in higher education institutions' institutional management improvement.

Key words: *management approaches, higher education institutions, institutional management, management by objectives.*

SATURS

DARBĀ IZMANTOTIE SAĪSINĀJUMI	6
JĒDZIENU SKAIDROJUMI	8
TABULU SARAKSTS	11
ATTĒLU SARAKSTS.....	12
PIELIKUMU SARAKSTS.....	14
IEVADS	15
TEORĒTISKI PĒTNIECISKĀ DAĻA.....	33
1. UZ REZULTĀTU ORIENTĒTU VADĪŠANAS PIEEJU IZMANTOŠANA AUGSTSKOLAS KĀ ORGANIZĀCIJAS VADĪŠANĀ.....	33
1.1. Orientācija uz mērķiem un rezultātiem mūsdienu vadībzinātnes teorijās	33
1.2. Funkcionālās efektivitātes, procesu pieejas un organizācijas struktūras teorētiskais skaidrojums uz rezultātu orientētas vadīšanas kontekstā.....	43
1.3. Uz rezultātu orientētu pieeju izmantošana procesu vadīšanā	54
PRAKTISKI PĒTNIECISKĀ DAĻA.....	69
2. JAUNU PIEEJU IEVIEŠANA AUGSTSKOLU INSTITUCIONĀLAJĀ VADĪŠANĀ ...	69
2.1. Augstskolas institucionālās vadīšanas struktūra un tās izmaiņu tendences mūsdienu apstākļos	69
2.2. Vadīšanas attīstības mērķu un uzdevumu raksturojums augstskolās	81
2.3. Vadīšanas pieeju novērtējums augstskolas mērķu sasniegšanas kontekstā....	93
3. NEPIECIEŠAMIE UZLABOJUMI UZ REZULTĀTU ORIENTĒTU VADĪŠANAS PIEEJU IZMANTOŠANĀ AUGSTSKOLU INSTITUCIONĀLĀS VADĪŠANAS PILNVEIDEI.....	103
3.1. Vadīšanas pieeju vērtējums un ieteikumi uzlabojumiem universitāšu dažāda līmeņa vadītāju skatījumā	103
3.2. Ieteikumi uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju efektīvākai izmantošanai augstskolās	121
SECINĀJUMI	134
PRIEKŠLIKUMI	141
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS.....	146
PATEICĪBA	159
PIELIKUMI.....	160

DARBĀ IZMANTOTIE SAĪSINĀJUMI

AI	Augstākā izglītība
AII	Augstākās izglītības iestāde
AIP	Augstākās izglītības padome
ASV	Amerikas Savienotās Valstis
BA	Banku augstskola
BSC	<i>Balance Scorecard</i> , Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metode
DU	Daugavpils Universitāte
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i> , Eiropas kvalitātes vadības Izcilības modelis
EIPA	<i>European Institute of Public Administration</i> , Eiropas Publiskās administrācijas institūts
EM	Ekonomikas ministrija
EMU	Igaunijas Dzīvības zinātņu universitāte
ENQA	<i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i> , Eiropas vadošā asociācija kvalitātes vērtēšanai augstākajā izglītībā
ERAF	Eiropas Reģionālās attīstības fonds
ES	Eiropas Savienība
EUA	<i>European University Association</i> , Eiropas universitāšu asociācija
FE	Funkcionālā efektivitāte
IeA	Iekšējais audits
IEP	<i>Institutional Evaluation Programme</i> , organizāciju novērtēšanas programma
IDS	Institūciju darbības stratēģijas
ISO	<i>International Organization of Standardisation</i> , Kvalitātes vadības sistēmas standarts
IZM	Izglītības un zinātnes ministrija
JPP	Jaunā publiskā pārvalde, <i>New Public Management</i>
JVLMA	J. Vītola Latvijas Mūzikas akadēmija
KV	Kvalitātes vadība
KVS	Kvalitātes vadības sistēma
LiepU	Liepājas Universitāte
LLU	Latvijas Lauksaimniecības universitāte
LR	Latvijas Republika
LSPA	Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija
LU	Latvijas Universitāte
LUA	Latvijas Universitāšu asociācija
LVA	Lietuvas Veterinārā akadēmija, tagad – Lietuvas Veselības zinātņu universitāte
LŽŪU	Lietuvas Lauksaimniecības universitāte, tagad – <i>Aleksandro Stulginskio University</i>
MBO	<i>Management by Objectives</i> , uz rezultātu orientēta vadīšana
MK	Ministru kabinets
NEVIS	Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēma
OECD	<i>Organization for Economic Cooperation and Development</i> , Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija
PB	Pasaules Banka
RPIVA	Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija
RSU	Rīgas Stradiņa universitāte

RTU	Rīgas Tehniskā universitāte
SIA	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
SVID	Stiprās, vājās puses, iespējas un draudi
TU	<i>University of Turku</i> , Turku Universitāte (Somija)
TQM	<i>Total Quality Management</i> , Vispārējā kvalitātes vadība
VeA	Ventspils Augstskola
ViA	Vidzemes Augstskola
VIAA	Valsts Izglītības attīstības aģentūra
VK	Valsts Kanceleja

JĒDZIENU SKAIDROJUMI

Augstskola (<i>Higher education institution</i>)	Augstskolas ir augstākās izglītības un zinātnes institūcijas, kas īsteno akadēmiskas un profesionālas studiju programmas, kā arī nodarbojas ar zinātni, pētniecību un māksliniecisko jaunradi (<i>Augstskolu likums, 1995, 3.p.,1.p.</i>). Augstskolas Latvijā ir universitātes, akadēmijas un augstskolas.
Augstskolas pārvalde (<i>HEI governance</i>)	Augstskolas kolēģiālās lēmēj institūcijas - Senāts un Konvents (Satversmes sapulce), kuru sastāvu veido augstskolas iekšējie pārstāvji (<i>internal stakeholders</i>). Apstiprina augstskolas attīstības politiku un savas kompetences ietvaros izdod iekšējos normatīvos dokumentus (lēmumi). (<i>Autores skaidrojums, Augstskolu likums, 1995, 12.p.</i>).
Augstskolas institucionālā vadīšana (<i>HEI management</i>)	Vadīšanas funkciju izpilde, ko nosaka ārējais un iekšējais regulējums, un, ko realizē augstskolas izpildvara – rektors, vietnieki, prorektori, administratīvo struktūrvienību vadītāji (<i>Autores skaidrojums, izmantojot Augstskolu likums, 1995; Higher Education Governance, 2006; Gillies M., 2011; Melo A.I., 2010 u.c.</i>)
Darbības rezultāti (<i>performance results</i>)	Darbības rezultāti izriet no augstskolas stratēģiskajiem un konkrētajiem mērķiem, kas galvenokārt saistās ar augstskolas pamatdarbību (studijas un pētniecība), un, kas apmierina tās klientu (studējošie, darba devēji, uzņēmēji u.c.) vajadzības un kopumā ietekmē sabiedrības attīstību (<i>Autores definīcija, izmantojot MK noteikumus par Ministriju un citu centrālo valsts iestāžu rezultātu un rezultatīvo rādītāju..., spēkā no 25.11.2009.</i>)
Efektīva izmantošana	Darbā attiecināms uz vadīšanas pieejām – rīcības veids kādā vadītāji realizē mērķus un uzdevumus, izmantojot vadīšanas pieejas lēmumu pieņemšanā un konsekventi nodrošinot rezultātu pilnveidi (<i>Autores skaidrojums</i>).
Funkcionālā efektivitāte (<i>effectiveness</i>)	Kvalitatīvs vērtējums, kas parāda organizācijas (augstskolas) sasniegto rezultātu atbilstību izvirzītajiem mērķiem, to lietderīgumu. Piemērojot funkcionālās efektivitātes vērtēšanu, augstskolas vadīšanā iespējama mērķu un rezultātu sasniegšanas pilnveide (<i>izmantojot P. Drakera (Drucker), R. Dafta (Daft), P.Osborna (Osborne), P. Gablera (Gaebler) u.c. zinātnieku atziņas</i>).
Hierarhijas princips	Organizācijas (augstskolas) struktūras aspekts, kas atspoguļo varas sadalījumu, kurā elementi ar augstāku varas pakāpi (amati, struktūrvienības) dod rīkojumus zemākas varas pakāpes elementiem un kontrolē to izpildi. Varas pakāpi nosaka tiesību normās (likumi, noteikumi, instrukcijas un tml.) noteiktais pilnvarojums. (<i>izmantojot Levits E., 2002; Valsts pārvaldes iekārtas likums, 2002 u.c.</i>)
Horizontālās sadarbības princips	Struktūrvienību darbības saskaņošana, kopīgi pildot dažāda satura hierarhiski nošķirtas funkcijas kopīgu mērķu un uzdevumu veikšanai (<i>izmantojot EFQM Excellence Model, 2003 u.c.</i>).
Izglītības reforma	Reformēt (<i>lat. reformare</i>) – strauji pārveidot. Uzlabojumi izglītības sistēmā, kas nepieciešami izglītības attīstības mērķu sekmīgākai īstenošanai, konkurētspējas paaugstināšanai, un, ko nosaka ārējās vides nosacījumi un prasības (<i>autores definīcija,</i>

	<i>izmantojot LZA akad. terminu datubāzi, VK strukturālo reformu definīciju).</i>
Izpildes rezultāti (<i>outputs</i>)	Izriet no augstskolas darbības un tās procesu ietvaros realizētajiem uzdevumiem organizatoriskā jeb institucionālās vadīšanas efektivitātes mērķa ietvaros, ko augstskolās realizē izpildvara sadarbībā ar administratīvajām struktūrvienībām (<i>autores skaidrojums</i>).
Koleģiāla institūcija (<i>collegial institution</i>)	Augstskolas vēlēta vai deleģēta iekšējo ieinteresēto pušu (<i>internal stakeholders</i>) pārstāvniecība ar lēmējtiesībām vai padomdevēja tiesībām, kas demokrātiskā ceļā diskutē un pieņem/iesaka lēmumus (<i>izmantojot Higher Education Governance, 2006; AI pārvalde Eiropā, 2008</i>).
Modernizācija	Pakāpeniska pāreja no „tradicionālā” uz „moderno” – attīstība, pārveidošana un uzlabošana atbilstoši ārējās vides pārmaiņām, lai sasniegtu mērķus (<i>autores skaidrojums, izmantojot Modernization theory, Bernstein H., 1971; LZA akad. terminu datubāze</i>).
Mūsdienu	Promocijas darbā lietots – „mūsdienu organizācija”, „mūsdienīga vadīšana”. Tāda, kas funkcionē/ir atbilstoša pašreizējā laikmeta/ārējās vides prasībām un jaunākajām zinātnes atziņām (<i>izmantojot LZA akad. terminu datubāze</i>).
Vadīšanas cikls (<i>life-cycle management</i>)	E. Deminga vadīšanas aplis, kurā iekļauta plānošana, rīcība, rezultātu mērīšana, analīze, un lēmumu pieņemšana, pamatojoties uz rezultātu analīzi.
Publiskās pārvaldes/publiska organizācija (<i>public organization</i>)	Publisko tiesību juridiska persona ir organizācija publiskajā sektorā, kas īsteno valsts deleģētās funkcijas, un kuras darbības mērķus un resursus daļēji vai pilnībā nosaka valsts (<i>izmantojot Pollitt C., Bouckaert G., 2004; Levits E., 2002. u.c.</i>)
Rezultatīvie rādītāji (<i>indicators</i>)	Mērķu, uzdevumu sasniegšanas norādes, kas var būt gan kvantitatīvā, gan kvalitatīvā izteiksmē, un ir piemērojamas gan augstskolas darbības, gan izpildes rezultātiem. Izpildes rezultatīvie rādītāji piemērojami raksturojot/mērot administratīvo struktūrvienību un to darbinieku darba izpildi (<i>autores skaidrojums</i>).
Uz procedūrām orientēta vadīšana (<i>procedure –based management</i>)	Vadīšana, kas uzdevumu izpildei prasa noteikumos precīzi aprakstītu standarta procedūru izpildi, neveidojot īpašu sasaisti ar mērķu/rezultātu sasniegšanu (<i>izmantojot M. Vēbera, 1995, Birokrātiskā menedžmenta teoriju, H. Mintzberga, 1980, atziņas</i>).
Uz rezultātu orientēta vadīšana (<i>management by objectives</i>)	Vadīšana, kuras ietvaros organizācijas (augstskolas) virzību uz mērķu sasniegšanu raksturo izmērāmi rezultāti, kas regulāri tiek analizēti, un, pamatojoties uz analīzes rezultātiem, tiek pieņemti lēmumi uzlabojumu veikšanai. Šo jēdzienu izmanto kā pretstatu „uz procedūrām orientētai” vadīšanai, kas raksturīga tradicionālajai birokrātiskajai vadīšanai (<i>izmantojot P. Drakera, R. Dafta u.c. autoru atziņas</i>).
Vadīšanas modelis (<i>management models</i>)	Organizācijas vadīšanas metodoloģija, kas pamatojas uz teorētiskām atziņām un to praktisku aprobāciju rekomendāciju, labākās pieredzes vai izstrādātu standartu formā. Piemēram, <i>EFQM Excellence model</i> (Izcilības modelis), ko tradicionāli piemēro kvalitātes vadībā. (<i>Autores definīcija, izmantojot EFQM Excellence</i>

	<i>Model, 2003, LZA akad. term. datubāze u.c.).</i>
Vadīšanas pieejas (<i>management approaches</i>)	Uz teorētiskām un praktiskām atziņām balstītu metodoloģisku vadīšanas modeļu kopums, lai optimizētu organizācijas (augstskolas) visas darbības jomas un to procesus mērķu sasniegšanai. Promocijas darbā tās ir stratēģiskā vadība, kvalitātes vadība, veikspējas vadība (<i>Autores definīcija, izmantojot LZA akad. term. datubāze u.c.).</i>
Vadīšanas principi (<i>management principles</i>)	Galvenās atziņas no vadīšanas teorijām, kuras jāīsteno augstskolu visa līmeņa vadītāju praktiskajā darbībā, lai uzlabotu vadīšanas pieeju izmantošanu orientācijai uz rezultātu un mērķu sasniegšanas efektivitāti. Darbā skatītie vadīšanas principi ir līderība, vadīšanas kompetence, spēja mācīties, atvērtība, horizontālā sadarbība (<i>Autores skaidrojums</i>).
Vadīšanas procesi (<i>process-based management</i>)	Secīgas, regulāri izpildāmas un vadāmas darbības visās augstskolas darbības jomās virzībai uz rezultātu sasniegšanu. Uz procesiem orientēta vadīšana uzsver organizācijas (augstskolas) darbību kā procesu kopu, kas iespējama balstoties uz skaidri definētiem mērķiem, uzdevumiem un sasniedzamajiem rezultātiem (<i>Autores skaidrojums</i>).
Vadīšanas sistēma (<i>management system</i>)	Vadīšanas procesu kopums, kas organizēts pēc vienotiem principiem, un veidots saskaņā ar konkrēta vadīšanas modeļa standartizētām prasībām, piem., kvalitātes vadības sistēma atbilstoši Izcilības modelim u.c. (<i>Autores skaidrojums, izmantojot, izmantojot EFQM Excellence Model, 2003; LZA akad. term. datubāze u.c.).</i>
Veikspējas vadība (<i>performance management</i>)	Citos avotos arī – izpildījuma vadība, darba izpildes vadība un tml. Promocijas darbā - viena no uz rezultātu orientētām vadīšanas pieejām, kuras ietvaros tiek veikta administratīvo struktūrvienību izpildes rezultātu novērtēšana (<i>izmantojot D. Greiling; M. Armstrong, 2006; G. Forrester u.c. autoru definīcijas</i>).

TABULU SARAKSTS

Nr.	Tabulas nosaukums	Lpp.
1.	1.1. tabula. Mehāniskas un organiskas organizācijas struktūras atšķirības.	51
2.	1.2.tabula. Funkciju orientētas un procesu orientētas organizācijas salīdzinājums.	52
3.	2.1.tabula. Vadīšanas attīstības mērķu un rezultātu plānojums augstskolu dokumentos.	83
4.	2.2.tabula. Vadīšanas attīstības uzdevumu izpilde un sasniegtie rezultāti.	87
5.	2.3.tabula. Izpētes jautājumi par augstskolas mērķiem un institucionālās vadīšanas funkcijām.	94
6.	2.4.tabula. Izpētes jautājumi par uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju (stratēģiskā vadība) ieviešanu, izmantošanu, pilnveidi.	95
7.	2.5.tabula. Izpētes jautājumi par uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju (kvalitātes vadība) ieviešanu, izmantošanu, pilnveidi.	96
8.	2.6.tabula. Izpētes jautājumi par uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju (veiktspējas vadība) ieviešanu, izmantošanu, pilnveidi.	97
9.	2.7.tabula. Izpētes jautājumi par organizatorisko struktūru un funkcijām.	98
10.	3.1.tabula. Ar vadīšanas pieeju ieviešanu saistīto jautājumu saturs.	104
11.	3.2.tabula. Aptaujas ģenerālkopas un izlases rādītāji uz aptaujas laiku.	105
12.	3.3.tabula. Saņemto anketu sadalījums pa augstskolām.	105
13.	3.4.tabula. Respondentu atbilžu sadalījums (procentos) jautājumā „Cik lielā mērā Jūs piekrītat minētajiem apgalvojumiem...”	111
14.	3.5.tabula. Respondentu atbilžu sadalījums (procentos) jautājumā „Vai Jūs piekrītat minētajiem apgalvojumiem? Sava amata un darbības jomas ietvaros...”	111
15.	3.6.tabula. Respondentu atbilžu sadalījums (procentos) jautājumā „Vai Jūs kopumā esat apmierināts ar minētajiem vadīšanas faktoriem augstskolā, kurā Jūs strādājat?”	114
16.	3.7.tabula. Reducēto faktoru tabula pēc griešanas – faktors „Startēģiskā vadība”(F1).	115
17.	3.8.tabula. Reducēto faktoru tabula pēc griešanas – faktors „Kvalitātes vadība”(F2).	115
18.	3.9.tabula. Reducēto faktoru tabula pēc griešanas – faktors „Veiktspējas vadība”(F3).	116
19.	3.10.tabula. Veicinošie un kavējošie faktori uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanā un izmantošanā.	121

ATTĒLU SARAKSTS

Nr.	Attēla nosaukums	Lpp.
1.	1.1.attēls. Uz rezultātu orientētas organizācijas – augstskolas mērķu un rezultātu līmeņi.	42
2.	1.2.attēls. Funkcionālās efektivitātes (FE) sasaiste ar uz rezultātu orientētu vadīšanu.	46
3.	1.3.attēls. Organizācijas struktūra atbilstoši funkcionālajām sastāvdaļām un procesu veidiem.	49
4.	1.4.attēls. Organizācijas attīstības posmi.	53
5.	1.5.attēls. Augstskolas stratēģijas sasaiste ar darbības jomām atbilstoši Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metodei.	56
6.	1.6.attēls. Rezultātu sasniegšanas formulējums, izmantojot Izcilības modeli.	60
7.	1.7.attēls. Organizatoriskā jeb institucionālās vadīšanas darbības sfēra augstskolā - uz rezultātu orientētu vadīšanas pieejas, to komponenti un sasaiste ar vadīšanas principiem.	66
8.	2.1.attēls. Personāla sadalījums augstskolā.	75
9.	2.2.attēls. Augstskolas lēmējvaras un izpildvaras struktūra autores pētījuma kontekstā.	77
10.	2.3.attēls. Kvalitātes vadības funkcijas sadalījums Turku Universitātē (Somija).	79
11.	2.4.attēls. Stratēģija un institucionālā vadīšana augstskolu pamatdarbības mērķu sasniegšanā.	82
12.	2.5.attēls. Augstskolas mērķu, uzdevumu, rezultātu saskaņotība atbilstoši Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metodei.	86
13.	3.1.attēls. Respondentu viedoklis (procentos) jautājumā „Vai, Jūsaprāt, augstskolai nepieciešama lielāka autonomija vadīšanas darbā?”	106
14.	3.2.attēls. Respondentu viedoklis (procentos) jautājumā „Vai, Jūsaprāt, būtu nepieciešams ieviest padomi ar ārējo ieinteresēto pušu pārstāvniecību kā augstskolas lēmējinstītūciju?”	107
15.	3.3. attēls. Respondentu viedoklis (procentos) jautājumā „Vai augstskolas institucionālajā vadīšanā un pārvaldē nepieciešamas reformas?”	108
16.	3.4.attēls. Respondentu viedoklis (procentos) apgalvojumos „Administratīvajam personālam ir plānotas, sistemātiskas mācības/kvalifikācijas celšana” un „ Administratīvajam personālam ir karjeras izaugsmes iespējas augstskolas ietvaros”.	109
17.	3.5. attēls. Respondentu viedoklis (procentos) apgalvojumos „Administratīvā personāla funkcijas nedublējas” un „Administratīvā personāla noslodze ir līdzsvarota”.	110
18.	3.6. attēls. Respondentu viedoklis (procentos) apgalvojumos – minētie pasākumi pēdējos trīs gados ir veikti augstskolā, kurā Jūs strādājat. Pasākumi - „Funkciju audits un tā ieteikumu ieviešana”, „Kvalitātes vadības sistēmas	113

	ieviešana”.	
19.	3.7. attēls. Komponentu sasaiste ar kvalitātes vadības, stratēģiskās vadības, veikspējas vadības faktoriem.	117
20.	3.8.attēls. Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas shematisks attēlojums.	124

PIELIKUMU SARAKSTS

Nr.	Pielikuma nosaukums	Lpp.
1.pielikums	Kvalitatīvā pētījuma – daļēji strukturēto interviju respondentu saraksts	160
2.pielikums	Daļēji strukturētās intervijas ar Latvijas universitāšu rektoriem (piemērs)	161
3.pielikums	Daļēji strukturētās intervijas ar Turku Universitātes (Somija) vadītājiem (piemērs)	166
4.pielikums	Daļēji strukturētās intervijas ar augstskolu administratīvajiem direktoriem (piemērs)	168
5.pielikums	Kvantitatīvā pētījuma – aptaujas anketas paraugs	172
6.pielikums	Aptaujas respondentu sadalījuma rādītāji	178
7.pielikums	Faktoru analīzes datu apstrādes informācija	182
8.pielikums	Kvalitatīvā pētījuma – ekspertu interviju respondentu saraksts	192
9. pielikums	Ekspertu intervijas vadlīnijas	193
10.pielikums	Eksperta intervija ar rektora vietnieci kvalitātes vadības jautājumos (piemērs)	194

IEVADS

Pētījuma aktualitāte.

Promocijas darbs „Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošana augstskolās Latvijā” aktualizē nepieciešamību veiksmīgāk pielietot jaunas vadīšanas pieejas augstskolu institucionālajā vadīšanā, orientējot tās uz rezultātu sasniegšanu.

2017. gadā Latvijā darbojas 58 valsts un juridisko personu dibinātas augstākās izglītības iestādes - augstskolas un koledžas. Latvijā ir 17 valsts augstskolas – universitātes, akadēmijas un augstskolas, un tām ir atvasinātas publiskas personas statuss (izņemot Latvijas Nacionālā aizsardzības akadēmija, kurai nav atvasinātas publiskas personas statusa, *Augstskolu likums, 7.pants, 1.p.*) (*Augstākās izglītības iestādes, IZM, 2017*).

Autores pētījumā iekļautas 12 valsts augstskolas: Latvijas Universitāte (LU), Rīgas Tehniskā universitāte (RTU), Latvijas Lauksaimniecības universitāte (LLU), Daugavpils Universitāte (DU), Rīgas Stradiņa universitāte (RSU), Liepājas Universitāte (LiepU), J. Vītola Latvijas Mūzikas akadēmija (JVLMA), Latvijas Sporta pedagogijas akadēmija (LSPA), Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija (RPIVA), Ventspils Augstskola (VeA), Vidzemes Augstskola (ViA), Banku Augstskola (BA) (*Pārskats par Latvijas, IZM, 2017*). Minēto augstskolu izvēle pamatojama ar to, ka izvēlētajās augstskolās bija pieejama pētījumam nepieciešamā dokumentācija, un tās atsaucās autores empīriskajam pētījumam. Lai arī viena no pētījumā iesaistītajām augstskolām – RPIVA, ar 2017. gada 1. oktobri likvidēta un pievienota LU (MK rīkojums 03.04.2017. Nr. 164 „Par RPIVA likvidāciju”), autore uzskata, ka RPIVA kvalitātes vadības pieredze ir izmantojama analīzei un atspoguļojama kopā ar citu augstskolu pieredzi.

Ekonomiskā krīze 2009. gadā un turpmākajos gados, publisko resursu samazināšanās, negatīvās tendences demogrāfijā, kā arī straujā globalizācija un pieaugošā konkurence, kurai lielākā daļa Latvijas augstskolu nebija gatavas, ir galvenie faktori, kas radījuši jaunus izaicinājumus augstākajā izglītībā. Sākot no 20.gs. 80. gadiem Eiropas un pasaules valstu augstskolas izjutušas prasību mainīties – augstākā izglītība un zinātne nevar tikt realizēta slēgtā akadēmiskā vidē, tā vairāk piemērojama valsts tautsaimniecības un sabiedrības mērķgrupu interesēm (*Sustainable change in universities, 2005; University Governance, 2009; Changing patterns of governance, 2011; Trends V: Universities Shaping, 2007; Academic Administration, 2009*). Ārējie ietekmējošie faktori – globālās pārmaiņas un izaicinājumi, likuši augstskolām mainīties: būt atvērtākām ekonomiskajām un sociālajām vajadzībām, veidot ciešāku sasaisti starp rezultātiem un sabiedrību, uzsverot zināšanu

radīšanas un izmantošanas nozīmi. Augstskolas mērķu, funkciju, sabiedrības un valsts prasību palielināšanās rezultātā, kā arī saistībā ar to, ka augstskolas tradicionāli ir bijušas samērā noslēgtas akadēmiskas vides, augstskolu vadīšana mūsdienu apstākļos kļuvusi aizvien sarežģītāka, un augstskolu vadītāji līdztekus lielākai lēmumu pieņemšanas brīvībai augstskolu autonomijas apstākļos, tomēr saskaras ar jauniem vadīšanas izaicinājumiem un problēmām.

Tādejādi, ir likumsakarīgi, ka ārējās vides ietekmes rezultātā augstskolu vadīšanā aizvien svarīgāka kļūst mērķu sasniegšana jaunajos sociālekonomiskajos, aizvien pieaugošas konkurences apstākļos. Tas izdarāms piemērojot vadīšana pieejas orientācijai uz rezultātu un mērķu sasniegšanas efektivitāti (funkcionālā efektivitāte). Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanu augstskolu institucionālajā vadīšanā var saukt arī par vadīšanas modernizāciju, kas raksturojama kā vadīšanas jomas pakāpeniska attīstība, pārveidošana un uzlabošana, atbilstoši ārējās vides pārmaiņu prasībām (*Modernization theory, Bernstein H., 1971*).

Galvenie faktori, kas noteikuši nepieciešamību pēc augstskolu vadīšanas modernizācijas – uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas, ir galvenokārt saistīti ar ārējās vides izmaiņām: 1) augstākajā izglītībā nepieciešams papildus finansējums, jo valsts budžeta finansējums ir nepietiekams un tā piešķiršanas nosacījumi kļūst aizvien stingrāki – svarīga kļūst finansējuma piešķiršanas sasaiste ar augstskolas rezultatīvajiem rādītājiem. Augstskolu normatīvajā regulējumā aizvien vairāk tiek pieprasīts augstskolu rezultatīvo rādītāju sniegums ne tikai studiju un pētniecības pamatdarbībā, bet arī izaugsmē un izcilībā (*Augstākās izglītības finansēšanas modelis, IZM, 2016*); 2) samazinās studējošo skaits augstākajā izglītībā, un palielinās augstskolu konkurence – gan vietējā, gan starptautiskajā mērogā. Ārējās izmaiņas liek mainīties augstskolu iekšējai videi – noteikt jaunus mērķus, uzdevumus un sasniedzamos rezultātus, kas nav izpildāmi ar novecojušām tradicionālās birokrātijas vadīšanas metodēm. Tāpat arī augstskolu institucionālās vadīšanas un pārvaldes sistēmas nevar pastāvēt atdalīti no publiskā sektora – tām jāiekļaujas kopējos sabiedrības vadības un izglītības vadības modernizācijas procesos.

Augstākās izglītības institūciju un augstākās izglītības sistēmas reformas kopumā daudz analizētas pēdējo gadu Eiropas Universitāšu asociācijas (EUA) pētījumos, uzsverot augstākās izglītības reformu pieaugošo nepieciešamību augstākās izglītības institūcijās turpmākajā Boloņas procesa desmitgadē laikā no 2010. gada līdz 2020. gadam (*Reform and change in higher education, 2005; The governance and performance of universities, 2010; EUA Annual Report, 2012; OECD factbook, 2012; Prague Declaration, 2009; Higher Education Governance, 2008; Universities and Strategic Knowledge, 2007, Burton R.C., 2004, Urbano*

D. et al, 2013 u.c.). Eiropas un pasaules augstākās izglītības institūciju reformu pamatā ir nepieciešamība izmantot jaunus institucionālās vadīšanas un pārvaldes modeļus, lai paaugstinātu darbības rezultātu atbilstību izvirzītajiem mērķiem. Augstskolu reformas, uzsverot starptautiskās atpazīstamības un konkurences nozīmīgumu, īstenotas ne tikai Eiropā un ASV, bet arī Ķīnā (*Ka-ho Mok, 2005, Kinglun Ngok, 2008; Wang I., 2010*) un Austrālijā (*Blackman D., Kennedy M., 2009*) u.c. valstīs.

Nepieciešamība pēc augstskolu reformām ik pa laikam aktualizēta arī Latvijas publiskajā telpā. 2009. gada ekonomiskās krīzes situācijā Latvijas augstākās izglītības telpā izvērsās diskusijas par augstākās izglītības reformu nepieciešamību, rosinot jautājumus par valsts augstskolu iespējamo apvienošanu, vairāku augstskolu darbības pārtraukšanu, augstākās izglītības dublējošo programmu konsolidāciju un efektīvāku budžeta līdzekļu izmantošanu (*Par izglītības sistēmas, IZM, 2009*). Tālākais tiesiskais pamats Latvijas augstākās izglītības strukturālajām reformām veidots 2010. gadā Ekonomikas ministrijas (EM) un Izglītības un zinātnes ministrijas (IZM) dokumentā „Pasākumu plāns nepieciešamajām strukturālajām reformām augstākajā izglītībā un zinātnē 2010. – 2012. gadam” (*MK 2010. gada 5. augusta rīkojums Nr. 458*). Strukturālo reformu mērķi bija saistīti ne tikai ar studiju un pētniecības starptautiskās kvalitātes uzlabošanu, internacionalizāciju un globālas konkurētspējas veicināšanu, bet arī ar augstskolu institucionālās vadīšanas uzlabojumiem, piemēram, augstskolu resursu izmantošanas un atdeves paaugstināšanu u.c. (*Pasākumu plāns, IZM, 2010*). 2012. gadā IZM publicēja informatīvo ziņojumu „Par Izglītības un zinātnes ministrijas turpmāko rīcību zinātnes un augstākās izglītības reformu jomā”, kas iekļāva pasākumu plānu 2013.-2014. gadam. Reformu plāna galvenais mērķis – nodrošināt kvalitatīvu, starptautiski konkurētspējīgu un zinātnē balstītu augstāko izglītību, ko īsteno efektīvi pārvaldītas institūcijas ar konsolidētiem resursiem (*Par izglītības un zinātnes, IZM, 2013; Augstākās izglītības un zinātnes, IZM, 2013*). Kā redzams pēc reformu mērķa formulējuma – „augstskolas kā efektīvi pārvaldītas institūcijas ar konsolidētiem resursiem” – arī šajā reformu plānā uzlabojumi attiecināmi uz augstskolu vadīšanu un pārvaldi. 2013. gadā AIP izstrādāja „Latvijas augstākās izglītības un augstskolu attīstības nacionālo koncepciju 2013. – 2020. gadam”, kas ieskicē augstākās izglītības un zinātnes problēmjaudājumus, to stratēģiskos risinājumus, kā arī augstākās izglītības sistēmas pārstrukturēšanas, finansēšanas u.c. augstskolu vadīšanas un pārvaldības modernizācijas jautājumus (*Latvijas augstākās izglītības, 2013.*). Tātad šajā koncepcijā turpināts uzsvērt augstskolu vadīšanas modernizācijas nepieciešamību, lai Latvijas augstākās izglītības sistēma kļūtu konkurētspējīgāka Eiropas kopējā telpā. 2014. gadā IZM apkopoja Pasaules Bankas (PB) pētījuma rezultātus par jauna

augstākās izglītības finansēšanas modeļa ieviešanu Latvijā. Ieteikumi augstskolu finansēšanas sistēmas uzlabošanai ietvēra: (1) ieviest uz rezultātiem un konkurenci orientētus vērtēšanas komponentus; (2) veidot sistēmu rezultatīvo rādītāju pārraudzībai; (3) veidot augstskolu sniegunā (veiktspējā) balstītu finansēšanu. 2015. gadā IZM uzsāka ieviest jaunu augstākās izglītības finansēšanas modeli, kurā tiek izvirzīts trīs pīlāru (bāze, sniegums, attīstība) finansēšanas modelis, kas nodrošina augstākās izglītības piedāvājuma salāgošanu ar Latvijas tautsaimniecības attīstības un darba tirgus vajadzībām, kvalitatīvu, pētniecībā balstītu augstākās izglītības saturu un rezultātu pārvaldību augstākās izglītības institūcijās. Atbilstoši šim modelim, papildus bāzes finansējumam augstskolām ir iespēja saņemt snieguma un attīstības finansējumu, kas tiek piešķirts balstoties uz augstskolu sasniegtajiem rezultātiem (atbilstoši IZM terminoloģijai – augstskolas institucionālie indikatori) (*Par PB pētījuma rezultātiem, 2014; IZM Konceptija par jauna augstākās izglītības finansēšanas, 2014; Augstākās izglītības finansēšanas modelis, 2015; Pētījums augstākās izglītības pārvaldības efektivizācijai, 2015*).

Tātad gan iepriekšējo gadu, gan pašreizējos valsts nozīmes augstākās izglītības attīstības dokumentos ir iekļauti augstskolu kā institūciju vadīšanas modernizācijas uzdevumi. Analizējot augstākās izglītības valsts nozīmes dokumentus, jāsecina, ka pēdējos gados normatīvajā regulējumā aizvien izteiktāk figurē jēdzieni „rezultātu pārvaldība augstākās izglītības institūcijās”, „augstskolu sasniegtie rezultāti”, „augstskolas institucionālie indikatori” u. tml., kas liek domāt, ka augstskolu vadīšanas jautājumiem tiek pievērsta uzmanība no valsts institūciju puses. Sākotnējos reformu plānos bija definēti vēlami augstākās izglītības rezultāti studijās un pētniecībā, tomēr nepietiekoši akcentēts jautājums, kādā vadīšanas un pārvaldības ietvarā šos rezultātus sasniegt. Ik pa laikam aktualizētie augstākās izglītības reformu plāni parāda to, ka jau vairākus gadus Latvijas augstākajā izglītībā ir problemātiski vienoties par attīstības plānu īstenošanu praksē. Gan valsts līmenī, gan sabiedrības dažādās mērķgrupās un pašās augstskolās pietrūkst vienotas izpratnes par augstskolu vadīšanas un pārvaldes reformu nepieciešamību. Vadīšanas pārmaiņu prakse augstskolās pastāv, taču tā nav pietiekoši izvērtēta, tādēļ nepieciešami pētījumi augstskolu institucionālās vadīšanas modernizācijas jomā, un darba autores promocijas darbs ir viens no tiem.

Jaunu metodoloģisku vadīšanas pieeju ieviešana, lai optimizētu procesus mērķu sasniegšanā augstskolās jau tiek īstenota. EUA pētījumi liecina, ka, piemēram, kvalitātes vadības sistēma kā integrēta pieeja iekšējās kvalitātes nodrošināšanai (*internal quality assurance*) ieviesta 63% Eiropas augstākās izglītības institūcijās (aptaujātas 222 AII 36

valstīs, autores komentārs) (*EUA Trends, 2015*). Arī Latvijas augstskolās ieviesta stratēģiskā vadība, kvalitātes vadība, cilvēkresursu vadība, daļēji tiek ieviesta arī veiktspējas vadība, un institucionālajā vadīšanā aizvien vairāk tiek piemērota procesu pieeja. Konsultāciju uzņēmums „*Dynamic University*”, kas nodrošina stratēģiskās konsultācijas izcilības sekmēšanā, pārmaiņu vadībā un partnerību veidošanā Latvijā un citviet Eiropā, veicis augstākās izglītības institūciju iekšējās kvalitātes novērtēšanas sistēmu efektivitātes pētījumu, secinot, ka „nedaudz vairāk kā pusē augstskolu (54%) iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēmas pastāv vairāk nekā 5 gadus (aptaujātas 33 privātās un valsts augstskolas Latvijā, autores komentārs) (*AII iekšējās kvalitātes nodrošināšanas, 2013:24*).

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

Jaunu vadīšanas pieeju izmantošana vadīšanas darbā ir efektīvs instruments augstskolu kā organizāciju pārmaiņu vadīšanā, taču augstskolu vadītājiem, t.sk. augstskolu administratīvo struktūrvienību vadītājiem ne vienmēr ir pietiekoša vēlme, zināšanas un pieredze šajos jautājumos. Līdz ar to aktualizējies jautājums par visu līmeņu vadītāju spēju mācīties un ieviest jauninājumus institucionālās vadīšanas darbā.

Lai labāk izprastu promocijas darba pētījuma priekšmetu, nepieciešams raksturot augstskolas vadīšanas vietu sarežģītājā funkciju un procesu kopumā. Augstskolas atšķiras pēc to darbības profila, bet visām augstskolām raksturīgi līdzīgi pamatdarbības mērķi, kas formulēti kā stratēģiskie un konkrētie mērķi, un tie raksturo augstākās izglītības studijas un pētniecību. Lai realizētu pamatdarbības mērķus, nepieciešama efektīva un dinamiska institucionālā vadīšana, kas promocijas darbā augstskolas mērķu hierarhijā formulēta kā horizontālais mērķis jeb prioritāte, kuru nodrošina augstākā līmeņa vadītāji (izpildvara) sadarbībā ar administratīvajām struktūrvienībām. Eiropā un pasaulē daudz pētīta augstākā izglītība, bet tikai pēdējos gadu desmitus pētnieku interesi saistījusi tieši augstskolu institucionālā vadīšana un pārvalde. Augstskolas vadīšana, kā arī tās koleģiālās un

korporatīvās pārvaldes formas, kas veido augstskolas iekšējo pārvaldi, piesaistījušas dažādu pasaules valstu pētnieku interesi tieši pēdējos 15-20 gadus (*Rytmeister C., Marshall S., 2007*). Kā iepriekš minēts, arī ārvalstu pētnieku secinājumos dominē atziņa, ka, lai nodrošinātu augstskolas pamatdarbības mērķu sasniegšanu mūsdienu apstākļos, nepieciešamas institucionālās vadīšanas un pārvaldes izmaiņas (*University Governance, 2009, Wolf P., 2011, Guerrero M., et. al., 2010; Kezar A., et al, 2004, Anderseck K., 2004 u.c.*). Pētījumi par augstskolu vadīšanas un pārvaldes jautājumiem ir aktuāli Rietumeiropā, Skandināvijā, ASV un Austrālijā.

Atbilstoši promocijas darba temata aktualitātei, autore izvirza **promocijas darba mērķi**: izpētīt veicinošos un kavējošos faktoros uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanā augstskolās, un noteikt nepieciešamās izmaiņas institucionālās vadīšanas pilnveidei.

Pētījuma objekts: augstskolu institucionālā vadīšana.

Pētījuma priekšmets: uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas sasniegumi un problēmas.

Lai realizētu mērķi, noteikti šādi **uzdevumi**:

1. Analizēt uz rezultātu orientētas vadīšanas teorētisko atziņu piemērotību augstskolu vadīšanai.
2. Izpētīt uz rezultātu orientētu Latvijas un ārvalstu pētnieku teorētisko atziņu aprobāciju augstskolu vadīšanā, ņemot vērā tās mērķus, funkcijas, struktūru, procesus un funkcionālās efektivitātes nosacījumus.
3. Novērtēt uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju – stratēģiskās vadības, kvalitātes vadības un veikspējas vadības ieviešanas un izmantošanas sasniegumus un problēmas, kā arī veicinošos un kavējošos faktoros augstskolās Latvijā.
4. Pamatojoties uz pētījuma rezultātiem, noteikt nepieciešamos uzlabojumus stratēģiskās vadības, kvalitātes vadības un veikspējas vadības izmantošanā augstskolās.

Pētījuma jautājums: Kādi faktori augstskolu institucionālajā vadīšanā veicina un kavē uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju mērķtiecīgu un efektīvu izmantošanu?

Pētījuma hipotēze: Lēmumu pieņemšanā nepietiekami izmantota atgriezeniskā saite par izpildes un darbības rezultātiem kavē stratēģiskās un kvalitātes vadības efektīvu izmantošanu augstskolu institucionālajā vadīšanā.

Izvirzītās tēzes:

1. Pārmaiņas augstskolu vadīšanā izriet no sabiedrības vadības modernizācijas zinātniskajām atziņām, kur uz rezultātu orientēta vadīšana tiek pielietota izmantojot

procesu pieeju, organizatoriskās struktūras optimizāciju un funkcionālās efektivitātes mērīšanu.

2. Ieviešot stratēģisko un kvalitātes vadību, augstskolas ir definējušas mūsdienīgus institucionālās vadīšanas mērķus un uzdevumus, taču praksē uzlabojumi bieži īstenoti formāli, un pastāv neatbilstība starp plānotajiem uzstādījumiem un uzdevumu izpildi.
3. Nepieciešamie uzlabojumi augstskolu stratēģiskās, kvalitātes un veiktspējas vadībā galvenokārt saistīti ar E. Deminga vadīšanas cikla visu posmu piemērošanu.

Latvijā veikti pētījumi par augstāko izglītību, bet maz pētītas pašas augstskolas kā organizācijas ar tām raksturīgajiem institucionālās vadīšanas problēmjasautājumiem. Latvijas augstskolu pēdējo gadu promocijas darbi ir devuši ieguldījumu dažādu augstskolu darbības jautājumu izpētē: „Augstas klases sportistu duālās karjeras vadība Latvijas augstskolās” (*Ābeļkalns I., 2014*), „Augstākās izglītības finanšu vadības sistēmas izstrāde” (*Eriņa I., 2012*); „Augstākās izglītības konkurences vide, ekonomiskā efektivitāte un valsts ekonomiskā izaugsme” (*Rocēns V., 2012*); „Augstskolas izglītības vides vadība” (*Stukaļina V., 2012*); „Latvijas augstākās izglītības efektivitātes izpēte un vidējā termiņa attīstība” (*Paņina L., 2011*); „Karjeras vadības un atbalsta sistēmas pilnveidošanas problēmas augstākajā izglītībā Latvijā” (*Jaunzema I., 2011*); „Latvijas reģionālo augstskolu izvērtējums un attīstības iespējas” (*Vīksne D., 2010*); „Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas izpēte augstskolā” (*Vīra R., 2001*) u.c. Atšķirībā no vairākuma pētījumu, kuros izzināti ar augstskolas pamatdarbību (augstākās izglītības studijas, pētniecība) saistītie jautājumi, promocijas darbs „Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošana augstākās izglītības iestādēs Latvijā” pēta augstskolu kā organizāciju ar tās īstenoto vadīšanas pieeju sasniegumiem un problēmjasautājumiem.

Pētījumā izmantotās metodes:

Promocijas darba teorētiskajā un empīriskajā daļā pielietotas kvalitatīvās metodes – zinātniskās literatūras un normatīvo dokumentu izpēte. Datu analīzei un rezultātu interpretācijai izmatota formāli loģiskā analīze, aprakstošā, grafiskā modelēšana, monogrāfiskā metode, SVID analīzes metode. Empīriskajā pētījumā izmantotas daļēji strukturētas intervijas (2010.g. – 2013.g.) un ekspertu intervijas (2017.g.). Intervēti Latvijas universitāšu rektori un administratīvie direktori, kā arī Turku Universitātes (Somija) dažāda līmeņa vadītāji. Pirms strukturētām intervijām tika veiktas pilotintervijas (2009.g.), lai precizētu promocijas darbā noteikto pētījuma mērķi un pētījuma priekšmetu. Ekspertu intervijas veiktas 6 augstskolās, intervējot administratīvos direktorus/prorektoros un kvalitātes vadītājus (2017.g.). Ekspertu jautājumi strukturēti tā, lai izzinātu stratēģiskās, kvalitātes un

veiktspējas vadības ieviešanas, izmantošanu un pilnveides sasniegumus un problēmas. Ekspertu intervijās iegūtie dati palīdzēja izvērtēt darba autores iepriekš iegūto pētījumu rezultātus – sasniegumus, problēmas un piemērojamos risinājumus uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanā un izmantošanā augstskolās.

Promocijas darba empīriskajā pētījumā pielietotas kvantitatīvās metodes – aptauja ar anketēšanu (2013.g.), piemērojot mērķtiecīgo izlasi. Ņemot vērā jautājumu specifiku, respondenti tika atlasīti atbilstoši viņu amatam – universitāšu dažāda līmeņa vadītāji. Aptaujas metode izvēlēta, lai papildinātu un precizētu intervijās iegūtos rezultātus – noskaidrotu universitāšu darbinieku – dažāda līmeņa vadītāju, viedokli par jaunu vadīšanas pieeju ieviešanu, un veidotu vispārīgāku priekšstatu par to atbilstību uz rezultātu orientētai vadīšanai. Aptaujas datu rezultātu apkopošanai un interpretācijai izmantotas statistisko datu grupēšanas – Faktoru analīzes metode, analīzes un grafiskās attēlošanas metodes. Datu apstrādei izmantotas *Excel* un *SPSS* programmatūras.

Pētījuma bāzes pamatojums:

Pētījuma 1. posma (2009.g.-2015.g.) empīriskā pētījuma bāze ietver augstskolas ar universitātes statusu: Daugavpils Universitāte (DU), Latvijas Lauksaimniecības universitāte (LLU), Latvijas Universitāte (LU), Liepājas Universitāte (LiepU), Rīgas Stradiņa universitāte (RSU), Rīgas Tehniskā universitāte (RTU). Lai nodrošinātu pētījumam starptautisku piemēru un salīdzinājumu, pētījuma papildināšanai tika izvēlēta Turku Universitāte (TU) Somijā. Respondentu izvēle Turku Universitātē (Somija) pamatojuma ar to, ka, saistībā ar 2010. gada Somijas universitāšu reformu, manīts Somijas augstākās izglītības institūciju normatīvais regulējums („*New University Act*”, 2009; *University reform, 2009*; *Virtanen K., 2009*; *Finnish Universities, 2010.*) TU vadītājiem ir konkrēta pieredze organizācijas pārmaiņu vadīšanā – augstskolu institucionālās vadīšanas modernizācijā. Līdz ar jauno Somijas universitāšu juridisko statusu, mainījies Somijas universitāšu regulējums valsts pārvaldes sistēmā – tās kļuvušas par neatkarīgām juridiskām personām (*independent legal entities*) ar plašām autonomijas un finansējuma piesaistes iespējām, un pilnīgu atbildību par saviem mērķiem, darbību un sasniegtajiem rezultātiem (*Finnish universities, 2010*). Somijas augstākā izglītība ieņem līderpozīcijas Eiropā, līdz ar to ir būtiski iepazīties ar labākās prakses piemēriem. Pamatojoties uz TU vadīšanas atspoguļojumu, iespējams apskatīt dažas no vadīšanas pieejām uz rezultātu orientētas vadīšanas kontekstā, kā arī pārņemt TU labākās prakses piemērus.

Pētījuma 2. posma (2016.g.-2017.g.) empīriskā pētījuma bāze ietver 12 valsts augstskolas Latvijā. Kopā ar jau minētajām universitātēm, tās ir: J. Vītola Latvijas Mūzikas akadēmija (JVLMA), Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija (LSPA), Rīgas Pedagoģijas un

izglītības vadības akadēmija (RPIVA), Ventspils Augstskola (VeA), Vidzemes Augstskola (ViA), Banku Augstskola (BA).

Pētījuma teorētiskais un metodoloģiskais pamats:

Augstskolas kā publiskās pārvaldes izglītības institūcijas analizējuši daudzi ārvalstu pētnieki (*Bleiklie I. et al, 2007, Agasisti T. et al, 2006, Barnett R., 2003, Blackman D. et al, 2009, Christensen T., 2010 u.c.*), secinot, ka augstākās izglītības sektors un augstākās izglītības iestādes vēsturiski skatītas kā unikālas, akadēmiskas, ar sabiedrības aktualitātēm maz saistītas, tomēr mūsdienās augstākās izglītības iestādes analizējamās publiskā sektora vadīšanas kontekstā, tādejādi apskatot augstskolas kā publisko organizāciju kopumu, un nodrošinot augstskolu vadīšanas jautājumiem plašāku skatījumu (*HEI Governance, 2009*).

Lai veidotu detalizētāku izpratni par pētījuma priekšmetu – uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas problēmas un risinājumi augstskolu institucionālās vadīšanas pilnveidei mērķu sasniegšanā, nepieciešams raksturot ar pētījuma tematu saistītos jēdzienus.

Vadīšanas pieejas promocijas darbā definētas kā uz teorētiskām un praktiskām atziņām balstīti metodoloģiski vadīšanas modeļi, kas nepieciešami, lai optimizētu visas augstskolas darbības jomas un to procesus orientācijai uz rezultātu. Promocijas darbā uz rezultātu orientētas vadīšanas pieejas ir stratēģiskā vadība, kvalitātes vadība, veikspējas vadība. Lai uzlabotu vadīšanas pieeju izmantošanu orientācijai uz rezultātu un mērķu sasniegšanas efektivitāti, vadītājiem savā praktiskajā darbībā nepieciešams piemērot līderību, vadīšanas kompetenci, spēju mācīties, atvērtību, horizontālo sadarbību. Šie jēdzieni promocijas darbā saprotami kā vadīšanas principi – galvenās atziņas no vadīšanas teorijām, kurām nepieciešama aprobācija augstskolu vadītāju praktiskajā darbībā.

Autore izmanto Jaunās publiskās pārvaldes (*New Public Management – NPM*) teoriju (*New Public Management, 2002*) kā promocijas darba teorētisko pamatu. No jaunās publiskās pārvaldes teorijas izriet uz rezultātu orientēta (*management by objectives – MBO*) vadīšanas pieeja, kas analizēta vadībzinātnes autoritāšu P. Drakera (*Drucker P., 2011*), D. Osborna, T. Gablera (*Osborn D., Gaebler T., 1992*), R. Dafta (*Daft R., 2010*), K. Polita (*Pollitt C., Bouckaert G., 2004*) zinātniskajās atziņās. Zinātniskās literatūras avotos (*Management, 2010, Odiorne G.S., 2004, Schleh E.C., 2009, Management by Objectives, 2009 u.c.*) uz rezultātu orientēta pieeja raksturota kā konsekventa un loģiska vadīšana, kas formulē mērķus un rīcības uzdevumus visos organizācijas struktūras līmeņos. Mērķu sasniegšanas raksturošanai obligāts nosacījums ir izmērāmi rezultāti, kas raksturojami kā kvantitatīvā vai kvalitatīvā izteiksmē definēti rezultatīvie rādītāji, kas regulāri tiek analizēti un vērtēti. Raksturīga organizācijas

struktūras elastība, vadītāju līderība, atvērtība un iesaistīšanās uzdevumu īstenošanā un uzraudzībā, vairāk nekā hierarhiskā pakļautība.

Uz rezultātu orientēta vadīšanas pieeja vadībzinātnē ir populāra un plaši pielietota. Tās pirmssākumi meklējami klasiskā menedžmenta teorijās (*H. Fayol, F.W. Moonley, L. Urwick*), kas „veidoja teorētisko bāzi industriālās ražošanas racionālai plānošanai un kontrolei” (*Morgan G., 1997:18*). Tālāk uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju attīstīja P. Drakers (*P. Drucker*) savā 1954. gada grāmatā „*The Practice of Management*”, atspoguļojot organizācijas vadīšanas klasisko shēmu: organizācija patērē cilvēku, materiālos, finanšu, informācijas u.c. resursus, tos vadot uz konkrētu mērķi, lai sniegtu pievienoto vērtību jeb rezultātu produkta vai pakalpojuma veidā (*Understanding the Theory, 2007*). P. Drakers (*P. Drucker*) uzsvēra, ka rezultātu sniegums ir galvenais organizācijas vadīšanas virzītājspēks organizācijas vērtējumam un lēmumu pieņemšanai tālākai darbībai. Viņš uzsvēris nepieciešamību vadīt organizāciju tā, lai darbības rezultāti būtu atbilstoši klientu, t.i., noteiktu sabiedrības mērķgrupai vajadzībām, tādejādi veidojot organizācijas sasaisti ar sabiedrību. Apmērām 30 gadus vēlāk uz rezultātu orientēta pieeja piemērota tūkstošos organizāciju ne tikai privātajā, bet arī publiskajā sektorā. Zinātniskās atziņas parāda, ka izmantojot efektīvu un dinamisku vadīšanu, ko sniedz uz rezultātu orientēta pieeja, organizācija spēj ātrāk un vieglāk realizēt savus pamatdarbības mērķus. Piemērojot uz rezultātu orientētu vadīšanu, mazinās organizatoriskais haoss, nekonkrētība, spontānu lēmumu pieņemšana, un uzdevumi tiek veikti sakārtotu funkciju un procesu vidē (*Strategic Management, 1998*).

Promocijas darbā apskatīti mūsdienu autoru (*Farahbakhsh S., 2007, Bourgon J., 2009, Giaque D., 2003, Eliassen K., et al, 2008, Hood C., 1995, Parna O. et. al., 2010, Greiling D., 2006, Mehde V., 2006 u.c.*) pētījumi par organizāciju problēmām, kas saistītas ar uz rezultātu orientētas, efektīvas vadīšanas ieviešanu. Analizētas mūsdienu ārvalstu autoru zinātniskās atziņas publiskā un izglītības sektora vadīšanā: Nīderlandē (*de Boer H., 2010*), Anglijā (*Trakman L., 2008, Brown R.,2011; Chapleo C., 2010*), Austrālijā (*Carnegie G. et. al., 2010; Rytmeister C. et. al., 2007; Blackman D. et. al., 2009; Harman K. et. al., 2007*), Vācijā (*Anderseck K.,2004; Norback L.E., 2000; Henze R., 2010*), Kanādā (*Jones G.A. et. al., 2001; Giroux H. A., 2009; Bradshaw P., 2009*), Itālijā (*Agasisti T., Catalano G., 2006*), ASV (*Kezar A.J., 2004; Jenicke L.O. et. al., 2008; Gallos J.V., 2009; Nadler D.P.et. al., 2010*), Somijā (*Linna P. et. al., 2010*), Norvēģijā (*Larsen I.M., 2009; Maassen P., 2002; Stensaker B. et. al., 2007*), Dānijā (*Christensen T., 2010*) u.c.

Lai veidotu augstskolu vadīšanas pieeju grupējumu, pētīta procesu pieeja organizāciju vadīšanā, H. Mintzberga (*Mintzberg H.,1998*) atziņas par publiskas organizācijas funkcionālo

sastāvdaļu – procesu veidiem, kā arī E. Deminga (*Deming E., 1994*) teorija par visaptverošo kvalitātes vadību (*Total Quality Management*), un no procesu pieejas izrietošie Eiropā un pasaulē populārākie vadīšanas modeļi.

Kā metodoloģiskais pamats augstskolu vadīšanas pieeju izmantošanai piemērots Eiropas Kvalitātes vadības fonda Izcilības modelis (*EFQM Excellence*) un Līdzsvarotu rādītāju sistēmas (*Balanced Scorecard, 2006*) metode. Atspoguļojot uz rezultātu orientētas augstskolas mērķu un rezultātu shēmu, izmantots G. Bukerta un K. Polita (*Bouckaert G., Pollitt C., 2000*) resursu – rezultātu modelis.

Promocijas darbā piemērotas vadīzinātnes autoru (*Daft R., 2010, Osborne P., Gaebler T., 2005; Drucker P., 2011; Greiling D., 2006; Linna P., Pekkola S., 2010 u.c.*) zinātniskās atziņas par organizācijas funkcionālās efektivitātes mērīšanu, kas nosaka organizācijas mērķu sasniegšanas efektivitāti jeb to rezultativitāti, lietderīgumu.

Autore izmanto starptautisko organizāciju (Eiropas Universitāšu asociācija (EUA), Eiropas Publiskās administrācijas institūts (EIPA), Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (OECD) u.c.) ziņojumus un pētījumus par augstākās izglītības iestāžu vadīšanas un pārvaldības jautājumiem. Promocijas darbā izmantota ar augstākās izglītības vadību un publisko pārvaldi saistītā normatīvā bāze, Izglītības un zinātnes ministrijas (IZM) dati par augstskolām, kā arī augstskolu satversmes, attīstības stratēģijas, struktūrshēmas, gada pārskati (gadagrāmatas), vadības ziņojumi u.c. augstskolu dokumenti. Apskatīti arī augstākās izglītības konsultāciju uzņēmumu (*SIA „Fontes”, SIA „Dynamic University”*) un IZM veiktie pētījumi par augstskolu institucionālās vadīšanas efektivitāti.

Empīriskā pētījuma gaitas raksturojums hronoloģiskā secībā (2009.g.-2017.g.):

1. Pilotintervijas ar Igaunijas Dabaszinātņu universitātes, Lietuvas Lauksaimniecības universitātes (tagad – *Aleksandro Stulginskio University, ASU*) un Lietuvas Veterinārmedicīnas akadēmijas (tagad – Lietuvas Veselības zinātņu universitāte) rektoriem (3 pilotintervijas). Pamatojoties uz pilotinterviju rezultātiem, tika izstrādātas tālākās kvalitatīvā pētījuma nostādnes. Interviju laiks: 2009. gada februāris.
2. Daļēji strukturētas intervijas ar TU (Somija) vadītājiem (kopā 7 intervijas). Autores pētnieciskā vizīte TU Somijā. Interviju laiks: 2010. gada marts.
3. Daļēji strukturētas intervijas ar Latvijas universitāšu rektoriem (kopā 6 intervijas). Interviju laiks: 2010. gada aprīlis-maijs.
4. Augstskolu (universitāšu) (DU, LLU, LU, LiepU, RSU, RTU) dažāda līmeņa vadītāju aptauja ar anketēšanu, n=204. Aptaujas laiks: 2013. gads.

5. Daļēji strukturētās intervijas ar universitāšu (LU, RSU, RTU) administratīvās pārvaldes direktoriem (kopā 3 intervijas). Interviju laiks: 2013. gada maijs-jūlijs, 2014. gada septembris.
6. Ekspertu intervijas ar augstskolu administratīvajiem direktoriem/prorektoriem un kvalitātes vadītājiem JVLMA, LSPA, RPIVA, VeA, ViA, BA (kopā 6 intervijas). Interviju laiks: 2017. gads.

Citi pētījumi ar promocijas darba autores līdzdalību:

- Dalība Pasaules Bankas, IZM, Valsts Izglītības attīstības aģentūras (VIAA) pētījumā „*Higher Education Funding Assessment in Latvia*”, intervijas ar augstskolu pārstāvjiem, 2014. gada februāris-maijs.
- Dalība SIA „*Dynamic University*” organizētajā seminārā par iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēmām augstākās izglītības iestādēs. Semināra ietvaros prezentēti galvenie izpētes secinājumi IZM pētījumam „Augstākās izglītības iestāžu iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēmu efektivitātes novērtēšana” 2013. gada decembris.
- Dalība Latvijas Universitāšu asociācijas (LUA) pētījumā par Latvijas universitāšu ieguldījumu Latvijas tautsaimniecībā. 2011.g.- 2012.g.
- Dalība LLU pētījumā (darbinieku aptauja) par LLU attīstību. Promocijas darbā izmantoti pētījuma rezultāti, kas raksturo galvenos problēmjautājumus LLU institucionālajā vadīšanā. 2011. gada decembris – 2012. gada janvāris.
- Universitātes vadīšanas procesu nozīmīguma vērtējums izmantojot ekspertu (kopā 5 eksperti no LLU, TU (Somija) un IZM (Latvija)) viedokli, piemērojot Hierarhiju analīzes metodi. 2010. gada marts-maijs. Promocijas darba ierobežotā apjoma dēļ rezultāti nav atspoguļoti.

Promocijas darba temata ierobežojumi:

1. Pētīti uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas sasniegumi un problēmas augstākās izglītības iestādēs – valsts augstskolās, kas ir universitātes, akadēmijas un augstskolas. Pētījuma 1. posmā pētītas augstskolas ar universitātes statusu (6 universitātes), pētījuma 2. posmā pētījuma objekts paplašināts, pētījumā ietverot vēl 6 valsts augstskolas. Autore nav pētījusi juridisko personu dibinātās (privātās) augstskolas.
2. Promocijas darbā pētīto vadīšanas pieeju un vadīšanas principu skaits ir ierobežots. Pētītas tikai tās pieejas (kvalitātes, stratēģiskā un veiktspējas vadība), kuras autore identificējusi kā visbiežāk aktualizētās (augstākās izglītības iestāžu vadīšanas modernizācijas kontekstā, nodrošinot uz rezultātu orientētu vadīšanu un mērķu

sasniegšanu) pētnieku teorētiskajās atziņās, un ar augstākās izglītības iestāžu vadīšanu saistītajos vietējo un starptautisko organizāciju pētījumos un ziņojumos.

3. Autores pētījuma joma ir mērķi, uzdevumi un sasniedzamie rezultāti (izpildes rezultāti) augstskolu organizatoriskās jeb institucionālās vadīšanas jomā, ko realizē izpildvara sadarbībā ar administratīvajām struktūrvienībām. Autore norobežojas no rezultātu padziļinātas izpētes augstskolu pamatdarbības (studijas, pētniecība) jomā.

Pētījuma novitāte:

1. Izstrādāta uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas metodoloģija augstskolās, apkopojot vadībzinātnes autoru zinātniskās atziņas, Jaunās publiskās pārvaldes teoriju (JPP), uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju, Eiropas Kvalitātes vadības fonda Izcilības (*EFQM Excellence*) modeļa un Līdzsvarotu rādītāju sistēmas (*Balanced Scorecard – BSC*) metodes teorētiskos aspektus.
2. Pamatota nepieciešamība uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju sasaitei ar līderību, vadīšanas kompetenci, spēju mācīties un izmantot jaunievedumus vadīšanas darbā, vadīšanas darba atvērtību un horizontālo sadarbību.
3. Izpētīti uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju sasniegumi un problēmas, noteikti veicinošie un kavējošie faktori stratēģiskās, kvalitātes un veikspējas vadības izmantošanā augstskolās. Galvenie vecinošie faktori: augstskolu juridiskais statuss; normatīvais regulējums, kas aktualizē finansējuma piešķiršanu atbilstoši rezultātiem jeb sasnieguma rādītājiem; augstskolu izstrādātie attīstības un plānošanas dokumenti, kas var kalpot kā lēmumu pieņemšanas bāze mērķu un rezultātu sasniegšanai praksē. Kavējošie faktori: formāla pieeja, nepietiekoša izpratne par stratēģiskās, kvalitātes un veikspējas vadības būtību un ieguvumiem; vadīšanas cikla visu posmu nepilnīga piemērošana u.c.

Pētījuma praktiskā pielietojamība:

1. Saistībā ar augstākās izglītības un augstskolu strukturālo reformu aktualitāti pašlaik un turpmākajos gados, daļa no pētījuma rezultātiem varētu tikt ņemti vērā, īstenojot augstākās izglītības reformas, kā arī veicot grozījumus Augstskolu likumā (pētījuma rezultāti un priekšlikumi diskutēti un iesniegti IZM parlamentārajai sekretārei 2012. gada 2. jūlijā);
2. Autore aktualizējusi uz rezultātu orientētas vadīšanas nozīmīgumu augstskolās, uzsverot nepieciešamību efektīvi izmantot stratēģisko, kvalitātes un veikspējas vadību. Latvijā ik pa laikam aktualizēta publiskās pārvaldes institūciju, t.sk. valsts augstskolu, darbības orientācija uz rezultātu. Piemēram, 2001. g. Īpašu uzdevumu

ministra valsts reformu lietās sekretariāta pasūtītais pētījums „Rezultatīvo rādītāju ieviešanu valsts pārvaldē” 2007.g. MK noteikumi par rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas pamatnostādņem; 2009.g. MK instrukcija par rezultātu un to rezultatīvo rādītāju izstrādes un novērtēšanas metodiku; kopš 2015.g. (*Par rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas, 2008.-2013.*). IZM pakāpeniski uzsāk „Jauna augstākās izglītības finansēšanas modeļa” ieviešanu, papildus bāzes finansējumam, atbilstoši sasniegtajiem rezultātiem tiek paredzēts snieguma un attīstības finansējums. Lai arī ir veikti pētījumi un izstrādāti noteikumi, tomēr uz rezultātu orientēta vadīšana un rezultatīvo rādītāju sasniegšana praksē līdz šim nav bijusi pārlicinoša.

3. Promocijas darba rezultāti izmantoti Latvijas Universitāšu asociācijas (LUA) darba grupā, izstrādājot pētījumu „Universitāšu ieguldījums Latvijas tautsaimniecībā”, 2012, un veidojot ieteikumus augstākās izglītības politikas veidotājiem un universitāšu vadītājiem. Daļa no pētījuma rezultātiem izmantoti publikācijā „Universitātes regulējošais tiesiskais ietvars” (*Štefhagena D., 2012*) LUA darba grupas izdevumā „Universitāšu ieguldījums Latvijas tautsaimniecībā”. Plašākai sabiedrībai izdevums prezentēts 2012. gada 11. novembrī RTU.
4. Daļu no pētījumā identificētajiem institucionālās vadīšanas problēmjautājumiem un iespējamiem risinājumiem autore vairākkārt prezentējusi savā iepriekšējā darbavietā Latvijas Lauksaimniecības universitātē – LLU Metodiskajā konferencē 2012. gada 27. janvārī (*LLU attīstības stratēģiskās plānošanas semināra rezultāti, 2012*). LLU Akadēmiskajā sēdē 2012. gada 29. augustā u.c. Autore aktualizējusi un aprobējusi uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas modeli strādājot kā LLU Kvalitātes vadības darba grupas vadītāja LLU no 2011.g. – 2014. g.

Pētījuma rezultātu aprobācija zinātniskās konferencēs un izdevumos

Autores publikācijas zinātnisko rakstu krājumos:

1. Stefhagena Dita, Bariss Voldemārs (2017). „*Quality Management in Higher Education Institutions in Latvia*”. Proceedings of the 2017 International Conference „Economic Science for Rural Development” No 46, ISSN 1691-3078, ISSN 2255-9930 (online), Latvia University of Agriculture, Faculty of Economics and Social Development, Jelgava, Latvia, pp. 173-179
2. Stefhagena Dita (2013). „*Public university management under new conditions of change*”. Proceedings of the 2nd International Scientific Conference „Economic and Social Development” (elektronisks resurss), ISBN 978-961-6825-73-3. Publisher: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (Croatia), Faculty of Commercial and Business Sciences (Slovenia), Paris, France, pp. 1301 – 1308
3. Stefhagena Dita, Bariss Voldemars (2012). „*Leadership and professionalism as future challenge in public sector university management*”. „International Journal of

- Business and Management Studies”, Vol 4, No 2, 2012, ISSN 1309 – 8063 (online). Publisher: Social Science Research Society, International Conference on Social Sciences, Dokuz Eylul University, Turkey, Izmir, pp. 137-146
4. Stefenhagena Dita (2012). **“Problems of University Institutional Governance in Changing Environment”**. Proceedings of International Scientific Conference „Economics and Management”: ICEM - 2012, No 17 (4), ISSN 2029 – 9338 (online), Kaunas University of Technologies, Kaunas, Lithuania, pp. 1594-1599
 5. Stefenhagena Dita (2011). **“New Governance in Public Universities - a Future Challenge in Latvia”**. Proceedings of International Scientific Conference (elektronisks resurss) “Management Horizons in Changing Economic Environment: Visions and Challenges”, ISSN 2029-8072, EBSCO datubāze, Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania, pp. 581-588
 6. Stefenhagena Dita (2011). **„Current Development Issues in University Governance”**. Proceedings of International Scientific Conference (elektronisks resurss) „Current Issues in Management of Business and Society Development”, ISBN 978- 9984 - 45-348- 4, University of Latvia, Riga, Latvia, pp. 738 - 745
 7. Štefenhagena Dita (2011). **“Universitātes pārvaldes procesu vērtējums funkcionālās efektivitātes pilnveidei”**. Latvijas Universitātes raksti, Ekonomika, Vadības zinātne, Rīga: Latvijas Universitāte, 766. sēj., ISSN 1407 - 2157, 177.-189. lpp.
 8. Kronberga Ginta, Štefenhagena Dita (2010). **„Latvijas Lauksaimniecības universitātes darbības stratēģija sadarbības nodrošināšanā”**. 13. Starptautiskās zinātniskās konferences rakstu krājums „Sabiedrība un kultūra”, Liepāja, Latvija, 682.-689. lpp.
 9. Stefenhagena Dita (2010) **„New Challenges for Academic Institutions’ Governance: Latvia and Finland”**. International Scientific Conference Proceedings (elektronisks resurss) “An Enterprise Odyssey: From Crisis to Prosperity - Challenges for Government and Business”, ISBN-10:953-6025-33-6, EBSCO datubāze. University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Opatija, Croatia, pp. 482 - 491
 10. Stefenhagena Dita (2010). **“New Challenges for Governance of Higher Education Institutions”**. Proceedings of International Scientific Conference „Economic Science for Rural Development” Nr. 22: Resources and Education, ISSN 1691-3078, ISBN978-9984-9937-9-9, Latvia University of Agriculture, Faculty of Economics, Jelgava, Latvia, pp.110-115
 11. Štefenhagena Dita, Kronberga Ginta (2010). **„Universitātes darbības efektivitāte reģiona attīstībai”**. 52. Starptautiskās zinātniskās konferences rakstu krājums (elektronisks resurss), ISBN 978-9984-14-521-1, Daugavpils Universitāte, Daugavpils, Latvija, 1091 -1096 lpp.
 12. Štefenhagena Dita (2010). **„Valsts augstskolas statuss un tās darbības efektivitāte publiskās pārvaldes sistēmā”**. Latvijas Universitātes raksti, Ekonomikas un vadības zinātne, Rīga: Latvijas Universitāte, 754. sēj., ISBN 978-9984-45-207-4, 158.-166. lpp.
 13. Stefenhagena Dita (2009). **“Innovative Management Processes in Public Higher Education Institutions – Reality or Illusion?”**, Proceedings of International Scientific Conference “New Dimensions of the Development of Society” (elektronisks resurss),

- ISBN 978-9984-48-005-3, Latvia University of Agriculture, Faculty of Social Sciences, Jelgava, Latvia, pp.1-9
14. Stefenhagena Dita (2009). **“Public Higher Institutions’ Status Within Public Administration Structure and Possibility to Introduce Innovative Management Processes”**. Proceedings of the 4th International Scientific Conference “Management Theory and Practice: Synergy in Organizations” (elektronisks resurss), ISBN 978-9985-4-0572-7, University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, Tartu, Estonia, pp. 1-22
 15. Stefenhagena Dita (2008). **„Innovative Management Processes in Public Higher Education Institutions”**. Proceedings of the 4th International Scientific Conference „New Dimensions in the Development of Society”, ISBN: 9789984784922, EBSCO datubāze, Latvia University of Agriculture, Faculty of Social Sciences, Jelgava, Latvia, pp. 324-331
 16. Stefenhagena Dita (2007). **“Social Innovations in Public Administration Institutions”**. Proceedings of International Scientific Conference “New Dimensions in the Development of Society”, ISBN 9789984784359, Latvia University of Agriculture, Faculty of Social Sciences, Jelgava, Latvia, pp. 75-82
 17. Štefenhagena Dita (2006). **“Latvijas Lauksaimniecības universitātes, Baltijas valstu un Ziemeļvalstu universitāšu sadarbība”**. Proceedings of the International Scientific Conference “New Dimensions in the Development of Society”, ISBN 9984-784-10, Latvia University of Agriculture, Faculty of Social Sciences, Jelgava, Latvia, 163.-169.lpp.

Autores dalība un uzstāšanās starptautiskās zinātniskās konferencēs:

1. International Scientific Conference, Latvia University of Agriculture, Faculty of Economics and Social Development, Jelgava, Latvia. Referāts „Quality Management at HEIs in Latvia”, 2017. gada 26.-27. aprīlis.
2. International Scientific Conference „Learning Organizations in Public Sector Organizations”, Bialystok-Suprasil, Poland. Department of Organization and Management, Faculty of Management, Bialystok University of Technology. Referāts „New Approaches in University Management as Public Sector Organization”, April 20-21, 2015.
3. 2nd International Scientific Conference on Economic and Social Development, Paris, France. Referāts „Public University Management Under New Conditions of Change”, April 4-5, 2013.
4. International Conference on Social Sciences: ICSS-2012, Dokuz Eylul University, Faculty of Economics and Management in cooperation with Social Sciences Research Society, Izmir, Turkey. Referāts “Leadership and professionalism as future challenge in public sector university management”, October 4 -8, 2012.
5. International Conference on Economics and Management ICEM-2012, Kaunas University of Technology, Kaunas, Lithuania. Referāts “Problems of University Institutional Governance in Changing Environment”, March 29 -30, 2012.
6. International Scientific Conference “Management Horizons in Changing Economic Environment: Visions and Challenges”, Vytautas Magnus University, Kaunas,

- Lithuania. Referāts “New Governance in Public Universities - a Future Challenge in Latvia”, September 21 – 23, 2011.
7. International Scientific Conference „Current Issues in Management of Business and Society Development”, University of Latvia, Riga, Latvia. Referāts „Current Development Issues in University Governance”, May 4 – 5, 2011.
 8. 13. Starptautiskā zinātniskā konference „Sabiedrība un kultūra”, Liepājas Universitāte, Sociālo zinātņu institūts, Vadībzinātņu katedra, Liepāja, Latvija. Referāts „Latvijas Lauksaimniecības universitātes darbības stratēģija sadarbības nodrošināšanā”, 2010. gada 29. - 30. aprīlis.
 9. International Scientific Conference “An Enterprise Odyssey: From Crisis to Prosperity - Challenges for Government and Business”, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Opatia, Croatia. Referāts „New Challenges for Academic Institutions’ Governance: Latvia and Finland”, May 26 – 29, 2010.
 10. International Scientific Conference „Economic Science for Rural Development”, Latvia University of Agriculture, Faculty of Economics, Jelgava, Latvia. Referāts “New Challenges for Governance of Higher Education Institutions”, April 22 - 23, 2010.
 11. 52. Starptautiskā zinātniskā konference, Daugavpils Universitāte, Daugavpils, Latvija. Referāts „Universitātes darbības efektivitāte reģiona attīstībai” 2010. gada 15. aprīlis.
 12. International Scientific Conference “New Dimensions of the Development of Society”, Latvia University of Agriculture, Faculty of Social Sciences, Jelgava, Latvia. Referāts “Innovative Management Processes in Public Higher Education Institutions – Reality or Illusion?”, October 2 – 3, 2009.
 13. 4th International Scientific Conference “Management Theory and Practice: Synergy in Organizations”, University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, Tartu, Estonia. Referāts “Public Higher Institutions’ Status within Public Administration Structure and Possibility to Introduce Innovative Management Processes”, April 3 – 4, 2009.
 14. 4th International Scientific Conference „New Dimensions in the Development of Society”, Latvia University of Agriculture, Faculty of Social Sciences, Jelgava, Latvia. Referāts „Innovative Management Processes in Public Higher Education Institutions”, September 25 – 26, 2008.
 15. International Scientific Conference “New Dimensions in the Development of Society”, Latvia University of Agriculture, Faculty of Social Sciences, Jelgava, Latvia. Referāts “Social Innovations in Public Administration Institutions”, June 14 -15, 2007.
 16. International Scientific Conference “New Dimensions in the Development of Society”, Latvia University of Agriculture, Faculty of Social Sciences, Jelgava, Latvia. Referāts “Latvijas Lauksaimniecības universitātes, Baltijas valstu un Ziemeļvalstu universitāšu sadarbība”, 2006. gada 15.-16. jūnijs.

Autores dalība un uzstāšanās vietējās konferencēs:

1. LU 75. konference, sekcija „Izglītības vadība”, ar referātu „Kvalitātes vadība kā uz rezultātu orientēta pieeja augstskolu vadīšanā”, 2017. gada 30. janvāris.

2. LU 73. konference, sekcija „Publiskā sektora pārvaldība un ekonomika”, ar referātu „Jaunas vadīšanas pieejas augstskolu vadīšanā”, 2015. gada 5. februāris.
3. LU 72. konference, sekcija „Publiskā sektora pārvaldība un ekonomika”, ar referātu „Jaunas vadīšanas pieejas orientācijai uz rezultātu”, 2014. gada 3. februāris.
4. LU 71. konference, sekcija „Publiskā sektora pārvaldība un ekonomika”, ar referātu „Universitāšu vadīšanas problēmas dažāda līmeņa vadītāju skatījumā”, 2013. gada 31. janvāris.
5. LU 70. konference, sekcija „Publiskā sektora pārvaldība un ekonomika”, ar referātu „Aktuālās problēmas augstskolu pārvaldē”, 2012. gada 2. februāris.

TEORĒTISKI PĒTNIECISKĀ DAĻA

1. UZ REZULTĀTU ORIENTĒTU VADĪŠANAS PIEEJU IZMANTOŠANA AUGSTSKOLAS KĀ ORGANIZĀCIJAS VADĪŠANĀ

Lai pētītu uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanu augstskolās, sākotnēji nepieciešams izprast šo pieeju specifiku un jaunākās tendences atbilstoši vadībzinātnes autoru zinātniskajām atziņām. Autore analizē organizācijas vadīšanu, pamatojoties uz atziņām (*Drucker P., 2011, Osborn D., 1992, Pollitt C., 2004, Daft R., 2010 u.c.*), ka ārējās vides pārmaiņu apstākļos organizācijās nepieciešams ieviest jaunas vadīšanas pieejas, lai nodrošinātu organizācijas orientāciju uz rezultātu un mērķu sasniegšanas efektivitāti.

Valsts augstskolas kā publiskas organizācijas vadīšana mūsdienu apstākļos saskaras ar pretrunu: no vienas puses, mainīgā ekonomiskā, politiskā un sociālā vide liek vadītājiem lēmumu pieņemšanā būt elastīgiem un radošiem, un arī augstskolu autonomijas statuss ļauj nodrošināt neatkarību augstskolu institucionālajā vadīšanā, bet, no otras puses, augstskolai publiskā sektora ietvaros ir sava specifika – tā ir formāla organizācija, kur normatīvu prasību ievērošana un formālās procedūras bieži svarīgākas par rezultātu. Augstskola ir normatīvo aktu reglamentēta un hierarhiski strukturēta, un tā lielā mērā atbilst M. Vēbera (*Weber M., 1996*) ieviestajam birokrātiskas organizācijas raksturojumam. Tādejādi ir nepieciešams izprast valsts augstskolas iespējas un ierobežojumus ieviest un izmantot uz rezultātu orientētas vadīšanas pieejas institucionālajā vadīšanā.

1.1. Orientācija uz mērķiem un rezultātiem mūsdienu vadībzinātnes teorijās

Organizācijas vadīšana literatūras avotos skaidrota kā darbību kopums, kas ietver plānošanu, organizēšanu, motivēšanu, kontroli u.c. funkcijas, kas nepieciešamas organizācijas darbības nodrošināšanai un mērķu sasniegšanai. Jēdzienu „vadīšana” definējis jau vadībzinātnes klasiķis H. Faijols (*H. Fayol*): „vadīt uz noteiktu mērķi, optimāli izmantojot resursus un nodrošinot visu vadības funkciju īstenošanu” (*Management, 2010:124*). Klasiskās organizācijas vadīšanas funkcijas laika gaitā attīstītas un papildinātas, bet pēc būtības H. Faijola iedalījums nav novecojis, un uzskatāms arī par mūsdienu organizācijas vadīšanas pamatu.

Pētnieku atziņās par organizācijas un augstskolas vadīšanu uzsvēta aizvien pieaugoša nepieciešamība efektīvāk izmantot vadīšanas funkcijas, organizācijas struktūru un resursus mērķu sasniegšanai, uzsverot, ka visas vadīšanas funkcijas ir vērstas uz cilvēku, finanšu, materiālo, tehnoloģisko, informācijas u.c. resursu efektīvu izmantošanu un organizācijas mērķu sasniegšanu. Pētnieki augstskolu vadīšanu raksturojuši kā struktūru un procesu ietvaru, kurā augstskola darbojas, lai sasniegtu rezultātus (*Maassen P., 2002, Larsen I., 2009*). „Regulējumu, struktūras, normu un praktisko darbību kopums, kas nodrošina augstākās izglītības iestādes ietvaru, lai sasniegtu mērķus un uzdevumus un, lai īstenotu augstskolas politiku saskaņotā un koordinētā veidā.” (*Higher education governance, 2006:98*). Tāpat literatūras avotos, raksturojot gan organizāciju, gan augstskolu uzsvēta nepieciešamība pēc vadīšanas funkciju efektīvas izmantošanas un virzības uz rezultātu.

Vadībzinātnes teorētiskajos avotos bieži tiek izdalītas divu tipu organizācijas – privātās un publiskās. Tas izriet no visas sabiedrības dalījuma divās lielās jomās – publiskajā un privātajā sektorā, katru no kurām savukārt var pakļaut detalizētākam iedalījumam. Jēdziens „publiskās” (*lat. publicus*) definēts kā sabiedriska – atklāta, visiem pieejama, kurā visi var piedalīties. Savukārt jēdziens „privāts” (*lat. privatus*) ir tieši vai netieši saistīts ar privātīpašumu, kas pieder atsevišķai personai vai personu grupai (*Svešvārdu vārdnīca, 2005*). Publiskā un privātā jēdzieni vadībzinātnē bieži salīdzināti kā pretēji, balstīti uz pretējām vērtībām. Publiskā sektora vadības uzdevumus – produktu un pakalpojumu sniegšanu dažādām sabiedrības mērķgrupām, īsteno publiskas organizācijas. Tās ir publisko tiesību juridiskas personas, kuras realizē valsts varas sabiedriskās, politiskās vai citas funkcijas. Pretstatā privātajam sektoram, publisko organizāciju darbības mērķus un resursus daļēji vai pilnībā nosaka valsts, un publisko organizāciju darbību strikti regulē normatīvie akti (*Comparative Public Administration, 2000; New Public Management, 2002*). Avotos līdzīgi uzsvērts, ka publiskas organizācijas funkcionēšana ir atkarīga no valsts pārvaldes sistēmas kopumā, un to regulē un ietekmē gan administratīvi, gan politiski lēmumi.

Sabiedrības vadības sektors, kurā iekļaujas izglītības vadība, pēc savas būtības raksturots kā birokrātisks, jo publiskas organizācijas, un tāpat arī valsts augstskolas, ir formālas, un to struktūras ir hierarhiskas (*Pollitt C., Bouckaert G., 2004; Giauque D., 2003*). Lai nodrošinātu darbības atbilstību likumiem un noteikumiem, publiskas organizācijas īpašu uzmanību pievērš procedūrām vairāk kā rezultātiem. Procedūru pārvalde lielāku uzmanību velta noteikumu precīzai ievērošanai, nevis rezultātu sasniegšanai. Birokrātisko organizāciju darbības stiprās un vājās puses ir plaši pētītas, sākot ar vācu sociologa un ekonomista M. Vēbera (*Sociology and organization, 2008; Weber M., 1996*), zinātniskajām atziņām, kurš

20.gs. sākumā raksturoja klasiskas birokrātiskas organizācijas pamatprincipus, kas iekļauj stabilas, pastāvīgas un nemainīgas funkcijas un izteiktu hierarhiju. M. Vēbers izstrādāja teoriju par procedūru pārvaldi, pamatojot, ka uz noteikumiem balstītas un reglamentētas procedūras veido racionālu pieeju un paaugstina darbības efektivitāti.

Viens no pirmajiem zinātniekiem, kurš skaidri norādīja uz birokrātijas vāmajām vietām publiskajā pārvaldē, bija ASV ekonomikas profesors, publiskā menedžmenta pētnieks V. A. Niskanens (*Niskanen W.A., 2007*), kā arī virkne citu autoru (*Merton R., 1957, Crozier M., 1981 u.c.*), kuru atziņās uzsvērts, ka, lai arī birokratizētai, nemainīgai un standartizētai darbībai ir savas priekšrocības, tomēr birokrātiskā organizācijas vadīšanas pieeja ir neefektīva - tai raksturīga „uz procedūrām orientēta” vadīšana, un rezultāts tiek saprasts tikai kā normatīvā regulējuma ievērošana. Kā atspoguļots V. Niskanena (*Niskanen W.A., 2007*) atziņās, problēmas ar „uz rezultātu orientētu” vadīšanu lielā mērā saistītas ar to, ka publiskas organizācijas savu budžetu saņem neatkarīgi no darbības rezultāta, tādējādi, tās nav ieinteresētas orientācijā uz rezultātu. Tradicionāli publiskas organizācijas vadīšana netika orientēta uz rezultātu un mērķu sasniegšanas efektivitāti, bet gan uz procedūru izpildi, un procedūru izpildei piemērojamas tradicionālās, birokrātiskās vadīšanas metodes.

Mūsdienās publiskais sektors, un līdz ar to arī izglītības vadība, nemitīgi mainās un attīstās. Augstskolām veicamo uzdevumu un sasniedzamo rezultātu apjoms palielinās, un samazinās uzdevumu īstenošanas laiks. Saskaroties ar pieaugošo resursu patēriņu un globālajiem izaicinājumiem, vairumā valstu notiek publiskā sektora reorganizācija. Taču publiskās pārvaldes darbība, īpaši jautājumos, kas saistīti ar pārmaiņām un restrukturizāciju, saskaras ar pretrunu: no vienas puses, reglamentēta darba rutīna palīdz veikt uzdevumus leģitīmi, bet, no otras puses, nepieciešamība „dzīvot līdzī laimam” publiskai organizācijai liek būt elastīgai un atvērtai pārmaiņām.

Publisko un privāto organizāciju vadīšanas salīdzināšana tiek izmantota, ja nepieciešams rast jaunus vadīšanas risinājumus publiskā sektora organizācijās. Avotos (*Public administration, 2007; The Craft of Public Administration, 2008; Innovative management, 2016 u.c.*) pastāv samērā vienots viedoklis, ka galvenās atšķirības starp publiskām un privātām organizācijām saistītas ar mērķu noteikšanu un vadīšanas mehānismu atšķirībām mērķu sasniegšanā. Privātā sektora organizācijās tiekšanās pēc rezultāta un mērķu sasniegšanas efektivitātes saistīta ar peļņu, bet publiskās organizācijās rezultātu un efektivitātes nosacījumi ne vienmēr ir obligāti. Piemēram, publiskās organizācijās rezultāti ne vienmēr ir skaidri definēti, un rezultātu sasniegšanas efektivitāte reti tiek mērīta. Tāpat arī, rezultātu nesasniegšana nav kritiska organizācijas pastāvēšanai. Publiskā organizācijā

vadītājiem jāstrādā mazāk konkurējošā vidē, kas atkarīga no ārējiem resursiem. Lēmumu pieņemšanu ietekmē birokrātija, un vadītājiem ir mazāka rīcības brīvība (*Understanding Public Management, 2008; Administrative and management theory, 1995*).

Jau 20.gs. 70.gados publisko organizāciju pētniecībā dominēja atziņa, ka ārējās vides ietekme uz publiskas un privātas organizācijas darbību ir līdzīga, t.i., ārējā vide (sabiedrības mērķgrupu vajadzības, valsts institūciju un likumdevēju regulējums u.c.) spēcīgi ietekmē gan publiskas organizācijas darbību (resursu pieejamību, vadīšanas procesu piemērošanu, lēmumu pieņemšanu u.c.), gan privātas organizācijas darbību (*Understanding Public Management, 2008; Boston J. et. al., 1996*). Kopš 20. gs. 90. gadiem vairums pētnieku savās zinātniskajās atziņās secinājuši, ka, lai arī pastāv fundamentālas atšķirības starp privāto un publisko sektoru, un līdz ar to - starp uzņēmējdarbības un publiskā sektora organizāciju vadīšanu, ir jāseko, lai publiskā sektora vadīšana pārņemtu labāko praksi no privātā sektora vadīšanas (*Yamamoto H., 2003*). Arī profesors E. Vanags atzinis, – lai arī publiskas organizācijas primārais mērķis ir apmierināt iedzīvotāju vajadzības, bet privātā sektora organizācijas – gūt peļņu, abu organizāciju veidiem kopēja ir tiekšanās pēc mērķu sasniegšanas, un publiskā sektora organizācijās arvien plašāk tiek izmantoti uzņēmējdarbības vadīšanas principi un metodes (*Vanags E., 2007*).

R. Dafts (*Daft R., 2007*), apskatot organizācijas no sistēmiskās pieejas (*systems approach*) (*Hitchins D., 1992; Senge P., 2006; Checkland P., 1999 u.c.*) viedokļa, atzinis, ka sākotnēji organizācijas veidoja savu darbību slēgtā, iekšējā vidē. Slēgto sistēmu vadīšana ir vieglāka – vide un resursi ir zināmi un paredzami. Mūsdienu organizācijas pastāvēšana iespējama organizācijai integrējoties ārējā vidē – tas nozīmē, ka organizācija ir atvērta sistēma, kas savus darbības rezultātus piemēro konkrētu mērķgrupu vajadzībām (*Understanding the Theory, 2007*). Mūsdienu apstākļos organizācijas ir pakļautas nemitīgām pārmaiņām, un ārējie apstākļi lielā mērā nosaka to, ka organizācijām nepieciešamas jaunas pieejas vadīšanā un rezultātu sasniegšanā.

Jau 20.gs. 60. gados zinātnieki, organizāciju inovāciju un pārmaiņu pētnieki T. Burns un G. M. Stalkers (*Burn T., Stalker G.M., 1994*) konstatēja, ka organizācijām ir problemātiski piemēroties mainīgiem ārējās vides apstākļiem, un kļūt par atvērtām organizācijām. Secināts, ka organizāciju vadīšanas jaunievedumi atbilstoši izvirzītajiem mērķiem, un ņemot vērā ārējās vides apstākļus, var nodrošināt efektīvu darbību un rezultātu sasniegšanu. Tomēr organizācijas ir konservatīvas sistēmas un piemērošanās ārējai videi – sabiedrības mērķgrupu, valsts institūciju, likumdevēju vajadzībām un prasībām, notiek lēni. Tātad avotos dominē atziņa, ka, lai arī ārējai videi kā spēcīgam organizāciju ietekmējošam faktoram ir būtiska

nozīme organizācijas attīstībā, organizācijai virzoties uz mērķu sasniegšanu, ir problēmas veikt pārmaiņas un piemēroties mainīgās ārējās vides nosacījumiem, jo organizācijas sākotnēji veidojušās kā konservatīvas, slēgta tipa sistēmas.

„Uz rezultātu orientēta” pieeja atspoguļota Jaunās publiskās pārvaldes (JPP) teorijā, kas plaši raksturota dažādu valstu autoru atziņās (*Boston J., 1996, Osborne D., Gaebler T., 1992; New Public Management, 2002; Icons of Public Management, 2004; Theories of Public Organization, 2011; Pollitt C., Bouckaert G., 2004, Ingraham, P.W., 2001, Vanags E., 2007 u.c.*). Tajā akcentēta nepieciešamība pēc jauniem vadīšanas veidiem, kas pārņemti no uzņēmējdarbības vadīšanas labākās prakses: izteiktāka koncentrēšanās uz mērķu un rezultātu sasniegšanu, efektīvu un dinamisku darbību, resursu ekonomiju, profesionalizāciju, atvērtību, komunikāciju.

Arī augstskolu vadīšanas jautājumi analizējami JPP teorijas kontekstā, jo publiskās pārvaldes modernizācija attiecas arī uz valsts augstskolas institucionālās vadīšanas attīstību. Autore secina, ka vairākos zinātniskajos avotos veidota tematiskā paralēle: labāka vadīšana publiskajā sektorā, labāka vadīšana augstskolā (*stronger management in public sector, stronger management in HEIs*) (*Higher Education Governance, 2008*).

Apvienotās Karalistes valstis, kā arī Jaunzēlande, Austrālija un Kanāda 20.gs. 90. gados pirmās uzsāka JPP reformas publiskajā sektorā. Laikā no 1979.-1990. gadam JPP idejas valsts pārvaldes politikā īstenoja Lielbritānijas premjerministre M. Tečere. JPP (ar nosaukumu „*reinventing government*” – valdības jaunizveide (*Osborne D., Gaebler T., 1992, Vanags E., 2007*)) ieguva popularitāti arī B. Klintonā vadītajā administrācijā ASV, idejas izmantoja arī Japānas premjers Hašimoto (*Hashimoto*) 1996. gadā, ieviešot publiskā sektora reformas (*Yamamoto H., 2003*). Kopumā secināms, ka JPP teorija attīstīta kā alternatīva pieeja klasiskajai birokrātiskajai pieejai organizāciju vadīšanā. JPP teoriju raksturojuši vairāki ārzemju autori, uzsverot šādus teorijas pamatprincipus: (1) koncentrēšanās uz mērķiem, rezultātiem un to sasniegšanas rādītājiem; (2) ieguldījuma (*input*) mērīšanas vietā akcentēta rezultātu (*output*) mērīšana un kontrole; (4) vadīšanas brīvība, elastīgums, kompetence jeb profesionālisms; (5) sasniegt mērķus ar mazākām izmaksām - „paveikt vairāk ar mazākiem ieguldījumiem” („*doing more with less*”) (*Pollitt C., Bouckaert G., 2004; Hood C., 1995; Yamamoto H., 2003*).

Līdzīgi kā „darīt vairāk, patērējot mazāk resursu”, plaši piemērota arī atziņa „mazāk valsts regulējuma, vairāk tirgus nosacījumu” (*less state, more market*) (*Schimank U., 2005*). Tas savukārt nozīmē, ka publisku organizāciju rezultātu sasniegšanā vairāk dominē konkurences un sabiedrības mērķgrupu diktētie nosacījumi. Citos avotos JPP teorija

raksturota līdzīgi: orientācija uz rezultātu un pakalpojumu saņēmēju (sabiedrības mērķgrupas), darba izpildes vadības (veiktspējas) piemērošana organizācijas vadīšanā, ārpalpojumu izmantošana (publiskā un privātā sektora sadarbība), horizontālā komunikācija un sadarbība, vadīšanas darba atvērtība, u.c. (*Sociology and Organization Studies, 2008; Governance without government, 2001; Governance in the 21th century, 2003, Innovative management, 2016 u.c.*). Zinātniskajā literatūrā atrodami vēl vairāki JPP teorijas skaidrojumi, piemēram, ka organizācijas izcilību nosaka trīs faktoru „E” (*Economy, Efficiency un Effectiveness*) kombinācija (*Osborne P., Gaebler T., 2005; Vanags E., 2007*), un organizācijas orientāciju uz rezultātu raksturo atslēgas vārdi: konkurence (*competition*), efektivitāte un funkcionālā efektivitāte (*efficiency and effectiveness*), resursu ekonomija (*economy*) un tieksšanās pēc izcilības (*excellence*) (*New Public Management, 2002; Ka-ho Mok, 2005*).

Kā iepriekš minēts, ārzemju avotos atrodamas norādes par JPP teorijas pamatprincipu piemērošanu augstākās izglītības iestādes kā publiskas organizācijas vadīšanā. Itāļu pētnieku T. Agasisti (*T. Agasisti*) un G. Katalano (*G. Catalano*) pētījumā par AII vadīšanas un pārvaldības tendencēm mūsdienās veidota sasaiste starp JPP teoriju un augstākās izglītības iestādes vadīšanas procesiem Eiropā: „augstākās izglītības iestādes vadīšanas uzlabojumi ir daļa no plašāka publiskās pārvaldes procesa, kura mērķis ir uzlabot publiskā sektora efektivitāti un kvalitāti” (*Agasisti T., 2006:13*). Arī Norvēģu pētnieks T. Kristensens (*Christensen T., 2010*) uzsvēris, ka augstākās izglītības iestādes labākas vadīšanas un pārvaldības reformas attīstītas no JPP idejām par jaunu vadīšanas pieeju ieviešanu. B. Stensekers (*Stensaker B. et al, 2007*) apskatījis Eiropas augstākās izglītības iestādes reformu problēmas, uzsverot, ka to risinājumi izriet no JPP idejām. K. Harmans (*Harman K., Treadgold E., 2007*), analizējot Austrālijas augstskolu lēmējinstītūciju formu maiņu – pāreju no tradicionālās akadēmiskās pašpārvaldes uz korporatīvo vadīšanu 20. gs. 80. un 90. gados, minējis, ka vadīšanas un pārvaldes izmaiņas saistītas ar ekonomikas liberalizāciju un JPP, kas popularizē biznesa ideju piemērošanu publiskā sektora organizācijās (*Schimank U., 2005*).

Autore secina, ka kopš 20. gs. 90. gadiem ārvalstu pētījumos dominē atziņa, JPP teorijas metodoloģijas piemērošana organizāciju vadīšanā uzskatāma kā modernāka, efektīvāka, atbildīgāka un mūsdienu prasībām atbilstošāka publisko organizāciju vadīšana. Augstākās izglītības iestāžu institucionālās vadīšanas attīstība ir daļa no JPP reformām sabiedrības vadībā un publisko organizāciju attīstībā.

JPP ideju ieviešana praksē zinātnieku atziņās saņēmusi arī kritiku. Vācu publisko tiesību profesors V. Mehde (*Mehde V., 2006*) kritizējis ideju, ka publiskā sektora organizācijās iespējams veiksmīgi izmantot uzņēmējdarbības vadīšanas principus un metodes,

un pārņemt labāko uzņēmējdarbības vadīšanas praksi. V. Mehde uzskata, ka publiskais un privātais sektors pēc būtības ir atšķirīgi, līdz ar to – uzņēmējdarbības un publiskā sektora organizāciju vadīšana ir grūti salīdzināma. Ja privātā sektora organizācijas vada tirgus nosacījumi un peļņa, un to struktūru ietvaros var rīkoties samērā brīvi, tad publiskā sektora organizācijas vada valdības rīcības plāni un normatīvo aktu prasības, un organizāciju struktūras ir hierarhiskas un strikti regulētas. Publiskās organizācijās vadīšana organizēta atbilstoši likumu un procedūru hierarhiskai izpildei, nevis rezultātu sasniegšanai (*Mehde V., 2006*). Tāpat minēts, ka JPP idejas akadēmiskajā vidē ir grūti īstenot, jo augstākās izglītības sektorā ir specifiskas organizatoriskās, kultūras u.c. tradīcijas (*Christensen T., 2010*). Tādejādi jāsecina, ka pētnieki uzsvēruši gan publisko organizāciju vadīšanas nepietiekošu un lēnu modernizāciju, gan to, ka uzņēmējdarbības vadīšanas principu tieša pārnese uz publiskā sektora organizāciju vadīšanu, t.sk. augstākās izglītības iestāžu vadīšanu, var būt problemātiska.

To, ka publiskā un privātā sektora organizācijām ir atšķirīgi mērķi un ietekmējošie faktori, pierādījis arī Saseksas Universitātē Anglijā veiktais pētījums. Pētnieki O. Parna un N. fon Tunzelmans (*Parna O., Tunzelmann N., 2010*) veikuši pētījumu par organizāciju vadīšanu, nosakot galvenos organizācijas iekšējos un ārējos faktoros, kas ietekmē vadīšanu. Organizācijas pētītas četrās savstarpēji atšķirīgās valstīs – Anglijā, Dānijā, Igaunijā un Somijā. Autori prioritārā secībā definējuši pazīmes, kas liecina par vadīšanas darba pilnveidi organizācijā:

1. Būt moderniem un „iet laikam līdzī”;
2. Apmierināt mērķgrupas vajadzības un darīt to kvalitatīvi;
3. Samazināt pakalpojuma sniegšanas laiku un izmaksas;
4. Izmantot jaunākās tehnoloģijas;
5. Dažādot pakalpojumu sniegšanas saturu un formas;
6. Uzlabot konkurētspēju (*Parna O., Tunzelmann N., 2010*).

Autori secina, ka publiskā un privātā sektora organizācijās ir atšķirīgas vadīšanas izpausmes. Piemēram, konkurētspējas uzlabošana un izmaksu samazināšana ir būtiski nosacījumi privātā sektora organizācijā, bet, atbilstoši pētījuma rezultātiem, publiskā sektora organizācijās šie vadīšanas nosacījumi nav ierindoti starp svarīgākajiem. Tātad šāds prioritāšu dalījums apstiprina iepriekš analizēto autoru atziņas, ka publiskajam un privātajam sektoram ir atšķirīgi mērķi, līdz ar to – atšķirīgas vadīšanas pieejas.

Galvenie iekšējie faktori, kas attīsta vadīšanas darbu organizācijā:

1. Vadības izpratne un atbalsts, inovatīvas kultūras politika, atbilstoša stratēģija;

2. Līderība, uzticēšanās atsevišķiem spējīgiem indivīdiem;
3. Vēlme, spēja mācīties un apgūt jauno;
4. Maksimāla jaunāko tehnoloģiju pārzināšana un izmantošana vadīšanas darbā;
5. Elastīga, mainīga struktūra (*Parna O., Tunzelmann N., 2010*).

Vadoties no iepriekš analizētā, promocijas darba autore izmanto minētās atziņas kā metodoloģisku pamatu savam pētījumam: publiskā sektora organizācijām jāpārņem labākās uzņēmējdarbības vadīšanas pieejas, kas ietver noteiktu vadīšanas principu kopumu – spēja uzņemties līdera lomu (līderība), vadīšanas darba atvērtība, vēlme sistemātiski pilnveidot vadīšanas darba profesionālo kompetenci (spēja mācīties) un jauninājumu iekļaušana vadīšanas darbā, vadīšanas darba elastīgums, horizontālā komunikācija un sadarbība.

Vadībzinātnes teorētiskie avoti parāda, ka sākotnēji uz rezultātu orientētas organizācijas kā atvērtas sistēmas modelis izrietēja no ražošanas organizāciju aprakstīšanas. Tālāk šo modeli attīstīja sabiedrības vadības pētnieki D. Osborns (*D. Osborne*), T. Gablers (*T. Gaebler*), K. Polits (*C. Pollitt*) un G. Bukerts (*G. Bouckaert*), raksturojot un attīstot „uz rezultātu orientētas” publiskas organizācijas vadīšanas būtību, definēja to kā tādu, kurai „raksturīga elastība, skaidri mērķi, uzdevumi un rezultāti” (*Organization Theory, 1997:196*). Lai sasniegtu rezultātus, organizācijā nepieciešama mērķu plānošana. Organizācija savu pastāvēšanu, darbības jomas un mērķgrupas parasti definē organizācijas misijā, savukārt organizācijas vīzija ir organizācijas vēlamais sasniedzamais stāvoklis. Organizācijas stratēģiskie mērķi atspoguļo organizācijas ilgtermiņa mērķus tās pamatdarbības jomās. Taktiskos mērķus plāno vidējā līmeņa vadītāji, un šo mērķu plānojuma līmenī raksturīgs funkciju sadalījums. Operatīvos mērķus plāno zemākā līmeņa vadītāji, un šiem mērķiem raksturīgs uzdevumu sadalījums jau nodaļu un amatu funkciju līmenī (*Daft R., 2010*). Atbilstoši mērķu līmeņiem, tiek plānoti arī rezultātu līmeņi, kas tālāk atspoguļoti K. Polita (*C. Pollitt*) un G. Bukerta (*G. Bouckaert*) publiskas organizācijas modelī, kas parāda publiskas organizācijas darbības kopainu, ņemot vērā sabiedrības mērķgrupu vajadzības un kopējo sociālekonomisko vidi. K. Polita (*C. Pollitt*) un G. Bukerta (*G. Bouckaert*) publiskas organizācijas rezultātu sasniegšanas modelis piemērojams augstskolai kā publiskai organizācijai. Visu zemāko līmeņu mērķu rezultātiem jābūt saskanīgiem un atbilstošiem augstāko līmeņu mērķu rezultātiem, kas nozīmē to, ka rezultātu sasniegšana struktūrvienību un funkciju līmeņos veicina un palīdz sasniegt organizācijas (augstskolas) konkrētos un stratēģiskos mērķus.

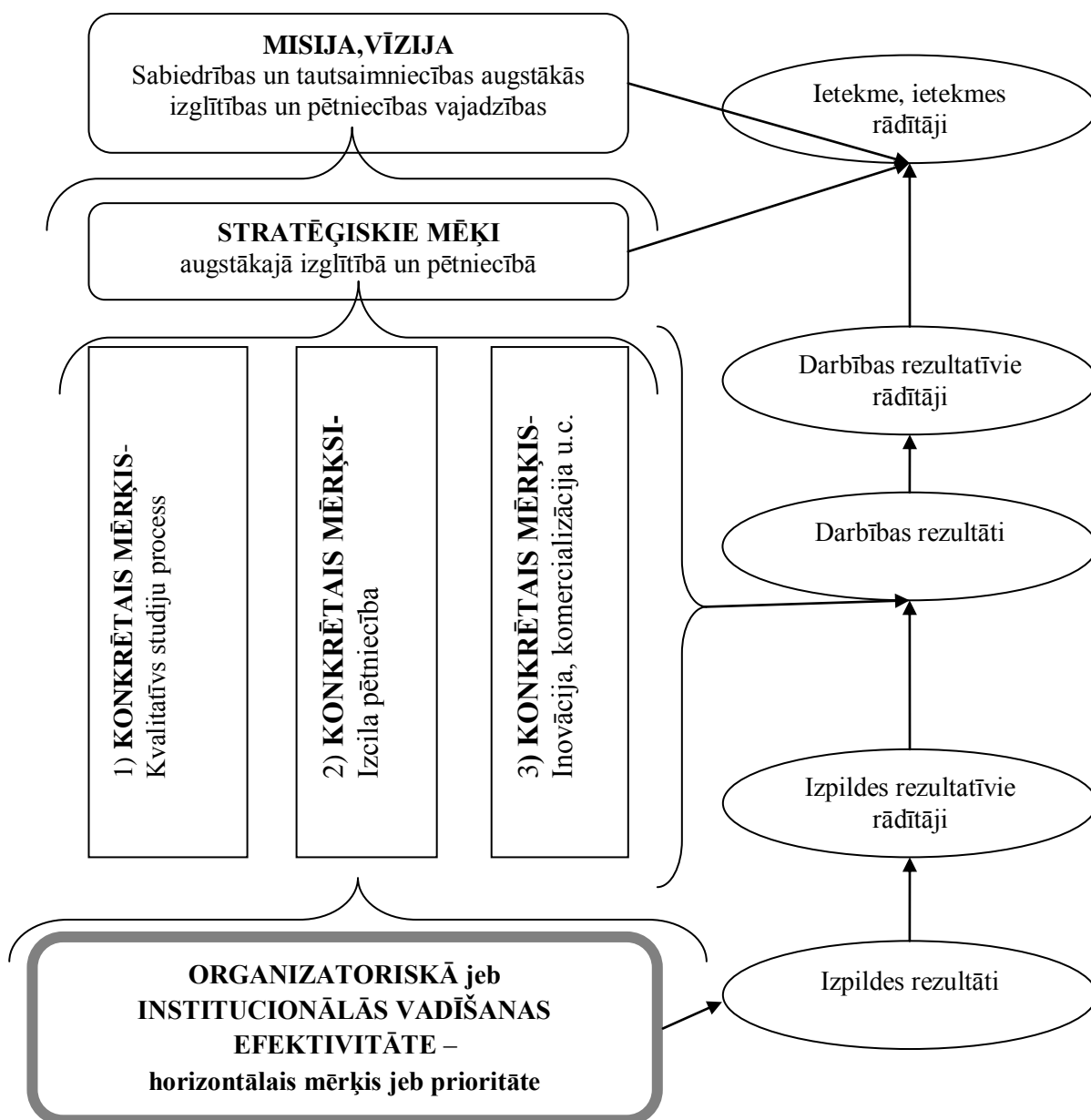
Izmantojot Polita (*C. Pollitt*) un G. Bukerta (*G. Bouckaert*) publiskas organizācijas resursu – rezultātu modeli, iespējams formulēt augstskolas kā publiskas organizācijas mērķu –

rezultātu līmeņus: augstskola izstrādā misiju, vīziju un stratēģiskos mērķus atbilstoši konkrētu sabiedrības un tautsaimniecības mērķgrupu vajadzībām. Darbības rezultāti, mijiedarbojoties ar citiem ārējās vides faktoriem, veido organizācijas augstāko mērķu sasniegšanas pakāpi – organizācijas darbības rezultātu ietekmi (*impact*) uz sabiedrības vai atsevišķu sabiedrības mērķgrupu vajadzību un interešu īstenošanu. Tātad organizācijas mērķu sasniegšanu – konkrētu sabiedrības mērķgrupu vajadzību apmierināšanu, raksturo gan organizācijas darbības rezultātu rādītāji, gan ietekmes rādītāji.

Darbības rezultāti (*performance indicators*) ir augstskolas konkrētajiem mērķiem atbilstošie rezultāti, kurus kvantitatīvā vai kvalitatīvā izteiksmē raksturo rezultatīvie rādītāji. R. Dafta un citos avotos (*Daft R., 2010, Johnes G., 2006; Key Performance Indicators, 2010;*) definēti organizācijas pamatdarbības mērķu rezultatīvie rādītāji kā „galvenie rezultatīvie rādītāji (*result indicators, key result indicators, key performance indicators*), kuri vidēja lieluma organizācijā ir aptuveni līdz desmit konkrētās darbības jomās.

Augstskolas gadījumā pamatdarbības jomas parasti ir formulētas konkrētos mērķos: (1.) kvalitatīvs studiju process (nodrošināt darba tirgum un tautsaimniecības vajadzībām atbilstošas augstākās izglītības studijas); (2.) izcila pētniecība (veikt zinātnisko pētniecību kā ieguldījumu zināšanu ekonomikā un tautsaimniecībā; (3.) inovācija, komercializācija (efektīva tehnoloģiju pārneses un inovācijas attīstības vide, kas veicina jaunu tehnoloģisku uzņēmumu izveidi un produktu radīšanu). Ja pirmie divi konkrētie mērķi, kas attiecas uz augstākās izglītības studijām un pētniecību, visām augstskolām ir līdzīgi, tad pārējie mērķi augstskolām atšķiras – formulējums atkarīgs no augstskolas profila.

Ikdienas institucionālajā vadīšanā, ieguldot resursus un realizējot vadīšanas funkcijas procesu un procesos iekļauto uzdevumu veidā, augstskola sasniedz dažādus izpildes rezultātus (*outputs*), kurus raksturo izpildes rezultatīvie rādītāji (*result indicators*), kas uzrādāmi jau struktūrvienību un amatu funkciju līmenī. Struktūrvienību un amatu mērķiem un funkcijām jābūt saskaņotām ar augstskolas konkrētajiem un stratēģiskajiem mērķiem. Gan darbības, gan izpildes rezultatīvie rādītāji parasti definējami kvantitatīvā izteiksmē, t.i., augstskolas paredz konkrētus rādītājus absolūtos skaitļos vai procentuāli, taču rādītāji var būt arī aprakstoši, raksturoti kvalitatīvā izteiksmē (1.1.att.).



1.1.attēls. Uz rezultātu orientētas organizācijas – augstskolas mērķu un rezultātu līmeņi.

Avots: Autores veidots, izmantojot Pollitt C., Bouckaert G.,2004; Vanags E., 2007; Daft R.,2010; Understanding the Theory and Design of Organizations, 2007, Management 2010; RTU stratēģija 2014.-2020. gadam.

Augstskolas vadīšanai jābūt veidotai tā, lai teorētiski formulētos mērķus spētu īstenot praksē, tādēļ svarīgas ir konkrēto mērķu īstenošanai piemērojamās horizontālās prioritātes, kas raksturojamas kā resursu un ar vadīšanu saistītu darbību īstenošana dažādās jomās: piemēram, organizatoriskā jeb institucionālās vadīšanas efektivitāte (autores pētījuma joma), internacionalizācija un starptautiskā konkurētspēja, starpdisciplināritāte, finansiālā un infrastruktūras efektivitāte u.c. Tātad viena no horizontālajām prioritātēm visu līmeņu mērķu sasniegšanai augstskolās ir organizatoriskā jeb institucionālās vadīšanas efektivitāte, kurā iekļaujas autores pētītās vadīšanas pieejas.

Arī horizontālajām prioritātēm, tāpat kā augstskolu konkrētajiem mērķiem, ir paredzēti apakšmērķi, uzdevumi un sasniedzamie rezultāti. Piemēram, institucionālās vadīšanas efektivitātes mērķis var tikt raksturots arī kā „veidot efektīvu un kvalitatīvu augstskolas vadību, kas nodrošina attīstību un mūsdienīgu studiju un pētniecības procesu” (*RTU stratēģija 2014-2020*). Šī mērķa ietvaros īstenojamie uzdevumi un sasniegtie rezultāti (piemēram, izstrādāta kvalitātes vadības politika; augstskolas darbības jomas sakārtotas atbilstoši procesu pieejai; optimizēta organizatoriskā struktūra, ieviešot kvalitātes vadītāja amatu; izveidota rezultātu uzskaites sistēma u.c.) atspoguļoti autores empīriskajā pētījumā, izmantojot dokumentu analīzi un dažāda līmeņa vadītāju aptauju. Īstenojot stratēģiskos un konkrētos mērķus, augstskolas organizatoriskā jeb institucionālās vadīšanas horizontālā prioritāte, ko realizē izpildvara sadarbībā ar administratīvajām struktūrvienībām, ir obligāts nosacījums, lai sasniegtu rezultātus visos mērķu līmeņos (1.1.att.).

Teorētisko avotu izpētes rezultātā iespējams secināt, ka JPP teorija un uz rezultātu orientēta vadīšanas pieeja veido metodoloģisko pamatu publiskas organizācijas – augstskolas institucionālās vadīšanas attīstībai. Augstskola kā specifiska augstākās izglītības un zinātnes institūcija aizvien vairāk darbojas tirgus ekonomikas nosacījumu un pieaugošās konkurences apstākļos, kas savukārt liek tai savā vadīšanā ieviest uzņēmējdarbības vadīšanas principus. Autore secina, ka augstskolas mērķu – rezultātu līmeņus iespējams raksturot, izmantojot K. Polita (*C.Pollitt*) un G. Bukerta (*G.Bouckaert*) publiskas organizācijas resursu – rezultātu modeli. Tas iespējams, attēlojot augstskolas organizatoriskās jeb institucionālās vadīšanas efektivitāti kā horizontālo mērķi augstskolas konkrēto un stratēģisko mērķu sasniegšanā, un parādot augstskolai raksturīgo mērķu formulējumu sasaisti ar rezultātiem.

1.2. Funkcionālās efektivitātes, procesu pieejas un organizācijas struktūras teorētiskais skaidrojums uz rezultātu orientētas vadīšanas kontekstā

Lai pilnīgāk izprastu augstskolas institucionālās vadīšanas orientāciju uz rezultātu un mērķu sasniegšanas nosacījumus, promocijas darba tālākajā teorētiskajā izklāstā autore raksturo organizācijas funkcionālās efektivitātes, procesu pieejas un organizācijas struktūras teorētisko pamatojumu.

Atbilstoši vadībzinātnes autoru atziņām, „uz rezultātu orientēta” vadīšana ir saistīta ar organizācijas efektivitāti, īpaši – ar organizācijas funkcionālo efektivitāti (*effectiveness*). To apliecina arī funkcionālās efektivitātes jēdziena raksturojums vairākos zinātniskajos avotos, kuros dominē atziņa, ka funkcionālā efektivitāte ir organizācijas darbības rezultātu atbilstība

izvirzītajiem mērķiem (*New era of management, 2010; Understanding the Theory, 2007*). Funkcionālā efektivitāte definēta arī kā reāli sasniegtā rezultāta attiecība pret plānoto rezultātu (*Total Quality Management, 2014*). No funkcionālās efektivitātes teorētiskā raksturojuma saprotams, ka „funkcionālā efektivitāte” un „orientācija uz rezultātu” ir savstarpēji saistīti jēdzieni, un funkcionālās efektivitātes mērīšana organizācijā ir neatņemama sastāvdaļa uz rezultātu orientētai vadīšanai. Funkcionālo efektivitāti un „uz rezultātu orientētu” vadīšanu raksturo līdzvērtīgi atslēgas vārdi – ilgtermiņa mērķu, rīcības uzdevumu un rezultātu plānošana un sasniegto rezultātu atbilstība izvirzītajiem mērķiem (sasniegtais atbilstoši plānotajam).

Angļu valodā jēdzieniem „*efficiency*” un „*effectiveness*” (*lat. effectivus* – radošs, produktīvs, efektīvs) ir dažāda nozīme, bet latviešu valodā abi šie jēdzieni bieži tulkoti kā viens – efektivitātes jēdziens. Zinātniskajos avotos efektivitāte (*efficiency*) viennozīmīgi definēta kā mērījums, kas nosaka attiecību starp ieguldījumu un rezultātu (*Daft R., 2007; Sahay B.S., 2010; Linna P., Pekkola S., 2010*). Tātad efektivitāte zinātniskajos avotos definēta kā sasniegto rezultātu mērījumi attiecībā pret resursu ieguldījumu mērījumiem. Tā nosaka, cik produktīvs un ekonomisks ir bijis organizācijas darbs un sasniegtais rezultāts saistībā ar ieguldītajiem cilvēku, finanšu, materiālajiem u.c. resursiem, tādēļ to bieži raksturo kā ekonomisko efektivitāti. Zinātniskā menedžmenta pamatlicējs, efektivitātes pētnieks F. Teilors (*F. Taylor*) uzskatīja, ka efektivitāti var mērīt tikai tur, kur ir uzskaitāmi, kvantitatīvi izmērāmi rezultāti (*Kanigel R., 1999*). Mūsdienu vadībzinātnes teorijās H. Mintzbergs (*Mintzberg H., 1980*) kritizēja F. Teilora vadīšanas principus par efektivitātes mērīšanu, uzskatot, ka pārņemšana ar kvantificētiem rezultātiem traucē organizācijām izvērtēt kvalitatīvos rezultātus, līdz ar to mazāk kvantificējamus uzlabojumus un vērtības.

Funkcionālās efektivitātes (*effectiveness*) raksturojums atrodams P. Drakera (*P. Drucker*) atziņās, kur tā definēta kā vadītāja spēja sasniegt vēlamu, plānoto rezultātu, izmantojot inovatīvas un atšķirīgas pieejas (*Understanding the Theory, 2007*). P. Osborna (*P. Osborn*), T. Gablera (*T. Gaebler*) un R. Dafta (*R. Daft*) darbos funkcionālā efektivitāte raksturota kā „mērķu sasniegšanas lietderīgums, rezultativitāte” (*Daft R., 2010: 123*).

Mūsdienās organizācijas vadīšanu raksturo gan efektivitāte, gan funkcionālā efektivitāte. Abiem efektivitātes veidiem organizācijā būtu jābūt sabalansētiem. Vairākos avotos, līdzīgi kā F. Teilora atziņās, secināts, ka sākotnēji organizācijās tika mērīta efektivitāte tikai kvantitatīvo rādītāju aspektā (*efficiency*), bet organizācijām attīstoties – arī funkcionālā efektivitāte (*effectiveness*). S. Tivari (*Tiwari S., 2006*), pamatojoties uz H. Mintzberga (*H. Mintzberg*) un Dž. B. Kvīna (*J. Quinn*) atziņām, secinājis: funkcionālajai

efektivitātei raksturīga uz prasmēm balstīta pieeja, tā piemērojama darbībā – tiek darītas pareizas lietas, attīstītas prasmes un līderība.

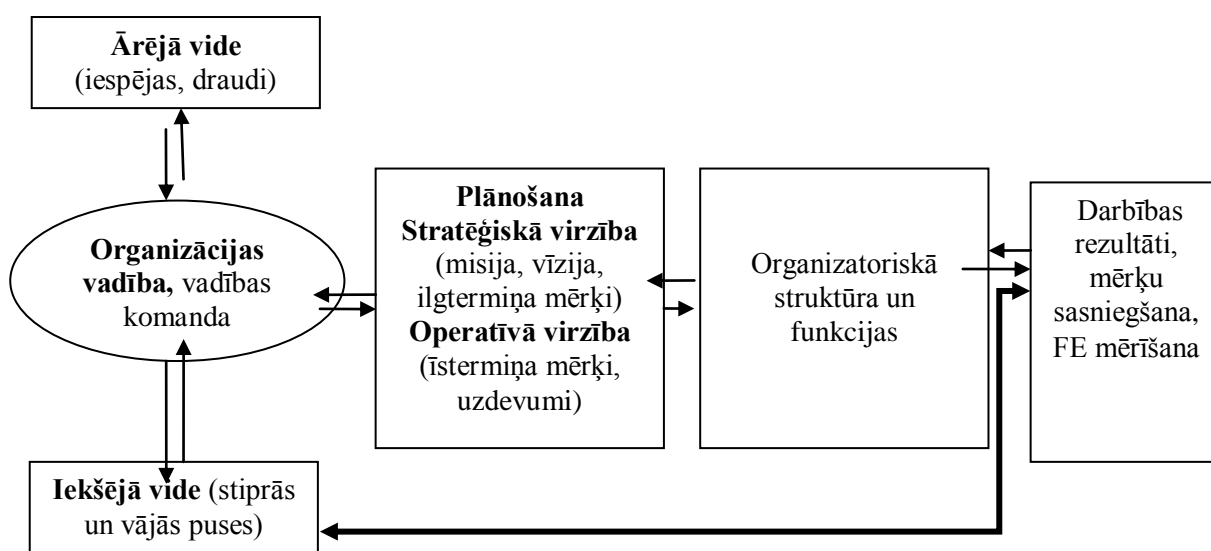
Funkcionālās efektivitātes mērīšana ir moderna pieeja mūsdienu organizācijas vadīšanā, vērtējot funkcionālo efektivitāti, organizācijai nepieciešams ilgtermiņa skatījums – stratēģiskā vadība (*Linna P., Pekkola S., 2010; Greiling D., 2006*). Organizācija var mērīt savas darbības (mērķu sasniegšanas) funkcionālo efektivitāti tikai tādā gadījumā, ja ir skaidrs skatījums uz ilgtermiņa mērķiem un sasniedzamajiem rezultātiem, kā arī konkrēta mērķu sasniegšanas stratēģija. Tātad „funkcionālā efektivitāte”, „orientācija uz rezultātu” un „organizācijas stratēģija” avotos minēti kā saistīt jēdzieni. Tomēr gan efektivitātes, gan funkcionālās efektivitātes mērīšana publiskām organizācijām, un tātad arī augstskolām, joprojām tiek maz piemērota, vai arī tā piemērota samērā nesen. Sasniegto mērķu, uzdevumu un rezultātu salīdzināšana ar plānoto var būt veikta arī tikai formāli. Autore izsaka pieņēmumu, ka uz rezultātu orientēta vadīšana augstskolas kā publiskas organizācijas vadīšanā atrodas tās pirmssākumos.

Atsaucoties uz iepriekš aprakstīto attēlu (1.1.att.), kas raksturo augstskolas mērķu – rezultātu līmeņus, iespējams secināt, ka funkcionālo efektivitāti iespējams mērīt visos mērķu – rezultātu līmeņos. Gan izpildes, gan darbības rezultatīvie rādītāji atspoguļo mērķu sasniegšanas pakāpi (funkcionālo efektivitāti), vai iestādes funkciju izpildes apjomu, un tos izmanto visu veidu rezultātu sasniegšanas progresa mērīšanai.

Piemēram, viens no organizatoriskās jeb institucionālās vadīšanas efektivitātes apakšmērķiem (to var formulēt arī kā procesu, autores komentārs) ir veidot sabalansētu administratīvo kapacitāti. Tādejādi funkcionālo efektivitāti šajā apakšmērķī varētu izmērīt, izvērtējot mērķa sasniegšanai veicamo uzdevumu izpildi, piemēram, vai, un cik lielā mērā ir precīzas funkcijas un pienākumi administratīvās pārvaldības struktūrvienībās, vai tās precīzi atspoguļotas amatu aprakstos, vai funkcijas saskaņotas ar augstskolas pamatdarbības mērķiem un uzdevumiem u. tml. Ja visi uzdevumi mērķa vai procesa ietvaros ir veikti, un to novērtēšanā netiek identificētas problēmas, var pieņemt, ka izpildes rezultāts ir sasniegts.

Nosakot mērķu sasniegšanas pakāpi jeb funkcionālo efektivitāti, iespējama visa veida rezultātu sasniegšanas sistemātiska uzlabošana jeb pilnveide. Rezultātu pilnveides secīgums ir tikpat svarīgs, cik mērķu hierarhija. Tas nozīmē, ka analizējot un izvērtējot izpildes rezultatīvos rādītājus administratīvo struktūrvienību līmenī, iespējams labāk izvērtēt sasniegtos darbības rezultatīvos rādītājus augstskolas konkrēto jeb pamatdarbības mērķu līmenī.

Mērķu sasniegšana un funkcionālās efektivitātes mērīšana ir lielā mērā saistīta ar organizācijas struktūru. Vadībzinātnes literatūrā atrodami vairāki skaidrojumi organizācijas struktūras izmaiņām, un vadīšanas pieeju virzībai uz organizācijas funkcionālās efektivitātes mērīšanu. Piemēram, R. Dafta (*Daft R., 2007*) avotos, kuros apkopotas vadībzinātnes autoru atziņas par organizācijas struktūrām un vadīšanas pieejām, atspoguļota organizācijas funkcionālās efektivitātes mērīšanas sasaiste ar organizācijas ārējās un iekšējās vides faktoriem virzībā uz rezultātu sasniegšanu. Uzsvērtā plānošanas nozīme operatīvo un stratēģisko mērķu sasniegšanā, kā arī atbilstoša organizatoriskā struktūra un funkciju sadalījums, mērķiem pakārtota cilvēkresursu politika, mācības, informācijas aprites un kontroles sistēma, organizācijas kultūra un sadarbība (1.2.att.).



1.2.attēls. **Funkcionālās efektivitātes (FE) sasaiste ar uz rezultātu orientētu vadīšanu.**
Avots: autore veidots, izmantojot Daft R., 2010; Understanding the Theory and Design, 2007.

R.Dafta (*Daft R., 2010*) u.c. autoru (*Senge P., 2006; Towards Strategic Staff Development, 2003; Organizational learning, 1999; Garratt B., 2000*) atziņās uzsvērts, ka mūsdienu organizācijas struktūrā un funkcijās ir integrētas zināšanas, un notiek sistemātiska zināšanu un prasmju pilnveide. Tas nozīmē, ka mūsdienu sarežģītajos sociālekonomiskajos apstākļos gan organizācijas vadībai, gan darbiniekiem jāiesaistās organizācijas problēmsituāciju noteikšanā un risināšanā, piemērojot jaunas prasmes un zināšanas, un uzlabojot organizācijas rezultātu sasniegšanu atbilstoši tās mērķiem (*Management, 2010*).

Tālāk nepieciešams pētīt, kādā veidā organizācijas struktūra, un tās ietvaros veiktās darbības (procesu) veicina organizācijas orientāciju uz rezultātu un mērķu sasniegšanas efektivitāti (funkcionālā efektivitāte). Orientācijai uz rezultātu un darbības efektivitātes paaugstināšanai organizācijas izmanto procesu pieeju, kas savukārt tālāk attīstīta kā dažādu

vadīšanas pieeju, sistēmu un modeļu piemērošana. Izmantojot procesu pieeju, organizācijas funkcijas tiek realizētas, nevis atbilstoši hierarhiskajai pakļautībai, bet pēc uzdevumu izpildes un rezultātu sasniegšanas vajadzībām, tādējādi vairāk fokusējoties uz kopējiem organizācijas mērķiem. Process tiek raksturots kā savstarpēji saistītu darbību kopums, kurā iegulda resursus, un tos transformējot, rada rezultātu. Ieguldītie resursi un plānotā rezultāta sasniegšana avotos bieži definēti kā galvenie procesa raksturlielumi (*Lake N., 2007; TQM, 2014 u.c.*). Arī procesu pieeja sākotnēji ieviesta uzņēmējdarbības organizācijās, lai darbību mērķtiecīgi pakārtotu rezultāta sasniegšanai.

Lai izprastu procesu pieejas izmantošanu publiskas organizācijas vadīšanā, nepieciešams raksturot organizācijas struktūras specifiku. Organizatoriskās struktūras ietvaros darbiniekus piesaista noteiktu uzdevumu un lomu izpildei, un tās mērķis ir koordinēt un integrēt darbinieku uzdevumus visos organizācijas darbības līmeņos un funkcijās. Organizatoriskās struktūras rezultātā iespējams realizēt noteiktas stratēģijas, tomēr organizatoriskā struktūra pati par sevi nav spējīga radīt iniciatīvu, kuras rezultātā darbinieki, struktūrvienības būtu motivētas darīt darbu. Darba izpildes motivēšanai nepieciešami dažādi procesi un savstarpējā sadarbība organizācijas iekšienē (*Caune J., Dziedons A., 2009*).

Tradicionāli publiskas organizācijas tiek veidotas vienotā lēmumu pieņemšanas, atbildības un atskaitīšanās sistēmā, un tās parasti ir strukturētas atbilstoši hierarhiskajai jeb funkcionālajai vadīšanai. Arī augstskolu struktūras tradicionāli ir veidotas kā hierarhiskas jeb funkcionālas - izstrādātas struktūras shēmas un noteikumi, kas parāda amatu, struktūrvienību pakļautību, savstarpējās padotības kārtību un darba dalīšanu. Vadībzinātnes avotos atrodamas atziņas, ka vispārpieņemtais hierarhiskais jeb funkcionālais struktūras modelis mūsdienās nav pietiekoši efektīvs. Strauji mainīgajā vidē augstākā līmeņa vadītāji hierarhiskajā vadīšanas sistēmā vairs nespēj ātri pieņemt lēmumus, kas saistīti ar problēmu risinājumiem vai jaunu iespēju (t.sk. jaunu vadīšanas pieeju) izmantošanu, līdz ar to aktuālas kļūst horizontālās sadarbības formas un hierarhijas mazināšana (*Daft R., 2007*). To pamato arī pētījumi un vadībzinātnes attīstības tendences – publiskās organizācijās aizvien vairāk pieaug nepieciešamība veidot elastīgas, mazāk hierarhiskas organizāciju formas un struktūras. „Organizācijas struktūru, kuru veido daudzi hierarhiskie līmeņi un pakļautības (*old, tall structure*) izkonkurē jauna tipa struktūra (*new, flat matrix structure*), kurai raksturīga organizācijas augstākā līmeņa vadītāju tieša sadarbība ar speciālistiem” (*Daft R., 2010:249*). Hierarhiskais organizācijas modelis neveicina horizontālo komunikāciju un sadarbību, jo struktūrvienības pārāk koncentrējas uz savām funkcijām katras struktūrvienības iekšienē, bet tas nesekmē organizācijas kopējo mērķu un rezultātu sasniegšanu. Veidojas apburtais loks –

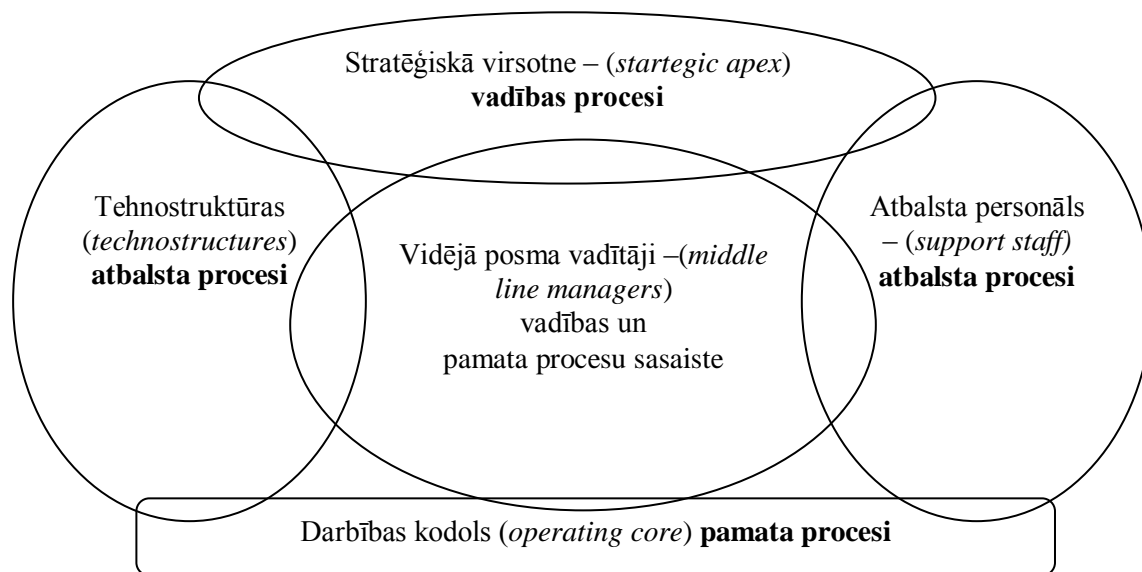
organizācijai ir noteikti mērķi, stratēģija un sasniedzamie rezultāti, taču funkcionālā struktūra ir tik komplicēta un sadrumstalota (fragmentāra), ka katra struktūrvienība realizē savus mērķus, neveidojot sasaisti ar organizācijas mērķiem kopumā. Lai risinātu minētās problēmas, organizācijas funkciju izpildi var organizēt nevis atbilstoši struktūrai, bet pēc notiekošajiem procesiem (nepieciešamajām darbībām mērķu un uzdevumu īstenošanai). Procesu pieeja organizācijas vadīšanā tiek uzskatīta par efektīvāku, jo tā akcentē no struktūras viedokļa horizontālo koordināciju, kas palīdz pārvarēt struktūrvienību nošķirtību un savstarpējās barjeras, un pastāv lielāka iespējamība organizācijas mērķu sasniegšanai. Procesi atspoguļo darbību kopumu, pēc kura var spriest par virzību uz organizācijas mērķu un uzdevumu īstenošanu. Procesi parāda gan vertikālo, gan horizontālo sadarbību, bet funkciju īstenošana atbilstoši struktūrai – tikai vertikālo padotību.

Pamatojoties uz organizācijas funkcijām, zinātniskajos avotos definēti vairāki procesu strukturēšanas veidi. Organizācijas procesu dalījums var būt vienas struktūrvienības ietvaros, vairāku struktūrvienību ietvaros, kā arī stratēģiskie procesi, kas saistīti ar ārējo vidi, un taktiskie jeb operatīvie procesi, kas saistīti ar resursu nodrošinājumu un vadīšanu (*Introducing Public Administration, 2007*). Dž. Pefers (*Pfeffer J. et al, 2008*) veidojis procesu dalījumu iekšējos un ārējos procesos, un procesos, kas saistīti ar organizācijas darbību kopumā: (1.) organizācijas iekšējo procesu vadīšana; (2.) ārējās vides un sadarbības procesu vadīšana; (3.) organizācijas darbība kopumā.

Citos avotos organizācijas procesi raksturoti kā tādi, kas saistīti ar standarta darbības procedūrām (*SOP – Standard Operation Procedures*): (1.) politikas noteikšanas un plānošanas procesi; (2.) procesi, kas saistīti ar operatīvajiem standartiem un procedūrām; (3.) procesi, kas saistīti ar personāla un finansējuma piesaisti (*Operations and Management of Change, 2009*).

Izvērtējot zinātnieku atziņas par organizācijas procesu dalījumu, autore secina, ka viens no plašāk pielietotajiem ir procesu dalījums organizācijas pamatprocesos un atbalsta procesos, kas izriet no vadībzinātnes profesora H. Mintzberga (*H.Mintzberg*) 1979. gadā izstrādātā organizācijas funkcionālo sastāvdaļu modeļa jeb organizācijas struktūras konceptuālā skaidrojuma. Pamata procesi ir tie, kas saistīti ar organizācijas pamatdarbības funkciju realizāciju, bet atbalsta procesi saistīti ar atbalsta funkciju sniegšanu organizācijas pamatdarbībai (*Mintzberg H., 1998*). H. Mintzbergs veidojis organizācijas struktūru raksturojot piecas funkcionālās sastāvdaļas – stratēģiskā virsotne (vadības procesi), darbības kodols (pamata procesi), vidējā posma vadītāji (vadības procesu sasaiste ar pamata

procesiem), tehnostuktūras un atbalsta personāls (atbalsta procesi) (Mintzberg H., 1998; *Organization Theory, 1980; Classics of organizational, 2005.*) (1.3.att.).



1.3.attēls. **Organizācijas struktūra atbilstoši funkcionālajām sastāvdaļām un procesu veidiem.**

Avots: autores veidots, izmantojot Mintzberg H., *The Structuring of Organizations, 1998; Classics of organizational theory, 2005.*

H. Mintzbergs definējis organizācijas struktūru kā „organizācijas darba dalīšanu uzdevumos un to koordinēšanu” (Mintzberg H., 1998:124). Organizācijas funkcionālās sastāvdaļas veido procesu mijiedarbības shēmu, kas palīdz izprast organizācijas darbības un vadīšanas kopainu. Organizācija sastāv no pamatdarbību komponenta (darbības kodols) un administratīvās struktūras komponentiem, kuros ietilpst dažāda līmeņa vadītāji, atbalsta personāls, analītiķi, eksperti, speciālisti u.c. Analizējot administratīvos komponentus, pēc H. Mintzberga secināms, ka organizāciju attīstībā sākotnēji lielāka nozīme bija vidējā līmeņa vadītājiem, jo bija nepieciešama izteikta vadības procesu un pamatdarbības procesu koordinēšana, informācijas nodošana un tieša pamatdarbības procesu kontrole. Laika gaitā organizācijās attīstījās nepieciešamība pēc dažādām sistēmām, kas nodrošina darbību standartizēšanu, kā arī darbības efektivitātes paaugstināšanu, tādējādi svarīgāks kļuva tehnostuktūru komponents, un vidējā līmeņa vadītāju komponenta nozīme samazinājās. Arī mūsdienu organizācijām raksturīgi, ka H. Mintzberga veidotās elipses pa labi un pa kreisi no struktūras vidusdaļas (tehnostuktūras un atbalsta personāls) ir kļuvušas ļoti apjomīgas gan personāla skaita, gan sniegto funkciju ziņā.

Lai pilnībā izprastu organizācijas funkcionālo sastāvdaļu mijiedarbību, nepieciešams sniegt katra H. Mintzberga komponenta raksturojumu. Sākotnēji organizācija identificē galvenos procesus – organizācijas darbības kodolu, kas saistīts ar organizācijas pamatdarbību.

Kā iepriekš raksturots, augstskolas pamatdarbības procesi atbilstoši tās mērķiem ir augstākās izglītības studiju un pētnieciskās darbības nodrošināšana. Pēc H. Mintzberga, pie pamatdarbības procesiem iekļauti arī procesi, kas nodrošina ieguldījumus (*input*), kas nepieciešami, lai nodrošinātu pamatdarbību iznākumu (*output*) (*Classics of organizational, 2005*).

Tālāk organizācijā tiek noteikti jau iepriekš minētie administratīvie komponenti. Stratēģiskā „virсотne” – vadības procesi ir viens no administratīvajiem komponentiem. Stratēģisko „virсотni” veido augstskolas augstākā vadība, kuras uzdevums ir noteikt organizācijas misiju, mērķus, uzdevumus, un stratēģiju mērķu sasniegšanai. Būtiska stratēģiskās „virсотnes” funkcija ir mērķu sasniegšanai nepieciešamo resursu (īpaši finanšu un cilvēkresursu) nodrošināšana, kā arī ārējās sadarbības veidošana. Pēc H. Mintzberga, organizācijas stratēģiskajā virсотnē iekļauts arī personāls, kas sniedz tiešu atbalstu augstākajai vadībai – piemēram, sekretāres, asistenti un tml. (*Classics of organizational, 2005*).

Tehnostruktūras arī ir organizācijas administratīvais komponents, kas raksturots kā augsti kvalificētu zinātnisko un tehnoloģisko speciālistu kopums, kuru uzdevums ir pielietot savu kompetenci, standartizējot un sistematizējot organizācijas darbību, tādējādi pilnveidojot tās darbības efektivitāti un mērķu sasniegšanas efektivitāti. Tehnostruktūrās ietilpst, piemēram, darbinieki, kas nodrošina darba izpildes jeb veikspējas, kvalitātes, personāla, mārketinga u.c. vadīšanas sistēmu darbību (*Classics of organizational, 2005*). Tātad uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju (piem., stratēģijas, kvalitātes veikspējas vadība) realizāciju augstskolās nodrošina speciālisti, kuru funkcijas klasificējamās kā atbalsta process.

Nākamais komponents H. Mintzberga organizācijas struktūrā ir organizācijas palīgprocesu jeb atbalsta procesi, piemēram, dažādas administratīvās un saimnieciskās funkcijas, kas ir pastarpināti, bet ne tieši saistītas ar organizācijas pamatprocesiem. Piemēram, augstskolā palīgprocesu ir administratīvais darbs, kas iekļauj studiju un zinātniskās darbības administrēšanas funkciju, kā arī grāmatvedības, sabiedrisko attiecību, juridisko u.c. pakalpojumu sniegšana.

Pēc H. Mintzberga atziņām secināms, ka organizācijas strukturālās pārmaiņas nosaka apkārtējās vides un organizācijas stratēģijas izmaiņas, taču arī H. Mintzbergs secinājis, ka strukturālās izmaiņas parasti ir lēnas, jo restrukturizācija vienmēr saistīta ar riskiem, dažādiem apdraudējumiem, pārmaiņām un papildus izmaksām. Tādēļ lielākā daļa organizāciju parasti ir konservatīvas attiecībā uz struktūras izmaiņām (*Mintzberg H., 1980*), kas savukārt uzskatāms par kavējošo faktoru jaunu vadīšanas pieeju ieviešanā un izmantošanā.

Pamatojoties uz H. Mintzberga organizācijas strukturālo iedalījumu, literatūrā atspoguļoti papildinājumi un skaidrojumi procesu veidiem. Pārsvārā autori sniedz šādu dalījumu: (1) vadības procesi, kas saistīti ar mērķu, politikas un stratēģijas noteikšanu, komunikācijas un resursu nodrošināšanu; (2) pamata procesi, kas saistīti ar organizācijas pamatdarbību un mērķiem; (3) atbalsta procesi, kas saistīti ar atbalsta funkciju sniegšanu pamatdarbības procesiem; (4) mērīšanas, analīzes un uzlabošanas procesi – nepieciešami, lai mērītu un iegūtu datus par veiktajām darbībām rezultātu sasniegšanai. Tie iekļauj sevī procesu mērīšanu, uzraudzību un auditu, korektīvās un preventīvās darbības, un ir daļa no vadības, atbalsta vai pamata procesiem (Mintzberg H., 1998; Management, 2010; Classics of Organizational Theory, 2005). Pēc darba autores domām – mērīšanas, analīzes un darbības uzlabošanas procesi iedalāmi pie vadības procesiem. Atbilstoši H. Faijola (H.Fayol) klasiskās organizācijas vadīšanas koncepcijai, kontrole ir viena no vadīšanas funkcijām, un mērīšanas un analīzes procesi tajā iekļaujami.

Vadībzinātnes avotos (Mintzberg H., 1998, Burn S. et al, 1994, Daft R., 2010) daudz raksturotas organizācijas struktūras izmaiņas atbilstoši procesu pieejas ieviešanai. Viena no galvenajām atziņām – organizācijas ar mehāniskām struktūrām, kas raksturīgas, ja ir stabila, nemainīga ārējā vide, mūsdienā strauji mainīgās ārējās vides apstākļos kļūst par organiskām struktūrām (Understanding the Theory, 2007; Governance in the 21st century, 2003; Classics of Organization Theory, 2005; Organizations and organizing, 2007). Organizācijām ieviešot procesu pieeju, mehāniskas struktūras pārtop organiskās struktūrās. 1.1. tabulā raksturotas mehāniskas un organiskas struktūras atšķirības. Organiskas struktūras raksturīgas piemērojot tādas vadīšanas pieejas, kurās iekļaujas darbinieku līdzdalība, komandas darbs, hierarhijas mazināšana, zināšanu integrācija un horizontālā komunikācija.

1.1.tabula

Mehāniskas un organiskas organizācijas struktūras atšķirības

Mehāniska organizācija (mechanical systems)	Organiska organizācija (organic systems)
Uzdevumi stingri regulēti, sadalīti	Darbinieki piedalās uzdevumu noteikšanā, uzdevumi tiek piemēroti, veikti komandās
Stingri regulējumi, augsta hierarhijas un kontroles pakāpe	Mazāk likumu, regulējumu, hierarhijas
Zināšanas un kontrole centralizējas augstākajā vadības līmenī	Zināšanas un kontrole integrēta visā organizācijā
Vertikālā komunikācija	Horizontālā komunikācija

Avots: Understanding the Theory, 2007; Organizational Theory, 2010; Morgan G., 1997.

Līdzīgi kā organizāciju struktūras dalītas mehāniskajās un organiskajās, citos vadībzinātnes avotos organizācijas raksturotas un salīdzinātas kā „funkciju orientētas” un „procesu orientētas” organizācijas. „Funkciju orientētas” organizācijas sauktas arī par „funkcionālām organizācijām”, bet „procesu orientētas” organizācijas raksturotas arī kā „horizontālās struktūras” jeb „matricas tipa organizācijas” (*Understanding the Theory, 2007*). Matricas tipa struktūra saprotama kā dažādu struktūru kombinācija, kur darbības tiek veiktas gan pēc funkcionālā sadalījuma, gan pēc kādu konkrētu projektu vai uzdevumu sadales. Pateicoties struktūrvienību horizontālai sadarbībai un komunikācijai, matricveida struktūra nodrošina struktūrvienību darbību labāku koordināciju. Jo lielāka ir organizācija, jo grūtāk vadīt matricveida struktūru, jo uzdevumu un lomu attiecības kļūst sarežģītākas (*Caune J., Dzedons A., 2009*).

1.2.tabulā raksturotas procesu orientētas organizācijas priekšrocības, salīdzinot ar funkciju orientētu organizāciju. Procesu orientētā organizācijā ir plānveidīgi definētas aktivitātes, kas virzītas uz rezultātu sasniegšanu. Funkciju orientētā organizācijā aktivitātes tiek virzītas neatkarīgi un resursi nodrošināti, lai veiktu darbu, t.i., izpildītu darba devēja un normatīvo aktu prasības, nevis lai sasniegtu rezultātu un uzlabotu sniegumu. Procesu orientētā organizācijā notiek aktivitāšu mijiedarbība starp funkcionālajām struktūrvienībām, kas palīdz integrēt un piemērot procesus, lai sasniegtu augstāku organizācijas darbības efektivitāti. Šajā gadījumā svarīga ir matricas tipa organizācijas struktūras attīstība. Tas nozīmē, ka svarīgāka par hierarhisko pakļautību ir uzdevumu veikšana izmantojot komandu darbu un tīklveida sadarbību (*web relationship*)(*Appelbaum S.H. et.al., 2008; Morgan G., 1997*).

1.2. tabula

Funkciju orientētas un procesu orientētas organizācijas salīdzinājums

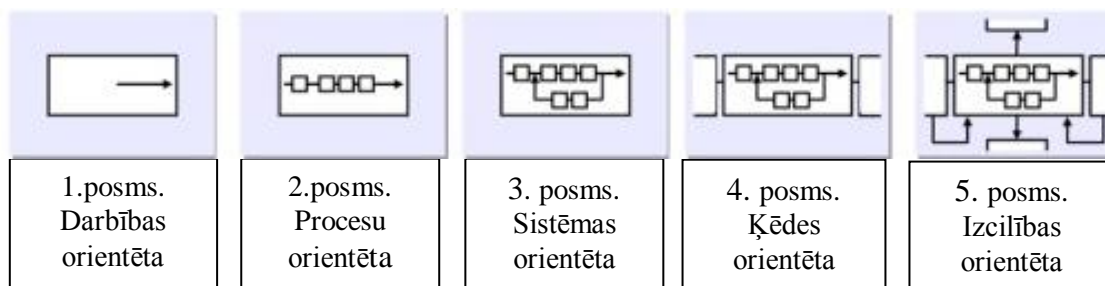
FAKTORS	Funkciju orientēta organizācija	Procesu orientēta organizācija
Vadītājs vada	Resursus un darbu	Procesus un rezultātus
Komandas, nodaļu darbs	Strādā neatkarīgi cits no cita, ievēro striktu hierarhiju	Visi sadarbojas, matricas tipa horizontāla sadarbība
Organizācijas attīstība	Lēni adaptējas, reorganizācija notiek reti/nenotiek vispār	Spējīga strauji mainīties, reorganizācija notiek jau darba procesā
Darbinieki veic darbu	Lai izpildītu prasības	Lai pilnveidotu darbības rezultātus
Zināšanu, informācijas izplatīšana	Veidojas slēgtas informāciju un zināšanu „salas”, bieži informācija paliek dažu amatu vai struktūrvienību ietvaros	Zināšanas un informācija integrēta vienmērīgi visā organizācijā
Organizācijas kultūra	Slēgta	Atvērta

Avots: autores veidots, izmantojot Appelbaum S.H. et. al, 2008; Management, 2010; The power of governance, 2007.

Procesu mijiedarbības shēmas palīdz pilnveidot procesus, lai nodrošinātu katras organizācijas struktūras ciešāku sasaisti ar organizācijas kopējo mērķu sasniegšanu. Organizācijas, un arī augstskolas, bieži ir ļoti apjomīgas – tās ir lielas pēc nodarbināto cilvēku un struktūrvienību skaita. Tādēļ rodas draudi, ka struktūrvienību vadītāji nespēj izvērtēt sava darba ieguldījumu kopējo mērķu sasniegšanā. Jebkura līmeņa vadītājs veic vienu pamatfunkciju – organizē viņam uzticēto uzdevumu izpildi, nodrošinot nepieciešamo resursu vadību. Vadītāja funkcijas ir vieglāk realizēt, ja darbības lauks ir vairāk aizsargāts no ārējās iedarbības, un, ja ir vairāk resursu. Šeit veidojama atsauce uz autores iepriekš analizēto atziņu, ka slēgto, norobežoto sistēmu vadīšana ir vieglāka, jo ir labi pārzināma vide un resursi. Tāpēc praksē veidojas tā saucamie „struktūrvienību cietokšņi” – katrs struktūrvienības vadītājs cenšas iegūt pēc iespējas vairāk resursu un strikti noteikt savas darbības un atbildības robežas.

Struktūrvienību vadītāju iesaistīšana organizācijas procesu mijiedarbības shēmas izstrādē un organizācijas darbības efektivitātes un mērķu sasniegšanas efektivitātes izvērtēšanā vienmēr ir palīdzējusi vismaz daļēji vājināt šos „struktūrvienību cietokšņus”. Nespēja izprast un iekļauties organizācijas kopējo mērķu īstenošanā saistīta arī ar neefektīvu informācijas un komunikācijas plūsmu, kā arī vairākiem citiem funkcionāli orientētas organizācijas aspektiem (*Understanding the Theory, 2007*).

Zinātniskajos avotos atrodamas atziņas, ka, neraugoties uz to, ka organizācijās tiek attīstīta procesu pieeja, tās nespēj vai nevēlas reorganizēt savas iekšējās struktūras, līdz ar to, procesu pieejas izmantošana ir nepilnīga vai pat tikai formāla (*Comparative Public Administration, 2000*). Lai publiska organizācija spētu organizēt savu darbību atbilstoši procesu pieejai, organizācijai ir jābūt pietiekoši nobriedušai un attīstītai. Organizācijas brieduma pakāpi raksturo vairāki attīstības posmi. Katrs no tālākajiem attīstības posmiem palielina organizācijas „briedumu” un vadīšanas komplicētību (1.4.att.).



1.4.attēls. **Organizācijas attīstības posmi.**

Avots: autores veidots, izmantojot *Organization Change, 2008; TQM, 2014*.

Organizācijas orientācija uz darbību ir organizācijas vienkāršākais attīstības posms, kad procesi nav definēti, līdz ar to darbības un rezultāti ir haotiski un neprognozējami. Nākamie

attīstības posmi iekļauj organizācijas funkciju strukturēšanu procesos un sistēmās, kā arī procesu un sistēmu savstarpējo sasaisti vienotā darbībā. Izcilības orientēta organizācija atzīmēta kā attīstītākais posms organizācijas pilnveidē, kur organizācijā kā vienots veselums var darboties vairākas savstarpēji integrētas sistēmas, un to procesi ir savstarpēji saistīti orientācijā uz mērķu sasniegšanu. Būtiski atzīmēt, ka visos organizācijas posmos, izņemot pirmo posmu, procesi tiek nemitīgi uzlaboti (*Organization Change, 2008; TQM, 2014*). Saistībā ar strauji mainīgajiem ārējās vides apstākļiem, mūsdienu organizāciju (un arī augstskolu) attīstības plānošanā ne vienmēr iespējams ievērot pakāpenisku pāreju no viena attīstības posma uz nākošo. Līdz ar to organizācija bieži pakļauta riskam, ka tā no „darbības orientēta” posma pāriet uz „izcilības orientētu” posmu. Tai pašā laikā struktūra, resursi un citi vadīšanas attīstības komponenti paliek zemākā attīstības līmenī. Tas noved pie situācijas, ka organizācijā tiek formāli piemērota virzība uz izcilību, kas praksē nesasniedz gaidītos rezultātus.

Autore secina, ka pārejai „uz rezultātu orientētu” vadīšanas pieeju izmantošanu jābūt izvērtētai un plānveidīgai, kas prasa visu līmeņu vadītāju un darbinieku iesaisti, informētību, komunikāciju un mācības. Nepieciešama cieša saskaņotība starp augstskolu esošo un jaunu vadīšanas pieeju izvērtēšanu un ieviešanu, skaidri mērķi un to īstenošanas stratēģija.

Tāpat vadībzinātnes avotos (*Nadler D.P. et al, 2010; Westwood R., 2003:279*) noteikts, ka sākot ar 20.gs. 80. gadiem organizācijās radās nepieciešamība „pēc jaunām organizatoriskām formām” kas virzītas uz komandas darbu (*team based*), sadarbību (*networking*) un apmācībām (*learning*).” Lai to realizētu, „organizācijai nepieciešams spēcīgs strukturāls komponents – procesa komponents.” Procesu pieeja izmainīja darbības sistēmu organizācijās, uzsverot funkciju konsolidēšanu, specializāciju, profesionalizāciju un sadarbību - darbību vairāk komandā nekā funkciju reglamentētās nodaļās (*Westwood R., 2003*).

Atbilstoši teorētiskajam pamatojumam, autore secina, ka procesu pieeja dod iespēju nodrošināt elastīgāku vadīšanu, kas var tikt izmantota arī augstskolas vadīšanas modernizācijā. Procesu pieejas piemērošana organizācijas funkciju realizācijai, un organizatoriskās struktūras optimizācija, var nodrošināt organizācijas (augstskolas) orientāciju uz mērķu un rezultātu sasniegšanu, un funkcionālās efektivitātes mērīšanu.

1.3. Uz rezultātu orientētu pieeju izmantošana procesu vadīšanā

Iepriekš autore analizējusi teorētisko pamatojumu, kas veido uz rezultātu orientētas organizācijas (augstskolas) vadīšanu. Šajā apakšnodaļā autore turpina apkopot zinātniskajos avotos raksturotos mūsdienu organizācijas vadīšanas teorētiskos aspektus un veido vadīšanas

pieeju grupējumu, kas nepieciešams augstskolas institucionālās vadīšanas darba pilnveidei. Raksturojot organizatorisko jeb institucionālās vadīšanas efektivitāti kā horizontālo prioritāti augstskolas mērķu un rezultātu sasniegšanā, nepieciešams raksturot galvenās uz rezultātu orientētās vadīšanas pieejas: stratēģiskā vadība, kvalitātes vadība, veikspējas vadība.

Visbiežāk vadībzinātnes avotos modernizētu vadīšanu raksturo šādi kritēriji, kuros iekļauti stratēģiskās, kvalitātes un veikspējas vadības komponenti: (1.) stratēģisko mērķu sasniegšana; (2.) finansiālo resursu dažādošana; (3.) kvalitātes nodrošināšana akadēmiskajā un vadīšanas darbā; (4.) risku apzināšana un vadīšana; (5.) atbalsts inovatīvām darbībām u.c. Savukārt, lai spētu nodrošināt šo komponentu izpildi, nepieciešami vairāki nosacījumi: vadīšanas darba dinamika un līderība; efektīvas institucionālās struktūras un procesi; personāla atbalsts augstskolas misijai, vīzijai, organizācijas kultūrai un vērtībām; uzraudzība un mērīšana; efektīva informācijas aprīte un horizontālā sadarbība (*Brown R., 2011*).

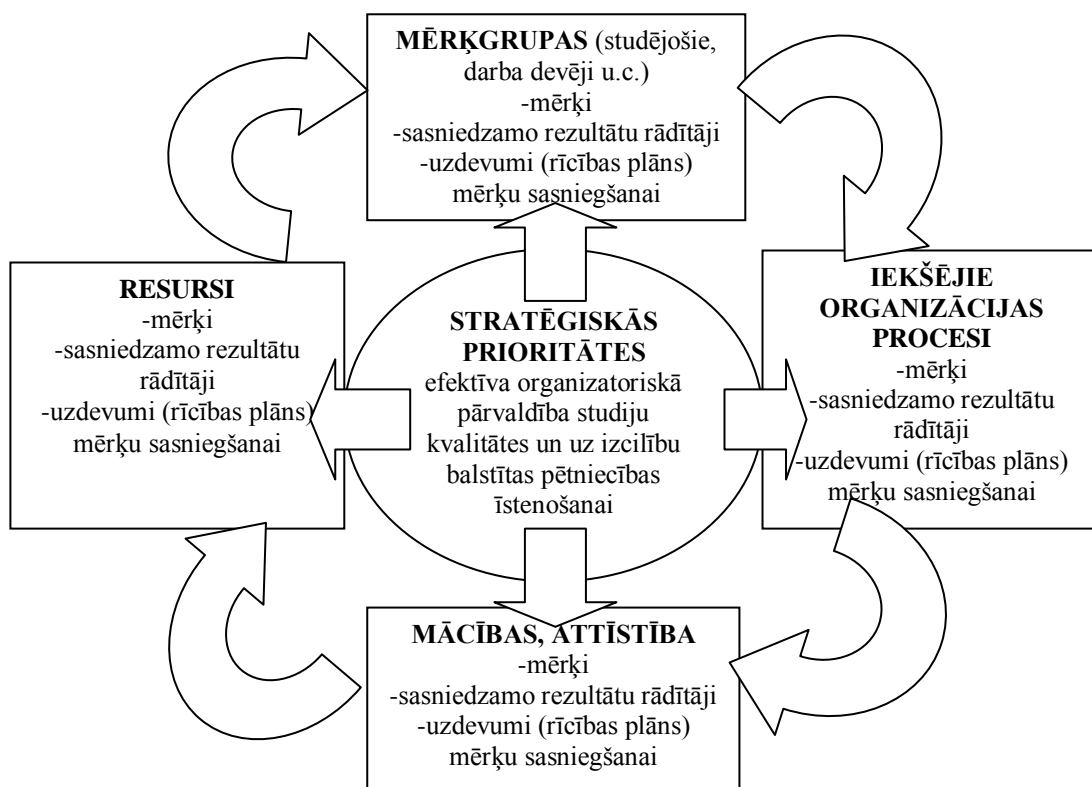
Apskatot raksturotās zinātniskās atziņas, jāsecina, ka modernizēta vadīšana – jaunu, uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošana, pirmkārt, ir augstākās vadības kompetence – vadītāji iniciē, plāno, ievieš, uzrauga, komunicē, uzlabo. Tātad augstākā līmeņa vadītāji iniciē ieviešanu un pārrauga darbību. Otrkārt, augstākā līmeņa vadītāji minētās funkcijas deleģē administratīvo struktūrvienību vadītājiem un darbiniekiem, kuri tālāk palīdz nodrošināt šo funkciju izpildi praksē.

Stratēģiskā vadība (*strategy management*) avotos raksturota kā „ilgtermiņa darbības plānošana mērķu sasniegšanai” (*Organizing and organizations, 2000:123*). Stratēģija nosaka organizācijas stratēģiskos mērķus, ņemot vērā tās ilgtermiņa uzdevumus, darbības programmas un resursus. Stratēģijā iesaistīti visi organizācijas hierarhijas līmeņi un procesi. Tā ietver plānošanas, darbību īstenošanas, analīzes, un uzlabojumu veikšanas posmus (*Daft R., 2010; Advanced Strategic Management, 2007*). Stratēģiskā vadība – savstarpēji saistītu mērķtiecīgu darbību kopums, ko organizāciju vadītāji izmanto, lai nodrošinātu konkurētspēju ilgtermiņā un sasniegtu izvirzītos mērķus. H. Mintzbergs (*Mintzberg H.et al., 1991*) raksturojis stratēģiju kā pieņemto lēmumu un rīcību sistēmu, kurā piemērojama atgriezeniskā saite. Stratēģiskā vadība mūsdienu augstskolā ir kļuvusi par vienu no svarīgākajiem vadīšanas instrumentiem. Gan EUA ziņojumos, gan vadībzinātnes pētnieku atziņās tieši stratēģiskā vadība akcentēta kā būtiskākā vadīšanas pieeja mērķu sasniegšanai. Tādejādi jāsecina, ka organizācijas darbības efektivitātei un orientācijai uz rezultātu nepieciešams vadītāju stratēģiskais redzējums un tā izpildei nepieciešamie nosacījumi.

Stratēģijas izstrādei piemērojama Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metode (*Balanced Scorecard – BSC*), kuru 1996.gadā izstrādāja Harvardas Universitātes profesori R.S. Kaplans

un D.P.Nortons (*Kaplan R.S., Norton D.P., 1996*). Metode saukta arī par stratēģiskā menedžmenta metodi jeb sistēmu, jo to raksturo atziņa, ka izstrādājot dažādu hierarhijas līmeņu un darbības jomu mērķus, uzdevumus un rezultātus, svarīga to sasaiste ar organizācijas kopējo stratēģiju. Metodes izejas punkts ir organizācijas stratēģiskie mērķi (*strategic priorities*). Tos izvērtējot, tiek izstrādāts darbības plāns – kas jādara, lai sasniegtu mērķus. Pētījumi (*Niven P.R., 2002; Leoveanu A., 2016 u.c.*) parāda, ka publiskām organizācijām bieži ir problēmas ar stratēģijas īstenošanu, jo organizāciju vadītāji nepietiekoši saista organizācijas darbības jomas un to procesus ar stratēģiskajiem ilgtermiņa mērķiem, kā arī stratēģijas izpilde netiek pietiekoši komunicēta ar personālu.

Metode uzsver sasniegto rezultātu mērīšanu (tātad, funkcionālo efektivitāti), ievērojot mērķu hierarhiju un uzdevumu pēctecību. Izmantojot Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metodi, organizācijā tiek parādīts, kā saskaņoti darbojas organizācijas struktūra, procesi un stratēģija. Tas liek vadītājam redzēt organizācijas (augstskolas) mērķu, uzdevumu un rezultātu izpildi visās darbības jomās (jeb pēc Līdzsvarotu rādītāju metodes terminoloģijas – perspektīvās): (1) mērķgrupas, (2) iekšējie procesi, (3) personāla apmācība un attīstība un (4) resursi (1.5.att.).



1.5.attēls. Augstskolas stratēģijas sasaiste ar darbības jomām atbilstoši Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metodei.

Avots: autore veidots, izmantojot BSC – a strategic management system, 2015.

Vairāku autoru darbos minēts, ka Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metode piemērojama arī augstskolu stratēģiskajā vadīšanā (*Balanced Scorecard – a strategic management system of the HEI, 2015*). Veidojot mērķu, uzdevumu un rezultātu hierarhiju minētajās perspektīvās (piemēram, personāla mācības un attīstība, iekšējo procesu vadība, resursu vadība) tiek uzsvērtas organizācijas stratēģisko mērķu īstenošana attiecībā uz konkrētām mērķgrupām, kas augstskolu gadījumā galvenokārt ir studējošie, darba devēji, uzņēmēji (*Total Quality management, 2014*). Katrai no darbības jomām izstrādāti mērķi, uzdevumi (rīcības plāns mērķu sasniegšanai), rezultāti un to sasniegšanas rādītāji. Rīcības plānos definēts laika grafiks, nepieciešamie resursi un atbildības katram uzdevumam. Plānoto mērķu rezultātu rādītājus parasti atspoguļo pa gadiem, tādējādi radot iespēju paredzēt un salīdzināt rezultāta rādītāja kvantitatīvo (parasti procentuāli) pieaugumu vai samazinājumu. Tātad Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metodē svarīga ir ne tikai stratēģisko un konkrēto mērķu hierarhija, bet arī stratēģisko mērķu sasaiste ar darbības jomām, un darbības jomu savstarpējā sasaiste. Dažos zinātniskajos avotos (*Capelo C., et al., 2015*) minēts, ka tieši darbības jomu un mērķu savstarpējā sasaiste palīdz saskatīt organizācijas (augstskolas) stratēģisko kopainu – analizējot stratēģijas izpildi, tiek pārskatīti mērķi un rīcības plāni, un tiek pieņemti lēmumi, lai uzlabotu rezultātu sniegumu. Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metode nodrošina, ka organizācija izstrādā rīcības un sasniegumu mērīšanas plānojumu struktūrvienību un procesu ietvaros pēc vienotas struktūras (līdzsvarota sistēma), kas savukārt tālāk nodrošina rezultātu mērīšanu organizācijas pamatdarbības un stratēģisko mērķu līmenī. Izmantojot metodi, augstskolu vadītājiem un darbiniekiem veidojas izpratne par katras darbības jomas procesiem – to mērķiem, uzdevumiem un rezultātiem, un sasaisti ar augstskolas pamatdarbības un stratēģiskajiem mērķiem.

Kvalitātes vadība (*quality management*) raksturojama kā procesos balstīta pieeja organizācijas orientācijai uz rezultātu un funkcionālās efektivitātes mērīšanu. Sākot no 19. gs. 20. gadiem, kvalitātes vadības teoriju attīstījuši zinātnieki – V.Ševharts (*V.Shewhart*), A. Faigenbaums (*A.Feigenbaum*), K. Išikava (*K.Ishikawa*), E. Demings (*E.Deming*) un Dž. Jurans (*J.Juran*). Sistemātisku kvalitātes vadības pētniecību, visaptverošās kvalitātes vadības (TQM) ciklu ieviesa ASV profesors, statistisko kvalitātes vadības metožu ieviesējs, organizāciju pētnieks E. Demings. Lai arī sākotnēji E. Deminga kvalitātes vadības teorija neguva atbalstu ražošanas organizāciju vadīšanas praksē ASV, sākot no 20.gs. 50-60 gadiem to atzinīgi novērtēja un ieviesa Japānā. Trīsdesmit gadus vēlāk (20.gs. 80. gados) E. Deminga kvalitātes vadības principus novērtēja un ieviesa arī ASV un Eiropas organizācijas (*Organization Theory, 2010; Saarti J.et al, 2011*). E. Demings izveidoja četrus savstarpēji

integrētus kvalitātes vadības pasākumus, kurus mūsdienās sauc par Deminga kvalitātes vadības ciklu (arī – Ševharta un Deminga ciklu, jo E. Demings izmantoja V. Ševharta 1939. gada publikācijas, autores komentārs), un, kas pēc savas būtības ir unikāli, jo vienkāršotā veidā parāda, kā veicināt operatīvo, taktisko un stratēģisko mērķu sasniegšanu organizācijā: (1.) plānošana; (2.) darbību realizācija atbilstoši plānotajam; (3.) darbību rezultātu pārbaude; (4.) neatbilstību, to iemeslu noteikšana un padziļināta analīze; (5.) jaunu darbību izstrāde kļūdu un neatbilstību novēršanai, rezultātu snieguma uzlabošanai (*Deming W.E., 1994*). Raksturotais vadīšanas cikls pilnveidots vadībzinātnes tālāko teorētisko atziņu attīstībā, piemēram, P. Drakera (*P. Drucker*) un R. Dafta (*R. Daft*) „uz rezultātu orientētas” pieejas izklāstā. E. Demings (*E. Deming*) un Dž. Jurans (*J. Juran*) uzsvēra nepieciešamību pieņemt kvalitāti kā fundamentālu organizācijas filozofiju un stratēģiju, izstrādājot integrētu, visaptverošu darbības programmu nepārtrauktai pilnveidei visos organizācijas struktūras līmeņos un procesos (*Organization theory, 2005; Tang K., 2013*). Vadīšanas cikls norāda, ka, lai organizācijā panāktu mērķu sasniegšanas efektivitāti, nepieciešama cieša un integrēta sasaiste starp organizācijas darbības plānošanu, realizāciju, kontroli, novērtēšanu, analīzi, un jaunu mērķu un uzdevumu noteikšanu problēmu novēršanai un rezultātu uzlabošanai. Organizācijas vadīšanas attīstības un pilnveides būtību izsaka visu vadīšanas cikla posmu pielietošana un savstarpēja integrācija. Tas nozīmē, ka pēc darbības plānošanas un realizācijas obligāta ir darbību un rezultātu padziļināta analīze un izvērtēšana, kļūdu, problēmu un neatbilstību identificēšana un novēršana (*Deming W.E., 1994*). Tātad, jāsecina, ka īstenojot kvalitātes vadības ciklu organizācijās, palielinājās nepieciešamība pēc minēto cikla posmu savstarpējās sasaistes, uzsverot nepieciešamību pēc vadības līderības un profesionālās kompetences, regulārām apmācībām (spēja mācīties), vadīšanas darba atvērtību, horizontālo sadarbību un komandas darbu (*Organization Theory and Public Management, 2005*).

Avotos pastāv vairākas kvalitātes vadības definīcijas, kuras apkopojot, autore kvalitātes vadību definējusi šādi: kvalitātes vadība ir vadīšanas pieeja, kas atbalsta patstāvīgu kvalitātes nodrošināšanu visos organizācijas mērķu un uzdevumu sasniegšanas līmeņos, un iesaista šajā procesā visus organizācijas darbiniekus, tādejādi tiecoties nodrošināt KV ilgtermiņa pastāvēšanu. Kvalitātes vadības procesā un rezultātā tiek panākta atbilstība plānotajam jeb prasībām vai kritērijiem, un rezultātus var izmērīt vai novērtēt. Mērījumi balstās uz procesiem un faktiem, nevis subjektīviem viedokļiem. Mērījumu rezultātā tiek labotas kļūdas un neatbilstības, un tiek nodrošināti patstāvīgi uzlabojumi un jauninājumi (*Kvalitātes vadības, 2005; Total Quality Management, 2014 u.c.*). Mūsdienās organizāciju, un arī augstskolu problēmas, ieviešot vadīšanas ciklu, sākas tajā apstākļi, ka tās īsteno E. Deminga vadīšanas

ciklu nepilnīgi, parasti nodrošinot plānošanu un rīcību, un, iespējams, arī darbības rezultātu izvērtēšanu. Organizācijas ne vienmēr realizē vadīšanas cikla pēdējos posmus, kas ir izpildes un darbības rezultātu padziļināta analīze, un lēmumu pieņemšana tālākai rīcībai, balstoties uz rezultātu analīzi. Organizācijas nepietiekoši identificē problēmas un neatbilstības (organizācijām ir grūti atzīt savas kļūdas), līdz ar to bieži izpaliek risinājumu piemērošana. Pamatojoties uz E. Deminga vadīšanas ciklu, tieši kļūdu un neatbilstību sistemātiska atzīšana un rīcību piemērošana to novēršanai, ir organizācijas pilnveides un attīstības virzītājspēks. Visaptverošās kvalitātes vadības principu piemērojamību publiskas organizācijas orientācijai uz rezultātu atzinuši arī Latvijas vadībzinātnes autori, nosakot, ka mūsdienīgai publiskai organizācijai jāizvirza mērķi kvalitātes uzlabošanai, jāizmanto jaunas vadīšanas metodes un jāparedz resursi rezultātu uzlabošanai (*Vanags E., 2007 u.c.*).

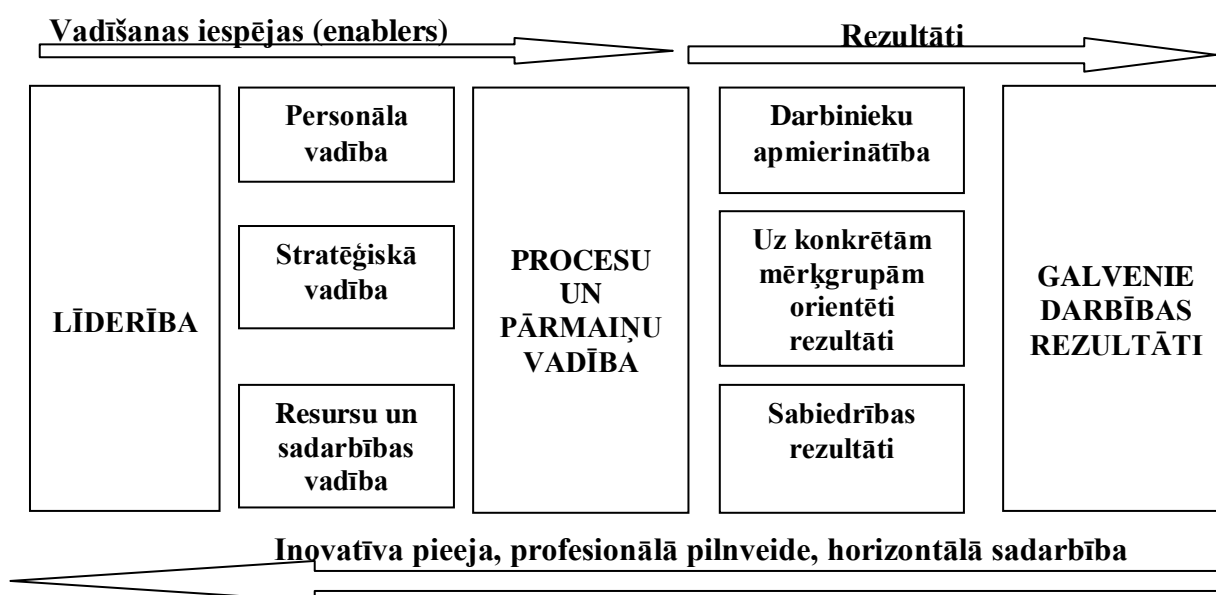
Kvalitātes vadības nozīme augstskolu institucionālajā vadīšanā ar katru gadu palielinās. Tas uzsvērts gan EUA ieteikumos (*Applying self – assessment, 2003; Quality Assurance, 2014; Standards and Guidelines for QA, 2015; Trends in quality management research in HEI, 2016*), gan nacionālas nozīmes dokumentos (*Augstskolu likums, 5.p. 2.d.*). EUA ietvaros regulāri tiek organizēti kvalitātes nodrošināšanas forumi (*EQAF – European Quality Assurance Forums*) un augstākās izglītības iestāžu kā organizāciju starptautiskās novērtēšanas programmas (*IEP – Institutional Evaluation Programmes*).

Nepieciešams skaidrot kvalitātes vadības (*quality management*) un iekšējās kvalitātes nodrošināšanas (*internal quality assurance*) jēdzienus. Pēdējais attiecas uz augstskolas pamatdarbības mērķu – studiju un pētnieciskās darbības rezultātu sasniegšanu, un to regulē *ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education)* pieņemtie studiju un pētniecības kvalitātes standarti un vadlīnijas atbilstoši Boloņas deklarācijai un Lisabonas konvencijai. Tātad, lai nodrošinātu studiju programmu akreditāciju, un sasniegtu noteiktus kvalitātes standartus augstskolu studijās un pētniecībā, katrā augstskolā nepieciešama kvalitātes vadība (*quality management*), kas ir vadīšanas pieeja visu augstskolas mērķu un rezultātu sasniegšanā. Kvalitātes vadība attiecas uz institucionālās vadīšanas darbības sfēru, ko praksē realizē augstskolas izpildvara sadarbībā ar administratīvajām struktūrvienībām. Kvalitātes vadības un iekšējās kvalitātes nodrošināšanas jēdzieni gan teorētiski, gan praktiskajā darbībā ir savstarpēji cieši saistīti – studiju un zinātniskās darbības kvalitāte un rezultāti nav sasniedzama bez kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas augstskolas institucionālajā vadīšanā.

Eiropas kvalitātes vadības fonda Izcilības modeli (*EFQM Excellence*) iespējams piemērot kā kvalitātes vadības metodoloģisko pamatu. Modeļa pamatā ir organizācijas

(augstskolas) pašnovērtējums, kas tālāk dod iespēju veikt uzlabojumus attīstībai – panākt virzību uz izcilību organizācijas institucionālās vadīšanas darba efektivitātē un rezultātu sasniegšanā.

1.6. attēlā parādīts, ka saskaņā ar Izcilības modeli galvenās vadīšanas pieejas (*key management approaches*) iedalītas šādās grupās (jeb pēc Izcilības modeļa terminoloģijas – principos jeb kritērijos): līderība, stratēģiskā vadība, personāla vadība, resursu un sadarbības vadība, procesu un pārmaiņu vadība. Izcilības modelis ilustrē to, ka līdervadība rada saturu un virzību organizācijas politikai un stratēģijai, personāla un resursu vadībai (*KVS izveidošana, 2005*).



1.6.attēls. **Rezultātu sasniegšanas formulējums, izmantojot Izcilības modeli.**

Avots: autores veidots, izmantojot EFQM Excellence Model, Higher Education Version, 2003; EFQM Excellence Model for Higher Education 2009; Excellence in Higher Education, 2002.

Visu minēto grupu ietvaros organizācija (augstskola) plāno un realizē darbības, kas raksturo organizācijas sasniegumus attiecīgo darbības jomu ietvaros. Svarīgi, ka Izcilības modelī nav norādes par konkrēti veicamajiem pasākumiem attiecīgajās grupās. Tas nozīmē, ka izcilību var sasniegt ar dažādiem paņēmieniem, un augstskolas vadība pati nosaka pasākumu kopumu un sasniedzamos rezultātus noteiktajās grupās. Kā iepriekš minēts, rezultātu sniegums pieprasa atgriezenisko saiti, izmantojot E. Demiga „vadīšanas ciklu” – „plāno, dari, pārbaudi, rīkojies” visās modeļa grupās.

Piemēram, augstskolas stratēģijas cikls sākas ar politikas plāniem un dokumentiem un beidzas ar rezultātu analīzi, novērtējumu un lēmumu pieņemšanu pilnveidei. Rezultātu analīzē svarīgi uz procesiem un faktiem balstīti pierādījumi (*TQM and Operational Excellence,*

2014). Izcilības modelis raksturo vadīšanas iespējas (*enablers*) un sasniedzamos rezultātus darbinieku, organizācijas mērķgrupu un visas sabiedrības kontekstā. Vadīšanas pieejas tiek īstenotas, veicot darbības, sasniedzot rezultātus un izstrādājot jaunus pilnveides pasākumus katrā no grupām. Uzsvērta orientācija uz rezultātu un mērķgrupām (piemēram, augstskolas gadījumā – studējošie, darba devēji, uzņēmēji u.c.), vadības līderību, organizācijas mērķu patstāvību, inovatīvu pieeju, nepārtrauktu profesionālo pilnveidi un horizontālo sadarbību (*EFQM Excellence Model for Higher Education 2009; EFQM Excellence Model, Higher Education Version, 2003*).

Izcilība modeļa pamatprincipus savos pētījumos un ziņojumos integrējuši vairāki publiskā sektora un izglītības vadības autori gan Latvijā, gan ārzemēs, piemērojot tos tieši izglītības un augstskolu vadīšanai (*Applying self-assessment against EFQM Excellence model in Higher Education, 2003; EFQM Excellence Model, Higher Education version, 2003; EFQM Excellence model for higher education, 2009; Rauhvargers A., 2009 u.c.*). Tādejādi Eiropas un citu valstu augstākās izglītības iestāžu vadīšanā aprobētā vadīšanas modeļa metodoloģijas pielietošana autores empīriskajos pētījumos parāda analizēto vadīšanas pieeju svarīgumu. Izcilības modeļa praktiskajā pielietojamībā dominē iepriekš analizētais resursu – rezultātu modelis, orientācija uz rezultātu un efektivitāti, E. Deminga vadīšanas cikls, uzsvērtā stratēģijas, personāla, resursu un organizācijas iekšējo procesu nozīme.

Zinātniskajos avotos (*Armstrong M., 2006; Performance Management, 2009; Morton S., 2011, Cutler T., 2010, Forrester G., 2011, Magone I., 2010, Landzmane L., 2014*) veikspējas vadība (angl. *performance management*, citos avotos arī – izpildījuma vadība, darba izpildes vadība un tml., autores komentārs) piemērojama procesu vadīšanā publiskā sektora organizācijās un arī augstākās izglītības iestādēs. Veikspējas vadību institucionālajā vadīšanā organizācijas sāka ieviest 20.gs. 80. gadu beigās, bet augstākās izglītības institūcijās Eiropā – 20.gs. 90. gados. Līdzīgi kā stratēģiskā vadība un kvalitātes vadība, arī veikspējas vadība ir pārņemta no uzņēmējdarbības vadīšanas, ar mērķi organizācijas izpildījumu jeb veikspēju sasaistīt ar efektīvu profesionālās kompetences pielietojumu un rezultātu sasniegšanu (*Forrester G., 2011*). Veikspējas vadība zinātniskajos avotos definēta kā personāla, komandas darba un izmantoto resursu sistemātiska mērīšana un vērtēšana, lai sasniegtu maksimālu organizācijas jaudu (*Armstrong M., 2006*). Veikspējas vadība ir regulārs process, kurā tiek mērīta darba izpilde un sasaiste ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem (*Performance Management, 2009*). Tā ir stratēģiski integrēta vadīšanas sistēma indivīdu, komandas un struktūrvienību kapacitātes attīstībai, ar mērķi paaugstināt organizācijas darbības efektivitāti un rezultātu sniegumu. Svarīgi, lai veikspējas vadībā rīcība

sekotu arī pēc darba izpildes novērtēšanas – pamatojoties uz novērtējuma rezultātiem, nepieciešams pieņemt lēmumus darba uzdevumu, personāla apmācību, atalgojuma un karjeras izaugsmes uzlabojumiem (*Armstrong M., 2000; Murlis H., 1992; Managing and delivering performance, 2009*). Tātad, līdzīgi kā kvalitātes vadībā, arī veikspējas vadībā, analizējot un izvērtējot darbinieku, struktūru un augstskolas izpildes un darbības rādītājus, tiek plānoti uzlabojumi augstskolas tālākajā attīstībā.

Apskatot teorētiskos avotus, secināms, ka kvalitātes un veikspējas vadībai jābūt sasaistei ar augstskolas stratēģiskajiem mērķiem, un tās raksturojamas kā stratēģiski integrētas pieejas augstskolas vadīšanā. Veikspējas vadības sasaisti ar stratēģiju atzinis arī R. Dafts - „veikspējas vadības galvenais uzdevums ir sasaistīt organizācijas ikdienas uzdevumus ar stratēģiskajiem mērķiem” (*Daft R., 2010:45*). Raksturojot veikspējas vadību visbiežāk pieminēti tādi jēdzieni kā stratēģija, mērķu sasniegšanas efektivitāte, rezultāti. Avotos visbiežāk minēti šādi veikspējas vadības elementi: „vadības atbalsts, personāla motivācija un atdeve, regulāras mācības, personāla kvalifikācijas celšana, stimulējošas atlīdzības sistēmas ieviešana u.c.” (*Linna P., Pekkola S., 2010:481*). Vadībzinātnes avotos uzsvērts, ka līdztekus veikspējas stratēģiskajam mērķim – saskaņotība ar stratēģiju, efektīva pieeja organizācijas stratēģisko mērķu realizācijā, veikspējas vadībai ir vēl citi mērķi: administratīvais mērķis – dokumentēti kritēriji un vērtējumi plaši izmantojami augstskolas darbības jomās, kā arī darbinieku un struktūrvienību novērtēšana ietver dažādu administratīvu lēmumu pieņemšanu – piemēram, apmācību plāna apstiprināšanu, atalgojuma paaugstināšanu, paaugstināšanu amatā un tml.; informēšanas un komunikācijas mērķis – veikspējas vadības sistēma ir informatīva gan vadītājiem, gan darbiniekiem; attīstības mērķis – stipro un vājo pušu noteikšana un izvērtēšana, atgriezeniskās saites piemērošana lēmumu pieņemšanā, piemēram, saistībā ar darbinieku apmācību un karjeras attīstību (*Managing and delivering performance, 2009*). Jāpiebilst, ka veikspējas vadības viens no būtiskākajiem komponentiem, kas ietekmē organizācijas institucionālās vadīšanas attīstību, ir darbinieku iesaistīšanās organizācijas vērtēšanā.

Avotos minēts, ka institucionālās vadīšanas darba atvērtība ir veikspējas vadības komponents. Veikspējas sistēma ietver visus darba izpildes līmeņus (piemēram, administratīvo struktūrvienību līmenis, administratīvo amatu līmenis un tml.), un tā raksturojama kā iekļaujoša – personāla vērtējumā tiek iekļauti pēc iespējas vairāk avotu. Veikspējas vadības sistēma ir praktiska – tās pielietošanā izmantojami minimāli laika un citi resursi, sistēma ir standartizēta un piemērojama konsekventi, ietverot tālākejošu rīcību (*Caune J., Dzedons A., 2009*). Veikspējas vadības ieguvumi administratīvo struktūrvienību

darbinieku vērtēšanā ir saistīti gan ar vadītāja, gan personāla ieguvumiem: darbiniekiem uzlabojas motivācija un pašvērtējums, rodas labāka izpratne par darba izpildes mērķiem, funkcijām, vadītāja prasībām un kritērijiem, savukārt vadītāji, izmantojot sistemātisku darba izpildes mērīšanu un novērtēšanu, labāk iepazīst darbinieku prasmes.

Stratēģiskās, kvalitātes un veikspējas vadības izmantošanas nosacījumi jeb izpildes komponenti ir līdzīgi, jo tās raksturo kopēji mērķi – organizācijas darbības efektivitātes paaugstināšana un mērķu/rezultātu sasniegšanas sistemātiska pilnveide (funkcionālā efektivitāte). To, ka raksturotās vadīšanas pieejas izriet no iepriekš analizētās JPP teorijas, atzinuši arī vairāki autori, piemēram, T. Katlers (*Cutler T., 2010*) savās publikācijās stratēģisko, kvalitātes un veikspējas vadību saista ar JPP teoriju un E. Deminga kvalitātes vadības ciklu (*life-cycle approach*), kas ietver darbību un kritēriju plānošanu, ieviešanu, vērtēšanu, un uzlabojumu ieviešanu. Piemēram, pielietojot vadīšanas ciklu administratīvo struktūrvienību izpildes rādītāju mērīšanai un analīzei, tiek pieņemti lēmumi struktūrvienības funkciju uzlabojumiem, un izpildes rezultātu uzlabojumiem.

Kā autore iepriekš minējusi, vadīšanas cikla visu posmu piemērošana organizācijās (un arī augstskolās) ir problemātiska – rezultāti tiek apkopoti, bet tie netiek pietiekoši analizēti un izmantoti, lai pieņemtu lēmumus darbības uzlabošanai, līdz ar to, uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošana kļūst nepilnīga jeb neefektīva. Tātad, lai efektīvi piemērotu stratēģisko vadību, veikspējas vadību, kvalitātes vadību, nepieciešama gan organizācijas (augstskolas) visu līmeņu vadītāju un darbinieku izpratne par vadīšanas pieeju izmantošanas ieguvumiem un nepieciešamajiem resursiem. Lai vadīšanas pieejas būtu izmantojamas efektīvi, rezultātu mērījumiem un to analīzei nepieciešams obligāts pielietojums – atgriezeniskā saite, kas ir vadīšanas cikla izmantošanas jēga (*Helden G.J. et al, 2012*). Autore secina, ka stratēģijas, kvalitātes un veikspējas vadībai jābūt balstītai uz organizācijas iekšējiem, reāliem mērījumiem un novērtējumiem. Efektīva jaunu vadīšanas pieeju izmantošana iespējama, ja organizācija to veic pašas interesēs, apzinoties nepieciešamību uzlabot institucionālās vadīšanas darba efektivitāti un rezultātu sniegumu. Regulāri iekšējie auditi, dati par organizācijas sasniegtajiem darbības rezultātiem gan organizācijas darbinieku, gan ārējo mērķgrupu vērtējumā palīdz uzlabot uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju efektīvāku izmantošanu. Vairāki autori (*Morton S. et al., 2011*) uzsvēruši, ka veikspējas vadības izmantošanas nosacījums ir līderības kompetence, kas ir prasme motivēt un pārliecināt darbiniekus par organizācijas misiju, vīziju un mērķiem, kā arī katra darbinieka, funkciju, struktūras lomu un uzdevumiem organizācijas kopējo mērķu sasniegšanā.

Veikspējas vadība realizējama paškritiskas un radošas līderības vadībā, attīstot skaidru stratēģisko skatījumu.

Tātad līderība ir svarīgs priekšnosacījums augstskolas kā uz rezultātu orientētas organizācijas pilnveidei – efektīvākai jaunu vadīšanas pieeju izmantošanai. Vadītāju līderības izpausmes vairāk saistītas ar personisko īpašību kopumu. Vairumā līderības teoriju tā definēta kā spēja ietekmēt un motivēt darbiniekus kopējo mērķu sasniegšanai. Ja vadīšanas funkcijas ir veikt plānošanu, organizēšanu un kontroli, tad līderības funkcijas ir ietekmēt, motivēt un veikt pārmaiņas (*Eliassen K., 2008*). Vadītājs bez līderības prasmēm koncentrējas uz rezultātu sasniegšanu atbilstoši prasībām, bet vadītājs – līderis sniedz vīziju, skatījumu, panāk vienošanos stratēģisko mērķu realizēšanā, nosakot virzienu un motivējot darbiniekus. Autore secina, ka līderības jēdziena raksturojumā atspoguļota organizācijas kopējo jeb stratēģisko mērķu sasniegšana, kas realizējama kā spēja motivēt darbiniekus un veikt pārmaiņas. Tātad līderības jēdzienam pēc būtības jau ir sasaiste ar organizācijas vadīšanu, pārmaiņu veikšanu un mērķu sasniegšanu. Līdzīgi to definējis arī R. Dafts (*R.Daft*) raksturojot, ar ko atšķiras vadīšana no līderības: vadīšana nodrošina stabilitāti, kārtību un problēmu risinājumu esošās organizācijas struktūras un sistēmas ietvaros, bet līderība realizē organizācijas vīziju, veicina radošumu un pārmaiņas. Ja vadīšana veido labu organizāciju, tad līderība veido izcilu organizāciju (*Management, 2010*). Vadībzinātnes avotos uzsvērts, ka līderība organizācijā tiek gaidīta no organizācijas augstākās vadības (*Leadership, 2013; Leadership in organizations, 2011; Līderības fenomens, 2008; Daft R., 2011*). „Pārmaiņu vadība organizācijā – tās ir līdera prasmes, kas liek cilvēkiem un procesiem virzīties. Jauninājumi prasa līderību visā organizācijā. Tai jā sākas no vadītāja, kura uzdevums ir vadīt pārmaiņas” (*Edeirs Dž., 2007:15,68*). Arī šajā līderības skaidrojumā veidota sasaiste starp vadītāja līderību un organizācijas pārmaiņu vadību virzībā uz izcilību.

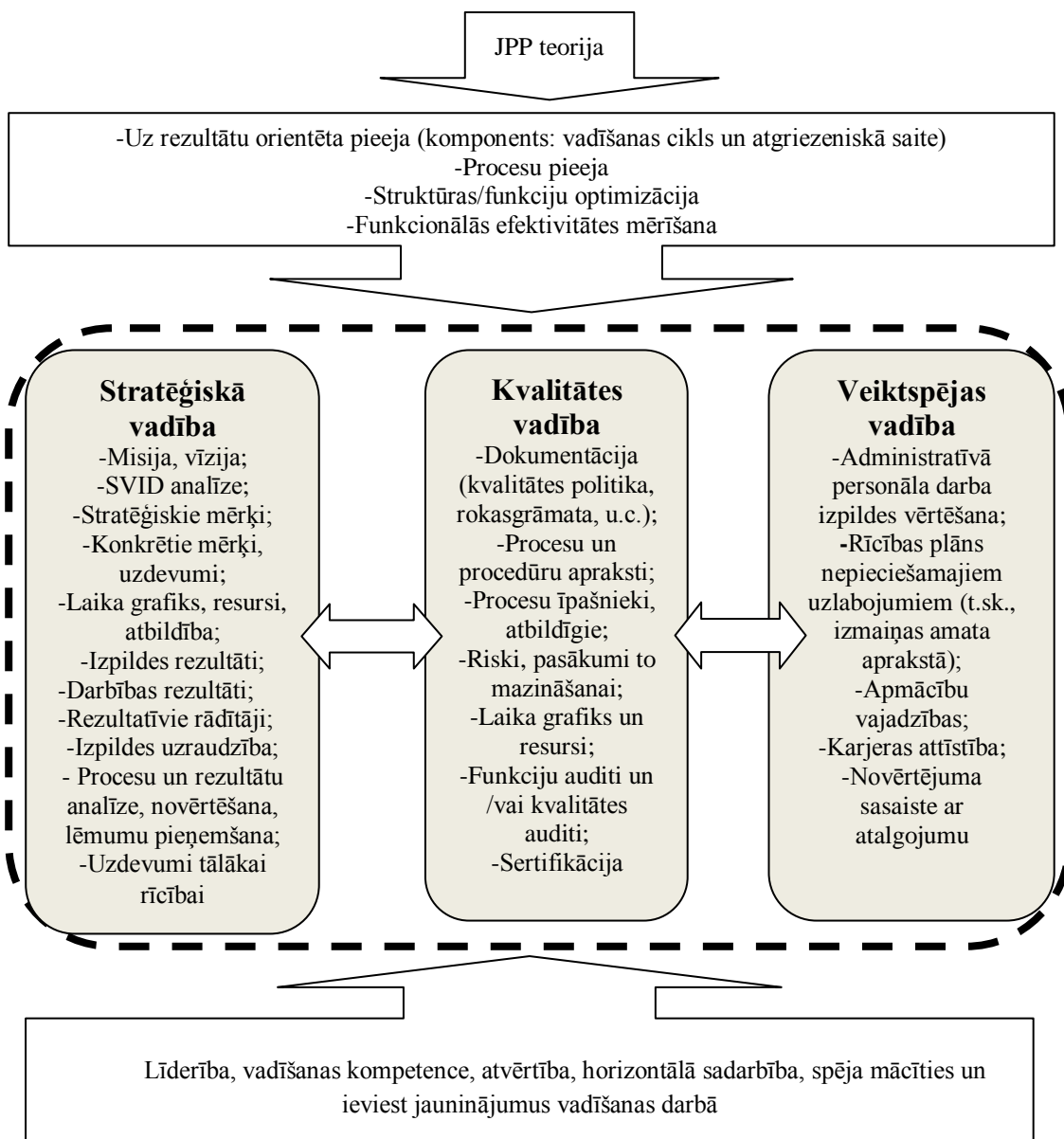
Augstākās izglītības iestāžu vadības līderības nepieciešamību, kā arī dažādus līderības stilus un to ietekmi uz lēmumu pieņemšanu, darbinieku motivāciju un iestādes izaugsmi analizējis J. Simplicio (*Simplicio J., 2011*). ASV universitāšu un līderības pētniece Dž.V. Galos (*Gallos J. V., 2009:15*) secinājusi – „līderība ir misijas, mērķu un stratēģijas noteikšana un spēja ar to ieinteresēt pārējos”. Viņa uzskata, ka „līderība un vadīšana ir kā vienas monētas divas puses”. Līderības aspektus Kanādas universitātēs pētījusi P. Bredšova (*Bradshaw P., 2009:143*) secinot, ka „universitāšu vadītājiem novecojušās vadīšanas prasmes jānomaina pret līderības prasmēm, domājot radoši un stratēģiski”. Irānas augstākās izglītības iestāžu pētnieks F. Nazems (*Nazem F., 2011*) uzskata, ka vissvarīgākā prasme vadītājiem kā līderiem ir radoša pieeja problēmu risināšanā.

Autore secina, ka P. Drakera, R. Dafta, Dž. Edeira, J. Simplicio, Dž. Galos, P. Bredšovas, F. Nazema u.c. autoru atziņās vadības līderības, organizācijas darbības pilnveides un mērķu sasniegšanas efektivitātes jēdzieni apskatīti kā savstarpēji saistīti – „būt efektīvam, tas ir vadītāja galvenais uzdevums, vadītāja efektivitāte un līderisms ir viena no galvenajām efektīvas organizācijas prasībām” (*Drakers P., 2011:15,34*). Līderība ir viens no būtiskākajiem organizācijas efektīvas darbības un mērķu sasniegšanas priekšnosacījumiem, un mūsdienās pārmaiņas ekonomikā un pasaulē kopumā izvirza aizvien jaunas līderības prasības organizāciju, t.sk., augstskolu vadītājiem. Zinātniskajos avotos minēta arī vadītāju līderības sasaiste ar horizontālo sadarbību organizācijā – izzūd vertikāli hierarhiskās organizāciju struktūras, samazinās vidējā līmeņa vadītāju skaits un nozīme, jo augstākā līmeņa vadītāji darba uzdevumu veikšanā izmanto tiešu saskarsmi (sadarbību) ar darbiniekiem – speciālistiem konkrētu funkciju veikšanai. Organizācijās (augstskolās) svarīgāka kļūst augstākā līmeņa vadība (izpildvaras lomas un funkciju palielināšanās) un augsti kvalificētu speciālistu piesaiste, viņu kopējo zināšanu un iemaņu izmantošana organizācijas mērķu sasniegšanā (*Līderības fenomēns, 2008*).

T. Kristensens (*Christensen T., 2010*) uzskata, ka augstākās izglītības iestādēm jaunajos apstākļos, veidojot studiju un pētnieciskās darbības sasaisti ar zināšanu ekonomiku, efektivitāti un atbildīgumu, savās institucionālajās struktūrās jāveic strukturālas izmaiņas, kas iekļauj funkciju racionalizētāku izpildi. Lai spētu sasniegt rezultātus, ko nosaka augstskolu stratēģiskie un konkrētie mērķi, nepieciešamas izmaiņas augstskolu operatīvās un stratēģiskās vadības darbībās – ieviešot stratēģisko vadību, kvalitātes vadību, finansējuma avotu dažādošanu, un aktivizējot visa veida vietējo un starptautisko sadarbību (*Trends 2010: a decade of change in European higher education, 2010*). Citos avotos minēts, ka viena no augstākās izglītības iestāžu vadīšanas reformu svarīgākajām tendencēm ir efektīvākas un profesionālākas vadīšanas sistēmas ieviešana (*Ion G., Castro D., 2012*).

Autore secina, ka teorētiskajos avotos, piemērojot dažādus ar vadīšanu saistītus jēdzienus, daudz analizētas augstākās izglītības iestāžu institucionālās vadīšanas izmaiņas. Atbilstoši promocijas darba uzdevumam, nepieciešams veikt analizēto zinātnisko atziņu, teoriju, konceptuālo pieeju, modeļu un metožu operacionalizāciju. Pamatojoties uz promocijas darbā aktualizētajām vadībzinātnes autoru atziņām (P. Drakers, T. Gablers, K. Polits, G. Bukerts, D. Osborns, E. Demings, R. Dafts, H. Mintzbergs u.c.), izmantojot promocijas darbā analizētās teorētiskās nostādnes – JPP teorija, „uz rezultātu orientēta” pieeja, procesu pieeja, autoru atziņas par funkcionālās efektivitātes mērīšanu, mūsdienu sabiedrības vadības un izglītības vadības pētnieku atziņas un EUA ziņojumus, autore noteikusi institucionālās

vadīšanas pieejas, kuru metodoloģija un praktiskās ieviešanas un izmantošanas nozīme pēdējo gadu straujās globalizācijas, sociālekonomisko pārmaiņu un augstskolu pašnoteikšanās apstākļos ir palielinājusies: stratēģiskā vadība, kvalitātes vadība, veiktspējas vadība (1.7.att.).



1.7.attēls. **Organizatoriskā jeb institucionālās vadīšanas darbības sfēra augstskolā - uz rezultātu orientētu vadīšanas pieejas, to komponenti un sasaiste ar vadīšanas principiem.**

Avots: autoreš veidots, izmantojot teorētiskajos avotos apkopotās atziņas.

Apkopojot teorētiskās analīzes rezultātus, autore secina, ka identificēto vadīšanas pieeju izmantošana iespējama sasaistē ar vadīšanas principiem, kas izriet no vadīšanas teoriju galvenajām atziņām, un ir piemērojami augstskolu vadītāju praktiskajā darbībā. Šie principi identificēti un raksturoti kā vadīšanas darba pilnveides nosacījumi autoreš veiktajā temata teorētiskajā analīzē, un visplašāk atspoguļoti JPP teorijā, „uz rezultātu orientētā” pieejā, kā arī pētnieku (*Deming W.E., 1994; Osborne P., Gaebler T., 2005; Parna O., Tunzelman, 2010;*

Vanags E., 2007 u.c.). atziņās: vadības līderība un profesionālā kompetence (piemēram, zināšanas un pieredze procesu un pārmaiņu vadīšanā), spēja mācīties un apgūt jauno (jauninājumu ieviešana vadīšanas darbā), vadīšanas darba atvērtība, horizontālo sadarbību

Stratēģiskā vadība ir galvenā no analizētajām vadīšanas pieejām, kvalitātes un veikspējas vadība tiek integrētas stratēģiskajā vadībā. Kā iepriekš minēts, visas vadīšanas pieejas vieno līdzīgi izpildes komponenti. Minēto vadīšanas pieeju izmantošanas pamatā ir mērķu un uzdevumu īstenošana izmantojot procesu vadību, atbilstošu administratīvo struktūru un funkciju sadalījumu. Visiem uzdevumiem noteiktas atbildības, laika grafiks un resursi, sagaidāmie izpildes rezultāti, to rezultatīvie rādītāji. Procesu un tajos iekļaujošo uzdevumu īstenošana tiek uzraudzīta, sasniegtie izpildes rezultāti tiek analizēti, un pamatojoties uz procesiem un faktiem balstītiem pierādījumiem, tiek pieņemti lēmumi tālākai rīcībai. Tādejādi pēc būtības un atbilstoši to nozīmei izmantojot uz rezultātu orientētas vadīšanas pieejas, augstskolā tiek nodrošināta funkcionālās efektivitātes mērīšana, un iespējama mērķu un rezultātu sistemātiska pilnveide. Stratēģiskās, kvalitātes un veikspējas vadības svarīgākais komponents ir vadīšanas cikls, kas iekļauj atgriezeniskās saites piemērošanu lēmumu pieņemšanā.

Kopsavilkums par 1. nodaļas – teorētiski pētnieciskās daļas galvenajiem rezultātiem:

1. Atbilstoši teorētiskajai izpētei secināms, ka birokrātiskā vadīšanas pieeja ir novecojusi un neefektīva, jo tai raksturīga „uz procedūram” nevis „uz rezultātu” orientēta vadīšana, un tā nav pietiekoši efektīva procesu vadībā un rezultātu sasniegšanā. Augstskolu institucionālajā vadīšanā palielinās izpildāmo uzdevumu apjoms un dinamika, un paaugstinās rezultātu snieguma prasības, kas rada nepieciešamību līdztekus birokrātiskajai pieejai ieviest uz rezultātu orientētas vadīšanas pieejas.
2. Augstskolu vadīšana analizējama publiskās pārvaldes un izglītības vadības modernizācijas kontekstā, jo teorētiskās izpētes avotos dominē tematiskā paralēle – efektīvāka vadīšana un pārvaldība publiskajā sektorā, efektīvāka vadīšana augstākajā izglītībā. Augstskolu vadīšanas sasaisti ar publisko sektoru pamato arī augstskolu misiju, vīziju un stratēģisko mērķu formulējums atbilstoši sabiedrības mērķgrupu vajadzībām.
3. Jaunās publiskās pārvaldes (JPP) teorija, uz rezultātu orientēta pieeja, procesu pieeja, zinātnieku atziņas par organizatoriskās struktūras optimizāciju, un sasniegto rezultātu analīzi un mērīšanu, tādejādi nodrošinot funkcionālo efektivitāti, veido mūsdienu augstskolas vadīšanas modernizācijas teorētisko ietvaru.
4. Izmantojot K. Polita (*C. Pollitt*) un G. Bukerta (*G. Bouckaert*) publiskas organizācijas resursu – rezultātu modeli, iespējams raksturot augstskolas mērķu un rezultātu līmeņus, kur

augstskolas organizatoriskā jeb institucionālā vadīšana formulējama kā horizontālais mērķis vai prioritāte vertikālo pamatdarbības mērķu sasniegšanai.

5. Augstskolas institucionālās struktūras pētīšanai piemērojams vadīzinātnes autora H. Mintzberga (*H. Mintzberg*) izstrādātais organizācijas funkcionālo sastāvdaļu modelis jeb organizācijas struktūras konceptuālais skaidrojums, kas paredz organizācijas procesu daļījumu atbilstoši vadības, pamatdarbības un atbalsta funkcijām.

6. Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju efektīvai izmantošanai nepieciešams vairāk attīstīt matricas tipa organizācijas struktūru tradicionālās hierarhiskās jeb funkcionālās struktūras vietā, kur svarīgāka par hierarhisko pakļautību ir procesu un uzdevumu izpilde, izmantojot horizontālo sadarbību, komandas darbu un tīklveida sadarbību.

7. Eiropas Kvalitātes vadības fonda Izcilības modelis (*EFQM Excellence*) un Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metode (*BSC*) izmantojami kā metodoloģisks pamats stratēģiskās, kvalitātes un veiktspējas vadīšanā. Tajos integrētas P. Drakera, R. Dafta, K. Polita, G. Bukerta u.c. autoru zinātniskās atziņas, kas atspoguļo uz rezultātu orientētu vadīšanu.

8. Kvalitātes un veiktspējas vadība ir integrēta stratēģiskajā vadībā, un visu vadīšanas pieeju izmantošanas nosacījumi jeb izpildes komponenti ir līdzīgi, jo tās raksturo kopēji mērķi – organizācijas darbības (procesu vadības) efektivitātes paaugstināšana un mērķu/rezultātu sasniegšanas sistemātiska mērīšana un pilnveide (funkcionālā efektivitāte).

9. Stratēģiskā, kvalitātes un veiktspējas vadība efektīvi izmantojama mijiedarbībā ar galvenajiem teorētiskajā izpētē noteiktajiem vadīšanas principiem – vadītāju līderību, vadīšanas kompetenci, spēju mācīties un ieviest jauninājumus vadīšanas darbā, vadīšanas darba atvērtību un horizontālo sadarbību.

Darba tālākajā gaitā autore pievēršas empīriskajam pētījumam, lai pētītu teorētisko rezultātu atbilstību augstskolu vadīšanas praksei. Promocijas darba praktiski pētnieciskā daļa sastāv no augstskolu dokumentu analīzes (struktūrshēmas, satversmes, attīstības stratēģijas, gada pārskati, vadības ziņojumi), interviju rezultātiem ar Latvijas augstskolu rektoriem, administratīvajiem direktoriem/prorektoriem, kvalitātes vadītājiem, Turku Universitātes (Somija) vadītājiem, un Latvijas augstskolu dažāda līmeņa vadītāju aptaujas rezultātiem.

PRAKTISKI PĒTNIECISKĀ DAĻA

2. JAUNU PIEEJU IEVIEŠANA AUGSTSKOLU INSTITUCIONĀLAJĀ VADĪŠANĀ

Šajā nodaļā autore analizē esošo situāciju – uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanu augstskolās, izmantojot dokumentu analīzi un empīriskā pētījuma rezultātus no daļēji strukturētām intervijām ar Latvijas universitāšu rektoriem un administratīvajiem direktoriem, un Turku Universitātes (Somija) dažāda līmeņa vadītājiem. Atbilstoši promocijas darba mērķim, autores uzdevums ir izvērtēt vadīšanas pieeju izmantošanas sasniegumus un problēmas, un noteikt veicinošos un kavējošos faktorus vadīšanas pieeju pielietošanā.

2.1. Augstskolas institucionālās vadīšanas struktūra un tās izmaiņu tendences mūsdienų apstākļos

Teorētiskajos avotos (*Higer education governance, 2006; Gillies M., 2011; Reed M. I., 2002; Larsen I. et.al., 2009; Melo A.I. et.al., 2010 u.c.*) nav vienota augstskolas institucionālās vadīšanas (*management*) un pārvaldes (*governance*) skaidrojuma. Pētnieku atziņās, kā arī augstākās izglītības tiesiskajā regulējumā noteikts, ka augstskolas institucionālo pārvaldi realizē lēmēj institūcijas – senāts (*University Senate, Academic Council, Academic Board*) un satversmes sapulce (*General Assembly, Constitutional Assembly, Governing Board, Governing Council*), un tā saprotama kā lēmējvara. Tā savas kompetences ietvaros nosaka mērķu un uzdevumu īstenošanas normatīvo ietvaru. Savukārt augstskolas institucionālā vadīšana ir izpildvaras darbības joma, kuras virsvadība ir rektora kompetence, un, kuras ietvaros tiek pieņemti lēmumi, tajā skaitā arī realizētas darbības uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanā un izmantošanā. „Rektors ir augstskolas augstākā amatpersona, kas īsteno augstskolas vispārējo administratīvo vadību... tai skaitā atbild par augstskolas stratēģijas īstenošanu...” (*Augstskolu likums, 17.pants, 1.p., 5.p.*).

Promocijas darba temata kontekstā svarīgi izprast valsts augstskolas kā organizācijas tiesisko statusu, kas ir samērā sarežģīts. Līdzīgi kā augstākās izglītības institūcijas Eiropā un citās valstīs, arī Latvijā Augstskolu likums nosaka, ka augstskolas ir autonomas izglītības un zinātnes institūcijas ar atvasinātas publiskas personas statusu (*Augstskolu likums, 4.p.*). Atvasinātai publiskai personai ir sava autonomā kompetence, kas ietver atbildību par normatīvajos aktos noteikto augstākās izglītības studiju un zinātniskās darbības funkciju īstenošanu (*Valsts pārvaldes iekārtas likums, 2002*). Atbilstoši tiesiskajam statusam, valsts

(ministrijas, valsts tiešās pārvaldes institūcijas) attiecībā pret augstskolu īsteno pārraudzības, nevis pakļautības kontroles formu. Pakļautība nozīmē augstākas valsts iestādes tiesības dot rīkojumus un īstenot kontroli pār pakļautības iestādi, bet pārraudzība nozīmē tiesības pārbaudīt pārraudzībā esošas iestādes lēmumu tiesiskumu jeb leģitimitāti (*Valsts pārvaldes iekārtas likums, 2002, 7.p.*). Tātad pārraudzības gadījumā valsts administratīvā ietekme samazinās – tā izstrādā augstākās izglītības kopējo politiku un valstisko regulējumu, nosaka mērķus, bet neiejaucas augstskolas institucionālās vadīšanas organizēšanā. Tas liek secināt, ka augstskolām ir radīti tiesiski regulējošie nosacījumi, lai tās uzņemtos atbildību par savu iekšējo struktūru un funkciju veidošanu un vadīšanas pieeju izmantošanu, ievērojot valstī noteikto normatīvo regulējumu. Taču jāņem vērā, ka, līdztekus autonomijas un pašpārvaldes tiesību deleģējumam, valsts augstskola ir publiskās pārvaldes un izglītības vadības sistēmas sastāvdaļa, kas pakļaujas vispārējiem valsts institucionālās uzbūves juridiskajiem un organizatoriskajiem nosacījumiem, jo tiek daļēji finansēta no valsts budžeta. Atbilstoši augstskolas tiesiskajam statusam, valsts augstskola ir autonoma institūcija ar atvasinātas publiskas personas statusu. Autonomijas jēdziens nenozīmē pilnīgu neatkarību, jo pašpārvaldes subjektu pieņemtajiem lēmumiem ir jāatbilst LR noteiktajiem likumiem un MK noteikumiem, un valsts pārrauga atvasināto publisko personu autonomo kompetenču īstenošanu un rīcības tiesiskumu. Savukārt pašpārvalde ir vara sevi pārvaldīt, spēja lielākā vai mazākā mērā patstāvīgi valdīt (*Pūķis M., 2010*).

Neraugoties uz vairāku desmitu gadu augstskolu autonomijas attīstību, EUA pētījumos secināts, ka vairākās ES valstīs ministrijas un citas valsts institūcijas joprojām saglabā tiešu kontroli pār augstākās izglītības iestādēm (*University autonomy, 2009; University autonomy, 2017*). Izpratne par to, kā izpaužas augstskolas autonomija lēmumu pieņemšanā par augstskolu vadīšanu Eiropas un pasaules valstīs, ir ļoti dažāda. Augstskolu autonomijas tradīcijas senākas un stiprākas ir Eiropas valstīs – piemēram, Nīderlandē un Anglijā. Pārsvarā ES valstu augstākās izglītības iestāžu pārvaldē tiek iesaistītas gan pašpārvaldes, gan valsts pārvaldes ieinteresētās puses (ministrijas, ministriju pakļautības iestādes u.c.), un ieinteresētās puses no uzņēmējdarbības sektora. Ārējā pārvaldība no valsts puses diezgan spēcīgi ietekmē augstskolas pārvaldi tādos jautājumos kā normatīvo aktu ievērošana, stratēģiskā plānošana un finansējuma izlietojums (*University autonomy in Europe, 2009; University Governance, 2009*). Tātad Eiropas valstīs valsts pārvaldes hierarhiskā ietekme uz augstākās izglītības iestāžu institucionālo vadīšanu un pārvaldi joprojām ir diezgan spēcīga. Tas izskaidrojams ar faktu, ka valsts augstākās izglītības iestādes saņem valsts budžeta finansējumu, līdz ar to valsts ir atbildīga par to sasniegtajiem rezultātiem gan zinātniskajā darbībā, gan augstākās

izglītības studijās. Strauji mainīgās vides apstākļos gan ārējās pārvaldes institūcijām, gan pašām augstākās izglītības iestādēm bieži pietrūkst mērķu sasniegšanas ilgtermiņa stratēģijas. Ne tikai pašām augstskolām, bet arī ministrijām bijis pārāk īss adaptācijas laiks, lai jaunajos augstskolu autonomijas apstākļos vienmēr spētu rīkoties profesionāli un mainīgajiem apstākļiem adekvāti (*University autonomy, 2009*).

Pētījumos par ārvalstu augstskolu institucionālās vadīšanas un pārvaldes reformām secināts, ka, neraugoties uz juridiski noteikto autonomiju, praksē augstskolām būtu jāļauj brīvāk organizēt un vadīt savas vadības struktūras. Arī T. Kristensens (*Christensen T., 2010*) secinājis, ka augstākās izglītības iestāžu reforma jaunajos apstākļos manījusi augstskolas autonomijas būtību – formālā jeb juridiski noteiktā autonomija ir augsta, bet praktiskā autonomija – zema. Avotos minēti galvenie argumenti, kādēļ augstskolām nepieciešama lielāka faktiskā autonomija: (1) augstskolas vislabāk attīstās un īsteno sabiedrības mērķgrupu vajadzības, ja tās realizē ilgtermiņa mērķus; vēsture pierādījusi, ka jebkādas varas pārmērīgai kontrolei sekojuši ilgstoši intelektuālās un sociālās stagnācijas un pagrimuma gadi; (2) augstskolu starptautiskā salīdzināšana un ranžēšana parāda, ka augstāku vērtējumu saņem tās augstskolas, kuras ir vairāk autonomas un spējīgas rīkoties patstāvīgi (*Higher education governance, 2006*); (3) augstskolām var būt arī sava specializācija (piemēram, māksla, mūzika, sporta pedagogija, lauksaimniecība), vai darbības īpatnības, kas izriet no to teritoriālās atrašanās vietas (piemēram, reģionālās augstskolas). Līdz ar to tām var būt arī specifisks klientu loks attiecīgās tautsaimniecības nozarēs vai teritorijās, specifiski studiju un pētniecības nosacījumi, un šo specifiku nespēj ņemt vērā centralizēta pārvalde. Pēdējais minētais arguments ir viens no galvenajiem, kas nosaka atvasinātības statusa nepieciešamību augstskolām.

Augstskolas ar augstu autonomijas pakāpi var labāk sevi pozicionēt konkurējošā vidē – tā vietā, lai ļautu ārējām pārmaiņām ietekmēt vadīšanu, augstskolas pārmaiņas spēj vadīt pašas. Pārāk liela kontrole un īstermiņa cikliskas, pārejošas ārējās pārvaldes iniciatīvas ierobežo augstskolu vadīšanas brīvību, un tās tiek vājinātas. Definētas četras galvenās jomas, kurās augstskola autonomijas apstākļos pieņem lēmumus: organizatoriskā autonomija, finansiālā autonomija, personāla autonomija un akadēmiskā autonomija (*University autonomy 2009; University autonomy 2017*). Organizatoriskā autonomija tiešā veidā attiecas un ietekmē jaunu vadīšanas pieeju ieviešanu augstskolu institucionālajā vadīšanā.

Organizatoriskā autonomija ir augstskolas struktūras izveide un tās vadīšana, lēmēj institūciju un augstskolas vadības pilnvaru sadale tās iekšienē. Organizatoriskās autonomijas ietvaros kā galvenie risināmie uzdevumi uzsvērti:

- augstskolas un valsts pārvaldes institūciju attiecības – lomu, funkciju un atbildību sadalījums augstskolas vadības un valsts pārvaldes institūciju starpā;
- augstskolu iekšējais normatīvais regulējums;
- augstskolas institucionālās pārvaldes sistēmas (lēmēj institūciju formas) noteikšana;
- augstskolu spēja lemt par savu izpildvaru – augstskolas vadību, un augstskolas rektora, kā augstākās izglītības iestādes vadītāja, funkciju un pilnvaru paplašināšanās, lai spētu realizēt augstskolas mērķus un uzdevumus mainīgajos ārējās vides apstākļos (*University autonomy, 2009; University autonomy, 2017*).

EUA jaunākie ziņojumi liecina, ka Latvijas augstskolu organizatoriskā autonomija ieļauta tikai trešajā (*midium low*) klasterī, kas ir punktu procentuālais īpatsvars no 41% - 60% (Latvija – 57%). Tai pašā laikā, Lietuvas un Igaunijas organizatoriskā autonomija vērtēta 88%, iekļaujoties pirmajā klasterī (*top cluster*, punktu procentuālais īpatsvars virs 80%, kopā ar tādu valstu augstskolu organizatorisko autonomiju kā Apvienotā Karaliste, Dānija, Somija) (*University autonomy, 2017*).

Finansiālā autonomija ir augstskolas pilnvaras lemt par finansējuma dažādošanas iespējām, ņemt kredītus, kā arī augstskolas tiesības uz nekustamo īpašumu un tā brīvu pārvaldīšanu. Atvieglojot valsts budžetu, augstskolas līdztekus valsts finansējumam var gūt ieņēmumus no uzņēmējdarbības studiju un zinātniskās darbības jomās. Personāla autonomija – augstskola veido personāla politiku personāla atlases, vadīšanas, atalgojuma (kas nav zemāks par valsts likumdošanā noteikto) u.c. jomās (*University autonomy in Europe, 2009*).

Latvijas augstskolu autonomija izpaužas tiesībās brīvi izvēlēties augstskolu dibinātāju izvirzīto un likumam atbilstošo uzdevumu veidus un formas, kā arī atbildībā par izglītības kvalitāti, racionālu finanšu un materiālo resursu izmantošanu, augstskolu darbību reglamentējošo likumu un citu normatīvo aktu ievērošanu (*Augstskolu likums, I.n. 4.p.*). Tāpat kā iepriekš minētajām Eiropas un citu valstu augstākās izglītības iestādēm, arī Latvijas augstskolu autonomiju raksturo varas un atbildības sadale starp valsts institūcijām un augstskolas vadību, kas iekļauj visas iepriekš uzskaitītās autonomijas jomas. Valsts augstskolām Latvijā ir tiesības:

- izstrādāt un pieņemt satversmi, kurā noteikti organizatoriskās, finansiālās un akadēmiskās autonomijas nosacījumi;
- veidot personālsastāvu, t.i., augstskola var noteikt regulējumu vispārējā un akadēmiskā personāla atlasei;
- patstāvīgi noteikt augstskolas organizatorisko vadīšanas un pārvaldes struktūru (*Augstskolu likums, 1995, 4.p.*).

Izvērtējot augstskolu autonomijas nosacījumus Augstskolu likumā, autore secina, ka tie ir samērā plaši, nav konkrēti, un dod diezgan lielas pilnvaras augstskolas vadīšanas iekšējā normatīvā regulējuma noteikšanā, kas, savukārt, ir uzskatāms kā veicinošs faktors jaunu vadīšanas pieeju ieviešanā.

Pamatojoties uz EUA ziņojumiem, Latvijas un ārzemju autoru pētījumiem, autore secina, ka pašreizējā attīstības posmā Eiropas valstīs ir atšķirīga izpratne par to, kāda autonomija, un cik lielā mērā, augstskolām piemērojama. Augstskolu autonomija raksturojama kā specifisks nosacījumu kopums, saskaņā ar kuru augstskola attīsta savu vadīšanu, un darbojas katras konkrētās valsts augstākās izglītības sistēmā. Ja augstskolai ir lielāka autonomija (pie nosacījuma, ka ir resursu kapacitāte, vadīšanas kompetence un skaidra ilgtermiņa stratēģija), tā spēj labāk realizēt uz rezultātu orientētu vadīšanu, pieņemot ātrākus un elastīgākus lēmumus, t.sk. vadīšanas pieeju izmaiņām.

Pārmaiņu ieviešana augstskolās lielā mērā ir atkarīga arī no to lēmējvaras. Augstskolas senāts un satversmes sapulce (konvents) kā augstākās lēmēj institūcijas pieņem normatīvos dokumentus, kas attiecas uz tās pastāvēšanas un attīstības pamatjautājumiem. Satversmes sapulces kompetence ietver augstskolas senāta un rektora ievēlēšanu, satversmes un satversmes grozījumu pieņemšanu, un citus uzdevumus, ko nosaka augstskolas satversme. Savukārt augstskolas senāts apstiprina kārtību un noteikumus, kuri regulē visas augstskolas darbības sfēras (*Augstskolu likums, 14.p., 15. p.*). Latvijā augstskolu lēmēj institūciju sastāvu veido koleģiālās pārstāvniecības, kas nozīmē to, ka lēmēj institūcijas locekļi ir tikai pašu augstskolu pārstāvji (*internal stakeholders*), nevis pārstāvji no citām institūcijām. Citās Eiropas augstskolās lēmēj institūcijas pārstāv gan iekšējo, gan ārējo ieinteresēto pušu (*external stakeholders*) pārstāvji. Piemēram, Turku Universitātes (Somija) augstāko lēmēj institūciju – Turku Universitātes padomi (*University Board*) veido 10 dalībnieki, kuri ir gan iekšējie, gan ārējie pārstāvji. Universitātes koleģiālās pārstāvniecības (*University Collegiate Council*) (līdzīgi kā Latvijā augstskolas senāts, autores komentārs) sastāvu veido 30 dalībnieki, kas ir akadēmiskais un vispārējais personāls, un studējošie (*University Collegiate Council, 2016*).

Koleģiālās pārstāvniecības modelis ir augstskolas tradicionālais, vēsturiskais pārvaldes modelis, un šī modeļa priekšrocība ir pārstāvju padziļināta izpratne par akadēmisko vidi, studiju un zinātnisko darbību. Iespējamais koleģiālās pārstāvniecības trūkums – nepietiekoša izpratne par akadēmiskās darbības sabiedriskā nozīmīguma rezultātiem, t.sk. ciešākas sadarbības veidošana ar citām publiskā sektora un uzņēmējdarbības organizācijām, kā arī augstskolas institucionālās vadīšanas organizatoriskās, personāla un finanšu autonomijas profesionālāku un efektīvāku izmantošanu. Tomēr šo iespējamo trūkumu daļēji kompensē

īpaši veidota struktūra, kuras sastāvā ir universitātes padomnieki. Gandrīz visās ES valstīs un arī visās augstskolās Latvijā darbojas padomnieku pārstāvniecības – augstskolu padomnieku konvents (*Advisory Board, Convention of Advisors*), kuru pārstāv ieinteresētās ārējās puses – absolventi, darba devēji, ražotāji, valsts un pašvaldību pārstāvji. Latvijā augstskolu padomnieku konventa uzdevums ir saskaņot un uzturēt augstskolas darbību saistībā ar sabiedrības interesēm (*Augstskolu likums, 16.p.*). Tomēr padomnieku konventam nav lēmējvaras, tam ir tikai padomdevēja statuss, kas ierobežo padomnieku aktīvāku dalību un ieinteresētību augstskolas pārvaldē un vadīšanā. Padomnieki pārstāv dažādas tautsaimniecības nozares, un viņi ir darba devēji, kuriem ir viedoklis par to, kādi augstskolu darbības rezultāti ir nepieciešami darba tirgum un tautsaimniecībai. Padomnieku konventa pārstāvji var sekmēt uz rezultātu orientētu vērtību nostiprināšanos augstskolu pārvaldes kultūrā.

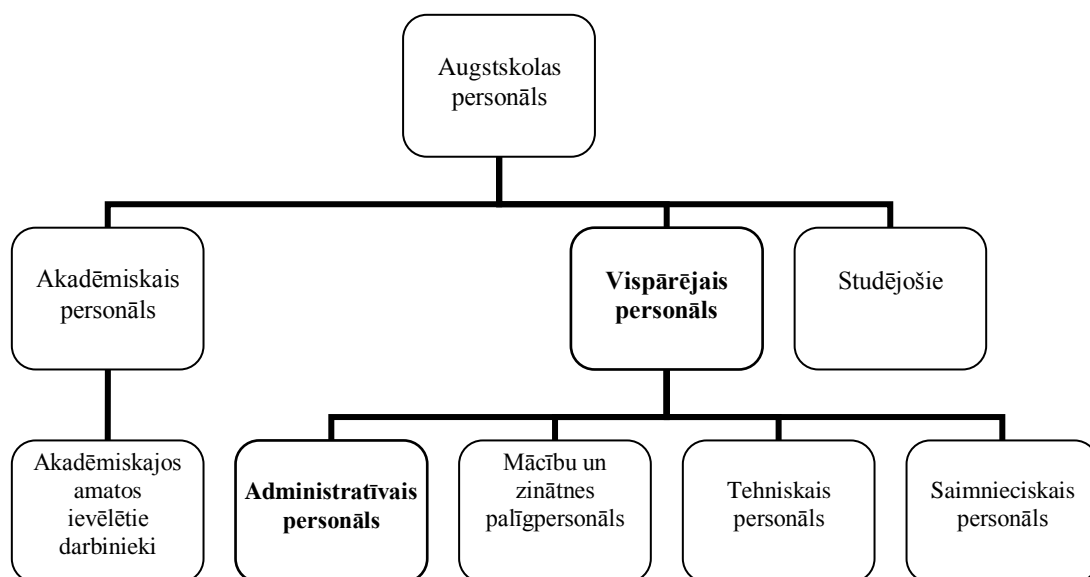
Latvijas augstskolu institucionālajā vadīšanā un pārvaldē lēmējvara skaidri nav atdalīta no izpildvaras, kā to prasa pārvaldības labākā prakse. Tas nozīmē, ka augstskolas lēmējvaras pārstāvji var būt arī izpildvaras pārstāvji un otrādi. Arī augstskolu satversmēs (*piem., LLU Satversme, 2013, 5.1. p.*) vadības un lēmēj institūcijas minētas kopā, tādejādi nenodalot lēmējvaru no izpildvaras.

Ja lēmējvara Augstskolu likumā definēta kā augstskolas lēmēj institūcijas, tad izpildvaras institūcijas nav konkrēti definētas, bet pēc Augstskolu likuma saprotams, ka izpildvaru realizē augstskolas vadības institūcijas (*Augstskolu likums, 12.p.*), t.i., Augstskolu likumā formulētā „augstskolas administratīvā vadība” (*Augstskolu likums, 17.p.*), kuru nodrošina rektors. Savu funkciju izpildei viņš izveido vadības komandu, kurā attiecīgi iekļaujas prorektori, rektora vietnieki, u.c. Savukārt pašu augstskolu dokumentos administratīvā vadība formulēta kā vadība, administrācija, rektorāts, pārvalde. Turklāt vairākās augstskolās „vadības” formulējums ietver gan izpildvaru, gan lēmējvaru (*Augstskolu struktūrshēmas, 2016*). Līdz ar to, iepazīstoties ar augstskolu struktūrshēmām, var rasties neizpratne par varas un funkciju sadalījumu lēmējvaras un izpildvaras starpā. Lēmējvaras neatdalīšana no izpildvaras var veidot vadīšanas interešu konfliktu, piemēram, augstskolas rektors pats pieņem lēmumus, pats tos izpilda, un pats sev atskaitās.

Mūsdienu ārzemju augstākās izglītības vadības pētnieki secinājuši, ka augstskolu pārvaldes lēmēj institūciju formu un institucionālās struktūras profesionalizācija uzskatāma kā pamatnosacījums vadīšanas orientācijai uz mērķu un rezultātu sasniegšanu (*Olsen, J., Maassen P., 2007; Larsen I., 2009*). Ar profesionalizāciju domāta struktūra, funkciju, amatu atbilstība izvērztā mērķu un uzdevumu veikšanai. Lai nodrošinātu augstskolas institucionālajai vadībai profesionālu atbalstu, tiek izveidotas struktūrvienības un amati, kas

neveic akadēmisku darbību. Šīs atbalsta funkcijas rektora vadības komanda izmanto gan ikdienas operatīvajai vadīšanai, gan arī plānoto pārmaiņu īstenošanai, t.sk. uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanai.

Tādējādi, līdztekus augstskolas autonomijas, lēmējvaras un izpildvaras raksturojumam svarīgi izprast augstskolas personāla sadalījumu un tā funkcijas uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanā. Augstskolas personālu veido akadēmiskais personāls (akadēmiskajos amatos ievēlētie darbinieki), vispārējais personāls un studējošie (*Augstskolu likums, 26.p.*). Vispārējais personāls ir administratīvais personāls, mācību palīgpersonāls, tehniskais, saimnieciskais u.c. personāls, izņemot akadēmisko personālu (*Augstskolu likums, 4.n. 26.,43.p.*) (2.1.att.).



2.1.attēls. **Personāla sadalījums augstskolā.**

Avots: autores veidots, izmantojot Augstskolu likums, augstskolu publiskie pārskati un satversmes.

Pēc Augstskolu likuma 43. panta, administratīvais personāls ir augstskolu amatpersonas (piemēram, rektori, prorektori, direktori, dekāni u.c.), līdz ar to, teorētiski šeit nav iekļauti visi pārējie darbinieki, kuru pamatfunkcijas ir administratīvā darba veikšana. Autore secina, ka Augstskolu likumā ir vairākas nepilnības augstskolu institucionālās un personāla struktūras jautājumos: (1.) vispārējā personāla struktūra nav pietiekoši atšifrēta, līdz ar to nav iespējams noteikt, cik liels personāla skaits veic administratīvo darbu; (2.) administratīvais personāls augstskolu izpratnē tiek interpretēts dažādi – administratīvā personāla sastāvā var būt tikai augstskolas amatpersonas (kā to nosaka Augstskolu likums, autores komentārs), vai arī tā sastāvā var būt gan augstskolas izpildvara, gan pārējais personāls, kas veic administratīvo darbu (kā to interpretē vairums augstskolu, un arī darba autore šajā pētījumā). Saistībā ar

jēdziena dažādo interpretāciju, var rasties neskaidrības par stratēģijas, kvalitātes un veikspējas vadības funkciju realizāciju un atbildību augstskolās.

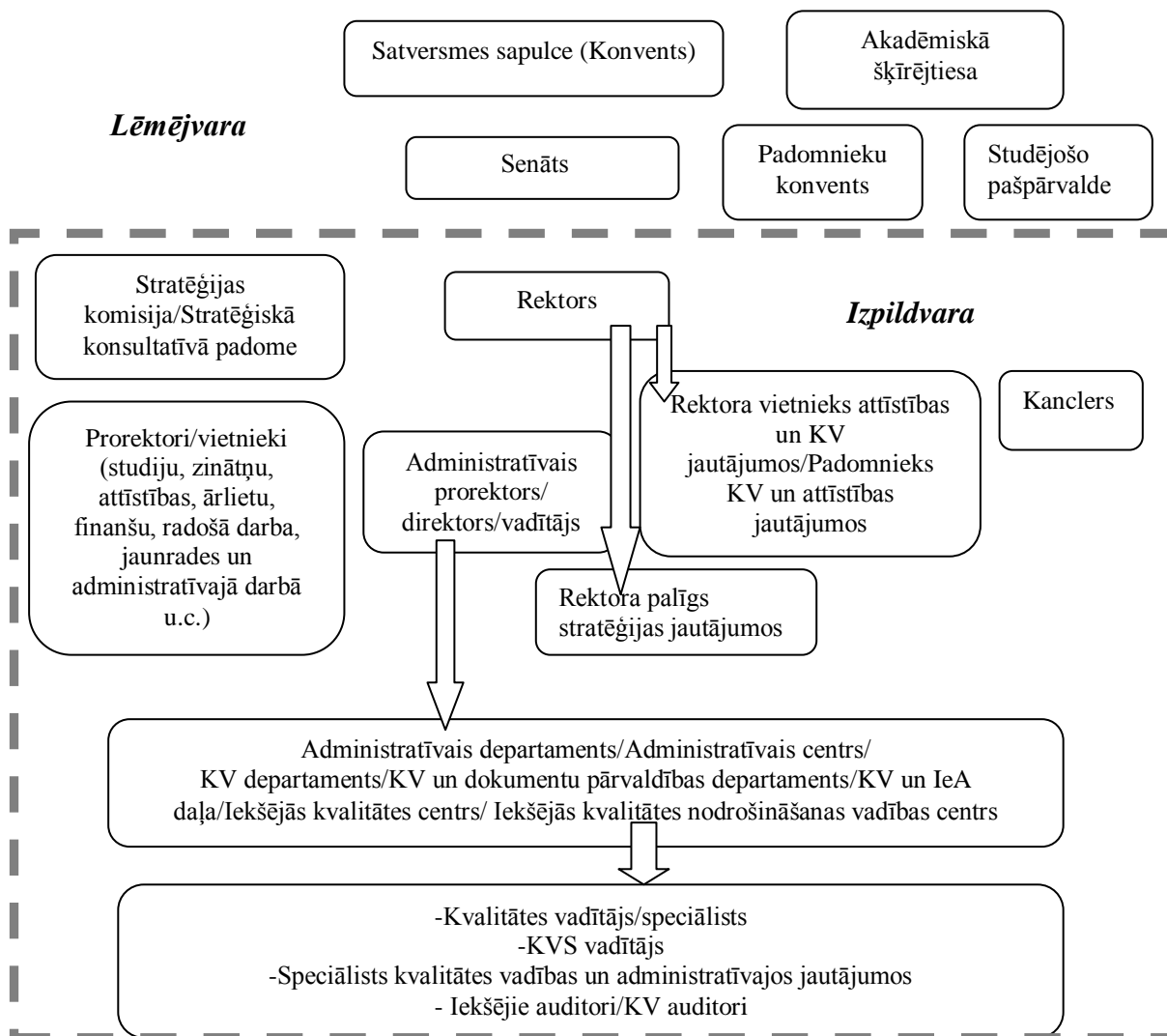
Raksturotie augstskolu autonomijas, lēmējvaras, izpildvaras nosacījumi tieši ietekmē augstskolas organizatoriskās struktūras veidošanu. Augstskolu organizatorisko struktūru nosaka normatīvie dokumenti, koleģiālie lēmumi augstskolas kompetences ietvaros, kā arī katras augstskolas specifiskie mērķi un uzdevumi. Kā iepriekš apskatīts, organizatorisko struktūru iespējams dalīt kā lēmējvaru un izpildvaru. Savukārt izpildvara, kopā ar administratīvo personālu (administratīvo struktūrvienību vadītāji un pārējie darbinieki, kas veic administratīvo darbu) ir tieši atbildīgi par augstskolas vadīšanas modernizāciju.

Augstskolu autonomijas pakāpe, institucionālās vadīšanas un pārvaldes struktūra ietekmē uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanu. Institucionālās vadīšanas modernizācijas tendences nosaka to, ka augstskolas mūsdienu apstākļos kļūs aizvien neatkarīgākās, un to autonomijas un pašnoteikšanās pakāpe palielinās. Tas uzskatāms kā veicinošs faktors lēmumu pieņemšanā un izpilddarbību veikšanā, kas attiecas uz augstskolu stratēģiskās vadības, kvalitātes vadības un veikspējas vadības izmantošanu. Tātad izmaiņu tendences mūsdienu augstskolas pārvaldē un institucionālajā vadīšanā raksturojamas kā izpildvaras atbildības palielināšanās, t.sk. jautājumos par ar stratēģisko, kvalitātes un veikspējas vadību saistīto amata funkciju ieviešanu savās organizatoriskajās struktūrās.

Autore secina, ka atbilstoši teorētiskajā daļā analizētajam, uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešana ir cieši saistīta ar augstskolas organizatoriskās struktūras izmaiņām – tās būtu jāveic tā, lai struktūrvienības un amati nodrošinātu mērķu, uzdevumu un sasniedzamo rezultātu izmaiņas. Piemēram, kvalitātes vadības sistēmu ieviešana praksē prasa jaunas kompetences, amatus un izmaiņas organizatoriskajā struktūrā. Tas nozīmē, ka augstskolas organizatoriskās struktūrās mērķtiecīgi jāparedz izmaiņas, kuras jāveic salīdzinoši ātri, lai atbilstošā kvalitātē un efektīvi varētu veikt institucionālās vadīšanas darba uzdevumus.

No augstskolu dokumentu un struktūrshēmu izpētes secināms, ka augstskolas savā institucionālajā vadīšanā piemēro stratēģisko vadību un kvalitātes vadību. Augstskolās izstrādātas attīstības stratēģijas un kvalitātes politikas, ir ieviestas nodaļas, stratēģijas un kvalitātes vadības speciālistu amati, lai stratēģiskās vadības un kvalitātes vadības pieejas būtu iespējams realizēt praksē. Struktūras, funkciju un amatu sadalījums uz rezultātu orientētu pieeju īstenošanai atkarīgs no augstskolas lieluma – studējošo skaita, darbības profila, pieejamajiem resursiem. Visbiežāk augstskolās administratīvo prorektoru/direktoru pakļautībā izveidoti administratīvie departamenti/nodaļas/centri, kuros iekļauti kvalitātes vadītāju/speciālistu amati. Atšķiras kvalitātes vadības nodaļu/amatu pakļautība – dažās

augstskolās tā ir administratīvo prorektoru/direktoru pakļautībā, citās – rektoru pakļautībā (piemēram, rektora vietnieks Kvalitātes vadības un attīstības jautājumos RPIVA; padomnieks kvalitātes vadības un attīstības jautājumos BA; Kvalitātes vadības un iekšējā audita daļa RSU u.c.). Lielāko augstskolu struktūrās (piemēram, LU) var būt izveidoti arī atsevišķi Kvalitātes vadības departamenti/nodaļas/vadības centri, kuros kvalitātes vadības un audita funkcijas veic vairāki speciālisti. 2.2.attēlā parādīts augstskolu izpildvaras un to administratīvo struktūrvienību un amatu strukturāla shēma, kuru funkcijās ir uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešana un izmantošana.



2.2.attēls. **Augstskolas lēmējvaras un izpildvaras struktūra autores pētījuma kontekstā.**
Avots: autores veidots, izmantojot augstskolu struktūrshēmas, 2016.

Arī konsultāciju uzņēmuma „Dynamic University” pētījumā secināts, ka augstskolas visbiežāk ir norādījušas, ka kvalitātes nodrošināšanas vajadzībām augstskolas vadības komandā ir īpaši nozīmēta persona. Daudz retāk augstskolas ir norādījušas, ka kvalitātes nodrošināšanas vajadzībām katrā augstskolas fakultātē (katedrā/nodaļā u.c. struktūrās) ir

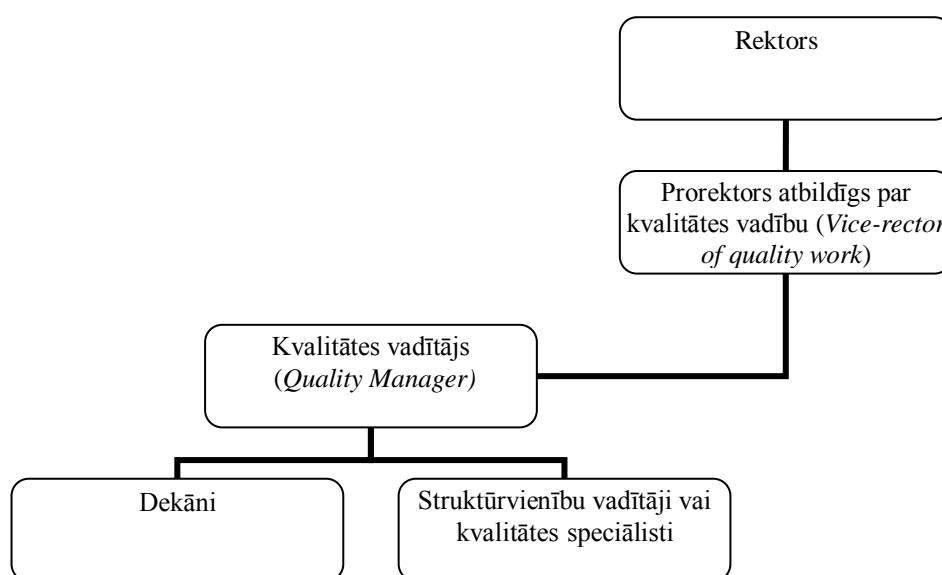
izveidotas un darbojas kvalitātes nodrošināšanas struktūrvienības ar atbilstošiem speciālistiem vai kvalitātes nodrošināšanas komiteja, padome vai konsultatīvā grupa (*AII iekšējās kvalitātes nodrošināšanas, 2013*). Pamatojoties uz augstskolu struktūrshēmu un dokumentu izpēti, un iepazīstoties ar „*Dynamic University*” pētījumu, autore secina, ka Latvijas augstskolās kvalitātes vadības un kvalitātes nodrošināšanas sistēmas tiek realizētas vairāk centralizēti, nekā decentralizēti – augstskolas vadības (rektors, prorektors vai administratīvais direktors) pakļautībā atrodas kvalitātes vadītāja vai speciālista amats. Tas var radīt situāciju, ka vadīšanas pieejas tiek izmantotas tikai centralizēti – augstskolas administratīvās vadības līmenī, neveidojot decentralizāciju uz pārējām augstskolas struktūrvienībām, t.sk. fakultātēm, katedrām, institūtiem. Tas secināts arī „*Dynamic University*” pētījumā – „augstākās izglītības iestādē ir svarīgi nodrošināt, ka par iekšējo kvalitāti atbildīga nav tikai viena šiem nolūkiem izveidota struktūrvienība, vai viena par kvalitāti atbildīgā persona. Ir nepieciešams nodrošināt precīzu un pietiekami caurspīdīgu informācijas (faktu) apriti, dažādos iestādes līmeņosir jājūtas līdzatbildīgiem par iestādes kvalitātes standartiem. Akadēmiskais un administratīvais personāls var sniegt visbūtiskāko ietekmi vēlamu izmaiņu ieviešanā un nostiprināšanā praksē, tādēļ ir jāpanāk, lai darbinieki tiktu informēti par kvalitātes vadības sasniedzamajiem mērķiem, kā arī tiktu iesaistīti izvirzīto mērķu apspriedē un izvērtēšanā. Ir jāpanāk, ka AII ieinteresētajām pusēm ir skaidri redzams iekšējās kvalitātes procesu pozitīvais piensums. Zemā motivācija iesaistīties kvalitātes sekmēšanas procesos visbiežāk ir saistīta ar nespēju ieraudzīt šādu pasākumu pievienoto vērtību” (*AII iekšējās kvalitātes nodrošināšanas, 2013:16*). Ņemot vērā augstskolu ierobežotos resursus, kā arī to, ka kvalitātes un stratēģiskā vadība augstskolās ieviestas salīdzinoši nesen, var būt problemātiski nodrošināt atbildīgos speciālistus decentralizēti. Jebkurā gadījumā, augstskolas pašas izvērtē savus resursus un iespējas speciālistu amatu decentralizētai ieviešanai, taču svarīgi, lai kvalitātes vadības un stratēģiskās vadības rezultāti tiktu izmantoti ne tikai centralizēti, bet arī decentralizēti. To iespējams realizēt, šādas atbildības piešķirot fakultāšu dekāniem vai katedru vadītājiem, vai citam administratīvajam personālam, apvienojot amata pienākumus (skat. tālāk raksturoto TU (Somija) kvalitātes vadības funkciju sadalījumu 2.3.att.).

Augstskolu administratīvās vadības pakļautībā esošie administratīvie departamenti/nodaļas centralizēti nodrošina augstskolas mērķiem atbilstošus administratīvos procesus, izstrādā administratīvā darba kvalitātes vadību, stratēģiju izstrādi un īstenošanu un nodrošina ar to saistīto dokumentu pārvaldību (*RTU struktūra, 2016.*). Kvalitātes vadība kā uz rezultātu orientēta vadīšanas pieeja augstskolu dokumentos raksturota nedaudz atšķirīgi, tomēr galvenie kvalitātes vadības realizējamie uzdevumi atspoguļoti šādi:

- izstrādāt, ieviest un koordinēt KVS sistēmu;
- nodrošināt kvalitātes vadības procesu integrāciju un dokumentu pārvaldību;
- statistisko rādītāju (rezultatīvo rādītāju) apkopošana par augstskolas darbību;
- sadarbībā ar augstskolas vadību veidot visu augstskolas darbinieku izpratni par KVS nozīmi un iesaistīšanos augstskolas procesu pilnveidē u.c. (*RTU stratēģija 2014.-2020.*).

Salīdzinot Latvijas augstskolu struktūras un funkcijas kvalitātes vadības nodrošināšanā ar Turku Universitātes (Somija) struktūru, secināms, ka Turku Universitātē kvalitātes vadība ir vairāk decentralizēta, t.i., kvalitātes vadība tiek pozicionēta ne tikai kā augstskolas izpildvaras un kvalitātes speciālistu atbildība, bet arī pārējo struktūrvienību atbildība.

2.3. attēlā redzams, ka prorektoram, kurš atbildīgs par kvalitātes vadību, pakļauts kvalitātes vadītājs. Līdzīgi tas ir arī Latvijas augstskolu struktūrās, kur kvalitātes vadītājs ir pakļauts administratīvajam direktoram, vai tml. Atšķirība novērojama tajā aspektā, ka prorektors sadarbībā ar kvalitātes vadītāju tālāk nodrošina ar kvalitātes vadību saistīto jautājumu un uzdevumu risināšanu struktūrvienībās, kur par kvalitātes vadību ir atbildīgi struktūrvienību vadītāji vai kvalitātes speciālisti. Šāda struktūra nodrošina kvalitātes vadības decentralizāciju – kvalitātes vadības uzdevumu efektīvāku un sabalansētāku izpildi visās struktūrvienībās.



2.3.attēls. **Kvalitātes vadības funkcijas sadalījums Turku Universitātē (Somija).**
 Avots: autores veidots, izmantojot *Organization and management of University of Turku, 2016.*

Augstskolu stratēģisko vadību īsteno rektors, un savas darbības jomas kompetences ietvaros tajā tiek iesaistītas visas augstskolas struktūrvienības. Augstskolu struktūrās iekļauti stratēģiskās vadības speciālistu amati, vai rektora palīgs stratēģijas jautājumos. Stratēģiskā vadība var būt arī administratīvo direktoru/administratīvo centru vadītāju kompetence.

Augstskolās tiek veidotas stratēģiskās komisijas vai stratēģiskās konsultatīvās padomes, kuru sastāvā ir augstskolas akadēmiskais personāls un struktūrvienību vadītāji.

Veikspējas vadība kā vadīšanas pieeja ir novitāte Latvijas augstskolās. Veicot intervijas ar augstskolu (universitāšu) administratīvajiem direktoriem 2013./2014. st.g., tikai viena no universitātēm (RSU) pārliecinoši atzina, ka augstskolas institucionālajā vadīšanā tiek izmantota veikspējas vadība, piemērojot to administratīvo struktūrvienību vadītāju līmenim.

Ja stratēģiskā vadība un kvalitātes vadība definēta augstskolu dokumentos kā institucionālās vadīšanas sastāvdaļa un atspoguļota organizatoriskajā struktūrā, tad veikspējas vadība pamatā tiek realizēta, īstenojot praksē kārtību, ko nosaka MK noteikumi par nodarbināto darba izpildes novērtēšanu, kas obligāti valsts tiešās pārvaldes institūcijām (*MK noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu, spēkā no 01.11.2012.*), un rekomendējami arī valsts pastarpinātās pārvaldes iestādēm, tātad, valsts augstskolām. 2017. gadā, veicot ekspertu intervijas augstskolās, situācija ar veikspējas vadības izmantošanu augstskolās bija uzlabojusies. Piemēram, RPIVA administratīvā personāla vērtēšanā izmanto Valsts Kancelejas piedāvāto personāla darba izpildes novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēmu (NEVIS). Tas atvieglo izvērtēšanas procesu un palīdz uzkrāt datus par personāla novērtējumu. Augstskolas (struktūrvienību vadītāji sadarbībā ar personāla departamentu/nodaļu) vērtē vispārējā (administratīvā) personāla darbu vienu reizi gadā, vērtējot darba izpildi atbilstoši noteiktajiem kritērijiem amata aprakstā. Pamatojoties uz novērtējumu, tiek noteiktas profesionālās izaugsmes iespējas un mācību un attīstības vajadzības, kā arī nepieciešamās izmaiņas amata aprakstā. Saistībā ar augstskolu budžeta ierobežojumiem, kā arī to, ka augstskolas līdz šim vēl nav iepazīnušas veikspējas vadības izmantošanas ieguvumus, vērtējums bieži ir formāls, apmācību un karjeras attīstības plāns praksē netiek īstenots, un vērtējuma rezultāti netiek sasaistīti ar izmaiņām administratīvā personāla atalgojumā.

Normatīvo noteikumu izpilde – vērtēšana vienu reizi gadā, nenodrošina veikspējas vadības kā uz rezultātu orientētas pieejas efektīvu izmantošanu, jo nespēj nodrošināt operatīvu lēmumu pieņemšanu un rīcību par nepieciešamajiem uzlabojumiem administratīvo struktūrvienību darbinieku darba izpildē. Veikspējas vadībā uzsvars ir uz nepārtrauktu procesu, kur vadītājs un darbinieks kopīgi plāno, uzrauga un pārskata darbinieka darba mērķus un ieguldījumu, nodrošina pastāvīgu atgriezenisko saiti, kā arī novērtē darbinieka progresu un tā atbilstību viņa karjeras mērķiem (*Performance Management, 2009*). Veikspējas process nozīmē tādas darba vides radīšanu, kurā katram darbiniekam ir dota iespēja pilnībā izmantot savas spējas, lai kopīgi ar komandu sasniegtu organizācijas

(augstskolas) kopējos mērķus (darbiniekam ir iespēja pastāvīgi sekot līdzi izvirzītajiem mērķiem organizācijā kopumā un sava amata ietvaros), attīstīties profesionāli, piedalīties savu uzdevumu realizēšanai nepieciešamajās mācībās, un saņemt regulāru sava snieguma novērtējumu. Piemērojot veiktspējas vadību kā nepārtrauktu procesu, vadītājs seko līdzi darbinieka uzdevumu kvalitatīvai un kvantitatīvai izpildei, sniedzot tūlītēju atgriezenisko saiti. Operatīvi reaģējot uz sarežģījumiem uzdevumu izpildē iespējams laicīgi plānot nepieciešamās korekcijas, t.sk. darbinieku profesionālās mācības.

2.2. Vadīšanas attīstības mērķu un uzdevumu raksturojums augstskolās

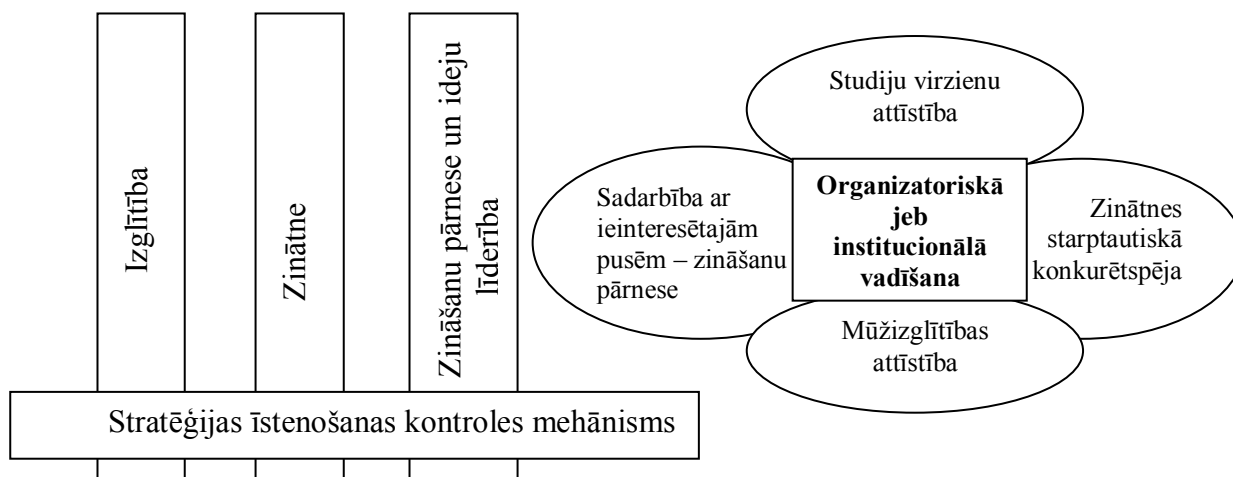
Augstskolas pamatdokumenti, kuros noteikti attīstības virzieni, mērķi, darbības uzdevumi un sasniedzamie rezultāti, raksturo augstskolas vadīšanu. Pamatdokumenti institucionālā līmenī ir katras augstskolas Satversme un attīstības stratēģija. Augstskolas Satversme definē augstskolas statusu, darbības mērķus un uzdevumus, kompetenci un darbības pamatprincipus. Augstskolas Satversme nosaka tiesības un pienākumus, darbības uzdevumus personālam, vadībai un visai augstskolai kopumā – tās ir līdzīgas, veidotas pēc vienotas struktūras atbilstoši Augstskolu likuma nosacījumiem par augstskolu autonomiju (*Augstskolu likums, 1995, 4.p.*).

Visām augstskolām ir spēkā esošas stratēģijas, kas nosaka misiju, vīziju, stratēģiskos mērķus (jeb virsmērķus, ilgtermiņa mērķus, stratēģiskos virzienus - kā augstskolas tos definē), konkrētos mērķus, apakšmērķus, kā arī mērķu īstenošanas uzdevumus un to rezultātīvos rādītājus. Augstskolu stratēģiju struktūra veidota pamatojoties uz politikas un normatīvajiem dokumentiem (*„Metodiskie ieteikumi institūciju darbības stratēģijas izstrādei”*, 12.03.2003., MK rīkojums Nr. 707, *„Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju...”*, MK instrukcija Nr.3., 28.04.2015; *Stratēģiskās plānošanas sistēma, VK, 2007; Attīstības plānošanas sistēmas, 2009*), kas nosaka valsts tiešās pārvaldes institūciju un to pakļautībā esošo iestāžu stratēģiskās plānošanas sistēmas vadlīnijas.

Augstskolu darbība pamatā formulēta 3-6 galvenajos darbības virzienos, kas ietver gan pamata funkcijas jeb mērķus (studijas, pētniecība u.c.), gan atbalsta funkcijas (administratīvais, saimnieciskais darbs u.c.). Augstskolu attīstības stratēģijās formulētās darbības programmas, kas raksturojamas kā augstskolu pamatdarbības mērķi: studiju programmu pilnveide un attīstība, studiju izcilība, kvalitatīvs studiju process, zinātniskā darbība un inovācijas, zinātniskās darbības izcilība, izcila pētniecība; ilgtspējīga inovācija un komercializācija, zināšanu pārnese un ideju līderība, sadarbība ar sabiedrību un sociāliem

partneriem u.c. (*LU Stratēģiskais plāns 2010.-2020.*; *RTU attīstības stratēģija 2014.-2020.*; *RSU attīstības stratēģija 2008.-2015.*; *ViA stratēģija 2016.-2020.*).

Saprotams, ka augstskolu pamatdarbības mērķi – augstākās izglītības studijas un pētniecība, visām augstskolām ir līdzīgi formulēti. Saistībā ar augstskolu darbības profilu, nedaudz atšķiras pārējo mērķu formulējumi. Horizontālie mērķi definēti šādi: administratīvais un saimnieciskais nodrošinājums, efektīvi funkcionējoša organizatoriskā struktūra un vadība, organizatoriskā efektivitāte un tml. Vairākas augstskolas (*RTU attīstības stratēģija 2014.-2020.*, *ViA stratēģija 2016.-2020.u.c.*) institucionālās vadīšanas mērķus strukturē kā horizontālos mērķus, jo, kā autore iepriekš raksturojusi, tie realizējami paralēli augstskolas pamatdarbības mērķiem. Piemēram, ViA izglītību, zinātnei, zināšanu pārnesi un ideju līderību strukturē kā vertikālos pamatdarbības mērķus, bet „stratēģijas īstenošanas kontroles mehānisms” definēts kā horizontālais mērķis jeb rīcības virziens stratēģisko prioritāšu jeb pamatdarbības mērķu realizācijai (*ViA stratēģija 2016.-2020.*) (2.4. att.).



2.4.attēls. **Stratēģija un institucionālā vadīšana augstskolu pamatdarbības mērķu sasniegšanā.**

Avots: ViA stratēģija 2016.-2020.; VeA stratēģija 2016.-2020.

Stratēģijas īstenošanas kontroles mehānisms iekļaujas vadīšanas attīstības mērķa definējumā, bet ir nedaudz šauri formulēts, jo kontroles mehānisms vairāk saprotams kā instruments vai vadīšanas funkcija stratēģijas īstenošanā. Līdz ar to, horizontālais mērķis varētu tikt definēts kā „stratēģija” vai „stratēģijas izpilde/īstenošana”. Arī VeA pamatmērķus raksturo kā saturiskos jeb vertikālos mērķus, bet trīs mērķus kā horizontālos (viens no tiem – augstskolas organizatoriskās kapacitātes stiprināšana), kas ir vienlīdz svarīgi visu vertikālo mērķu sasniegšanā (*VeA attīstības stratēģija 2016.-2020.*). VeA stratēģijā parādīta mērķu sinerģija (2.4.att.) – visi pamatdarbības mērķi ir savstarpēji saistīti un organizatoriskās kapacitātes mērķis ir saistīts jeb iekļaujas VeA studiju, zinātnes, mūžizglītības un zināšanu pārneses mērķu īstenošanā. Ar šādu mērķu struktūru uzsvērts, ka organizatoriskās

efektivitātes mērķis augstskolās attiecās uz visu pamatdarbības mērķu jeb visu augstskolas pamatdarbības jomu realizāciju.

Autore uzskata, ka ir loģiski un uzskatāmi, ja augstskolas institucionālās vadīšanas attīstības mērķi definē kā vienu no horizontālajiem mērķiem, jo institucionālā vadīšana ir būtiskākais nosacījums visu augstskolas vertikālo jeb pamatdarbības mērķu īstenošanā.

No augstskolu attīstības stratēģiju izpētes iespējams secināt, ka visu augstskolu stratēģijās kā atsevišķa darbības joma formulēta vadīšanas pilnveide, kas nodrošinātu augstskolas kā izcilas, uz rezultātu orientētas un efektīvas, organizācijas veidošanu. Nepieciešams izpētīt, vai minētajām darbības jomām, kas uzsver institucionālā vadīšanas darba attīstību un pilnveidi, seko uzdevumu un rezultātu plānojums. Dokumentu analīzes atspoguļotā informācija liecina, ka augstskolu dokumentos efektīvas un uz rezultātu orientētas augstskolas institucionālajai vadīšanai tiek atvēlēta nozīmīga loma, veidoti mērķi, konkrēti uzdevumi un rezultatīvie rādītāji (2.1.tab.).

2.1.tabula

Vadīšanas attīstības mērķu un rezultātu plānojums augstskolu dokumentos

n.p.k.	Augstskola	Mērķi, uzdevumi, rezultāti augstskolu vadīšanas attīstībai	Dokumenti
1.	LU	Universitāte kā labi vadīta un pārvaldīta organizācija: -vienota un efektīva pārvaldības sistēma; -sabalansēta administratīvā kapacitāte; -samazināts birokrātiskais slogs; -veikta struktūru optimizācija un konsolidācija; -izveidots mērķu sasniegšanas plāns, u.c.	LU stratēģiskais plāns 2010.-2020. gadam
2.	RTU	Izveidota efektīva, moderna un kvalitatīva universitātes vadīšanas sistēma: - ieviesta kvalitātes vadības sistēma; - ieviesti e-pakalpojumi; - pilnveidoti procesi;	RTU attīstības stratēģija 2008.-2015; RTU gadagrāmata, 2015.
3.	LLU	Nodrošināt efektīvu universitātes pārvaldību: -precizēt funkcijas un pienākumus dažādām administratīvās pārvaldības struktūrvienībām -ievieš kvalitātes vadības sistēmu -izstrādāt resursu un rezultātu pārvaldības sistēmas pilnveides plānu un rezultātu vadības sistēmu	LLU Attīstības stratēģija 2015.-2020; LLU Kvalitātes vadības sistēmas, 2016.
4.	DU	-Nodrošināt vienotu un efektīvu funkcionējošu organizatoriskās struktūras darbību, un ievieš kvalitātes vadības sistēmu	DU attīstības stratēģija 2009.-2016.
5.	RSU	Resursu lietderīga izmantošana: - Optimizēt budžetu, esošo infrastruktūru un administrāciju - Nodrošināt vispārējā personāla tālākizglītību profesionālās kvalifikācijas celšana, u.c.	RSU attīstības koncepcija 2013.-2017.
6.	LiepU	Institucionālās vadības sistēmas pilnveide: -nodrošināt komandas vadības principu visos vadības līmeņos; -attīstīt projektu vadības sistēmu; -attīstīt kvalitātes vadības sistēmu;	LiepU attīstības stratēģija 2008.-2018.

2.1.tabulas turpinājums

7.	JVLMA	Izveidota koleģiāla, uz akadēmiskās ētikas principiem balstīta, savstarpējas cieņas, prasīguma, ieinteresētības un atbalsta veidota sadarbības vide visu līmeņu un struktūrvienību darbinieku un studējošo starpā: -nodrošināt ilgtspējīgu un nepārtrauktu visu procesu attīstību, iekšējās kvalitātes vadību, cilvēkresursu attīstību un vadību, panākt visu struktūrvienību vadītāju, katra darbinieka un katra studējošā atbildību par sava darba kvalitāti; -ieviešāt kvalitātes vadības sistēma veicina kvalitātes kultūru visos darbības procesos, -nodrošināta labvēlīga vide personības izaugsmei, u.c.	JVLMA attīstības stratēģija 2015.-2020.
8.	LSPA	Augstskolas struktūras un infrastruktūras optimizācija un modernizācija: - Pilnveidot un attīstīt iesāktos procesus un realizēt organizatoriskās un strukturālās reformas	LSPA attīstības stratēģija 2015.-2020.
9.	RPIVA	Veicināt kvalitātes paaugstināšanu, nodrošinot personāla profesionalitāti un tirgū pieprasītus produktus un pakalpojumus: -administratīvo procesu efektivitāte u.c.	RPIVA attīstības stratēģija 2015.-2020.
10.	VeA	Administratīvās kapacitātes un infrastruktūras stiprināšana: - resursu vadības sistēmas ieviešana; -lietvedības sistēmas elektronizēšana. Institucionālās infrastruktūras attīstība -rezultātu uzskaites sistēmas ieviešana.	VeA attīstības stratēģija 2016.-2020.
11.	ViA	Īstenot horizontālos rīcības virzienus stratēģisko prioritāšu īstenošanai: -stratēģijas īstenošanas kontroles (ārējās un iekšējās uzraudzības) mehānisms. -resursu un rezultātu pārvaldes sistēmas pilnveides plāns un rezultātu vadības sistēma	ViA attīstības stratēģija 2016.-2020.
12.	BA	-Pilnveidot vadības sistēmas procesus, veicinot augstskolas darbinieku iesaistīšanos studiju un administratīvo procesu nepārtrauktā pilnveidošanā; -Regulāri novērtēt augstskolas stratēģisko mērķu sasniegšanas procesu, u.c.	BA attīstības stratēģija 2013.-2017; BA kvalitātes politika, 2016.

Avots: augstskolu attīstības stratēģijas, attīstības koncepcijas, publiskie pārskati/gadagrāmatas, KV rokasgrāmatas, KV politikas.

No uzskaitītajiem augstskolu institucionālās vadīšanas attīstības mērķiem un uzdevumiem visbiežāk pieminētie:

- sabalansēta administratīvā kapacitāte, precizētas funkcijas un pienākumi administratīvās pārvaldības struktūrvienībām;
- funkciju auditi, struktūrvienību un funkciju optimizācija atbilstoši veicamajiem uzdevumiem/procesiem;
- struktūru optimizācija un konsolidācija;
- izveidots mērķu sasniegšanas plāns, regulāri vērtēts augstskolas stratēģisko un konkrēto mērķu sasniegšanas progress;
- izveidota funkcionējoša kvalitātes vadības sistēma;
- izveidots stratēģijas īstenošanas kontroles (ārējās un iekšējās uzraudzības) mehānisms;

- uzlabota uzdevumu koordinācija un izpilde, ieviešot komandas un projektu vadības principus;
- izstrādāts resursu un rezultātu pārvaldības sistēmas pilnveides plāns un rezultātu vadības sistēma u.c.

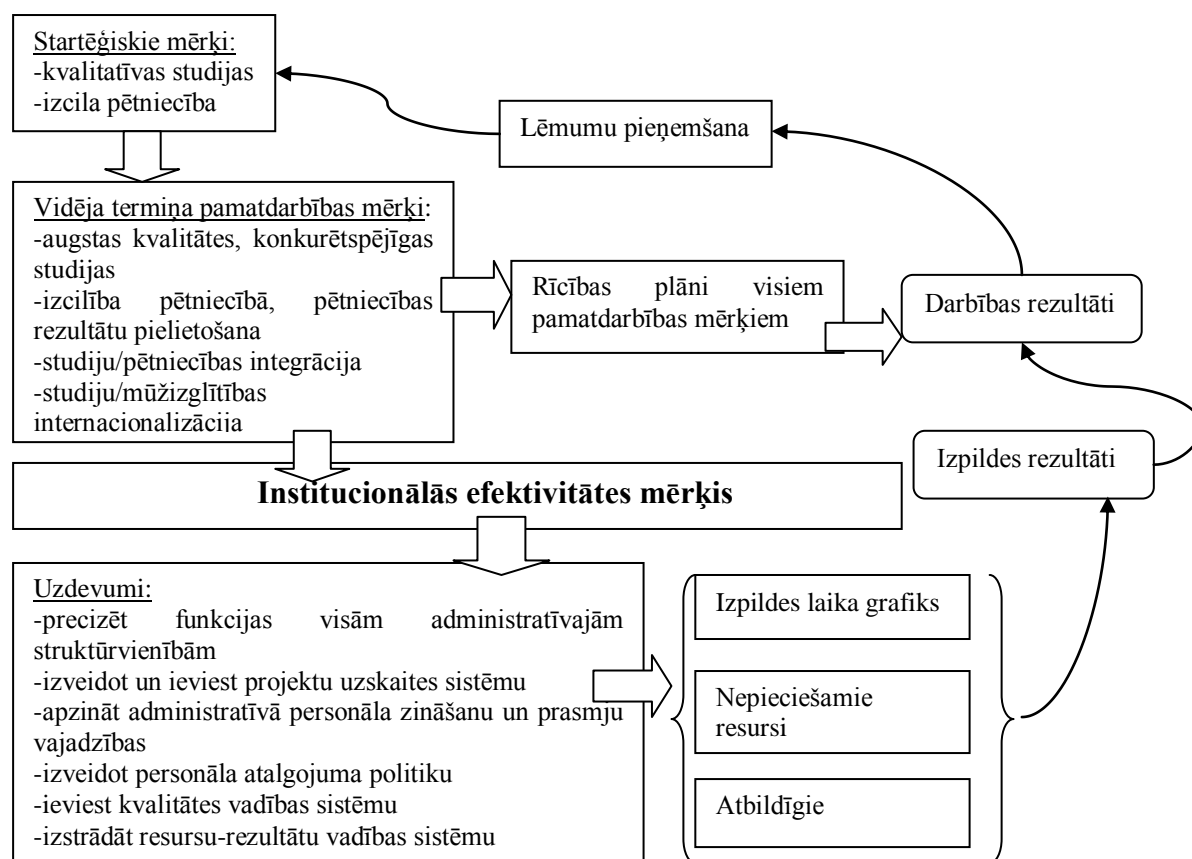
Autore secina, ka augstskolu attīstības stratēģijās un koncepcijās, augstskolu kvalitātes vadības dokumentos atspoguļotas aktuālākās organizācijas institucionālās vadīšanas modernizācijas tendences, kas izpaužas kā uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju un ar to saistīto komponentu plānošana. Visām darbības jomām formulēti mērķi, uzdevumi un sasniedzamie rezultāti, kā arī veidota sasaiste starp darbības mērķu formulējumiem un augstskolas misiju, vīziju un stratēģiskajiem mērķiem. Augstskolu attīstības un plānošanas dokumentos minēts, ka augstskolu stratēģiskā plānošana tiek balstīta uz darbības rezultātu regulāru analīzi, ņemot vērā stratēģijā noteiktos sasniedzamos rezultātus, kā arī iepriekšējo gadu tendences. Stratēģiskās kontroles ietvaros tiek aktualizēta augstskolas darbības SVID analīze, un izstrādāti priekšlikumi stratēģijas turpmākai realizācijai (*BA Attīstības stratēģija 2013.-2017.*).

Vairāku augstskolu dokumentos minēts, ka stratēģisko mērķu un uzdevumu izpildes izvērtēšanu organizē augstskolas stratēģijas komisijas. Izvērtēšana notiek katru gadu, izmantojot kvantitatīvos un kvalitatīvos mērījumus, uzkrājot un analizējot informāciju un izdarot secinājumus (*RPIVA Attīstības stratēģija 2015.-2020.*). Tātad augstskolu stratēģijās ir saturiski pareizi, atbilstoši darba teorētiskajā daļā izpētītajam, definēta stratēģiskā vadība, formulējot darbības rezultātus, veicot to analīzi un izdarot secinājumus lēmumu pieņemšanai tālākai rīcībai.

Tāpat iespējams secināt, ka augstskolu stratēģiju struktūras un izstrādes principi kopumā atbilst Līdzsvarotu rādītāju sistēmas (*Balanced Scorecard*) metodes pamatprincipiem, kas nosaka, ka organizācijas darbības dažādu jomu mērķiem un uzdevumiem jābūt saskaņotiem ar organizācijas stratēģiju, un nepieciešama visu mērķu, uzdevumu un rezultātu hierarhiska strukturēšana (*Balanced Scorecard – a strategy management system of the HEI, 2015*). Kā uzsvērts Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metodes teorētiskajā raksturojumā promocijas darba 1. nodaļā, apkopojot dažādu darbības jomu procesu rezultātus, iespējams labāk raksturot sasniegtos rezultātus augstskolas pamatdarbības un stratēģiskajos mērķos.

Atbilstoši Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metodei, augstskolas sākotnēji nosaka stratēģiskos mērķus, tiem seko konkrētie pamatdarbības mērķi ar apakšmērķiem, konkrēti uzdevumi (rīcības plāni) un to izpildes rādītāji (2.5.att.). Visiem uzdevumiem paredzēts izpildes laika grafiks, resursi, atbildīgie. Kā iepriekš minēts, augstskolas pamatdarbības mērķu

Īstenošanai tiek realizēts institucionālās efektivitātes horizontālais mērķis, ar tam atbilstošajiem uzdevumiem.



2.5.attēls. Augstskolas mērķu, uzdevumu, rezultātu saskaņotība atbilstoši Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metodei.

Avots: autores veidots, izmantojot augstskolu stratēģijas 2016.-2020.

Augstskolu specifika ir saistīta ar tās pamatdarbības mērķiem, kas virzīti uz augstākās izglītības studiju un pētniecības īstenošanu. Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metodē formulētie mērķi, kas ir – personāla mācības un pilnveide, iekšējie procesi, mērķgrupas, resursi, tiek iekļauti gan pamatdarbības mērķos, gan institucionālās efektivitātes mērķī un uzdevumos. Vairāku augstskolu gadījumā tie formulēti kā rīcības uzdevumi institucionālās efektivitātes mērķa īstenošanai: „personāla atalgojuma politikas izveide”, „administratīvā personāla zināšanu un prasmju vajadzības”, „resursu-rezultātu vadības sistēmas izveide”, „precizēt funkcijas administratīvajām struktūrvienībām” u.c. (*Augstskolu stratēģijas, 2016.-2020.*)

Lai turpinātu noskaidrot augstskolu esošo situāciju institucionālās vadīšanas jomā, nepieciešams izpētīt, vai tiek atspoguļota attīstības un plānošanas dokumentos definēto mērķu un uzdevumu izpilde. Augstskolām ir saistoši MK „Noteikumi par gada publiskajiem pārskatiem”, kuros noteikts, ka „gada pārskati nodrošina iestādes sasniegto rezultātu salīdzinājumu ar attiecīgās iestādes attīstības plānošanas dokumentos un politisko vadlīniju dokumentos noteiktajiem uzdevumiem un plānotajiem rezultātiem” (*Noteikumi par gada*

publiskajiem, 3.p., spēkā no 15.05.2010.). Noteikumi paredz, ka pārskata informācija tiek sagatavota pamatojoties un mērāmiem, ticamiem, pārbaudītiem un analizētiem rezultatīvajiem rādītājiem, kas izmantojami, lai pamatotu apgalvojumus, kas raksturo padarītā darba apjomu, rezultātus, efektivitāti vai ietekmi (*MK Noteikumi par gada publiskajiem, 2010*). Arī Augstskolu likumā noteikts, ka augstskolām ik gadu jā sagatavo pārskats (gadagrāmata), kas kā atsevišķs izdevums publicējams interneta mājas lapā, un ir institūcijas darbības stratēģijas noteikto uzdevumu un rezultātu novērtējums attiecīgajā gadā (*Augstskolu likums, 75.p.*).

Ne visas augstskolas publisko jaunākos publiskos pārskatus vai gadagrāmatas. Regulāri, t.sk. jaunākie publiskie pārskati vai vadības ziņojumi ar atskaitēm par sasniegtajiem rezultātiem institucionālās vadīšanas jomā pieejami LU, RTU, LLU, LiepU, JVLMA, RPIVA, VeA, BA.

2.2. tabulā atspoguļota informācija par paveiktajiem uzdevumiem un sasniegtajiem rezultātiem augstskolu institucionālajā vadīšanā, izmantojot augstskolu publiskos pārskatus un vadības ziņojumus.

2.2.tabula

Vadīšanas attīstības uzdevumu izpilde un sasniegtie rezultāti

n.p.k.	Augstskola	Vadīšanas attīstības uzdevumu izpilde un sasniegtie rezultāti	Dokuments, informācija par pieejamību
1.	LU	Detalizēta informācija par iekšējā audita un kvalitātes vadības sistēmas paveiktajiem uzdevumiem attiecīgajā gadā. Piemērots Izcilības modelis (EFQM Excellence).	LU gadagrāmata par 2015. gadu. Pieejami visi publiskie pārskati sākot no 2000.g.
2.	RTU	Minēts, ka reizi gadā rektors sniedz ziņojumu, definējot ikgadējos mērķus un uzdevumus un norādot rezultatīvos indikatorus katrai struktūrvienībai. Ievērojot šos datus, tiek nodrošināta RTU stratēģijas īstenošana. Sasniegtie rezultāti katru gadu tiek analizēti.	RTU gadagrāmata 2014./2015.
3.	LLU	Sadaļā „LLU pārvalde un struktūra” minēts, ka attiecībā uz efektīvu universitātes pārvaldību ir izstrādāti atbilstoši rīcības plāni un īstenojamie pasākumi.	LLU publiskais pārskats 2015. gads. Pieejami visi publiskie pārskati sākot no 2006.g.
4.	DU	Nav informācijas par sasniegtajiem rezultātiem institucionālās vadīšanas jomā.	Pieejamas gadagrāmatas sākot no 2003. gada. Nav publicētas jaunākās gadagrāmatas, pēdējā gadagrāmata – 2008.g.
5.	RSU	Detalizēta informācija par KVS sistēmas (ISO modelis) attīstību. Minēts, ka izstrādāta KV politika un risku vadības politika. Organizatoriskajā struktūrā ieviesta KV un IeA daļa, KV speciālistu un auditoru amati.	Pieejami vadības ziņojumi par 2010. un 2011. gadu. Nav pieejami publiskie pārskati.

2.2.tabulas turpinājums

6.	LiepU	Minēts, ka ieviesta attīstīta KVS sistēma (ISO modelis). Strukturā iekļauts KVS vadītāja amats.	LiepU vadības pārskats par 2014./2015. gadu
7.	JVLMA	Gadagrāmatās nav informācijas par sasniegtajiem rezultātiem institucionālās vadīšanas jomā, bet detalizēta informācija par procesiem un sasniedzamajiem rezultātiem (t.sk. institucionālajā vadīšanā) atspoguļota KV (EFQM Excellence modelis) rokasgrāmatā.	Pieejamas gadagrāmatas no 2006. g. Pēdējā gadagrāmata – 2012. gads.
8.	LSPA	Nav informācijas par sasniegtajiem rezultātiem institucionālās vadīšanas jomā.	Pieejami LSPA darbības pārskati no 2011.g.
9.	RPIVA	Publiskajos pārskatos nav informācijas par sasniegtajiem rezultātiem institucionālās vadīšanas jomā, bet detalizēta informācija par KVS sistēmas pilnveidi atspoguļota dokumentā „RPIVA kvalitātes nodrošināšanas politika un pasākumi”, RPIVA iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēma”.	Pieejami publiskie pārskati no 2006.g. „RPIVA kvalitātes nodrošināšanas politika un pasākumi”, „RPIVA iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēma”.
10.	VeA	Pārskata sadaļā „VeA kapacitātes stiprināšana” atspoguļoti sasniegtie rezultāti institucionālās vadīšanas jomā: resursu vadības un grāmatvedības programmas ieviešana, elektroniskā lietvedības sistēma, rezultātu uzskaites sistēma, u.c. Rezultātu mērījumi (jeb indikatoru vērtības) tiek izvērtētas, definētas kā „daļēji sasniegts”.	VeA darbības pārskats 2014./2015.g.
11.	ViA	Nav informācijas par sasniegtajiem rezultātiem institucionālās vadīšanas jomā.	Publiskie pārskati nav pieejami
12.	BA	Pārskata sadaļā „2015.g. paveiktie uzdevumi” atspoguļoti sasniegtie rezultāti institucionālās vadīšanas jomā: KVS resertifikācija, e-pastu sistēmas uzlabošana u.c. Izpildes rezultāti tiek mērīti kā „paveikts” un „daļēji paveikts”.	BA 2015. gada publiskais pārskats. Pieejami publiskie pārskati no 2005.g.

Avots: augstskolu publiskie pārskati (gadagrāmatas), vadības ziņojumi.

Var secināt, ka salīdzinot ar uzdevumu un rezultātu plānošanu, uzdevumu izpildes un sasniegto rezultātu uzskaitījums ir daudz nepilnīgāks. Iespējams, augstskolu plānošanas un izpildes atšķirības skaidrojamas ar to, ka stratēģiskā vadība, un it īpaši kvalitātes vadība, augstskolās uzsākta dažādos laikos – pirmās iestrādes veiktas sākot ar 2000. gadu, bet citās augstskolās – tikai pēdējo gadu laikā. Tas nozīmē, ka uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošana, kas iekļauj atskaitīšanos par sasniegtajiem izpildes un darbības rezultātiem, augstskolu institucionālajā vadīšanā var būt jau krietni attīstīta, bet var būt tikai šo pieeju izmantošanas pirmssākumos. Augstskolas detalizēti atskaitās par sasniegtajiem rezultātiem pamatdarbības mērķos – studijās un pētniecībā, bet uzdevumu izpilde un sasniegtie rezultāti institucionālās vadīšanas jomā atspoguļoti minimāli.

Darba tālākā gaitā autore raksturo augstskolu praktiskos piemērus institucionālās vadīšanas pilnveides jomā, lai turpinātu noskaidrot ieguvumus un problēmas. Detalizētāka informācija par kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu, iekšējā audita darbu, administratīvo struktūrvienību izpildes rezultatīvajiem rādītājiem atrodama LU, VeA, JVLMA, RPIVA, BA

publiskajos pārskatos vai vadības ziņojumos. Izvēsta kvalitātes vadības rokasgrāmata, kas atspoguļo arī iekšējā audita organizēšanas procesus, sasniedzamos rezultātus un atbildīgos, izstrādāta JVLMA. Svarīgi, ka rokasgrāmata ietver audita novērojuma un atskaites dokumentu paraugus, kuros paredzēts noteikt sasniegtos rezultātus un nepieciešamos uzlabojumus (*JVLMA Kvalitātes rokasgrāmata, 2012*). JVLMA publiski pieejamās rezultatīvo rādītāju novērtējuma un veicamo uzlabojumu dokumentu paraugus iespējams izmantot arī citām augstskolām, kuras kvalitātes vadību institucionālajā vadīšanā piemēro salīdzinoši nesen.

RPIVA ir viena no Latvijas Kvalitātes biedrības dibinātājām 2011. gadā. Tā ir otra augstskola Latvijā, kura saņēmusi *Investors in Excellence* sertifikātu 2015. gadā (*Investors in Excellence* sertifikāts piešķirts arī BA 2010. gadā, autores komentārs) (*Latvia Excellence supports, 2016*). Augstskolas iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēmas dokumentācijā iekļauts procesu vadības un to uzlabošanas plānojums, ieviesta sadaļa par darbības rezultātiem un to analīzi. Kvalitātes vadības uzdevumu izpildē īpaši uzsvērti rezultātu mērījumi un kvalitātes pilnveidošana. Detalizēti plānota procesu pieeja: definētas procesu grupas, noteikti atbildīgie, kompetence, pilnvaras un atbildība. Minēts, ka kvalitātes nodrošināšanas sistēmā ievērots vadīšanas cikls „plāno – dari – pārbaudi – rīkojies” (*RPIVA kvalitātes nodrošināšanas, 2014*). Tātad augstskolas dokumentos atspoguļota informācija par kvalitātes vadības kā uz rezultātu orientētas vadīšanas pieejas izmantošanu, uzsverot darba teorētiskajā daļā pētītos komponentus – procesu vadība, izpildes un darbības rezultāti, to mērījumi un analīze, vadīšanas cikla piemērošana.

VeA dokumentos minēts, ka 2015. gadā ir panākts būtisks progress sasniedzamo indikatoru (ar to domāti rezultatīvie rādītāji, autores komentārs) jomā, lielā mērā pateicoties 2015.gadā ieviestajam ERAF līdzfinansētajam projektam “VeA kā zinātniskas institūcijas ekselences un kapacitātes stiprināšana”. Projekta ietvaros izstrādāta VeA stratēģija 2015.-2020. gadam un citi dokumenti, piemēram, personāla atalgojuma un motivācijas sistēma, kas balstīta uz rezultatīvajiem rādītājiem individuālā līmenī (iestrādes veiktspējas vadībā, autores komentārs). Veikta arī rezultātu vadības sistēmas pilnveide: grāmatvedības un finanšu vadības programmu iegāde un uzstādīšana, datu ievadīšana un testēšana, izstrādāta rezultātu pārvaldības politika u.c. Notiek grāmatvedības un finanšu vadības sistēmas, kā arī rezultātu uzskaites sistēmas ieviešana (*VeA darbība 2014.-2015.*).

BA publiskajā pārskatā sadaļā „Vadības sistēma” raksturoti sasniegtie iekšējās kvalitātes vadības sistēmas (*Investors in Excellence*) uzlabojumi – elastīga pieeja nepārtrauktai organizācijas pilnveidošanai visās darbības jomās – organizēti procesi un

sakārtota darba vide tā, lai motivētu augstskolas vīzijas, misijas un stratēģisko mērķu īstenošanai. Minēts, ka iekšējās kvalitātes sistēmas ietvaros tiek mērīta un analizēta katra procesa atbilstība un lietderība (*BA publiskais pārskats, 2015*).

LU publiskajā pārskatā minēts, ka izstrādāts LU kvalitātes pārvaldības sistēmas ieviešanas plāns, norit aktīvs darbs pie procesu vadības sistēmas pilnveides. Uzskaitīti audita rezultāti – vairāku sistēmu, t.sk. „Stratēģiskā plānošana un pārvaldība”, auditēšana. Secināts, ka iekšējās kontroles sistēma darbojas, novērtētās kontroles ir atbilstošas, pietiekamas un efektīvas, lai spētu vadīt riskus un sasniegtu noteiktos mērķus, tomēr nepieciešami atsevišķi uzlabojumi – konstatēti atsevišķu specifisku kontroļu trūkumi...” (*LU 2015. gada pārskats: 67*).

Vadīšanas efektivitātes uzlabojumi atspoguļoti arī augstskolu ārējā novērtējuma ziņojumos, ko veic starptautiskas organizācijas. Piemēram, EUA novērtējuma secinājumos 2009. gadā par LU administratīvo un organizatorisko struktūru izteikta nepieciešamība pilnveidot vadīšanas procesus, jo „izaugsmes periodā ir samilzušas problēmas, kas izriet no universitātes un tās struktūrvienību funkciju neprecīzas noteikšanas, funkciju dublēšanās.” (*University of Latvia at Riga Evaluation Report, EUA, 2009:56*).

Tāpat minēts, ka LU organizatoriskās sistēmas reforma būtu nepieciešama tuvāko gadu laikā, lai uzlabotu virkni institucionālās vadīšanas jautājumu, kas saistīti ar darbības efektivitāti: stratēģisks skatījums uz universitātei svarīgākajām darbības jomām – studijas un pētniecība; vadības līderības attīstība, sistemātiskas vadības mācības un pilnveide; orientācija uz problēmu risināšanu u.c. (*University of Latvia at Riga Evaluation Report, EUA, 2009*).

PB eksperti 2016. gadā veica padziļinātu pārvaldības analīzi (iekļauta gan lēmējvaras, gan izpildvaras darbības joma, autores komentārs) septiņās valsts augstskolās (LU, RTU, RSU, LSPA, ViA, DU, LMA), kopumā sniedzot pozitīvu novērtējumu. Īpaša uzmanība tika pievērsta augstskolu organizatoriskajai struktūrai un tās atbilstībai – tika konstatētas atsevišķas strukturālas nepilnības, kuru novēršana ievērojami uzlabotu augstskolu darba efektivitāti. Eksperti norādīja uz nepieciešamību pārorientēt augstskolu nākotnes plānus, pārejot no krīzes uz izaugsmi un stabilu attīstību (*Pētījums augstākās izglītības pārvaldības efektivitātei, 2016*). Šie secinājumi vērš uzmanību uz to, ka augstskolu organizatoriskās struktūras nepieciešams pilnveidot, un arī institucionālā darba plānošanā vairāk jāorientējas uz izaugsmi un attīstību (piem., jauninājumu ieviešana institucionālajā vadīšanā).

Savukārt SIA vadības konsultācijas „Fontes” veiktā LU funkciju auditā „LU funkciju realizācijas un struktūru darbības efektivitātes novērtējums” secināts: administratīvā struktūra ir sadrumstalota, un trūkst vienotas izpratnes par organizāciju (universitāti) kopumā;

- problēmas funkciju pārdalē starp LU administratīvajiem departamentiem un arī ar fakultāšu administrāciju;
- nav precīzi nodalīta lēmumu pieņemšanas kompetence starp iesaistītajām personām (amatpersonām) un koleģiālām institūcijām (Senāts, Satversmes sapulce), tai skaitā administratīvo lēmumu pieņemšanā. Gan amatpersonas, gan koleģiālas institūcijas var pieņemt vienāda līmeņa lēmumus. Koleģiālās institūcijās pastāv interešu konflikta risks, pieņemot lēmumu tieši par sevi vai savas darbības reglamentāciju.
- nepietiekams uzsvars uz vadīšanas prasību identificēšanu vadītāju atlases procesā un to mērķtiecīgu attīstīšanu u.c. (*LU funkciju realizācijas, SIA Fontes, 2009*).

Tāpat vadības konsultāciju uzņēmuma „Fontes” pētījumā uzsvērtas augstskolas strukturālās un funkciju sadalījuma nepilnības, lēmējvaras un izpildvaras funkciju neatdalīšana. Tāpat secināts, ka administratīvo struktūrvienību vadītāju atlases procesā nepietiekoši vērtēta vadīšanas prasme. Šie secinājumi ir atbilstoši autores teorētiskajā daļā analizētajiem konceptiem.

Arī RTU 2013. gadā saņemts EUA novērtējums, kas uzsvērtas augstskolas nopelnus iekšējās kvalitātes sistēmas izveidē. Vērtēšanas procesā ietilpst pašnovērtējums, datu apkopošana un analīze, ekspertu vizītes un rekomendācijas (*EUA, 2014*).

RSU atskaites ziņojumos atrodama informācija par reformām institucionālās vadīšanas jomā: darba izpildes vadības (veiktspējas vadības) ieviešana; risku vadības uzsākšana, jaunu amata aprakstu formu ieviešana, kas iekļauj RSU apstiprinātās kompetenču prasības; amata darba uzdevumi grupēti pa atbildības jomām, ar iespēju norādīt katras jomas kvantitatīvo īpatsvaru; pilnveidots darbinieku atlases process, ieviesti kvalifikāciju un kompetenču novērtēšanas kritēriji u.c. (*RSU vadības ziņojumi par 2010.g. un 2011.g.*). Tāpat RSU, vairāk kā citu augstskolu atskaites ziņojumos, uzsvērtas iestrādes veiktspējas vadības ieviešanā, ko augstskola sākotnēji piemēro administratīvo struktūrvienību vadītāju novērtēšanai.

Darbinieku aptaujas rezultāti vienā no universitātēm – LLU liecināja par to, ka augstskolu institucionālā vadīšana nav pietiekoši efektīva un atbilstoša uz rezultātu orientētas vadīšanas nosacījumiem. Aptaujas organizēšanā, rezultātu apkopošanā un prezentēšanā piedalījās arī promocijas darba autore. Aptaujas rezultātā identificētie galvenie institucionālās vadīšanas problēmjautājumi: formāla pieeja stratēģijas izpildē; vidējā līmeņa vadītāju (administratīvās struktūrvienības) nepietiekoša kompetence; neefektīva informācijas aprīte un komunikācija par stratēģiskās un kvalitātes vadības jautājumiem; administratīvo amatu funkcijas pārklājas u.c. (*LLU aptaujas rezultāti, 2012*). Arī LLU attīstības stratēģijā minēti galvenie institucionālās attīstības izaicinājumi: institucionālās darbības pilnveidei

nepieciešamo pārmaiņu lēna ieviešana; personāla ierobežotās iespējas paaugstināt zināšanas un prasmes; administratīvo funkciju sadrumstalotība un neprecīzs sadalījums, kas veicina pienākumu pārklāšanos; trūkst vienotas visu līmeņu vadītāju un struktūrvienību darbinieku izpratnes par kopīgajām universitātes iecerēm un plāniem u.c. (*LLU Attīstības stratēģija 2015.-2020.*).

Autore secina, ka augstskolu attīstības un plānošanas dokumentos formulēti mērķi, uzdevumi un rezultāti institucionālās vadīšanas attīstībai, taču atskaite dokumentos un ziņojumos atspoguļotā informācija par sasniegtajiem rezultātiem šajā jomā ir nepilnīga. Tādejādi iespējams izvirzīt pieņēmumu, ka augstskolu attīstības dokumenti vāji kalpo kā operatīvās un stratēģiskās vadības lēmumu pieņemšanas pamatojums. Arī augstskolu gada pārskati, lai arī MK normatīvi regulēti, tomēr netiek pilnībā izmantoti kā sasniegto rezultātu atskaite dokumenti.

Ārējo auditoru veiktie ziņojumi, aptauju rezultāti, augstskolu pašvērtējums attīstības stratēģijās atspoguļo problēmas šādās institucionālās vadīšanas jomās:

- organizatoriskās struktūras nepilnības: lēna struktūras un funkciju optimizācija, funkciju sadrumstalotība, pārklāšanās;
- var būt raksturīga formāla pieeja – stratēģijas, kvalitātes un veiktspējas vadības pieejas tiek plānotas un dokumentētas, bet praksē pielietotas nepilnīgi;
- atgriezeniskās saites, E. Deminga vadīšanas cikla visu posmu nepietiekošs pielietojums: lēmumu pieņemšana atbilstoši rezultātu analīzei, uz procesiem un faktiem balstītiem pierādījumiem, vāja orientācija uz problēmu risināšanu;
- dažu vadīšanas funkciju nepietiekoša izpilde, piemēram, uzraudzības un kontroles trūkums atsevišķos administratīvā darba procesos;
- autores definēto vadīšanas principu iztrūkums institucionālās vadīšanas darbā: nepietiekoša horizontālā komunikācija un sadarbība procesu izpildē (t.sk. neefektīva informācijas aprīte par stratēģijas, kvalitātes un veiktspējas vadības būtību, mērķiem un veicamajiem pasākumiem), līderības trūkums (trūkst vienotas visu administratīvo struktūrvienību vadītāju un darbinieku izpratnes par augstskolas kopīgo mērķu sasniegšanu), administratīvo struktūrvienību vadītājiem pietrūkst sistemātiskas vadīšanas prasmju apguves (spēja mācīties un ieviest jauninājumus vadīšanas darbā).

Augstskolu plānošanas un atskaite dokumentos pieejamā informācija sniedz vispārēju priekšstatu par augstskolu sasniegumiem un problēmām institucionālajā vadīšanā, un tā ir nepietiekoša, lai izvirzītu objektīvus secinājumus par uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju sasniegumiem un problēmām, tādēļ nepieciešami tālāki pētījumi. Promocijas darba tālākajā

gaitā autore atspoguļo empīriskā pētījuma – augstskolās organizēto interviju un aptaujas rezultātus.

2.3. Vadīšanas pieeju novērtējums augstskolas mērķu sasniegšanas kontekstā

Šajā apakšnodaļā autore analizējusi intervijas ar universitāšu tipa augstskolu (LU, RTU, LLU, DU, RSU, LiepU) rektoriem, administratīvajiem direktoriem, un Turku Universitātes (Somija) dažāda līmeņa vadītājiem (promocijas darba pielikumi 1.-4.). Promocijas darba mērķa ietvaros autores uzdevums bija noskaidrot augstskolu vadītāju viedokli par uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas sasniegumiem un problēmām.

Lai gūtu apstiprinājumu iegūtajiem rezultātiem, 2017. gadā organizētas ekspertu intervijas augstskolās (JVLMA, LSPA, RPIVA, VeA, ViA, BA) (promocijas darba pielikumi 8.-10.).

Intervijās iegūtie rezultāti apkopoti tematiskās izpētes jomās:

1. augstskolu mērķi un institucionālās vadīšanas funkcijas;
2. uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju (stratēģiskā vadība, kvalitātes vadība, veikspējas vadība) ieviešana, izmantošana un pilnveide;
3. vadīšanas pieeju sasaiste ar augstskolas struktūras un funkciju izmaiņām;
4. vadīšanas pieeju sasaiste ar vadīšanas principiem – līderību, vadīšanas kompetenci, spēju mācīties un ieviest jauninājumus vadīšanas darbā, informācijas apriti un komunikāciju, vadīšanas darba atvērtību un horizontālo sadarbību.

Papildus analizējamie jautājumi: augstskolas autonomijas nosacījumi un autonomijas īstenošanas pakāpe – neatkarība institucionālās vadīšanas darbā, un padomes ar ārējo ieinteresēto pušu pārstāvniecību kā lēmēj institūcijas ieviešana. Interviju galvenie rezultāti atspoguļoti tabulās 2.3. – 2.7.

Izpētes jautājumi par augstskolas mērķiem un institucionālās vadīšanas funkcijām

Rektoru viedoklis

- „Universitātes galvenais mērķis – piedāvāt kvalitatīvas studiju programmas, kuru beidzēji var atrast darbu darba tirgū...”

- „Universitātei izvirzītos mērķus visu laiku vēlas iedalīt divās daļās – zinātniskā darbība un speciālistu sagatavošana darba tirgum. Abiem šiem mērķiem jābūt vienotiem, un tie jāmin kopā”.

- „Universitātes mērķis ir akadēmiskā līmeņa izglītības īstenošana universitātes kompetences jomās. Vēl viens no uzdevumiem, kas jārealizē universitātei – zināšanu pārnese - sadarbība ar pašvaldību un uzņēmējiem.”

- „...darba devējam ir jāsaprot, ko viņš sagaida no augstskolas. Un mums jāzina, cik tālu mēs kā augstskola sagatavojam speciālistus, un kurā brīdī iesaistās darba devējs un jau darba procesā māca specifiskas lietas, kas nepieciešamas viņa uzņēmumā”.

Administratīvo direktoru viedoklis

- „Uzskatu, ka administratīvā darba uzdevums ir sniegt atbalsta funkcijas universitātes pamatdarbības mērķiem, kas saistīti ar studiju un zinātnisko darbību.”

- „Administratīvajā darbā svarīgi skaidri definēt mērķus un uzdevumus, ko dažādu funkciju veidā īsteno studiju un zinātniskās darbības apkalpošanai. Lai studijās un zinātnē iesaistītajiem būtu mazāka administratīvā darba slodze, un varētu veikt savu primāro funkciju.”

TU vadītāju viedoklis

- „Universitāšu loma valsts attīstībā ir nozīmīga. Kur universitāte, tur darbība un attīstība. Somijas austrumu un ziemeļu daļā nebūtu tautsaimniecības attīstības, ja tur nebūtu universitātes.”

- „Universitātes primārais mērķis ir veikt zinātnisko pētniecību, un tikai pēc tam – studiju procesu”

- „Sabiedrība no universitātes sagaida pārāk daudz. Universitātēm ir pārāk daudz mērķu, uzdevumu, pienākumu. Tām jābūt augstu novērtētām pētnieciskajos rezultātos, jābūt augstas kvalitātes bakalaura, maģistra un doktora studijām...”

Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

Atšķirībā no TU (Somija) vadītājiem, kuri pētnieciskā darba veikšanu formulē kā augstskolas prioritāro mērķi, Latvijas universitāšu rektori kā prioritāro mērķi akcentē kvalitatīvu speciālistu sagatavošanu darba tirgum. Universitāšu administratīvie direktori formulēja universitātes administratīvā darba mērķus un uzdevumus, nosakot, ka administratīvā darba primārais mērķis ir sniegt atbalsta funkcijas studiju un pētnieciskajai darbībai. Respondenti izteica vienotu viedokli, ka augstskolu, un īpaši universitāšu tipa augstskolu, mērķi un uzdevumi pēdējos gados kļuvuši apjomīgāki un sarežģītāki - sabiedrības mērķgrupas (studējošie, darba devēji, uzņēmēji) un pārraugošās ministrijas uzstājušas, ka augstskolām jātiecas būt augstāk novērtētām studiju un pētnieciskajos rezultātos gan nacionālā, gan starptautiskā līmenī. Līdz ar mērķu, uzdevumu un sasniedzamo rezultātu pieaugumu, sarežģītāka kļuvusi arī augstskolu institucionālā vadīšana (2.3.tab.)

**Izpētes jautājumi par uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju (stratēģiskā vadība)
ieviešanu, izmantošanu, pilnveidi**

Rektoru viedoklis

-,...visā pasaulē stratēģiskā plānošana institūcijām ir svarīga.”

Administratīvo direktoru/prorektoru un kvalitātes vadītāju viedoklis

-, „Stratēģiskās plānošanas ietvaros mums ir izstrādāti gan stratēģiskie, gan konkrētie mērķi un uzdevumi, kas jāpaveic. Veidojot stratēģiskos un operatīvos mērķus, notiek šo mērķu sasaiste ar struktūrvienību darbības uzdevumiem - struktūrvienības izstrādā gada rīcības plānus. Stratēģijai ir sasaiste ar budžetu, un tās izpildes kontrole notiek divas reizes gadā”

-, „Administratīvā darba struktūrvienībās jāievieš ikgadējie rīcības plāni, kas saskaņoti ar stratēģiju un atskaites sistēmu. Struktūrvienību rīcības plāni palīdzētu precīzāk plānot izpildes rādītājus un mērīt administratīvā darba sniegumu.”

TU vadītāju viedoklis

-, „Stratēģija vairs nav tikai vispārējs plānošanas dokuments, tā ir kļuvusi pietiekoši konkrēta, un izmantojama kā vadīšanas rīks, instruments orientācijai uz rezultātu sasniegšanu”

-, „Mēs dodam norādījumus fakultātēm, kā savu plānošanu sasaistīt ar universitātes kopējo plānošanu, jābūt vienotai universitātes stratēģijai.”

-, „Universitāte ir publiskā sektora institūcija, un savā darbībā tai ir jāpiemēro orientācija uz rezultātu, un jāatskaitās par sasniegto. Taču daudzos gadījumos mēs mehāniski saskaitām kopā kvantitatīvos rezultātus, taču šie rādītāji ne vienmēr liecina par kvalitāti. Daudz laika patērējam atskaišu sagatavošanai, lai pierādītu, ka plānotie rezultāti ir sasniegti.”

Avots: Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

Atbilstoši apkopotajiem rezultātiem (2.4.tab.) var secināt, ka pēdējos gados augstskolu institucionālās vadīšanas darbā strauji attīstīta stratēģiskā vadība. Stratēģija raksturota kā otrs svarīgākais dokuments pēc augstskolas satversmes. Uzsvērts, ka stratēģiskā vadība palīdzēja augstskolām izvērtēt vēlmes, mērķus un reālos faktus. Uz rezultātu orientētas pieejas liek augstskolām pilnveidot savus attīstības mērķus un sasniedzamos rezultātus, nodrošina vadīšanas orientāciju uz rezultātu un mērķu sasniegšanas efektivitāti. Funkcionālo efektivitāti iespējams mērīt, uzraugot izpildes un darbības rezultātu sasniegšanas progresu. Respektīvi, stratēģiskajā vadībā nepieciešama ne tikai rezultātu pārbaude un izvērtēšana, kas augstskolās parasti notiek vienu reizi gadā, bet arī starprezultātu noteikšana, kas raksturojama kā mērķu sasniegšanas progressa mērīšana.

TU (Somija) vadītāji minējuši, ka atskaišu sagatavošana sasniegto rezultātu pierādījumiem patērē daudz laika un resursu, un kvantitatīvo rezultātu saskaitīšana ne vienmēr liecina par kvalitāti. Autore secina, ka vadītāji bieži primāri vērtē rezultātu izmantošanu atskaitēm, nevis kā vadītāja instrumentu analīzei un lēmumu pieņemšanai. Administratīvie direktori/prorektori un kvalitātes vadītāji uzsvēra, ka svarīga ir universitātes stratēģisko un operatīvo mērķu sasaiste ar struktūrvienību rīcības plāniem – veicamajiem uzdevumiem. Arī TU (Somija) vadītāji atzina, ka universitātes institucionālā vadība dod norādes pārējām struktūrvienībām stratēģiju plānojuma sasaistē ar kopējiem mērķiem. Tātad raksturota mērķu

un uzdevumu sasaiste kā līdzsvarota sistēma (atbilstoši Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metodei).

2.5.tabula

Izpētes jautājumi par uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju (kvalitātes vadība) ieviešanu, izmantošanu, pilnveidi

Rektoru viedoklis

-„Kopš 2000. gada RSU ir ISO kvalitātes vadība Procesi tiek nemītīgi uzlaboti, tie ir dzīvi, daži tiek atmesti, daži optimizēti, vienkāršoti.”

-„Viens no vadīšanas procesiem, kuru esam ieviesuši, ir kvalitātes vadības sistēma, pamatojoties uz ISO standartu...Ar kvalitātes vadības sistēmu visiem darbiniekiem ir zināmi spēles noteikumi.”

Administratīvo direktoru/prorektoru un kvalitātes vadītāju viedoklis

-„Uzskatu, ka ISO kvalitātes vadības modelis vairāk nosaka procesu sakārtošanu un kontroli, nekā kvalitāti un attīstību. RSU kvalitātes vadībā nepieciešami uzlabojumi. Svarīgākais – automatizēta, elektroniska pieeja informācijas un dokumentu plūsmai.

-„Kvalitātes vadībai jābūt visu līmeņu vadītāju atbildībai, tā nevar būt tikai centralizēta.”

-„KV kā vadīšanas pieeju augstskolā es tik daudz neredzu procesu un procedūru aprakstos, vairāk vadīšanas cikla izmantošanā.”

-„Lielākā problēma mums kā mazai augstskolai, ir visus institucionālās vadīšanas procesus izstrādāt un realizēt atbilstoši teorētiskajiem priekšrakstiem - ja grib darīt atbilstoši, tas aizņem ļoti daudz laika un resursu. Mēs pretendējam uz inovatīvu, ātri reaģējošu augstskolu. Piekrītu, problēmas pastāv, ja nav strukturēta, definēta un dokumentēta sistēma – dažreiz ir vadīšana pašplūsma, haoss.”

-„Ieguvumu no vadīšanas pieeju izmantošanas es saskatu visu analīzes procesu. Svarīga datu uzkrāšana un analīze. Mana praktiskā problēma - dati ir ļoti daudz, un ir daudz aspektu ko analizēt. Administratīvo vienību skaits mazai augstskolai ir neliels.”

-„Ieviešot KV mēs plašāk paskatījāmies uz stratēģiju. Stratēģiskā pieeja piespieda mūs analizēt savus mērķus, vēlmes un reālos faktus”. „Pirms KV ieviešanas nebija izteiktas virzības uz mērķi, vairāk koncentrējāmies uz esošajiem faktiem – studējošo skaits, publikāciju skaits. Tas neļāva mērīt – kā, kādā tempā, cik sekmīgi vai nesekmīgi virzāmies uz mērķi. Nebija progresa mērīšanas.”

TU vadītāju viedoklis

-„Institucionālās vadīšanas līmenī mums ir tādi vadīšanas procesi kā kvalitātes vadība un iekšējais audits. Dažas no šīm iniciatīvām tika ļoti spēcīgi rekomendētas no ministrijas puses.”

Avots: Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

Līdzīgi kā stratēģiskā vadība, augstskolu institucionālās vadīšanas darbā strauji attīstīta arī kvalitātes vadība. Mazākās augstskolās (studējošo skaits mazāks par 1000, piemēram, VeA un ViA, JVLMA) pietrūkst administratīvo resursu, lai institucionālās vadīšanas procesus ieviestu un izmantotu atbilstoši teorētiskajiem priekšrakstiem un standartiem. Tomēr administratīvie direktori/prorektori uzsvēra, ka, ja pieejas nav strukturētas un dokumentētas, institucionālajā vadīšanā iespējama pašplūsma un haoss, kas traucē vadīšanas orientācijai uz rezultātu. Viens no ieguvumiem uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanā ir rezultātu (datu) uzkrāšana, salīdzināšana, analīze, un izmantošana lēmumu pieņemšanā. Uzsvērts, ka analizējamiem datiem augstskolās ir liels apjoms, kas nelielu augstskolu administratīvo resursu ierobežojuma apstākļos rada problēmas (2.5.tab.).

Administratīvie direktori/prorektori uzskatīja, ka stratēģiskās un kvalitātes vadības metodoloģiskās pieejas ir ieviestas salīdzinoši nesen, un nepieciešams ilgāks laiks, lai izprastu

šo pieeju izmantošanas ieguvumus, un noteiktu uzdevumus pilnveidei. Lai efektīvi spētu izmantot uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieguvumus vadīšanas darba pilnveidē un mērķu sasniegšanā, jāattīsta vadīšanas profesionālās prasmes administratīvo struktūrvienību vadītājiem. Gan augstākā, gan vidējā līmeņa vadītājiem pietrūkst zināšanu augstskolu pārmaiņu vadīšanā. To atzina gan TU vadītāji Somijā, gan Latvijas augstskolu administratīvie direktori. Tāpat tika uzsvērts, ka, lai arī kopumā pastāv augstākā līmeņa vadītāju atbalsts jauninājumu ieviešanai vadīšanas darbā, līderības un jauninājumu ieviešanas principus augstskolu augstākā līmeņa vadītājiem savā praktiskajā darbībā būtu nepieciešams attīstīt vairāk. Uzsvērts, ka gan augstskolas vispārējā, gan akadēmiskā personāla vidū bieži pietrūkst izpratnes par orientāciju uz rezultātu un to mērīšanu, tādēļ svarīga ir vadītāju iesaistīšanās uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanā, izmantošanā un personāla motivēšanā.

2.6.tabula

Izpētes jautājumi par uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju (veiktspējas vadība) ieviešanu, izmantošanu, pilnveidi

Administratīvo direktoru/prorektoru un kvalitātes vadītāju viedoklis

-„Jāuzlabo darba izpildes vadība (veiktspējas vadība). Problemātiski, kā to piemērot akadēmiskajiem amatiem, kuri veic arī vadītāju funkcijas – katedru vadītājiem, dekāniem. Administratīvajā blokā vieglāk definēt funkcijas, nepieciešamo darba izpildi.”

-„Saskatām pēctecību, atgriezenisko saiti lēmumu pieņemšanā par administratīvo darbinieku mācību vajadzībām veiktspējas vadības ietvaros. Izmantojam esošos resursus, kas mums ir pieejami ViA atvērtajā universitātē – darbinieki apgūst nepieciešamos kursus augstskolas atvērtajā universitātē”

- „Radikālas pārmaiņas 2009.g. veicām Personāla departamentā – ja iepriekš personāla departaments nodarbojās ar personāla lietvedību, tad tagad – ar intervijām, atlasī, struktūru analīzi, amatu un funkciju pēctecības un darbinieku mācību plānošanu.”

-„Gribam panākt, lai vidējā līmeņa vadītāji vairāk izmanto savas pilnvaras un nebaidās pieņemt lēmumus. Nepieciešami vidējā līmeņa menedžmenta uzlabojumi.”

-„Personāla vadība netiek īstenota pilnvērtīgi. Iztrūkst darbinieku, t.sk. vadītāju izaugsmes plānošanas, kas ietvertu profesionālās pilnveides plānošanu atbilstoši administratīvā darba funkcijām.”

-„Uzskatu, ka mūsu labās prakses piemērs ir virzība uz profesionalizāciju. Administratīvajā darbā konkursa kārtībā pieņemam amatu profesionāļus, un tad ļaujam viņiem vadīt darbu un pieņemt lēmumus attiecīgajās darbības jomās.”

-„Augstākā līmeņa vadītāju līderība un atbalsts jaunievedumiem institucionālās vadīšanas darbā pastāv, bet varētu būt vairāk.”

Avots: Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

Atzīts, ka augstskolās perspektīvā būtu nepieciešams vairāk attīstīt veiktspējas vadību (2.6.tab.). Lai to izdarītu, jāuzlabo personāla vadība, īpaši tādos aspektos kā personāla atlase (atbilstoši funkciju izpildes profesionalizācijai), profesionālās izaugsmes vadīšana (atbilstība augstskolas funkcijām, uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas vajadzībām, administratīvo struktūrvienību vadītāju kompetences paaugstināšana – vadīšanas prasmju

pilnveide), vadītāju un darbinieku izaugsmes plānošana u.c.). Ikgadējos rīcības plānos nepieciešams noteikt struktūrvienību un darbinieku attīstības uzdevumus, ieviešot tos amatu aprakstu izmaiņās. Svarīga administratīvo darbinieku apmācību vajadzību izvērtēšanas, lēmumu pieņemšanas un rīcības saskaņotība un pēctecība. Ieteikts, ka augstskolas var izmantot esošos mācību resursus – darbinieki var apgūt nepieciešamās prasmes izmantojot mācību kursus augstskolu atvērtajās universitātēs.

2.7.tabula

Izpētes jautājumi par organizatorisko struktūru un funkcijām

Rektoru viedoklis

-„Krīzei ir arī savas labās puses – mēs pārejam uz racionālāku darba organizāciju.”

-„Sadarbību aktīvāka veidošana ir pārmaiņu pozitīvākais ieguvums, to nevar noliegt.”

-„Augstskolas vairāk iziet uz sadarbību, apvieno kopīgās intereses.”

-„Visas administratīvās struktūrvienības ir nepieciešamas. Bet tās var strādāt tik efektīvi, cik lielu nodrošinājumu mēs tām dodam...Struktūras varētu būt spēcīgākas, ja būtu vairāk finansējuma.”

Administratīvo direktoru/prorektoru un kvalitātes vadītāju viedoklis

-„Uzskatu, ka RSU vadīšanas struktūra ir atšķirīga no LU un RTU struktūrām. Tā ir vairāk centralizēta, piem., jautājumi par finanšu, personāla vadību, mārketinga aktivitātēm tiek pieņemti augstākās vadības līmenī. RSU vairāk tiek vadīts kā uzņēmums.”

-„Notiek organizatoriskās struktūras optimizācija atbilstoši funkciju auditu rezultātiem. Universitātes organizatoriskā vide ir lēna un konservatīva, pārmaiņas notiek, bet tām nepieciešams laiks.”

-„Darbības rezultātu mērīšana un analīze kļūst par ikdienu – dzīve piespiež to darīt, jo universitāte darbojas tirgus ekonomikas apstākļos, un mēs izvērtējam, kuras funkcijas īstenojamas kā ārpakalpojumi”

-„Universitātes administratīvā struktūra perspektīvā kļūs šaurāka, kompaktāka.”

-„... vadīšanas darbā svarīgi, lai administratīvās struktūras un personāls strādātu integrēti, viens otra funkcijas nedublētu. To es redzu kā atslēgu mazai augstskolai.”

-„Iekšējā audita darbā nepieciešami uzlabojumi. Audita darbam jābūt kvalitatīvam un pamatotam – tas nedrīkst kļūt par apgrūtinājumu struktūrvienībām. Struktūrvienībām jāskaidro, jābūt pamatojumam, kā tiks izmantoti auditēšanas rezultāti.”

-„Universitātēs ir izteikti hierarhiska kultūra, tas ir apgrūtināši efektīvam vadīšanas darbam, jaunāko vadīšanas pieeju izmantošanai. Cenšamies vairāk ieviest horizontālo sadarbību.”

-„Izteikti vertikālo komunikāciju nepieciešams papildināt ar horizontālo komunikāciju, lai pilnvērtīgi īstenotu kvalitātes vadības procesus.”-„Palīdz, ja nav izteikta hierarhija, jo uzdevumi jāveic pēc to būtības, sadarbojoties.”

TU vadītāju viedoklis

-„Ir daudz darba un dokumentācijas, kas saistīta ar veco struktūru likvidēšanu un jauno veidošanu.”

-„Mēs patērējam ļoti daudz laika, kārtojot administratīvo dokumentāciju. Personāls ir aizņemts ar pārāk lielu birokrātiju...”

-„Vispārējā reformas tendence ir struktūras apvienot, bet mazākas struktūras var strādāt elastīgāk un efektīvāk...Ne vienmēr apvienošana ir labākais veids, lai uzlabotu efektivitāti.”

-„Par Turku Universitātes struktūru...tajā ir pārāk daudz lēmumu pieņemšanas līmeņu. Pašlaik mēs cenšamies šos līmeņus mazināt. ...būtu pietiekoši, ja lēmumu pieņemšana notiktu padomes, centrālās vadības (rektora) un fakultāšu līmenī. -„Mēs gribam vienkāršot universitātes struktūras, bet neviens īsti nezina, kā to darīt.”

Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

Atbilstoši atspoguļotajiem rezultātiem, universitāšu rektori uzsvēra krīzes perioda (domāta 2009. gada un vēlāko gadu ekonomiskā krīze Latvijā, autores komentārs) ieguvumus: pāreja uz racionālāku darba organizāciju un sadarbību. Izteikts arī viedoklis, ka universitātes

administratīvās struktūras un funkciju optimizācija nav nepieciešama, uzskatot, ka visas administratīvās struktūrvienības ir nepieciešamas, bet to darbība un mērķu sasniegšana atkarīga no finansējuma -, ja būtu lielāks finansējums, struktūrvienības strādātu ar izteiktāku orientāciju uz rezultātu (2.7.tab.).

RSU īstenotas administratīvā darba reformas sākot ar 2009. gadu (institucionālā vadīšanas darba centralizācija, profesionalizācija, veiktspējas vadības piemērošana vadītāju līmeņa amatiem administratīvajās struktūrvienībās, daļēja atbalsta un administratīvo funkciju nodošana ārpalpojumiem u.c.). Pakāpeniski notiek administratīvo struktūrvienību optimizācija atbilstoši funkciju audita ieteikumiem. Nozīmīgas struktūras un funkciju izmaiņas (izveidojot Administratīvo centru, ieviešot kvalitātes vadības speciālista amatu u.c.) veiktas arī LLU saistībā ar universitātes augstākā līmeņa vadības maiņu 2014. gada 1. jūlijā.

Administratīvie direktori izteica vienotu viedokli, ka universitātēs pastāv izteikti hierarhiska struktūras organizācija, kas ir traucējošs faktors savstarpējai sadarbībai procesu un uzdevumu izpildē. Kā autore aktualizējusi darba teorētiskajā daļā, - lai nodrošinātu mērķu sasniegšanas funkcionālo efektivitāti, procesu pieejā nepieciešama uzdevumu izpilde atbilstoši to būtībai, un ātrai izpildei, nevis hierarhiskajai pakļautībai.

TU (Somija) vadītāji uzsvēra, ka līdz ar reformu pārmaiņām palielinājies administratīvā darba apjoms. Atšķirīgs viedoklis par administratīvo struktūrvienību apvienošanu, – lai arī vairākums izteica viedokli, ka mazāku struktūrvienību apvienošana lielākās struktūrās ir lietderīga, dažos gadījumos respondenti uzskatīja, ka lielās struktūras ne vienmēr spēj būt pietiekoši elastīgas un efektīvas savā darbībā un rezultātu sasniegšanā. TU vadītāji atzina, ka īstenojot universitātes reformas, gan augstākā līmeņa, gan vidējā līmeņa vadītājiem pietrūkst zināšanu un pieredzes par organizatorisko struktūru pārveidošanu un optimizāciju.

Latvijas universitāšu rektori un administratīvie direktori izteica viedokli, ka, lai arī universitātes ir autonomas institūcijas ar pašpārvaldes tiesībām, tomēr universitāšu institucionālās vadīšanas darbā būtu nepieciešama lielāka neatkarība. Universitāšu administratīvie direktori pauda viedokli, – lai ieviestu jaunas vadīšanas pieejas, universitātei jāpiemēro uzņēmējdarbības vadīšanas principi, bet to bieži nepieļauj valsts piemērotais normatīvais regulējums – universitātēm kā pastarpinātās pārvaldes institūcijām bieži tiek piemērots tas pats normatīvais regulējums, kas valsts tiešās pārvaldes institūcijām.

Rektori pauda atšķirīgus viedokļus jautājumā par padomes kā universitātes galvenās lēmēj institūcijas ieviešanu. Viens no viedokļiem – pašreizējā universitātes pašpārvaldes forma (universitātes senāts kā galvenā lēmēj institūcija) ir pietiekoši profesionāla, un universitātes

padome nav nepieciešama. Otrā viedokļa gadījumā uzsvērtā nepieciešamība reformēt universitāšu pārvaldes lēmējinstītūciju formu, un ieviest padomes ar ārējo ieinteresēto pušu pārstāvniecību.

TU vadītāji izteica atšķirīgus viedokļus par uzņēmējdarbības vadīšanas labākās prakses piemērošanu universitāšu institucionālajā vadīšanā. No vienas puses, pastāv bažas, ka pašreizējā juridiskajā statusā universitāte var kļūt par uzņēmējdarbības (biznesa) instītūciju, un zaudēt savas akadēmiskās tradīcijas. No otras puses, līdzšinējā klasiskā birokrātiskā vadīšanas pieeja ir novecojusi, un ir nepieciešamas jaunas vadīšanas pieejas, lai nodrošinātu institucionālās vadīšanas efektivitāti un mērķu, rezultātu sasniegšanu mūsdienā apstākļos.

Kopsavilkums par 2. nodaļas galvenajiem rezultātiem:

1. Augstskolas kā atvasinātas publiskas personas statuss un autonomijas pilnvaras ir veicinošs faktors uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanai un izmantošanai, un atbilstošas organizatoriskās struktūras veidošanai.
2. Pastāv neskaidrības ar institucionālās vadīšanas jēdziena pielietojumu, kas var radīt problēmas ar uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanas atbildību. Augstskolu likumā izpildvara definēta kā „vadības instītūcijas”, „administratīvā vadība”, savukārt augstskolas savu izpildvaru, vai izpildvaru kopā ar lēmējvaru definē kā „vadība”, „administrācija”, „administratīvā pārvalde”, „pārvalde”, „rektorāts”. Autore pētījumā institucionālā vadīšana saprotama kā vadīšanas un administratīvās funkcijas, ko nodrošina izpildvara sadarbībā ar administratīvajām struktūrvienībām.
3. Pastāv neskaidrības ar administratīvā personāla jēdziena pielietojumu – Augstskolu likumā tas definēts kā augstskolu amatpersonas, bet plašāk izplatīts (un izmantots arī autore darbā) ir šī jēdziena pielietojums augstskolas izpildvarai (administratīvā vadība) un administratīvo struktūrvienību darbiniekiem, kas veic administratīvo darbu.
4. Institucionālās vadīšanas attīstības mērķis augstskolu stratēģijās tiek formulēts kā horizontālais mērķis vai prioritāte, jo tā īstenošana attiecas uz visu vertikālo pamatdarbības mērķu sasniegšanu.
5. Galvenie institucionālās vadīšanas attīstības mērķi, uzdevumi un rezultāti, kas definēti augstskolu attīstības un plānošanas dokumentos atbilst teorētiskajām nostādņām par uz rezultātu orientētu vadīšanu, taču augstskolu vadības praksē attīstības dokumenti vāji kalpo kā stratēģiskās un operatīvās vadīšanas lēmumu pieņemšanas pamatojums.
6. Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešana ir saistīta ar augstskolas organizatoriskās struktūras izmaiņām atbilstoši funkcijām un procesiem stratēģiskās, kvalitātes un veiktspējas vadības ietvaros.

7. Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metode kā stratēģijas īstenošanas rīks izmantojama izpildes un darbības rezultātu plānošanā un apkopošanā. Augstskolu stratēģiju izstrāde kopumā atbilst Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metodei, jo visām darbības jomām formulēti mērķi, uzdevumi un sasniedzamie rezultāti, kā arī veidota hierarhija un sasaiste starp visu līmeņu mērķiem, uzdevumiem un rezultātiem.
8. Lai arī MK noteikumos un Augstskolu likumā noteikts, ka publiskajos pārskatos jāatspoguļo stratēģijas noteikto uzdevumu un rezultātu novērtējums attiecīgajā gadā, augstskolu publiskie pārskati netiek pilnībā izmantoti kā institucionālās vadīšanas mērķu un uzdevumu izpildes atskaites dokuments.
9. Augstskolu vadītāju (rektori, administratīvie direktori/prorektori, kvalitātes vadītāji) interviju rezultātā identificētas vadīšanas problēmas, kuras autore analizējusi darba teorētiskajā daļā, un, kas saistītas ar uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju sasaisti ar vadības līderību, vadīšanas kompetenci, horizontālo sadarbību un vadīšanas darba atvērtību:
 - izteikti vertikāla, hierarhiska struktūra ir kavējošs faktors stratēģijas un kvalitātes vadības izmantošanā, jo iztrūkstot horizontālai sadarbībai struktūrvienību un amatu funkciju ietvaros, procesu un uzdevumu izpilde palēninās;
 - lai nodrošinātu administratīvo struktūrvienību un darbinieku darba izpildes mērīšanu (atbilstoši veikspējas vadībai), administratīvajās struktūrvienībās jāievieš ikgadējie rīcības plāni ar attīstības uzdevumiem. Šāda pieredze raksturīga TU Somijā un vairākām augstskolām Latvijā, un tā palīdz veiksmīgāk sasaistīt augstskolas stratēģiskos un pamatdarbības mērķus ar administratīvo struktūrvienību veicamajiem uzdevumiem;
 - visu līmeņu vadītājiem kopumā pietrūkst zināšanas un pieredze par organizāciju pārmaiņu vadību, t.sk. par uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanu, funkciju izpildes un struktūru optimizāciju (to apliecināja gan Latvijas universitāšu administratīvie direktori, gan TU Somijā vadītāji);
 - lai arī pastāv augstākās vadības līderība un atbalsts jauninājumiem institucionālās vadīšanas darbā, būtu nepieciešams vairāk attīstīt komunikāciju un informācijas apmaiņu ar administratīvajām struktūrvienībām par stratēģijas, kvalitātes un veikspējas vadības mērķiem un veiktajiem pasākumiem, un motivēt darbiniekus pieeju izmantošanai (to apliecināja Latvijas universitāšu administratīvie direktori).
10. Stratēģiskajā, kvalitātes un veikspējas vadībā nepieciešama ne tikai rezultātu pārbaude un izvērtēšana, kas augstskolās parasti notiek vienu reizi gadā, bet arī starprezultātu noteikšana, kas raksturojama kā mērķu sasniegšanas progressa mērīšana.

11. Viens no ieguvumiem uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanā ir rezultātu uzkrāšana, salīdzināšana, analīze, un izmantošana lēmumu pieņemšanā.
12. Izpildes un darbības rezultātu rezultatīvajiem rādītājiem augstskolās ir liels apjoms, un nelielu augstskolu (ViA, VeA, JVLMA) administratīvo resursu ierobežojuma apstākļos rādītāju apkopošana un analīze var būt problemātiska.
13. Nelielās augstskolās (piemēram, ViA, VeA, JVLMA) pietrūkst administratīvo resursu, lai institucionālās vadīšanas procesus ieviestu un izmantotu atbilstoši teorētiskajiem priekšrakstiem un standartiem. Ja pieejas nav strukturētas un dokumentētas, tas uzskatāms par kavējošu faktoru vadīšanas pieeju izmantošanai un orientācijai uz rezultātu, un institucionālās vadīšanas operatīvajā darbā iespējama pašplūsma un haoss.

3. NEPIECIEŠAMIE UZLABOJUMI UZ REZULTĀTU ORIENTĒTU VADĪŠANAS PIEEJU IZMANTOŠANĀ AUGSTSKOLU INSTITUCIONĀLĀS VADĪŠANAS PILNVEIDEI

Kā iepriekš minēts, augstskolu dokumentu analīze un interviju rezultāti var būt nepietiekoši, lai sniegtu objektīvu priekšstatu par institucionālās vadīšanas faktisko situāciju – uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanu, un izstrādātu priekšlikumus uzlabojumiem.

Autore atspoguļo dažāda līmeņa vadītāju aptaujas rezultātus sešās augstskolās ar universitātes statusu, veic to analīzi un izdara secinājumus par faktisko situāciju institucionālās vadīšanas darbā. Tas nepieciešams, lai promocijas darba galarezultātā noteiktu nepieciešamās izmaiņas uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju efektīvākai izmantošanai.

3.1. Vadīšanas pieeju vērtējums un ieteikumi uzlabojumiem universitāšu dažāda līmeņa vadītāju skatījumā

Autore veica aptauju ar anketēšanu universitātēs Latvijā (DU, LLU, LU, LiepU, RSU, RTU). Promocijas darba mērķa ietvaros autores uzdevums bija izpētīt darbinieku – dažāda līmeņa vadītāju, viedokli par uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanas un izmantošanas sasniegumiem un problēmām.

Aptaujas metodoloģijas informācija.

Aptaujā iekļauti 20 jautājumi, kur 13 jautājumi strukturēti kā pamatjautājumi, un 7 jautājumi – respondentu demogrāfisko datu jautājumi. Deviņiem jautājumu blokiem piemērota vērtējumu skala no 1 līdz 10, kur 1 – „pilnībā nepiekrītu”, „mazsvarīgs”, „noteikti nē”, bet 10 – „pilnībā piekrītu”, „ļoti svarīgs”, „noteikti jā”. Četriem jautājumiem piemērota atbilžu skala no 1 – 5 (1–jā, 2–drīzāk jā, 3–drīzāk nē, 4–nē, 5–grūti pateikt). Pamatjautājumu struktūrā ietverti apakšjautājumi, kas raksturo uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanu universitātēs, un, kurus vērtēja dažāda līmeņa vadītāji universitātēs. Tika vērtēta arī vadīšanas pieeju sasaiste ar teorētiskajā daļā definētajiem vadīšanas principiem – vadītāju līderība, vadīšanas kompetence, spēja mācīties, vadīšanas darba atvērtība un horizontālā sadarbība (3.1.tab.)

Ar vadīšanas pieeju ieviešanu saistīto jautājumu saturs

Vadīšanas pieejas	Vērtējamo jautājumu saturs (komponenti)
Stratēģiskā vadība	Institucionālās stratēģijas pārzināšana, lēmumu pieņemšana, iespējas ietekmēt stratēģiskās plānošanas procesus, darbības jomu ilgtermiņa plānojums un izpildes efektivitāte, atskaites par sasniegtajiem rezultātiem darbības jomās, to analīze un vērtēšana.
Cilvēkresursu vadība, veikspējas vadība	Administratīvā personāla vērtēšana, mācības un karjeras izaugsme.
Kvalitātes vadība	Zināšanas par kvalitātes vadības būtību un ieguvumiem, problēmu identificēšana un novēršana, procesu apraksti un kartēšana, sasniegto rezultātu analīze un vērtēšana, risku identificēšana un novēršana u.c.
Struktūras/funkciju vadība	Administratīvo struktūrvienību optimizācija/reorganizācija atbilstoši mērķu un uzdevumu izmaiņām, administratīvā personāla amatu funkciju izvērtēšana (funkciju auditi), to atbilstība mērķiem un uzdevumiem, funkciju sabalansētība.
Vadīšanas principi	Vērtējamo jautājumu saturs (komponenti)
Līderība	Darbinieku motivēšana kopējo mērķu sasniegšanai, augstākā līmeņa vadītāju spēja sniegt misijas un vīzijas skaidrojumu. Spēja motivēt darbiniekus izmantot stratēģisko, kvalitātes un veikspējas vadību.
Vadīšanas kompetence, profesionalizācija	Zināšanas un prasmes par organizācijas (augstskolas) pārmaiņu vadīšanu, administratīvās struktūras optimizāciju atbilstoši funkciju izmaiņām.
Spēja mācīties un ieviest jauninājumus institucionālās vadīšanas darbā	Visu līmeņu vadītāju sistemātiska profesionālā pilnveide, īpaši vadīšanas prasmju pilnveide, atbalsts jauninājumu ieviešanai.
Vadīšanas darba atvērtība	Vadīšanas darba atvērtība, t.sk. lēmumu pieņemšanā, informācijas aprites un pieejamības nodrošināšana.
Horizontālā sadarbība	Visu līmeņu vadītāju un administratīvo struktūrvienību sadarbība - darbību koordinēšana uzdevumu izpildei procesu ietvaros, darba grupu veidošana situāciju analīzei un lēmumu izstrādei.

Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

Iegūtie dati tika apkopoti un analizēti trīs grupās: 1. grupā (atbildes skalā no 1 līdz 4) apkopots izteikts viedoklis, kas ir „pilnībā nepiekrītu, nepiekrītu, drīzāk nepiekrītu”, 2. grupā (atbildes skalā no 5 līdz 6) – „nav skaidri izteikta viedokļa”, vai arī „pietrūkst informācijas, zināšanu par konkrēto jautājumu”, 3. grupā (atbildes skalā no 7 līdz 10) apkopots izteikts viedoklis, kas ir „drīzāk piekrītu, piekrītu, pilnībā piekrītu”. Detalizētāka informācija par aptaujas datiem skatāma promocijas darba 5. pielikumā (aptaujas anketa) un 6. pielikumā (respondentu sadalījuma rādītāji).

Aptaujas ģenerālkopas un izlases rādītāji uz aptaujas laiku

Augstskola (universitāte)	Kopējais personāla skaits pamatdarbā	Ģenerālkopa (N), dažāda līmeņa vadītāji (skaits no kopējā personāla skaita)	Izlases (n) apjoms - (respondentu skaits)
DU	515	70	25
LLU	1145	149	57
LU	2089	272	39
LiepU	229	30	36
RSU	852	111	22
RTU	2440	317	30
Kopā		949	209

Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

3.2. tabulā parādīts kopējā personāla skaits katrā no universitātēm, ģenerālkopas apjoms un izlases apjoms. Pamatojoties uz informāciju no universitāšu personāldaļām par ģenerālkopas amatu nosaukumiem, tika aprēķināts, ka dažāda līmeņa vadītāju funkcijas universitātēs pilda apmēram 13% no kopējā personāla skaita. Tātad, var pieņemt, ka dažāda līmeņa vadītāju skaits visās sešās universitātēs kopā ir aptuveni 950. Atbildes sniedza 209 dažāda līmeņa vadītāji, t.i., 22% no ģenerālkopas, kas ir pietiekami, lai izlase būtu reprezentatīva.

Aptaujas anketa tika izplatīta gan elektroniski, gan izdalīta respondentiem klātienē. Aptaujas anketa nosūtīta arī visu universitāšu lēmējinstiūciju (senāts, satversmes sapulce) locekļiem. Kopā tika saņemtas derīgas 209 aizpildītas anketas. Saņemto anketu sadalījums pa universitātēm skatāms 3.3.tabulā.

Saņemto anketu sadalījums pa augstskolām (universitātēm)

n.p.k.	Augstskola (universitāte)	Saņemtās anketas	
		Skaits	Procentuālais (%) sadalījums
1.	DU	25	12
2.	LLU	57	27
3.	LU	39	19
4.	LiepU	36	17
5.	RSU	22	11
6.	RTU	30	14
	Kopā	209	100

Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

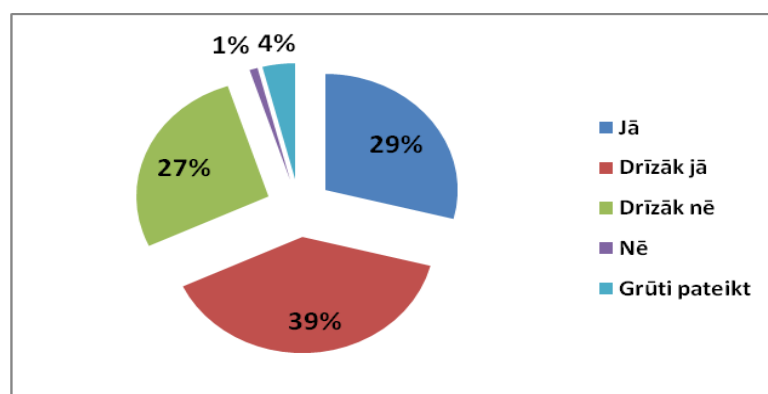
Izlases kopas raksturojums parāda, ka 35% no visiem respondentiem līdztekus savam vadītāja amatam pārstāv arī akadēmisko personālu. Lielākais respondentu īpatsvars (60%) vecumā no 50 gadiem un vairāk, zem 50 gadiem – 40%. Respondentes sievietes (58%)

atbildējušas vairāk nekā respondenti vīrieši (42%). Lielākais respondentu īpatsvars (31%) ieguvuši izglītību sociālajās zinātnēs, komerczinātnēs vai tiesībās.

Aptaujas rezultāti par augstskolu institucionālās vadīšanas vispārējiem jautājumiem.

Gandrīz visi respondenti (98%) aptaujā norādījuši, ka augstskolu institucionālās vadīšanas jautājumi viņiem ir aktuāli.

Jautājumā „Vai, Jūsaprāt, augstskolai būtu nepieciešama lielāka autonomija vadīšanas darbā?” 68% respondentu atbildēja, ka „jā” vai „drīzāk jā”. 29% respondentu uzskatīja, ka lielāka autonomija augstskolām nav nepieciešama, un 4% respondentu atbildēja ar „grūti pateikt” (3.1.att.).



3.1.attēls. **Respondentu viedoklis (procentos) jautājumā „Vai, Jūsaprāt, augstskolai nepieciešama lielāka autonomija vadīšanas darbā?”**, *n=209*

Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

Respondenti uzskatīja, ka lielāka autonomija vadīšanas darbā nepieciešama, jo (prioritārā secībā): (1.) augstskolai nepieciešama lielāka lēmumu pieņemšanas brīvība finanšu jautājumos, (2.) augstskolu regulē pārāk stingrs ārējais normatīvais regulējums, (3.) augstskolai nepieciešama lielāka lēmumu pieņemšanas brīvība stratēģiskās attīstības jautājumos.

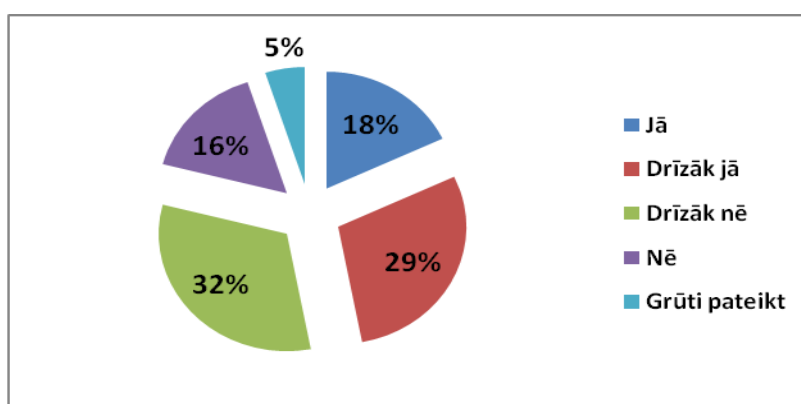
Respondentu mazākums (29%) uzskatīja, ka augstskolas vadīšanas darbā lielāka autonomija nav nepieciešama, jo (prioritārā secībā): (1.) institucionālās vadīšanas ietvaros jau var brīvi pieņemt lēmumus; tomēr šajā apgalvojumā vērojama liela atbilžu izkliede, tātad krasas viedokļu atšķirības, (2.) būs grūti veidot vienotu augstākās izglītības politiku valsts līmenī.

Apgalvojumā „augstskolu attīstības līmenis būs pārāk atšķirīgs”, noliedzošo (37%) un apstiprinošo atbilžu (40%) proporcija ir gandrīz vienāda, kā arī ir samērā augsts „nav izteikta viedokļa” (23%) atbilžu skaits. Tas liecina, ka respondenti gandrīz vienādā skaitā gan atbalsta, gan noliedz šo apgalvojumu, kā arī salīdzinoši daudziem respondentiem nav izteikta viedokļa

par šo apgalvojumu. Tādējādi vairāk nekā 2/3 aptaujāto atbalsta lielāku augstskolu autonomiju, bet lielākas autonomijas noliegumam ir atšķirīga argumentācija.

Respondentu vairākums (60%) nepiekrīta apgalvojumam, ka „augstskola nav gatava uzņemties lielāku atbildību par pieņemtajiem lēmumiem un sasniegtajiem rezultātiem”, kas liecina, ka respondenti kopumā augstu vērtē augstskolas institucionālās vadīšanas kapacitāti lēmumu pieņemšanas un sasniegto rezultātu jomā.

Jautājumā par ārējo ieinteresēto pušu pārstāvju iesaistīšanu lēmēj institūcijās, respondentu viedoklis diezgan līdzīgi sadalījās divās daļās – 48% respondentu uzskatīja, ka augstskolas padomi nav nepieciešams ieviest, bet 47% respondentu uzskatīja, ka padomi būtu nepieciešams ieviest. Vērojams, ka respondentu apstiprinājums vai noliegums ir nepārliecinošs, jo pārsvaru guvušas atbildes „drīzāk jā” un „drīzāk nē”. (3.2. att.)

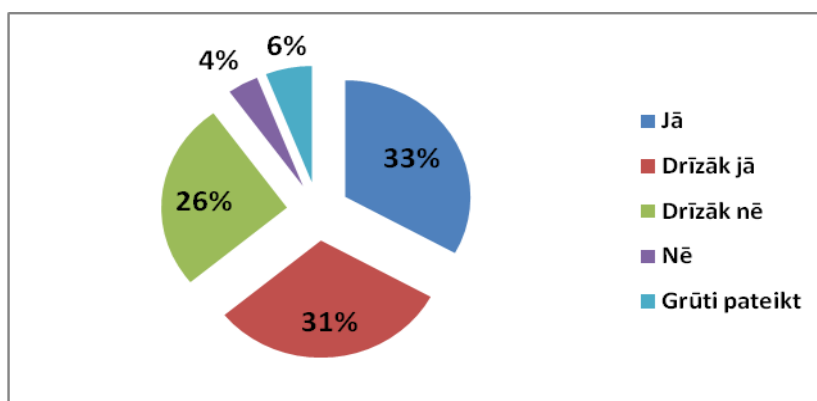


3.2.attēls. Respondentu viedoklis (procentos) jautājumā „Vai, Jūsaprāt, būtu nepieciešams ieviest padomi ar ārējo ieinteresēto pušu pārstāvniecību kā augstskolas lēmēj institūciju?”, $n=209$

Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

Lai arī vairākums respondentu (49%) nepiekrīta, ka ārējo pārstāvju dalība augstskolas lēmēj institūcijās būtu drauds augstskolas autonomijai, tomēr salīdzinoši augsts ir to atbilžu īpatsvars (36%), kas ārējo pārstāvju dalību lēmēj institūcijās uzskatīja kā apdraudošu augstskolas institucionālās vadīšanas neatkarībai.

Vairāk nekā puse respondentu (64%) uzskatīja, ka augstskolas institucionālajā vadīšanā un pārvaldē nepieciešamas reformas jeb būtiski uzlabojumi. Tikai 4% respondentu kategoriski uzskatīja, ka reformas nav nepieciešamas, bet 26% respondentu uzskatīja, ka „drīzāk nav nepieciešamas”. 6% respondentu nebija īsti pārliecināti par reformu nepieciešamību (3.3. att.).



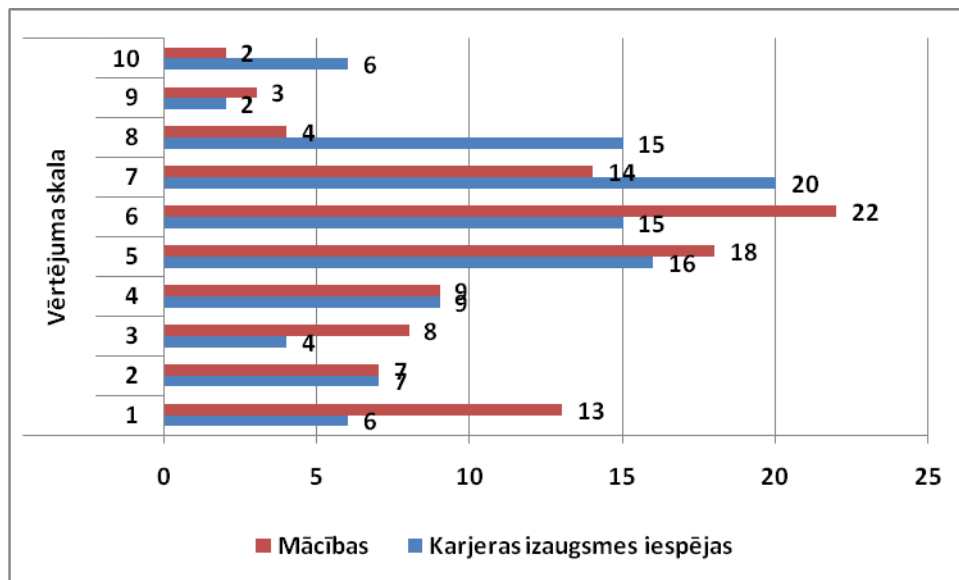
3.3. attēls. Respondentu viedoklis (procentos) jautājumā „Vai augstskolas institucionālajā vadīšanā un pārvaldē nepieciešamas reformas?”, $n=209$

Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

Tālāk autore analizē aptaujas jautājumu blokus no 10-13, kas ietver dažādu uz rezultātu orientētu vadīšanas komponentu vērtēšanu (3.1.tab.) respondentu skatījumā. Kopumā respondenti izvērtēja 15 apgalvojumus, kas saistīti ar administratīvo struktūrvienību personāla skaitu un funkcijām, struktūrvienību sadarbību, mērķiem un funkcijām, vadītāju atbildību, atbalstu jauninājumiem institucionālās vadīšanas darbā un vadīšanas kompetenci, kā arī vispārējā personāla (administratīvo struktūrvienību darbinieki) funkcijām, noslodzi, mācību un karjeras izaugsmes iespējām.

50% respondentu uzskatīja, ka struktūrvienību sadarbība ir izteikti organizēta pēc hierarhijas principa, salīdzinoši lielam respondentu īpatsvaram (32%) nebija izteikta viedokļa šajā jautājumā, bet 18% respondentu nepiekrīta šim apgalvojumam. Tas liecina, ka administratīvo struktūrvienību sadarbība procesu īstenošanā var būt apgrūtināta, jo uzdevumu izpildē dominē diezgan izteikta hierarhija un salīdzinoši neliela horizontālā sadarbība.

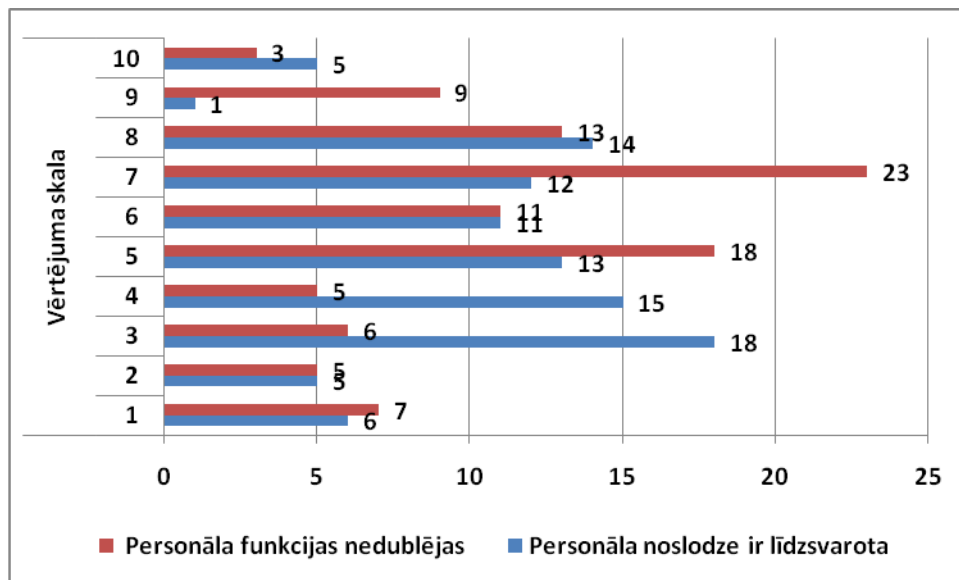
Vairākumam respondentu (40%) nebija viedokļa vai informācijas par to, vai vispārējam personālam (administratīvo struktūrvienību darbinieki) tiek nodrošinātas plānotas, sistemātiskas mācības/kvalifikācijas celšana, un gandrīz tikpat respondentu (37%) nepiekrīta apgalvojumam, ka administratīvajam personālam tiek nodrošinātas plānotas, sistemātiskas mācības. Tikai 23% respondentu piekrīta minētajam apgalvojumam (3.4.att.)



3.4.attēls. **Respondentu viedoklis (procentos) apgalvojumos „Administratīvajam personālam ir plānotas, sistemātiskas mācības/kvalifikācijas celšana” un „Administratīvajam personālam ir karjeras izaugsmes iespējas augstskolas ietvaros”,** *n=209, (1- pilnībā nepiekrītu; 10-pilnībā piekrītu).*
Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

43% respondentu uzskatīja, ka administratīvo struktūrvienību darbiniekiem ir karjeras izaugsmes iespējas augstskolā, bet lielam respondentu īpatsvaram - 31%, nebija informācijas par šo jautājumu (3.4.att.). Raksturīgi, ka dažāda līmeņa vadītājiem nav izteikta viedokļa, vai pietrūkst informācijas par administratīvo struktūrvienību darbinieku mācību un karjeras izaugsmes iespējām. Tas var liecināt, ka šis jautājums nav institucionālās vadības „dienaskārtībā”.

Jautājumā par administratīvo struktūrvienību personāla funkcijām, 48% respondentu piekrita apgalvojumam, ka administratīvā personāla funkcijas ir sakārtotas, un tās nedublējas, 23% nepiekrita šim apgalvojumam, bet 29% respondentu nebija izteikta viedokļa šajā jautājumā. Vairākums respondentu (44%) uzskatīja, ka administratīvā personāla noslodze nav līdzsvarota (personāla amatu funkcijas nav pietiekoši sabalansētas), 32% respondentu uzskatīja, ka personāla noslodze ir līdzsvarota, bet 24% respondentu nebija izteikta viedokļa šajā jautājumā (3.5.att.).



3.5. attēls. Respondentu viedoklis (procentos) apgalvojumos „Administratīvā personāla funkcijas nedublējas” un „Administratīvā personāla noslodze ir līdzsvarota”, $n=204$, (1- pilnībā nepiekrītu; 10-pilnībā piekrītu).
Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

Pamatojoties uz respondentu augsto īpatsvaru atbilžu grupā – „nav izteikta viedokļa”, „pietrūkst informācijas par konkrēto jautājumu”, iespējams izvirzīt pieņēmumu, ka dažāda līmeņa vadītājiem nav informācijas par administratīvo struktūrvienību darbinieku funkciju noslodzi un sabalansētību, par mācību un karjeras iespējām, un administratīvā personāla vērtēšanu. Tas var liecināt par to, ka pastāv informācijas un komunikācijas problēmas starp administratīvo struktūrvienību vadītājiem/darbiniekiem un pārējiem dažāda līmeņa vadītājiem. Tādējādi var rasties šķēršļi vadītāju un administratīvo struktūrvienību personāla horizontālajā sadarbībā, izpildot uzdevumus procesu ietvaros.

Aptaujas rezultāti par mūsdienīgu vadīšanas principu īstenošana augstskolu darbā.

Lai arī vidēji vairāk kā 60% respondentu uzskatīja, ka augstākā līmeņa vadītāji atbalsta jauninājumus vadīšanas darbā, vadītājiem ir pietiekoša vadīšanas darba kompetence, un viņi uzņemas atbildību par pieņemtajiem lēmumiem, kā arī vērtē rezultātus attiecīgajās darbības jomās, tomēr salīdzinoši augsts respondentu īpatsvars (12%-29%) nepiekrīta šiem apgalvojumiem. Tāpat kā iepriekšējos izpētes jautājumos, arī šajā gadījumā augstam respondentu īpatsvaram (13%-21%) nebija viedokļa, vai pietrūka informācijas par minētajiem apgalvojumiem (3.4. tab.).

Respondentu atbilžu sadalījums (procentos) jautājumā „Cik lielā mērā Jūs piekrītat minētajiem apgalvojumiem...”

(skalā 1-10; 1- noteikti nē, 10- noteikti jā), n=209

n.p.k.	Apgalvojumi	Vērtējums (%)		
		Skalā no 1-4	Skalā no 5-6	Skalā no 7-10
1.	Vadītāji atbalsta jauninājumus institucionālās vadīšanas darbā	29	14	57
2.	Vadītājiem ir pietiekoša vadīšanas kompetence	23	14	63
3.	Vadītāji uzņemas atbildību par pieņemtajiem lēmumiem	22	13	65
4.	Vadītāji izvērtē darbības rezultātus	12	21	67

Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

Nākamais jautājumu bloks bija saistīts ar respondentu pašnovērtējumu - nepieciešams noskaidrot, kā respondenti sevi vērtē kā vadītājus, vai savā darbības jomā īsteno institucionālās vadīšanas komponentus, kas ietverti uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanā.

3.5.tabulā redzams, ka respondenti augstu vērtējuši savu atbilstību šādiem komponentiem (prioritārā secībā): (1) „uzklausu un īstenoju priekšlikumus savas darbības jomas uzlabošanai” (90%), (2) „esmu informēts par pieņemtajiem lēmumiem” (82%), (3) „pārzinu darbības stratēģiju” (77%), (4) „manas darbības jomas rezultāti tiek regulāri vērtēti”, „man ir izpratne par kvalitātes vadības būtību un mērķiem”, „identificēju un novēršu kļūdas un neatbilstības” (74%), (5) „pārzinu iekšējos un ārējos normatīvos dokumentus” (72%), (6) „man ir iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanas procesos” (72%).

Respondentu atbilžu sadalījums (procentos) jautājumā „Vai Jūs piekrītat minētajiem apgalvojumiem? Sava amata un darbības jomas ietvaros...”

(skalā 1-10; 1- noteikti nē, 10- noteikti jā), n=209

n.p.k.	Ar vadīšanu saistītie komponenti	Vērtējums (%)		
		Skalā no 1-4	Skalā no 5-6	Skalā no 7-10
1.	Esmu informēts par pieņemtajiem lēmumiem	9	9	82
2.	Identificēju un novēršu kļūdas un neatbilstības	10	16	74
3.	Iesniedzu priekšlikumus normatīvās bāzes uzlabojumiem	21	20	59
4.	Pārzinu iekšējos un ārējos normatīvos dokumentus	13	15	72
5.	Manas darbības jomas rezultāti tiek regulāri vērtēti	9	17	74
6.	Man ir iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanas procesos	14	14	72
7.	Man ir iespējas ietekmēt stratēģiskās plānošanas procesus	27	16	57
8.	Man ir izpratne par kvalitātes vadības būtību un mērķiem	16	10	74

9.	Pārzinu darbības stratēģiju	4	19	77
10.	Uzklausu un īstenoju priekšlikumus savas darbības jomas uzlabošanai	3	7	90

Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

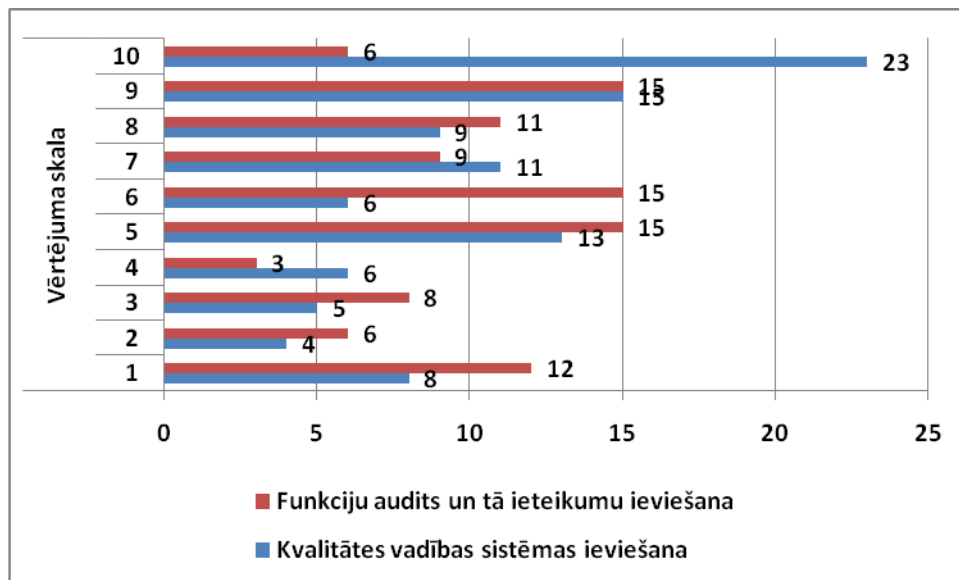
Respondenti kritiskāk vērtējuši apgalvojumu „iesniedzu priekšlikumus normatīvās bāzes uzlabojumiem” (59%) atbildes skalā no 7-10, salīdzinoši liels atbilžu īpatsvars skalā no 1-4 (21%) un skalā no 5-6 (20%).

Lai arī respondenti apstiprināja, ka viņiem ir iespējas piedalīties lēmumu pieņemšanā, un viņi pārzina darbības stratēģiju, iespēju ietekmēt stratēģiskās plānošanas procesus respondenti vērtējuši daudz zemāk – 27% respondentu uzskatīja, ka stratēģisko lēmumu pieņemšanu ietekmēt nevar. Tas var liecināt par to, ka visa līmeņa vadītāji nav iesaistīti (vai iesaistīti nepietiekoši) augstskolas politikas veidošanā un stratēģisko lēmumu pieņemšanā (3.5.tab.).

Aptaujas rezultāti par uz rezultātu orientētu pieeju ieviešanu un izmantošanu vadīšanas darbā.

Pētījuma ietvaros bija nepieciešams izpētīt, kāds ir respondentu viedoklis par uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanu un izmantošanu institucionālās vadīšanas darbā. Jautājumā „Kā Jūs vērtējat minēto pasākumu īstenošanu augstskolā, kurā Jūs strādājat?”, respondenti skalā no 1–10 vērtēja 10 pasākumus, kas saistīti ar struktūru un funkciju optimizāciju/vadību, atbalsta funkciju centralizāciju, kā arī funkciju audita un kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu.

Respondentu vairākums atbildēja skalā no 7-10, tātad, pozitīvi vērtējot ar vadīšanu saistīto pasākumu ieviešanu. Tai pašā laikā samērā augsts atbilžu biežums vērojams skalā no 1-4, piemēram, tādu pasākumu vērtēšanā kā „funkciju audits un tā ieteikumu ieviešana” (29% atbildes skalā no 1-4), turklāt augsts (30%) skalas vidējo atbilžu (5-6) biežums, kas liecina par izteikta viedokļa trūkumu/informācijas nepietiekamību. Arī pasākumu „kvalitātes vadības sistēmas ieviešana” gandrīz ¼ daļa jeb 23% respondenti vērtējuši negatīvi, skalā no 1-4, tātad uzskatot, ka kvalitātes vadība augstskolā realizēta nepietiekoši, neatbilstoši tās mērķiem un būtībai (3.6.att.).



3.6. attēls. **Respondentu viedoklis (procentos) apgalvojumos – minētie pasākumi pēdējos trīs gados ir veikti augstskolā, kurā Jūs strādājat; pasākumi „Funkciju audits un tā ieteikumu ieviešana”, „Kvalitātes vadības sistēmas ieviešana”,**
n=209, (1- pilnībā nepiekrītu; 10-pilnībā piekrītu).
Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

Vairākums respondentu (57%) uzskatīja, ka augstskolās veikta administratīvo struktūrvienību un funkciju optimizācija atbilstoši mērķiem, uzdevumiem un funkcijām. Atbilžu izkliede ļoti liela (standartnovirze augsta – 3). Tai pašā laikā salīdzinoši liels respondentu īpatsvars (28%) uzskatīja, ka struktūrvienību reorganizācija nav veikta, bet 15% respondentu nebija izteikta viedokļa šajā jautājumā.

Pēdējais aptaujas jautājumu bloks bija saistīts ar dažādu vadīšanas komponentu, kas ietverti uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanā, vērtēšanu. Piemēram, respondenti vērtēja stratēģiskās vadīšanas, kvalitātes vadības un veiktspējas vadības komponentus - plānošanu, lēmumu pieņemšanas efektivitāti, darba izpildes efektivitāti, uzraudzību un rezultātu analīzi, un problēmu, kļūdu un neatbilstību novēršanu.

Vairāk kā 40% respondentu uzskatīja, ka augstskolās netiek nodrošināts institucionālās vadīšanas darba atvērtums. 30% respondentu uzskatīja, ka lēmumu pieņemšana, problēmu, kļūdu un neatbilstību novēršana nav pietiekoši efektīva. Vairāk kā 20% respondentu uzskatīja, ka augstskolās pastāv problēmas ar plānošanu, darba izpildes uzraudzību un efektivitāti, analīzi un novērtēšanu. Vairāk kā ¼ daļa respondentu (26%) uzskatīja, ka augstskolā ir nepietiekoša informācijas aprīte par stratēģijas un kvalitātes vadības jautājumiem (3.6.tab.).

Tātad, salīdzinoši liels respondentu īpatsvars (20%-40%) nav apmierināti ar dažādu vadīšanas komponentu – plānošana, darba izpildes uzraudzība, lēmumu pieņemšana, problēmu risināšana, īstenošanu vadīšanas darbā. 40% dažāda līmeņa vadītāju uzskatīja, ka netiek nodrošināta institucionālās vadīšanas darba atvērtība, līdz ar to darbinieki nav

informēti/informēti nepietiekoši par stratēģijas un kvalitātes vadības izmantošanu un ieguvumiem vadīšanas darbā.

3.6. tabula

Respondentu atbilžu sadalījums (procentos) jautājumā „Vai Jūs kopumā esat apmierināts ar minētajiem vadīšanas faktoriem augstskolā, kurā Jūs strādājat?”

(skalā 1-10; 1- noteikti nē, 10- noteikti jā), n=209

n.p.k.	Ar vadīšanu saistītie komponenti	Vērtējums (%)		
		Skalā no 1-4	Skalā no 5-6	Skalā no 7-10
1.	Darba izpildes analīze un novērtēšana	22	22	56
2.	Darba izpildes efektivitāte	28	22	50
3.	Darba izpildes uzraudzība	23	16	61
4.	Darba plānošana	26	19	55
5.	Institucionālās vadīšanas atvērtums	41	20	39
6.	Informācijas pieejamība par stratēģijas un kvalitātes vadību	26	17	57
7.	Lēmumu pieņemšanas efektivitāte	31	20	49
8.	Problēmu, kļūdu un neatbilstību novēršana	30	21	49

Avots: autores pētījums, 2010.g.-2017.g.

Saistībā ar to, ka aptaujā izmantotie jautājumi – ar tematu saistītie komponenti jeb mainīgie, ir apjomīgi pēc skaita (kopā 13 jautājumi, turklāt jautājumi no 10 līdz 13 ietver 52 apakšjautājumus), iegūtā informācija nav pietiekoši pārskatāma, un nepieciešams veidot vienkāršotākas struktūras datus. Šādu informāciju var sniegt faktoru analīzes metode (*Doing Management Research, 2006.*)

Apstrādājot respondentu kopas datus, iegūta reducēto faktoru matrica, no kuras tālāk veidota grieztā (*rotated*) komponentu matrica izmantojot varimaks (*varimax*) faktoru rotācijas metodi SPSS programmā. Varimaks metodē tiek minimalizēts mainīgo skaits, kuriem ir lieli faktoram atbilstoši svāri. Metode faktoru aprakstu vienkāršo, grupējot ap sevi vairāk saistītos mainīgos (ar lielāku svaru). (Promocijas darba 7. pielikums).

Tika samazināts komponentu (mainīgo) skaits, grupējot vairāk saistītos mainīgos ar lielākiem svāriem (korelācijas koeficienta minimālais nozīmības līmenis ne mazāks par 0,3). No visa iespējamā mainīgo savstarpējo korelāciju klāsta, tika izcelti trīs faktoru bloki (F1, F2, F3), kas ietver aptaujas jautājumus no 10-13. Faktoru analīzes rezultātā aptverta informācija 67% apmērā. Izmantojot rezultātus, var pieņemt, ka F1 komponenti tematiski veido stratēģisko vadību (3.7.tab.), F2 komponenti – kvalitātes vadību (3.8.tab.), bet F3 komponenti – veikspējas vadību (3.9.tab.)

Reducēto faktoru tabula pēc griešanas – faktors „Stratēģiskā vadība”(F1)

Komponenti (mainīgie)	Faktora svāri
q13.11.Problēmu, kļūdu un neatbilstību novēršana	,893
q13.9. Lēmumu pieņemšanas efektivitāte	,873
q10.8. Vadīšanas kompetence	,852
q13.2. Darba izpildes efektivitāte	,837
q10.7. Atbalsts jauninājumiem institucionālās vadīšanas darbā	,836
q10.9.Atbildība par pieņemtajiem lēmumiem	,833
q13.3. Darba izpildes uzraudzība	,823
q13.4. Darba plānošana	,806
q13.5. Darbības rezultātu izmaksu aprēķināšana	,788
q13.7. Informācijas izplatīšana un aprīte	,783
q13.10. Materiālo un tehnisko resursu lietderīga izmantošana	,778
q13.1.Darba izpildes analīze un novērtēšana	,737
q10.10. Darbības rezultātu vērtēšana	,732
q10.2. Amatu funkciju atbilstība struktūrvienību mērķiem	,684
q13.6. Finanšu sistēmas caurspīdīgums	,676
q13.8. IT pielietojums visos personāla līmeņos	,673
q12.6. IT modernizācija	,600
q11.5.Rezultāti tiek regulāri vērtēti	,563
q10.15. Līdzsvarota vispārējā (administratīvā) personāla noslodze	,517
q12.10. Vispārējā (administratīvā) personāla ikgadēja vērtēšana	,443

Avots: autores veidots, izmantojot faktoru analīzes rezultātus.

3.7. tabulā atspoguļoti „Startēģiskās vadības” faktora un to komponentu rādītāji, kas uzrāda statistiski nozīmīgu korelāciju, t.i., starp faktoriem un to mainīgajiem (komponentiem) novērota visciešākā korelācija. Jo lielāks faktora svārs pēc absolūtās vērtības, jo lielāka mainīgajam saikne ar attiecīgo faktoru. Komponenti ar lielāku svāru – „problēmu, kļūdu un neatbilstību novēršana” (0,89), „lēmumu pieņemšanas efektivitāte” (0,87).

Reducēto faktoru tabula pēc griešanas – faktors „Kvalitātes vadība”(F2)

Komponenti (mainīgie)	Faktora svāri
q11.3. Priekšlikumi normatīvās bāzes uzlabojumiem	,767
q11.9.Aktivitātes risku novēršanai/mazināšanai	,748
q11.4. Iekšējo un ārējo normatīvo dokumentu pārzināšana	,743
q11.10. Attīstības stratēģijas pārzināšana	,741
q11.8. Izpratne par iekšējās kvalitātes vadības būtību un mērķiem	,697
q11.7. Iespējas ietekmēt stratēģiskās plānošanas procesus	,641
q11.6. Iespējas piedalīties lēmumu pieņemšanas procesos	,621
q11.2. Kļūdu un neatbilstību identificēšana/novēršana	,611
q11.1. Informētība par pieņemtajiem lēmumiem	,576

Avots: autores veidots, izmantojot faktoru analīzes rezultātus.

3.8. tabulā atspoguļotie „Kvalitātes vadības” faktora komponentu rādītāji parāda, ka komponentiem „priekšlikumi normatīvās bāzes uzlabojumiem” (0,76), „aktivitātes risku novēršanai/mazināšanai” (0,74) ir lielāka korelācija ar faktoru.

3.9.tabula

Reducēto faktoru tabula pēc griešanas – faktors „Veiktspējas vadība”(F3)

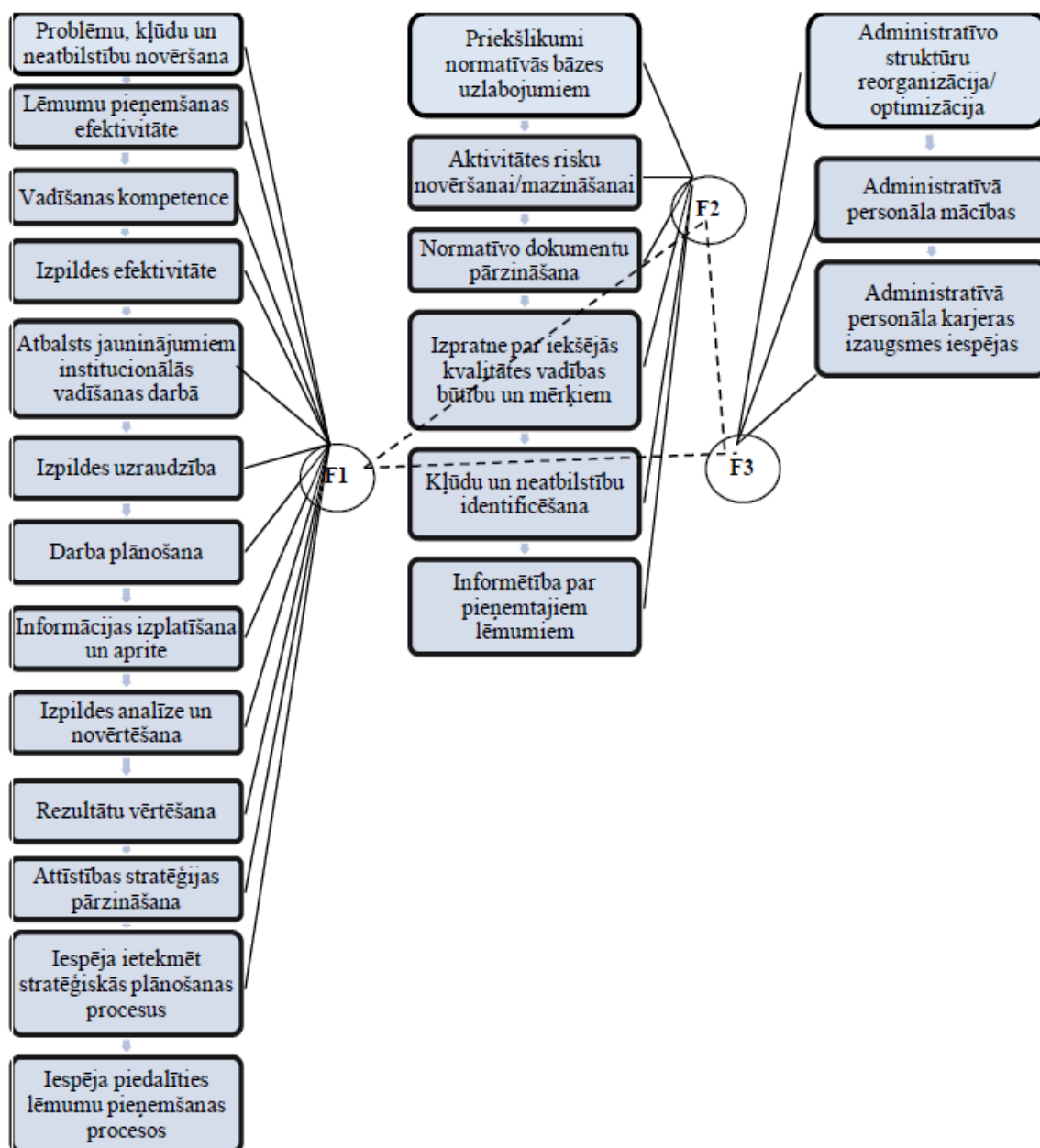
Komponenti (mainīgie)	Faktora svāri
q12.8. Struktūru reorganizācija/optimizācija	,688
q10.3. Vispārējā (administratīvā) personāla skaits	-,664
q10.14. Vispārējā (administratīvā) personāla mācības /kvalifikācijas celšana	,635
q10.12.Vispārējā (administratīvā) personāla karjeras izaugsmes iespējas	,572
q10.13.Vispārējā(administratīvā) personāla tehnoloģisko resursu nodrošinājums	,536
q11.16.Priekšlikumi darbības jomu uzlabošanai	,444

Avots: autores veidots, izmantojot faktoru analīzes rezultātus.

3.9. tabulā atspoguļotie „Veiktspējas vadības” faktora komponentu rādītāji pēc to statistiskās nozīmības ir zemāki nekā „Stratēģiskās vadības” un „Kvalitātes vadības” faktoru komponenti. Komponentos ar lielāku svaru iekļaujas autores analizētā administratīvo struktūrvienību optimizācija (0,68), kas nepieciešama, lai ieviestu kvalitātes un stratēģiskās vadības speciālistu amatus, tādejādi nodrošinot vadīšanas pieeju kordinēšanu un dokumentēšanu, un augstskolas procesu virzību uz plānoto rezultātu sasniegšanu.

Tālāk autore shematiski attēlojusi visu trīs faktoru sasaisti ar komponentiem, no reducēto faktoru matricas izmantojot tos komponentus, kuriem ir lielāki faktoru svāri, un, kuri ir tematiski piederīgi attiecīgajam faktoram. Gan faktori, gan komponenti sagrupēti un raksturoti, atbilstoši to svarīgumam (lielāks svārs pēc absolūtās vērtības). (3.7.att.).

1.faktors (F1) – Stratēģiskā vadība, pēc faktoru analīzes sniegtajiem datiem, ir visbūtiskākais faktors. Komponenti ar vislielāko faktora svaru: „problēmu, kļūdu un neatbilstību novēršana” (0,89), „lēmumu pieņemšanas efektivitāte” (0,87), „izpildes efektivitāte” (0,83), „izpildes uzraudzība” (0,82), „izpildes plānošana” (0,80), apstiprina pētījumā iepriekš iegūtos rezultātus – stratēģiskajā vadībā nepieciešams pielietot vadīšanas cikla visus posmus, ieskaitot atgriezenisko saiti lēmumu pieņemšanā par problēmu risināšanu un izpildes un darbības rezultātu uzlabošanu.



3.7. attēls. **Komponentu sasaiste ar kvalitātes vadības, stratēģiskās vadības, veikspējas vadības faktoriem.**

Avots: autores veidots, izmantojot faktoru analīzes rezultātus.

Respondenti zemāk vērtējuši komponentus, kas ietilpst vadīšanas cikla posmos – „izpildes analīze un vērtēšana” (0,73) un „rezultātu vērtēšana” (0,73), kas var liecināt par to, ka šie komponenti netiek pietiekoši realizēti, t.i., vadīšanas ciklā nepietiekoši tiek veikta darbības un izpildes rezultātu analīze un vērtēšana. Komponentus, kas saistīti ar dažāda līmeņa vadītāju „iespēju ietekmēt stratēģiskās plānošanas procesus” (0,64), un „piedalīties lēmumu pieņemšanas procesos” (0,62), respondenti vērtējuši zemāk.

Autores iepriekš analizētie vadīšanas principi – „vadīšanas kompetence” (0,85) un „atbalsts jauninājumu ieviešanai institucionālās vadīšanas darbā” (0,83) izkristalizējas kā

svarīgākie komponenti stratēģiskās vadības faktorā, uzrādot ciešu sakarību ar faktoru. Respondenti zemāk vērtējuši informācijas izplatīšanu un apriti (0,78) par jautājumiem, kas saistīti ar stratēģisko vadību.

2.faktors (F2) – Kvalitātes vadība, atbilstoši respondentu viedoklim, augstāk vērtēti komponenti „priekšlikumi normatīvās bāzes uzlabojumiem” (0,76), „aktivitātes risku mazināšanai/novēršanai” (0,77), „normatīvo dokumentu pārzināšana” (0,74), „izpratne par kvalitātes vadības būtību un mērķiem” (0,69).

Nedaudz zemāk vērtēti komponenti „kļūdu un neatbilstību identificēšana/novēršana” (0,61) un informētība par pieņemtajiem lēmumiem (0,57), kas, savukārt, atkārtoti liecina par to, ka netiek pielietota atgriezeniskā saite lēmumu pieņemšanā problēmu un neatbilstību risināšanā, kā arī vidējā līmeņa vadītāji bieži ir nepietiekoši informēti par pieņemtajiem lēmumiem un īstenotajām aktivitātēm kvalitātes vadībā.

3. faktors (F3) – Veiktspējas vadības faktors. Visciešākā saikne ar faktoru ir šādiem komponentiem: „administratīvo struktūru reorganizācija/optimizācija” (0,68), „administratīvā personāla mācības/kvalifikācijas celšana” (0,63), „administratīvā personāla karjeras izaugsmes iespējas” (0,57), kas liecina par to, ka respondenti novērtē organizatoriskās struktūras sakārtotību – funkciju atbilstību mērķiem un uzdevumiem, un administratīvā personāla mācību plāna izstrādi un īstenošanu, kas nepieciešams izvērtējot administratīvā personāla darba izpildi.

Pamatojoties uz faktoru analīzes rezultātiem, autore secina, ka, ja tiek pielietoti visi vadīšanas cikla posmi, tad stratēģiskā, kvalitātes un veiktspējas vadība izmantota pilnvērtīgi. Stratēģiskajā un kvalitātes vadībā vadīšanas cikla posmi iekļauj plānošanu, rīcību, un lēmumu pieņemšanu problēmu risināšanai un rezultātu pilnveidei, pamatojoties uz darbības un izpildes rezultātu analīzi. Tādejādi tiek nodrošināta atgriezeniskā saite, t.i., jaunu uzdevumu/rīcību plānošanai un īstenošanai, sasaistē ar objektīviem faktiem un informāciju par rezultātu sniegumu praksē. Veiktspējas vadībā cikla posmi iekļauj administratīvo struktūrvienību darbinieku darba izpildes vērtēšanu, kas iekļauj lēmumu pieņemšanu par nepieciešamajiem uzlabojumiem izpildes rezultātu sniegumā, iekļaujot arī praksē realizējamu apmācību un karjeras attīstības plānu.

Vadīšanas pieejas iespējams izmantot, ja tiek optimizēta organizatoriskā struktūra, kur administratīvo amatu funkcijas atbilst struktūrvienību mērķiem, kas, savukārt, ir saskaņoti un atbilstoši augstskolas konkrēto un stratēģisko mērķu izpildei.

Faktoru analīze parādīja, ka no autores iepriekš raksturotajiem vadīšanas principiem, uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanā kā galvenie piemērojami „vadīšanas

kompetence”, „atbalsts jauninājumiem institucionālās vadīšanas darbā”, „horizontālā sadarbība” un „vadīšanas darba atvērtība”, kas nodrošinātu informācijas pieejamību par stratēģijas, kvalitātes un veiktspējas vadības ietvaros realizētajiem pasākumiem no augstākā līmeņa vadītāju puses. Tas veicinātu administratīvo struktūrvienību vadītāju un darbinieku iespējas izteikt priekšlikumus un ietekmēt lēmumu pieņemšanas procesus.

Kopsavilkums par aptaujā iegūtajiem rezultātiem

1. Lai arī vairākums respondentu atzinīgi vērtēja institucionālās vadīšanas modernizāciju augstskolās (universitātēs) – uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanu, vairāk nekā puse respondentu (64%) uzskatīja, ka institucionālajā vadīšanā nepieciešamas reformas jeb būtiski uzlabojumi. Salīdzinoši liels respondentu īpatsvars (24% - 29%) uzskatīja, ka stratēģiskā, kvalitātes un veiktspējas vadība tiek īstenotas nepilnīgi – iztrūkst uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju komponentu efektīvāka izmantošana, un raksturīga formāla pieeja.
2. Neraugoties uz augstskolu autonomijas un pašnoteikšanās priekšrocībām, respondentu vairākums (68%) uzskatīja, ka augstskolām būtu nepieciešama lielāka neatkarība institucionālās vadīšanas darbā.
3. Atbilstoši respondentu vairākuma (51%) vērtējumam, administratīvo struktūrvienību darbības un koordinācijas izteiktā hierarhija nevecina sadarbību izpildot uzdevumus procesu ietvaros, un palēnina izpildes rezultātu sasniegšanu.
4. Aptaujas rezultātā iespējams secināt, ka augstskolu (universitāšu) dažāda līmeņa vadītājiem kopumā pietrūkst informācijas par administratīvo struktūrvienību funkcijām, to sabalansētību, administratīvā personāla vērtēšanu, mācību un karjeras izaugsmes iespējām. Tas var liecināt par nepietiekošu informāciju un komunikāciju jautājumos par administratīvo struktūrvienību mērķiem un uzdevumiem, t.sk. uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanu un izmantošanu.
5. Respondenti visaugstāk vērtēja savu kā vadītāja amata atbilstību šādiem ar institucionālo vadīšanu saistītiem komponentiem (prioritārā secībā): „uzklausu un īstenoju priekšlikumus savas darbības jomas uzlabošanai”, „esmu informēts par pieņemtajiem lēmumiem”, „sistemātiski atskaitos par rezultātiem savā darbības jomā”, „pārzinu darbības stratēģiju”, „manas darbības jomas rezultāti tiek regulāri vērtēti”, „man ir izpratne par iekšējās kvalitātes vadības būtību un mērķiem”, „identificēju un novēršu kļūdas un neatbilstības”, „labi pārzinu iekšējos un ārējos normatīvos dokumentus”, „man ir iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanas procesos”.

6. Lai arī respondenti apstiprināja, ka viņiem „ir iespējas piedalīties institucionālās vadīšanas lēmumu pieņemšanā”, un viņi „pārzina darbības stratēģiju”, iespēju „ietekmēt stratēģiskās plānošanas procesus” respondenti vērtēja daudz zemāk – 27% respondentu izteica viedokli, ka viņiem nav iespējas ietekmēt stratēģiskās plānošanas procesus. Arī faktoru analīzes rezultāti parādīja, ka institucionālās vadīšanas lēmumu pieņemšanā iztrūkst visu līmeņu vadītāju iesaiste.
7. Vairāk nekā 30% respondentu uzskatīja, ka lēmumu pieņemšana un problēmu, kļūdu un neatbilstību novēršana institucionālās vadīšanas darbā nav pietiekoši efektīva, un vairāk kā 20% respondentu uzskatīja, ka institucionālās vadīšanas darbā ir problēmas ar plānošanu, izpildes uzraudzību, analīzi un novērtēšanu. Tas saistīts ar faktu, ka institucionālajā vadīšanā bieži netiek piemēroti visi vadīšanas cikla posmi – iztrūkst uzraudzības, izvērtēšanas un analīzes posmu, un atgriezeniskās saites izmantošanas lēmumu pieņemšanā par izpildes un darbības rezultātu uzlabojumiem.
8. Vairāk nekā 60% respondentu uzskatīja, ka augstākā līmeņa vadītājiem ir pietiekoša vadīšanas kompetence, augstākā līmeņa vadītāji atbalsta jauninājumus institucionālās vadīšanas darbā, un uzņemas atbildību par pieņemtajiem lēmumiem. Tomēr salīdzinoši augsts (12% – 29%) bija to respondentu īpatsvars, kuri nepiekrīta šiem apgalvojumiem. Arī faktoru analīzes rezultāti parādīja, ka „vadīšanas kompetences” komponentam ir cieša korelācija ar stratēģiskās vadības faktoru, t.i., stratēģiskajā vadībā nepieciešams regulāri papildināt un uzlabot vadīšanas zināšanas un prasmes.

Autore secina, ka aptaujas rezultāti papildina dokumentu analīzes un interviju rezultātos gūto atziņu, ka augstskolu institucionālās vadīšanas praksē nepieciešams secīgi izmantot vadīšanas cikla visus posmus, kur lēmumu pieņemšana par turpmākajiem uzdevumiem un rīcību balstās uz objektīvi izvērtētiem izpildes un darbības rezultātiem.

Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošana nav iespējama bez augstskolas organizatoriskās struktūras izmaiņām atbilstoši funkcijām un procesiem stratēģiskās, kvalitātes un veikspējas vadības ietvaros, kas galvenokārt saistāms ar kvalitātes vadītāja/speciālista amata ieviešanu augstskolu organizatoriskajās struktūrās, un uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju decentralizāciju visos augstskolas strukturālajos līmeņos.

Augstskolu hierarhiskā struktūra un funkciju izpilde ir kavējošs faktors stratēģijas un kvalitātes vadības izmantošanā, jo palēninās sadarbība un rezultātu sasniegšana procesu izpildē.

Tāpat arī iespējams secināt, ka visu līmeņu vadītājiem administratīvajās struktūrvienībās kopumā pietrūkst zināšanas un pieredze par organizāciju pārmaiņu vadību,

t.sk. par funkciju izpildes un struktūru optimizāciju, un būtu nepieciešams vairāk aktivizēt augstskolu vadītāju līderību un atbalstu jauninājumu ieviešanai institucionālās vadīšanas darbā.

3.2. Ieteikumi uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju efektīvākai izmantošanai augstskolās

Atbilstoši promocijas darba mērķim, autores uzdevums ir ne tikai noteikt stratēģiskās, kvalitātes un veiktspējas vadības problēmas, veicinošos un kavējošos faktorus, bet sniegt ieteikumus institucionālās vadīšanas darba uzlabojumiem.

Pamatojoties uz identificētajiem sasniegumiem un problēmām, aktuālākajām attīstības tendencēm augstskolu vadīšanā, iespējams noteikt galvenos veicinošos un kavējošos faktorus uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanā un izmantošanā (3.10. tab.).

3.10. tabula

Veicinošie un kavējošie faktori uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanā un izmantošanā

Veicinošie faktori	Kavējošie faktori
<ul style="list-style-type: none"> - Globalizācijas, pieaugošās konkurences, mainīgo sociālekonomisko apstākļu ietekme - lai spētu sasniegt mērķus atbilstoši prasībām, augstskolas no „procedūrām orientētas” vadīšanas ir spiestas pāriet „uz rezultātu orientētu” vadīšanu. - IZM normatīvais regulējums par augstākās izglītības finansēšanu, kur augstskolām piešķirtais finansējums ir saistīts ar rezultātu sniegumu. - Valsts augstskolu juridiskais statuss – autonoma institūcija ar pašpārvaldes tiesībām nosaka to, ka augstskolas var brīvi īstenot institucionālās vadīšanas uzlabojumus, piemēram, veikt strukturālas un funkcionālas izmaiņas. - Latvijas augstskolu labākās prakses piemēri institucionālās vadīšanas jomā – stratēģiskās, kvalitātes un veiktspējas vadībā. Piemēram, JVLMA, BA, RPIVA publiski pieejamā kvalitātes vadībā izmantojamā dokumentācija. - Latvijas augstskolu labākās prakses piemēri organizatoriskās struktūras optimizācijai administratīvajās struktūrvienībās - kvalitātes, stratēģijas speciālistu, iekšējo un kvalitātes auditoru amatu funkciju ieviešana. - Vairākumā augstskolu izveidota centralizēta kvalitātes vadības, stratēģiskās vadības un veiktspējas vadības organizatoriskā struktūra, 	<ul style="list-style-type: none"> - Augstskolas kā akadēmiskas institūcijas - tradicionāli vairāk slēgta nekā atvērta tipa organizācijas (grūtāk iesaistīties publiskās pārvaldes modernizācijas procesos, raksturīga birokrātiska vadīšanas pieeja). - Var būt raksturīga formāla pieeja institucionālās vadīšanas attīstības mērķu, uzdevumu izpildē un rezultātu sasniegšanā. - Nelielām augstskolām pietrūkst administratīvo resursu uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju dokumentēšanai atbilstoši teorētiskiem priekšrakstiem un standartiem. - Nepietiekama atgriezeniskās saites piemērošana un tās rezultātu analīze lēmumu pieņemšanai. - Nepietiekoši tiek mērīta funkcionālā efektivitāte – cik lielā mērā un kādā kvalitātē sasniegtie izpildes un darbības rezultāti saskan ar plānoto. - Uz faktiem un pierādījumiem balstīti rezultāti un augstskolu attīstības dokumenti – stratēģijas, koncepcijas, kvalitātes politikas vāji kalpo kā operatīvās un stratēģiskās vadības lēmumu pieņemšanas pamatojums. - Lēna veiktspējas vadības ieviešana augstskolās - administratīvā personāla vērtēšanā iztrūkst sasaistes starp personāla kompetenci, izpildes rezultātiem, apmācību un karjeras iespējām. Veiktspējas vadība netiek

<p>kurā iekļauti administratīvo direktoru/prorektoru, kvalitātes, stratēģijas un personāla vadības speciālistu amati.</p> <p>- Kopumā augstskolām ir kvalitatīvi izstrādātas attīstības stratēģijas, to struktūra ir atbilstoša Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metodei. Augstskolu attīstības un plānošanas dokumenti pēc to saturiskās kvalitātes var tikt izmantoti kā bāzes materiāls lēmumu pieņemšanai un rīcībai praksē.</p>	<p>izmantota operatīvajā vadīšanā, bet tikai kā darbinieku vērtēšana vienu reizi gadā.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administratīvā personāla (vadītāji, darbinieki) atlasē iztrūkst sasaistes starp amata izpildes profesionālismu un uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas specifiku. - Lēna administratīvās struktūras un funkciju optimizācija-administratīvo - struktūrvienību/amatu funkcijas netiek pietiekoši analizētas, izvērtētas, kā arī funkciju auditu ieteikumi ne vienmēr tiek ieviesti praksē. - Iztrūkst vadītāju līderisma sasaiste ar institucionālās vadīšanas darbu – administratīvā personāla motivēšanu uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanā. - Uzdevumu izpilde procesu ietvaros vairāk atbilstoši funkcionālajai vadīšanas struktūrai - hierarhiskajai pakļautībai, nevis horizontālajai sadarbībai. - Institucionālās vadīšanas darba atvērtības trūkums – dažāda līmeņa vadītāji nav pietiekoši informēti par vadīšanas pieeju izmantošanas mērķiem un ieguvumiem.
---	---

Avots: autores veidots, izmantojot pētījuma rezultātus.

Empīriskā pētījuma rezultāti parādīja, ka augstskolās kopumā nepastāv problēmas ar mērķu un uzdevumu teorētisko formulējumu (atbilstoši Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metodei) attīstības un plānošanas dokumentos, un iecerēm ieviest efektīvi funkcionējošu organizatorisko jeb institucionālo vadīšanu, kurā iekļautas uz rezultātu orientētas vadīšanas pieejas. Problēmas rada vadīšanas pieeju piemērošana praktiskajā darbībā – institucionālās vadīšanas mērķu un uzdevumu izpildē. Tas var būt saistīts ar formālu pieeju stratēģijas, kvalitātes un veikspējas izmantošanā – to ieviešana bieži tiek uztverta kā pārraugošo ministriju un citu institūciju piespiedu iniciatīva. Tāpat raksturīgi, ka augstskolās ne vienmēr ir izpratne par uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanas ieguvumiem augstskolas kā organizācijas vadīšanas darba pilnveidē – lēmumu pieņemšanā un mērķu sasniegšanā. Nelielu augstskolu (studējošo skaits mazāks par 1000) gadījumā pietrūkst administratīvo resursu, lai vadīšanas pieejas dokumentētu atbilstoši teorētiskajiem priekšrakstiem un standartiem.

Organizējot augstskolas institucionālo vadīšanu (vadības procesi) atbilstoši uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju efektīvai izmantošanai, iespējama visu darbības jomu – pamata procesu un atbalsta procesu vadīšana un virzība uz izpildes un darbības rezultātu sasniegšanu. Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešana augstskolu vadīšanā uzlabojumus augstskolas procesu vadībā nodrošina, ja augstskolu visu līmeņu vadītāji praksē piemēro līderību, attīsta vadīšanas kompetenci un spēju mācīties, atbalsta jauninājumu

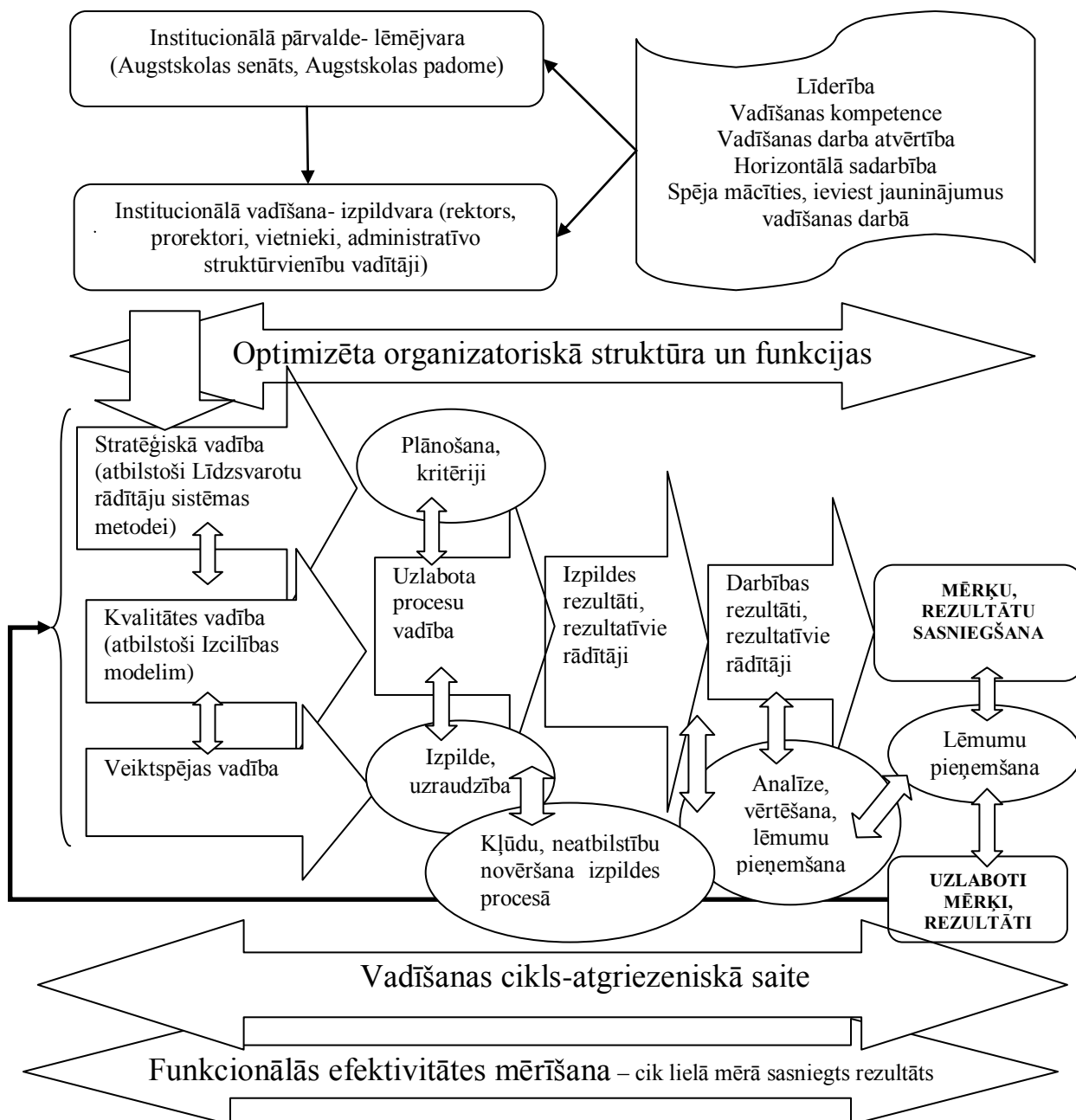
ieviešanu vadīšanas darbā, nodrošina horizontālo sadarbību ar administratīvajām struktūrvienībām, un vadīšanas darba atvērtību.

Vadīšanas pieeju efektīva izmantošana atrodas augstskolas izpildvaras darbības un atbildības jomā. Pieeju ieviešanu un izmantošanu ietekmē arī lēmējvaras orgāni, kuru sastāvā perspektīvā varētu būt gan iekšējie, gan ārējie pārstāvji (augstskolu padomes ar iekšējiem un ārējiem pārstāvjiem ieviešana). Vadīšanas pieeju izmantošana, mijiedarbībā ar autores definētajiem vadīšanas principiem, ļauj optimizēt augstskolas darbības jomas un to procesus, lai sasniegtu plānotos mērķus un rezultātus.

Uzlabota procesu vadība ietver plānošanu, kritēriju izstrādi katram procesa rezultātam, un tālāk – visu procesu izpildi (realizējot uzdevumus/aktivitātes procesu ietvaros) un izpildes uzraudzību. Šāda procesu vadība nodrošina izpildes rezultātus, t.i., rezultatīvos rādītājus, kurus uzrāda administratīvās struktūrvienības, izpildot to mērķos un funkcijās paredzētos uzdevumus. Atbilstoši Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metodei, izpildes rezultātiem tālāk jānodrošina darbības rezultāti – augstskolu konkrēto un stratēģisko mērķu sasniegšana.

Pielietojot vadīšanas cikla visus posmus un veidojot to savstarpējo sasaisti, rezultāti tiek analizēti, tātad, tiek salīdzināts, kādi rezultāti tika plānoti, un kādi – realizēti praksē (cik lielā mērā rezultāts sasniegts), kas, savukārt, nodrošina to, ka tiek mērīta mērķu sasniegšanas funkcionālā efektivitāte. Izmantojot atgriezenisko saiti, tiek pieņemti objektīvi, uz faktiem balstīti lēmumi jaunu rīcības uzdevumu izstrādei, lai uzlabotu rezultātu sniegumu. Vadīšanas cikla visu posmu sasaiste, īpaši uzsverot analīzi, vērtēšanu un lēmumu pieņemšanu, attiecas gan uz izpildes, gan darbības rezultātiem.

Pētījuma rezultāti parādīja, ka vadīšanas cikls augstskolās tiek pārrauts apmēram trešajā posmā – augstskolu vadīšanā nepietiekoši tiek apzināti un analizēti sasniegtie rezultāti, līdz ar to, netiek pieņemti lēmumi tālākai rīcībai, kas saistīta ar rezultātu snieguma uzlabojumiem. Lai veiksmīgāk izmantotu uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieguvumus, nepieciešama pastiprināta visu veidu rezultātu (rezultatīvo rādītāju) analīze, kas, savukārt, palīdzētu vadītājiem vairāk identificēt problēmas, un veicinātu aktīvāku lēmumu pieņemšanu problēmu risināšanai, tādejādi uzlabojot rezultātu sniegumu perspektīvā. Raksturīgi, ka rezultātu uzskaitē un apkopošana vairāk tiek izmantota iekšējām un ārējām atskaitēm, nevis vadītāja darbam – lēmumu pieņemšanai problēmu risināšanai vai rezultātu snieguma uzlabošanai.



3.8.attēls. Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas shematisks attēlojums.

Avots: autores veidots, izmantojot teorētiskā un praktiskā pētījuma rezultātus.

Shematiski attēlotā (3.8.att.) vadīšanas pieeju izmantošana augstskolas vadīšanas praksē, ievērojot visus vadīšanas cikla posmus, un īpaši – atgriezeniskās saites izmantošanu lēmumu pieņemšanā, var nodrošināt uz rezultātu orientētu vadīšanu.

Personāls un tā kompetence ir viens no galvenajiem resursiem uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanā un efektīvākā izmantošanā. Viens no uzdevumiem augstskolu personāla vadībā – administratīvo struktūrvienību darbinieku ikgadēja vērtēšana no sasniegto rezultātu viedokļa, un vērtēšanas rezultātu sasaiste ar mācību, karjeras izaugsmes un atalgojuma plānojumu (atbilstoši veiktspējas vadībai). Būtu nepieciešams vairāk izvērtēt administratīvo amatu funkciju izpildes profesionalizāciju – funkciju izpildei attiecīgajos

amatos piesaistāmi speciālisti atbilstoši nepieciešamajai kompetencei. Īpaši tas attiecināms uz kvalificētu, kompetentu speciālistu piesaisti administratīvo struktūrvienību vadītāju amatam. Kā liecina aptaujas rezultāti un interviju rezultāti ar universitāšu administratīvajiem direktoriem, administratīvā personāla vērtēšana augstskolās norit nepietiekoši, administratīvā personāla funkcijas dublējas, un personāla noslodze nav pietiekoši sabalansēta. Veikstpējas vadība ir ikdienas operatīvā darba process, kurā tiek kontrolēta, vērtēta un koriģēta administratīvā personāla uzdevumu izpilde. Kā minēts iepriekš, augstskolās veikstpējas vadība tiek piemērota vienu reizi gadā kā darbinieku izvērtēšana.

Tāpat kā vadīšanas cikla pielietošana un funkcionālās efektivitātes mērīšana, arī organizatoriskās struktūras un funkciju optimizācija ir vienlīdz būtiska uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju efektīvākai izmantošanai. Administratīvo struktūrvienību amatu un funkciju sadalījumu nepieciešams īstenot tā, lai struktūrfunkcionālais modelis sekmētu uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju efektīvāku izmantošanu. Kopumā augstskolās notiek struktūras un funkciju optimizācija, funkciju auditi un tā ieteikumu ieviešana, tomēr pētījuma rezultāti liecina, ka strukturālas izmaiņas tiek pielāgotas pārāk lēni (neatbilstoši straujajām ārējās vides pārmaiņām un prasībām – institucionālās vadīšanas izteiktai orientācijai uz rezultātu, un jaunu mērķu/uzdevumu izpildei), un optimizācija var būt tikai formāla. Augstskolās būtu nepieciešams aktīvāk veikt administratīvo struktūrvienību funkciju auditus – struktūrvienību un amatu funkciju sasaisti ar procesos veicamajiem uzdevumiem, un augstskolas mērķu sasniegšanu. Ja arī administratīvo funkciju auditi tiek veikti, bieži ieteikumi netiek piemēroti praksē. Vadoties pēc auditu rezultātiem, iespējamas struktūru, to mērķu un uzdevumu, kā arī amatu funkciju izmaiņas – apvienošana, likvidēšana, kā arī jaunu struktūru un amatu (piemēram, kvalitātes vadītāju/speciālistu, stratēģijas speciālistu u.c.) veidošana. Novēršot funkciju dublēšanos un pārklāšanos, iespējams racionālāk izmantot resursus, un uzlabot horizontālo koordināciju struktūrvienību un amatu savstarpējā sadarbībā procesu izpildē. Jānodrošina, lai administratīvajās struktūrvienībās būtu izstrādāti ikgadējie rīcības plāni, attīstības uzdevumi, un veicamie uzdevumi strukturēti procesos.

Līderība, vadīšanas kompetence un profesionalizācija.

Promocijas darba teorētiskajā daļā atspoguļots, ka gan vadībzinātnes klasiku darbos, gan mūsdienu pētnieku atziņās, līderība akcentēta kā vadīšanas princips, ko savā praktiskajā vadīšanas darbā nepieciešams aprobēt augstskolu vadītājiem. Līderorientēta vadīšana kļūst par būtisku attīstības tendenci mūsdienu augstskolu institucionālajā vadīšanā. Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju efektīva izmantošana saistīta ar organizācijas pārmaiņām, bet pārmaiņu vadīšana nav iespējama bez līderorientētas vadības. Pētnieku atziņas par augstskolas

augstākā un vidējā līmeņa vadītāju līderības prasmju nepieciešamību ir īpaši svarīgas augstskolas autonomijas un ārējās vides pārmaiņu apstākļos, lai spētu motivēt darbiniekus, risinātu stratēģiskos jautājumus un veidotu iekšējo sadarbību. Palielinoties augstskolu saiknei ar sabiedrību, kā arī iespējām un nepieciešamībai piesaistīt ārējo finansējumu, palielinās arī ātras un elastīgas lēmumu pieņemšanas un vadītāju personības nozīme.

Aptaujas rezultāti parādīja, ka dažāda līmeņa vadītājiem vairāk jāatbalsta jauninājumu ieviešana institucionālajā vadīšanā, kā arī jāpaaugstina vadīšanas kompetence, jāuzņemas atbildība par pieņemtajiem lēmumiem un vairāk jāvērtē un jāanalizē izpildes un darbības rezultāti. Augstskolu plānošanas dokumenti un rezultātu uzskaitījums vadības ziņojumos un gada pārskatos izmantojami ne tikai kā atskaites dokumenti, bet, galvenokārt kā vadītāju instrumentārijs operatīvo un stratēģisko lēmumu pieņemšanā.

Intervijās ar universitāšu administratīvajiem direktoriem uzsvērts, ka, lai arī universitāšu augstākā vadība kopumā atbalsta vadīšanas pieeju modernizāciju, tomēr iniciatīva un iesaiste no augstākās vadības puses varētu būt lielāka. Pētījuma rezultāti liecina, ka augstskolās nepieciešama sistemātiska augstākā un vidējā līmeņa administratīvo struktūrvienību vadītāju kompetences paaugstināšana, īpaši - organizācijas pārmaiņu vadīšanā un struktūras optimizācijas jautājumos, kā arī administratīvo struktūrvienību vadītāju profesionālo prasmju stiprināšana un pilnveide.

Horizontālā sadarbība, vadīšanas darba atvērtība.

Aptaujas rezultāti parādīja, ka struktūrvienību sadarbība augstskolās izteikti organizēta atbilstoši hierarhiskajai jeb funkcionālajai pakļautībai. Interviju rezultātos ar administratīvajiem direktoriem uzsvērts, ka augstskolās pastāv izteikti vertikāla vadīšanas struktūra, kas var negatīvi ietekmēt komunikāciju, informācijas apmaiņu un sadarbību gan veicot uzdevumus procesu ietvaros, gan par vadīšanas pieeju izmantošanas nosacījumiem un ieguvumiem. Tādējādi, lai augstskolās varētu pilnvērtīgi realizēt kvalitātes vadību, stratēģisko vadību un veiktspējas vadību, lineārās hierarhijas struktūras vietā augstskolas vairāk jāveido kā matricas tipa organizācijas ar tīklveida horizontālo sadarbību, komandas un projektu darba principiem. Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošana iespējama tikai procesu vadītā sistēmā, kur uzdevumu veikšana un rezultātu sasniegšana notiek sadarbojoties speciālistiem dažādu struktūrvienību ietvaros, un vadītājiem sadarbojoties ar speciālistiem. Mūsdienu augstskolu institucionālajā vadīšanā risināmajiem jautājumiem un veicamajiem uzdevumiem ir sarežģīts un komplekss raksturs, tādēļ bieži nepieciešama augstākā līmeņa vadītāju un speciālistu tieša sadarbība.

Līdz ar vertikālās hierarhijas mazināšanu un horizontālās sadarbības pilnveidošanu, iespējama efektīvākas informācijas sistēmas ieviešana visos personāla līmeņos. Dažāda līmeņa vadītāji no universitātēm uzskatīja, ka viņiem „nav izteikta viedokļa vai informācijas” par daudziem ar institucionālo vadīšanu saistītiem jautājumiem, t.sk. uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju pielietošanu, kas, savukārt, ļauj secināt, ka pastāv informācijas aprites un komunikācijas problēmas. Institucionālās vadīšanas darbā nepieciešama lielāka lēmumu pieņemšanas caurskatāmība (*transparency*), un institucionālās vadīšanas darba atvērtība (*openess*). Tas nodrošinātu visu līmeņu vadītāju un darbinieku labāku informētību, motivāciju un izpratni par to, kā notiek vadīšanas pieeju izmantošana, – vai tās palīdz vadīt procesus un sasniegt rezultātus.

Teorētiskā un empīriskā pētījuma rezultāti parāda arī aktuālākās augstskolu institucionālās vadīšanas attīstības tendences Latvijā un ārvalstīs.

Augstskolas kā organizācijas vadīšana attiecībās ar ārējo vidi.

Valsts augstskolas ir publiskā sektora daļa, valsts tām piešķir budžeta finansējumu, un uz augstskolām attiecas valsts augstākās izglītības politika un augstākās izglītības un zinātnes normatīvais regulējums. Arī EUA (*EUA Annual Report, 2012; Trends 2010: a decade of change, Trends 2015: Learning and Teaching in European universities*) un OECD (*The state of higher education, 2013; Changing patterns of governance, 2011*) pētījumos par mūsdienu augstākās izglītības sistēmas tendencēm dominē atziņa, ka augstākās izglītības iestādes saistībā ar vadīšanas un pārvaldes darba organizāciju un rezultātu sasniegšanu analizējamas kā publiskā sektora sastāvdaļa, un augstskolu sasniegtie rezultāti studijās un pētniecībā vērtējami atbilstoši valsts un sabiedrības mērķgrupu vajadzībām. Šī tendence attīstās kā pretnostatījums vēsturiski tradicionālajai izpratnei par augstskolu (īpaši universitātes tipa augstskolu) kā slēgtu akadēmisku institūciju. Ārvalstu augstākās izglītības iestāžu pētnieki (*Christensen T., 2010; Agasisti T, 2006; Stensaker B., 2007; Harman K., 2007; Schimank E., 2005; Treadgold E., 2007; De Boer H.F.et. al., 2010 u.c.*) izteikuši atziņas, ka reformas augstskolu vadīšanā un pārvaldē ir daļa no plašākām publiskās pārvaldes reformām, kas atspoguļotas Jaunās publiskās pārvaldes (JPP) teorijā un praksē. Tātad viena no tendencēm, kas aktualizēta gan pašlaik, gan nākotnē – valsts augstskolas aizvien izteiktāk tiek analizētas un vērtētas kā publiskā sektora organizācijas, un uz tām attiecas tie paši vadīšanas darba uzlabojumi, kas publiskā sektora organizācijās. Valstiskā līmenī, veidojot augstākās izglītības politiku, viens no svarīgākajiem uzdevumiem ir tādas augstākās izglītības politikas noteikšana, kas definētu, kādi mērķu izpildes rādītāji tiek sagaidīti no augstskolām. Nepieciešama šo rādītāju sasaiste ar augstskolu, pārraugošo ministriju stratēģijām, un valsts nacionālās attīstības plāniem. Valsts

noteiktajam normatīvajam regulējumam būtu jābūt saistītam ar „ekonomiskajām svirām” – t.i., budžeta līdzekļi augstskolām tiek piešķirti pamatojoties uz sasniegtajiem rezultātiem (*performance based funding*). Kā minēts darba ievadā, IZM 2015. gadā pieņēma normatīvo regulējumu, kas nosaka budžeta finansējuma piešķiršanu augstskolām pēc sasniegto rezultātu principa, t.i., papildus bāzes finansējumam augstskolām ir iespēja saņemt snieguma un attīstības finansējumu (*Par PB pētījuma rezultātiem, 2014; IZM Konceptija par jauna augstākās izglītības finansēšanas, 2014; Augstākās izglītības finansēšanas modelis, 2015*).

EUA, OECD (*EUA Annual Report, 2012; Higher education governance, 2006, The state of higher education, 2013 u.c.*) un mūsdienu ārvalstu pētnieku (*Christensen T., 2010 u.c.*) atziņās, kā arī promocijas darba autores pētījums parāda, ka valsts institūcijas īsteno pārāk lielu kontroli pār augstskolu institucionālās vadīšanas darbu, kas vairāk atbilst pakļautības, nevis pārraudzības principiem. Latvijas augstskolu gadījumā ārējais normatīvais regulējums, kas attiecināms uz valsts tiešās pārvaldes institūcijām, daudzos gadījumos tiek īstenots arī attiecībā uz augstskolām kā valsts pastarpinātās pārvaldes institūcijām. Ārējā ietekme uz augstskolām tiek īstenota izdodot aizvien vairāk normatīvo regulējumu, taču no valsts institūciju puses būtu nepieciešama mazāka normatīvo aktu izpildes kontrole, bet vairāk darbības rezultātu un mērķu sasniegšanas efektivitātes pārraudzība. Gan autores veiktajā pētījumā, gan ārvalstu pētnieku atziņās secināts, ka, lai arī juridiski augstskolas ir autonomas institūcijas, praksē organizatoriskā autonomija – atbildība un lēmumu pieņemšana par struktūras, funkciju izveidi un vadīšanu netiek pietiekoši realizēta. Augstskolu autonomijas pilnvērtīgāku īstenošanu praksē ierobežo ne tikai valsts normatīvais regulējums un to izpildes pārmērīga kontrole, bet arī pašu augstskolu nepietiekošā resursu (finanšu, personāla) kapacitāte. Tādejādi, svarīga ir promocijas darbā gūtā atziņa, ka augstskolas organizatoriskā autonomija var tikt pilnvērtīgi īstenota, t.i., vairāk orientēta uz rezultātu sasniegšanu, izmantojot jaunas vadīšanas pieejas, ja augstskolām ir resursu kapacitāte, kas iekļauj arī cilvēkresursu kapacitātes svarīgākos aspektus – profesionalizāciju, kompetenci un atbildību. Perspektīvā augstskolām būs nepieciešams pārskatīt augstākā un vidējā līmeņa administratīvo struktūrvienību vadītāju profesionalizācijas attīstības iespējas, kā arī reglamentēt atbildību ne tikai par finanšu un materiālo resursu izmantošanu, bet arī par sasniegtajiem rezultātiem institucionālās vadīšanas uzdevumu izpildē.

Augstskolas perspektīvā aizvien vairāk būs pakļautas globālajiem augstākās izglītības, zinātnes un darba tirgus konkurences nosacījumiem. Saistībā ar to, augstākās izglītības iestādes – valsts augstskolas, aizvien vairāk savstarpēji konkurēs gan vietējā, gan starptautiskā līmenī. Nākotnē aktuālāka kļūs augstskolu starptautiskā vērtēšana (*ranking*) un salīdzināšana

(*benchmarking*), kas varētu veicināt arī labākās institucionālās vadīšanas prakses savstarpēju salīdzināšanu, pieredzes apmaiņu un labāko praktisko piemēru pārņemšanu. Lai arī Latvijā jau vairākus gadus (kopš 2009. gada ekonomiskās krīzes) ar nelieliem pārtraukumiem tiek risināti augstskolu skaita samazināšanas jautājumi, Latvijas augstskolas attīstās, un to rezultātu sniegums studijās un pētniecībā ļauj daļai no augstskolām iekļauties starptautiskos reitingos. Piemēram, 2015. gadā LU kā vienīgā no Latvijas augstskolām pirmo reizi iekļuvusi „*The Times Higher Education World University Rankings*”, ieņemot 601. - 800. vietu (*LU 2015. gada publiskais pārskats*).

Augstskolas kā organizācijas vadīšana attiecībās ar iekšējo vidi.

Augstskolu institucionālajā vadīšanā perspektīvā būs raksturīga lēmējvaras un izpildvaras pārstāvniecību nodalīšana un izpildvaras lomas palielināšanās. Promocijas darbā pētīto vadīšanas pieeju izmantošana ir īpaši svarīga apstākļos, kad augstākās izglītības iestāžu institucionālās sistēmas gan Eiropā, gan pasaule realizē reformas, uzsverot augstskolas izpildvaras lomu un nozīmi. Gan ārvalstu pētījumos, gan autores pētījumā dominē atziņa, ka augstskolu institucionālā līmeņa lēmējvaras un izpildvaras funkcijas nav skaidri definētas, un tās dublējas. Piemēram, augstskolas lēmēj institūcijas var pieņemt tāda paša līmeņa lēmumus kā augstskolas izpildvara, kā arī izpildvaras pārstāvji var pārstāvēt lēmēj institūcijas. Tas noved pie situācijas, ka augstskolu institucionālajā vadīšanā un pārvaldē lēmējvara nav īsti atdalīta no izpildvaras. Iespējams, šai problēmai nākotnē tiks pievērsts vairāk uzmanības, piemēram, ieviešot ārējo pušu (*external stakeholders*) lēmējvaras pārstāvniecību kā augstskolas padomi. Saistībā ar lēmējvaras un izpildvaras funkciju precīzāku definēšanu un nošķiršanu, EUA ziņojumos (*EUA Annual Report, 2012, Trends 2015: learning and teaching European Universities u.c.*) uzsvērts, ka viena no augstākās izglītības iestāžu institucionālās vadīšanas un pārvaldes attīstības tendencēm ir akadēmiskās pārstāvniecības un izpildvaras pārstāvniecības nošķiršana, t.i., akadēmiskās pārstāvniecības lomas mazināšanās administratīvo lēmumu pieņemšanā. Lai arī akadēmiskās un izpildvaras pārstāvniecības būs nošķirtas, un tām būs konkrētāk formulētas funkcijas un atbildības, uzsvērta šo abu pārstāvniecību ciešas sadarbības nepieciešamība.

Augstskolu reformas.

Promocijas darbā akcentēts, ka augstskolu reformas Rietumeiropā, Skandināvijā un citviet pasaulē notiek sākot ar 20. gs. 80., 90. gadiem. To noteica globālās sociālekonomiskās pārmaiņas, kas radīja publisko resursu samazināšanos, augstskolu, īpaši ar universitātes statusu, lomas un funkciju palielināšanos, un nepieciešamību modernizēt institucionālo vadīšanu un pārvaldi, lai spētu sasniegt mērķus un rezultātus jaunajos apstākļos.

Latvijā diskusijas par augstskolu reformām uzsāktas 2003. gadā, un aktualizējušās sākoties krīzei 2009. gadā, jo krīzes sākuma periods bija piemērots augstākās izglītības reformām gan tādēļ, ka tās rosināja ar augstāko izglītību un zinātnei saistītās valsts institūcijas, gan saistībā ar valsts budžeta samazinājumu augstākajai izglītībai kopumā. Latvijas augstskolu reformas kavēja iekšējo un ārējo iesaistīto pušu viedokļu atšķirības un pat izteikta viedokļu konfrontācija, kā arī augstskolu visa līmeņa vadītāju nepietiekošā pieredze institūciju pārmaiņu vadīšanā. Dažādie viedokļi par reformu nepieciešamību, to saturu un īstenošanas veidu, kā arī nespēja vienoties kopējiem mērķiem, ir galvenie iemesli, kādēļ augstākās izglītības un augstskolu institucionālās vadīšanas un pārvaldes reformas Latvijā tiek novēlotas. Autores veiktās aptaujas rezultāti universitāšu dažāda līmeņa vadītāju vidū parādīja, ka neskatoties uz to, ka lielākā daļā respondentu uzskatīja, ka augstskolās pamazām tiek ieviestas uz rezultātu orientētas vadīšanas pieejas, vairāk nekā puse (64%) respondentu uzskatīja, ka augstskolu institucionālā līmeņa vadīšanā nepieciešamas reformas jeb būtiski uzlabojumi.

Padomes ar ārējo ieinteresēto pušu pārstāvju ieviešana kā augstskolas lēmēj institūcija.

Starptautiskā prakse parāda, ka tradicionālās akadēmiskās pašpārvaldes vietā augstskolas ievieš integrētās lēmēj institūciju formas, kas nosaka to, ka augstskolas lēmēj institūciju sastāvā bez akadēmiskās pašpārvaldes pārstāvjiem ir arī ārējo ieinteresēto pušu pārstāvji. Ar šādu integrētu sastāvu mēģināts risināt problēmas, kas saistītas ar augstskolas kā slēgtas akadēmiskas vides pastāvēšanu, un augstskolu sasniegto rezultātu nepietiekošu sasaisti ar sabiedrību un tautsaimniecību. Pastāv viedoklis, ka ārējie pārstāvji no uzņēmējdarbības sektora augstskolu institucionālajā pārvaldē spēj ieviest uzņēmējdarbības kompetenci, kas ietver labākas zināšanas un pieredzi par uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanu. Ārējiem pārstāvjiem var arī būt objektīvāks redzējums par to, kādi augstskolu darbības rezultāti ir nepieciešami sabiedrībai un tautsaimniecībai.

Autores aptaujas rezultāti universitātēs parādīja, ka nepastāv vienots viedoklis par padomes ar ārējo ieinteresēto pušu pārstāvju ieviešanu universitātes lēmēj institūcijās. „Par” padomes ieviešanu iestājās tikpat liels respondentu skaits, cik „pret” padomes ieviešanu. Dažāda līmeņa vadītāji uzskatīja, ka ieviešot padomes, uzlabotos sadarbība ar uzņēmējiem un ražotājiem, un darbības rezultāti būtu ciešākā sasaistē ar darba devēju prasībām. Padomes ieviešana, iespējams, mazinātu institucionālās vadīšanas un pārvaldes aizspriedumus un stereotipus augstskolu iekšienē. Tai pašā laikā, tie respondenti, kuri uzskatīja, ka padomi nav nepieciešams ieviest, puda viedokli, ka universitāšu pārvaldē pietiek ar ārējo pārstāvju dalību Padomnieku konventā, un, ka ārējie pārstāvji nepietiekoši pārziņa augstskolas darbības

specifiku, tādēļ nebūs pietiekoši kompetenti to pārvaldīt. Respondenti uzskatīja, ka augstākās lēmējinstiūcijas funkcijas institucionālajā pārvaldē veiksmīgi pilda akadēmiskās pašpārvaldes pārstāvju veidotais Senāts, un padomes ieviešana nav nepieciešama.

Autore uzskata, ka augstskolām Latvijā (atšķirībā no ES ārvalstu augstskolām, kur padomes vairākumā valstu ir ieviestas) nav pietiekošas informācijas un pieredze par padomes kā lēmējinstiūcijas darbību, līdz ar to pastāv daudz neskaidru jautājumu, piemēram, vai padomes darbība nebūs politiski vadīta, vai būs finansējums padomes pārstāvju atalgojumam, kā tiks formulēti juridiskie jautājumi saistībā ar padomes darba tiesībām un pienākumiem utt. Neskaidrie jautājumi traucē veidot konkrētāku priekšstatu par ārējo pārstāvju dalību augstskolas lēmējinstiūcijās, un ieguvumiem, ko tā varētu sniegt. Tomēr, pēc autores domām, pamatojoties uz Eiropas valstu pieredzi, augstskolas padome, kuras sastāvā būtu gan iekšējie, gan ārējie pārstāvji (īpaši ar uzņēmējdarbības vadīšanas kompetenci) varētu būt profesionāla un efektīva lēmējvara. Autores pētījuma rezultāti Turku Universitātē (Somija) parāda, ka tieši uzņēmēju pārstāvji universitātes padomē izrādīja iniciatīvu universitāšu reformai, uzskatot, ka sasniegtie rezultāti studijās un pētniecībā ir uzlabojami, bet TU iekšējie pārstāvji bija relatīvi apmierināti ar sasniegtajiem rezultātiem. Šie fakti liecina par to, ka ārējiem pārstāvjiem bieži ir objektīvāks skatījums un iniciatīva veikt uzlabojumus arī institucionālajā vadīšanā un pārvaldē, nekā iekšējiem pārstāvjiem. Ārvalstu autoru pētījumos, un daļēji arī autores pētījumos (interviju rezultāti ar Latvijas universitāšu rektoriem un administratīvajiem direktoriem), pausta atziņa, ka pašpārvaldes lēmējinstiūcijas forma nav pietiekoši profesionāla, jo lēmumus sev par labu pieņem augstskolu pārstāvji, vadoties no savas pārstāvniecības kādā no koleģiālajām interešu grupām. Saistībā ar to, lēmumi bieži tiek pieņemti par labu kādai interešu pārstāvniecības grupai, nevis augstskolai kopumā, un veidojas interešu konflikti. Iespējams, ārējie pārstāvji labāk spētu realizēt augstskolas mērķus un rezultātus kopumā, neveidojot „fragmentāru” lēmumu pieņemšanu. Pateicoties ārējo pārstāvju dalībai lēmējinstiūcijās, institucionālā vadīšana un pārvalde, un tādejādi arī studiju un zinātniskā darbība, būtu vairāk orientēta uz praktiski nozīmīgiem rezultātiem, jo ārējiem pārstāvjiem ir ciešāka sasaiste ar ārējo vidi. Taču ārējiem pārstāvjiem var būt nepietiekoša izpratne par specifisko akadēmisko vidi, kā arī viņus var virzīt politiskas vai ar savu uzņēmējdarbību saistītas intereses. Pēc autores domām, piemērotākais risinājums būtu augstskolas lēmējinstiūcija ar iekšējo un ārējo pušu pārstāvniecību, kur iekšējo un ārējo pārstāvju skaitliskā proporcija būtu vienlīdzīga. Padomes pārziņā būtu stratēģiskie, finanšu u.c. institucionālās vadīšanas un pārvaldes jautājumi, bet akadēmiskie jautājumi paliktu augstskolas senāta kompetencē. Tātad, daļa no ieguvumiem augstskolas institucionālās

pārvaldes sistēmā, ieviešot padomes ar ārējo pārstāvju dalību, būtu saistīti ar uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju efektīvāku izmantošanu: vadīšanas darba kompetence un profesionalizācija, vadīšanas darba atvērtums, izvairīšanās no fragmentāras un sadrumstalotas lēmumu pieņemšanas, iespēja efektīvāk realizēt augstskolas pamatdarbības mērķus – studiju un pētniecības sasaisti ar darba tirgu un ražošanu. Iespējamie riski – ārējo pārstāvju nepietiekoša izpratne par akadēmiskās vides vadīšanas specifiku, politisku vai ar uzņēmējdarbību saistītu interešu lobēšana, kā arī ārējo pārstāvju nepietiekoša interese un dalība pārvaldes darbā un lēmumu pieņemšanā (īpaši, ņemot vērā to, ka ārējo pārstāvju dalība lēmēj institūcijā būtu kā blakus darbs, un, iespējams, bez atalgojuma).

Kopsavilkums par nepieciešamajiem uzlabojumiem uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju efektīvākai izmantošanai augstskolu institucionālās vadīšanas pilnveidei.

Konkrēti:

1. Vadīšanas cikla visu posmu īstenošana, īpaši – atgriezeniskās saites piemērošana, vērtējot izpildes un darbības rezultātus, un pieņemot lēmumus rezultātu uzlabojumiem. Tādejādi tiks nodrošināta funkcionālās efektivitātes mērīšana, un rezultātu sasniegšanas progress.
2. Ciešāka saskaņotība starp mērķu, uzdevumu un rezultātu plānošanu un izpildi procesu ietvaros. To nodrošina uzraudzības piemērošana procesu un uzdevumu izpildei, un identificēto problēmu risināšana/koriģēšana jau uzdevumu veikšanas laikā.
3. Lai perspektīvā efektīvāk realizētu veikspējas vadību, – nepieciešama uzlabota personālvadības politika administratīvā personāla vērtēšanas jomā, izvērtējot amatu/funkciju izpildes profesionālismu, praksē nodrošinot nepieciešamās mācības, karjeras attīstības iespējas un izmaiņas atalgojuma piemērošanā. Veikspējas vadība piemērojama operatīvajā vadīšanā, sasaistot darbinieku vērtējumu ar amata funkcijās paredzēto mērķu un uzdevumu izpildi.
4. Funkciju auditi, to ieteikumu izmantošana praksē - ātrāka administratīvās struktūras optimizācija atbilstoši augstskolai sasniedzamajiem mērķiem un uzdevumiem, un saistībā ar stratēģiskās, kvalitātes un veikspējas vadības specifiku.
5. Vadības līderības, vadīšanas darba atvērtības, vadīšanas kompetences, horizontālās sadarbības un mācīšanās spējas paaugstināšana uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanā, lai uzlabotu procesu un uzdevumu izpildi:

- Regulāras mācības par organizācijas pārmaiņu vadīšanu, struktūras optimizāciju, uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas būtību un mērķiem, lai veidotu visa līmeņa vadītāju izpratni. Zināšanas un prasmes no izpildvaras un administratīvo struktūrvienību vadītāju līmeņa tālāk pārnesamas uz administratīvo struktūrvienību darbinieku līmeni.
- Augstskolas kā matricas tipa organizācijas attīstīšana, vairāk izmantojot tīklveida horizontālo sadarbību/koordināciju, komandas un projektu darba principus, lai uzlabotu procesu vadību un izpildes un darbības rezultātu sasniegšanu.
- Izpildvaras lomas palielināšanās/nostiprināšanās – augstākā un vidējā līmeņa administratīvo struktūrvienību vadītāju iesaiste un atbildība par uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanu, atbalsts un rīcība jauninājumu ieviešanai institucionālās vadīšanas darbā.

Vispārīgi (attīstības tendences):

- Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju un citu uzņēmējdarbības vadīšanas elementu ieviešana tradicionālajā birokrātiskajā vadīšanas pieejā.
- Augstskolu institucionālās vadīšanas darba organizācija un uzlabojumi analizējami publiskā sektora un izglītības vadības kontekstā, kas nozīmē labākās publiskā sektora vadības prakses pārņemšanu augstskolu vadīšanā.
- Padomes ar ārējo ieinteresēto pušu pārstāvniecību ieviešana augstskolu lēmēj institūcijās, ārējo ieinteresēto pušu pārstāvju (*external stakeholders*) lomas un funkciju palielināšanās ar institucionālo vadīšanu saistīto lēmumu pieņemšanā.
- Augstskolu globālās konkurences palielināšanās, arī institucionālās vadīšanas resursu jomā.
- Augstskolu starptautiskās vērtēšanas (*ranking*) un salīdzināšanas (*benchmarking*) attīstība. Tas veicinās arī labākās institucionālās vadīšanas prakses piemēru pārņemšanu.

SECINĀJUMI

Promocijas darba „Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošana augstskolās Latvijā” mērķis – izpētīt veicinošos un kavējošos faktorus uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanā augstskolās, un noteikt nepieciešamās izmaiņas institucionālās vadīšanas pilnveidei, ir sasniegts. Mērķa ietvaros izpētīts pētījuma jautājums – kādi faktori augstskolu institucionālajā vadīšanā veicina un kavē uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju mērķtiecīgu un efektīvu izmantošanu? Promocijas darba ievadā formulētās tēzes apstiprina autores izstrādātie secinājumi. Līdz ar tēžu pierādījumu, apstiprinās ar pētījuma praktisko daļu saistītā hipotēze – lēmumu pieņemšanā nepietiekami izmantota atgriezeniskā saite par izpildes un darbības rezultātiem kavē stratēģiskās un kvalitātes vadības efektīvu izmantošanu augstskolu institucionālajā vadīšanā.

1.tēze. Pārmaiņas augstskolu vadīšanā izriet no sabiedrības vadības modernizācijas zinātniskajām atziņām, kur uz rezultātu orientēta vadīšana tiek pielietota izmantojot procesu pieeju, organizatoriskās struktūras optimizāciju un funkcionālās efektivitātes mērīšanu.

1. Augstskolu vadīšanas modernizācija ir daļa no plašākām publiskās pārvaldes un izglītības vadības reformām, kuru metodoloģiskais pamats ir Jaunās publiskās pārvaldes teorija, „uz rezultātu orientētas” vadīšanas pieeja, procesu pieeja, un vadībzinātnes autoru zinātniskās atziņas par organizatoriskās struktūras optimizāciju un funkcionālās efektivitātes mērīšanu. Augstskolu vadīšanas sasaisti ar publisko sektoru pamato arī augstskolu misijas, vīzijas un stratēģisko mērķu formulējums atbilstoši sabiedrības mērķgrupu vajadzībām.
2. Izmantojot Jaunās Publiskās pārvaldes teorētiskās atziņas un publiskas organizācijas resursu – rezultātu modeli, iespējams raksturot augstskolas vadīšanas orientāciju uz rezultātu, kur augstskolas institucionālā vadīšana definējama kā horizontālais mērķis jeb prioritāte augstskolas pamatdarbības mērķu un rezultātu sasniegšanā.
3. Globalizācijas, pieaugošās konkurences, mainīgo sociālekonomisko apstākļu ietekme, kā arī augstskolas kā atvasinātas publiskas personas statuss ar autonomijas pilnvarām, uzskatāmi kā veicinošie faktori uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju nepieciešamībai augstskolu institucionālajā vadīšanā.
4. Teorētiskajos avotos nav vienota augstskolas vadīšanas (*management*) un pārvaldes (*governance*) skaidrojuma. Tomēr biežāk lietotajos, un arī darba autores izmantotajā skaidrojumā noteikts, ka pārvaldi realizē lēmējinstiūcijas, bet vadīšana ir augstskolas

- izpildvaras darbības joma, kuras ietvaros tiek izmantotas uz rezultātu orientētas vadīšanas pieejas.
5. Klasiskā birokrātiskā augstskolu vadīšanas pieeja ir novecojusi – tai raksturīga „uz procedūrām”, nevis „uz rezultātu” orientēta darbība. Birokrātiskā pieeja nevar nodrošināt augstskolas mērķu un rezultātu sasniegšanu mūsdienīgu apstākļos, jo palielinās sabiedrības mērķgrupu un pārraugošo ministriju prasības pēc augstskolu sasniegtajiem rezultātiem, kā arī pieaug izpildāmo mērķu, uzdevumu un sasniežamo rezultātu apjoms un izpildes ātrums.
 6. Stratēģiskā vadība, kvalitātes vadība un veikspējas vadība ir galvenās vadīšanas metodoloģiskās pieejas, kas augstskolās tiek pārņemtas no uzņēmējdarbības vadīšanas prakses. Šādas pārņemšanas nepieciešamība ir atspoguļota vadībzinātnes autoru zinātniskajās atziņās, kuri atzīst šo pieeju piemērojamību uz rezultātu orientētas augstskolas vadīšanā.
 7. Augstskolu institucionālajā vadīšanā piemērojama procesu vadība, kas ir mūsdienīgs un efektīvs vadīšanas veids, kādā organizācija īsteno savu darbību, izmantojot horizontālo vadīšanas principu un maksimāli koncentrējoties uz izpildes un darbības rezultātu sasniegšanu. Procesu iedalījumu augstskolās metodoloģiski pamato H. Mintzberga (*H. Mintzberg*) organizācijas struktūras konceptuālais modelis, kur procesi strukturējami atbilstoši vadības, pamatdarbības un atbalsta funkcijām.
 8. Procesu pieeju, kas nepieciešama stratēģiskajā vadīšanā, kvalitātes vadībā un veikspējas vadībā, nav iespējams pilnvērtīgi īstenot, ja struktūrvienību darbība ir organizēta tikai atbilstoši hierarhiskajai pakļautībai (vertikālā vadīšanas struktūra), nevis horizontālajai sadarbībai. Izteikti vertikāla, hierarhiska struktūra ir kavējošs faktors stratēģijas un kvalitātes vadības īstenošanā –, tādejādi tiek palēnināta horizontālā sadarbība un koordinācija uzdevumu izpildē.
 9. Uz rezultātu orientētas augstskolas vadīšanu nosaka pēc tās izpildes un darbības rezultātu atbilstības izvirzītajiem (plānotajiem) mērķiem un uzdevumiem, kas ir funkcionālās efektivitātes mērīšana. Tās obligāts nosacījums ir visu augstskolas struktūras līmeņu rezultātu regulāra analīze un novērtēšana, un lēmumu pieņemšana attiecīgās darbības jomas pilnveidei.
 10. Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas efektivitāte iespējama, nodrošinot vadīšanas pieeju sasaisti ar vadībzinātnes autoru atziņās noteiktajiem vadīšanas galvenajiem principiem – vadības līderību, profesionālo kompetenci, spēju

mācīties un piemērot jauninājumus vadīšanas darbā, vadīšanas darba atvērtību, horizontālo sadarbību.

2.tēze. Ieviešot stratēģisko un kvalitātes vadību, augstskolas ir definējušas mūsdienīgus institucionālās vadīšanas mērķus un uzdevumus, taču praksē uzlabojumi bieži īstenoti formāli, un pastāv neatbilstība starp plānotajiem uzstādījumiem un uzdevumu izpildi.

11. Latvijas augstskolu attīstības un plānošanas dokumentos iekļauta organizatoriskās jeb institucionālās vadīšanas efektivitātes prioritāte, kuras īstenošanai formulētas teorētiskajā izpētē noteiktās uz rezultātu orientētās vadīšanas pieejas ar to izpildes komponentiem mērķu, uzdevumu un sasniedzamo rezultātu veidā.
12. Galvenie institucionālās vadīšanas attīstības mērķi, uzdevumi un rezultāti, kas definēti augstskolu attīstības plānošanas dokumentos atbilst teorētiskajām nostādnēm par uz rezultātu orientētu vadīšanu, taču augstskolu vadības praksē attīstības dokumenti – stratēģijas, koncepcijas, kvalitātes politikas vāji kalpo kā operatīvās un stratēģiskās vadības lēmumu pieņemšanas pamatojums.
13. Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metode kā stratēģijas īstenošanas rīks izmantojama izpildes un darbības rezultātu plānošanā un apkopošanā. Augstskolu stratēģiju izstrādē un ieviešanā pielietota Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metode – visām darbības jomām formulēti mērķi, uzdevumi un sasniedzamie rezultāti, kā arī veidota hierarhija un sasaiste starp stratēģisko mērķu un konkrēto mērķu formulējumu.
14. Lai arī MK noteikumos un Augstskolu likumā noteikts, ka publiskajos pārskatos jāatspoguļo stratēģijas noteikto uzdevumu un rezultātu novērtējums attiecīgajā gadā, augstskolu publiskie pārskati tomēr netiek pilnībā izmantoti kā institucionālās vadīšanas mērķu un uzdevumu izpildes atskaites dokuments. Dokumentu izpētes rezultātā secināms, ka augstskolu atskaites ziņojumi – gada pārskati, vadības ziņojumi u.c. dokumenti par institucionālās vadīšanas mērķu un uzdevumu izpildi vāji atspoguļo plānoto uzlabojumu rezultātus.
15. Ekspertu interviju rezultāti 2017. gadā parādīja, ka augstskolās ar nelielu studējošo skaitu pietrūkst administratīvo resursu, lai uz rezultātu orientētas vadīšanas pieejas strukturētu un dokumentētu atbilstoši teorētiskajiem priekšrakstiem un standartiem, kas, savukārt, institucionālajā vadīšanas darbā var radīt haosu un pašplūsmu.
16. Lai ieviestu un izmantotu uz rezultātu orientētas vadīšanas pieejas augstskolas institucionālajā vadīšanā, vairākums Latvijas augstskolu veikušas organizatoriskās struktūras izmaiņas atbilstoši funkcijām un procesiem stratēģiskās, kvalitātes un veikspējas vadības ietvaros. Taču augstskolās ar nelielu studējošo skaitu ir ierobežoti

administratīvie resursi, un uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju vadītāju vai speciālistu amati netiek ieviesti.

17. Augstskolās kopumā nepietiekoši tiek analizētas un izvērtētas administratīvo struktūrvienību funkcijas (funkciju auditu ieteikumu ieviešana praksē), un raksturīga lēna struktūras un funkciju optimizācija, kas kavē stratēģiskās, kvalitātes un veikspējas vadības efektīvu izmantošanu.
18. Veikspējas vadība kā efektīvi funkcionējoša vadīšanas pieeja kopumā augstskolās vēl netiek izmantota. Tā tiek daļēji pielietota izpildot MK noteikumus par darbinieku darba izpildes novērtēšanu reizi gadā, kas ir nepietiekoši, lai realizētu visus veikspējas vadības komponentus – administratīvā personāla izpildes rezultātu sasaiste ar atalgojumu, darbinieka attīstības uzdevumiem un to iekļaušanu amata aprakstā, mācību un karjeras iespējām, un šo nosacījumu īstenošanu praksē.
19. Autores empīriskā pētījuma rezultātā identificētas vadīšanas problēmas, kuras analizētas darba teorētiskajā daļā, un, kas saistītas ar uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanu mijiedarbībā ar vadības līderību, vadīšanas profesionālo kompetenci, horizontālo sadarbību un vadīšanas darba atvērtību:
 - Visu līmeņu vadītājiem (t.sk. administratīvo struktūrvienību vadītājiem) kopumā pietrūkst zināšanas un prasmes par organizāciju pārmaiņu vadību – par stratēģiskās, kvalitātes un veikspējas vadības izmantošanu un ieguvumiem, un administratīvās struktūras optimizāciju. „Vadīšanas kompetences” komponentam ir cieša korelācija ar stratēģiskās, kvalitātes un veikspējas vadības faktoriem, un augstskolas visu līmeņu vadītājiem nepieciešams regulāri papildināt un uzlabot institucionālās vadīšanas zināšanas un prasmes;
 - Administratīvo struktūrvienību vadītāju atlasē iztrūkst vadīšanas prasmju izvērtēšanas, kas iekļauj arī uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas specifiku;
 - Lai arī pastāv augstākās vadības atbalsts jauninājumiem vadīšanas darbā, šo vadīšanas principu būtu nepieciešams attīstīt vairāk. Atbilstoši faktoru analīzei, komponents „atbalsts jauninājumu ieviešanai institucionālās vadīšanas darbā” izkristalizējas kā viens no svarīgākajiem stratēģiskās, kvalitātes un veikspējas vadības faktors;
 - Institucionālās vadīšanas darba atvērtība un informācijas aprīte administratīvo struktūrvienību un augstākā un vidējā līmeņa vadības starpā ir nepietiekoša – dažāda līmeņa vadītāji nav pietiekoši informēti par administratīvā personāla funkcijām, organizatoriskās struktūras izmaiņām, kā arī stratēģiskās, kvalitātes, veikspējas vadības izmantošanas nosacījumiem un ieguvumiem;

- Personāla līdzdalība galveno attīstības plānošanas (darbības stratēģija) un kvalitātes vadības dokumentu izstrādē ir nepietiekoša;
 - Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas obligāts priekšnosacījums ir līderorientēta vadība, jo palielinās nepieciešamība nodrošināt darbinieku informētību un motivāciju par stratēģiskās, kvalitātes un veiktspējas vadības ieviešanas specifiku, priekšrocībām un ieguvumiem. To apstiprināja arī ekspertu interviju rezultāti 2017. gadā, – lai veicinātu personāla izpratni par stratēģiskās, kvalitātes un veiktspējas vadības būtību un ieguvumiem, nepieciešama augstskolas izpildvaras pārstāvju aktīva iesaistīšanās.
20. Lai arī dažāda līmeņa vadītāji no augstskolām (universitātēm) apstiprināja, ka viņiem „ir iespējas piedalīties universitātes institucionālās vadīšanas lēmumu pieņemšanā”, un viņi „pārzina universitātes darbības stratēģiju”, iespēju „ietekmēt universitātes stratēģiskās plānošanas procesus” respondenti vērtēja daudz zemāk – 27% respondentu izteica viedokli, ka viņiem nav iespējas ietekmēt stratēģiskās plānošanas procesus. Arī faktoru analīzes rezultāti parādīja, ka visu līmeņu vadītāju dalība institucionālās vadīšanas lēmumu pieņemšanā ir nepietiekoša;
21. Vairāk nekā puse respondentu (64%) – dažāda līmeņa vadītāji no augstskolām (universitātēm) uzskatīja, ka institucionālajā vadīšanā nepieciešamas reformas jeb būtiski uzlabojumi. Salīdzinoši liels respondentu skaits (24% - 29%) uzskatīja, ka stratēģiskā, kvalitātes un veiktspējas vadība tiek īstenotas nepilnīgi – iztrūkst uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju komponentu izpilde, un raksturīga formāla pieeja;
22. Padomes ar ārējo pušu pārstāvniecību kā augstskolas lēmēj institūcijas ieviešana varētu veicināt uzņēmējdarbības vadīšanas labākās prakses pārņemšanu augstskolu vadīšanā - labāk izprotot uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas nozīmi, un uzlabojot augstskolu institucionālās vadīšanas darba orientāciju uz rezultātu.
23. Augstskolu institucionālās vadīšanas modernizācija ietver arī lēmējvaras un izpildvaras savstarpēju nodalīšanu, un izpildvaras lomas palielināšanos – augstākā līmeņa vadītāju aktīvu dalību uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanā un atbildību par vadīšanas pieeju izmantošanu rezultātu sasniegšanā.

3.tēze. Nepieciešamie uzlabojumi augstskolu stratēģiskās, kvalitātes un veiktspējas vadībā galvenokārt saistīti ar E. Deminga vadīšanas cikla visu posmu piemērošanu.

24. Stratēģiskās, kvalitātes un veiktspējas vadības izmantošanas nosacījumi un izpildes komponenti ir līdzīgi, jo tās raksturo kopēji mērķi – augstskolas institucionālās vadīšanas efektivitātes paaugstināšana un visu līmeņu mērķu/rezultātu sasniegšanas

- sistemātiska pilnveide, ko var nodrošināt visu vadīšanas cikla posmu piemērošana vadīšanas darbā.
25. Administratīvo procesu vadībā nepilnīgi tiek nodrošināta procesu, vai procesu ietvaros veikto uzdevumu izpildes uzraudzība. To būtu nepieciešams pastiprināt, lai izmaiņas problēmu, kļūdu un neatbilstību gadījumā būtu iespējams ieviest jau procesu izpildes laikā. Arī ekspertu interviju rezultāti 2017. gadā parādīja, ka procesu izpildē nepieciešama izpildes rezultātu progresa mērīšana.
26. **Pētījuma hipotēzi apstiprina secinājums**, ka lēmumu pieņemšana par institucionālās vadīšanas un rezultātu sasniegšanas uzlabojumiem nav pietiekoši pamatota – lēmumu pieņemšana rezultātu snieguma pilnveidei ne vienmēr balstās uz procesos un faktos balstītiem pierādījumiem, jo netiek nodrošināta sistemātiska izpildes un darbības rezultātu analīze, un atgriezeniskās saites piemērošana.
- vairāk kā 30% respondentu uzskatīja, ka problēmu, kļūdu un neatbilstību novēršana un lēmumu pieņemšana institucionālās vadīšanas darbā nav pietiekoši efektīva, un vairāk kā 20% respondentu uzskatīja, ka institucionālās vadīšanas darbā ir problēmas ar rezultātu analīzi un novērtēšanu.
 - faktoru analīzes rezultāti parādīja, ka respondenti zemāk vērtējuši komponentus, kas ietilpst vadīšanas cikla posmos – „izpildes analīze un vērtēšana” un „rezultātu vērtēšana”, kas var liecināt par to, ka šie komponenti netiek pietiekoši realizēti, t.i., vadīšanas ciklā nepietiekoši tiek veikta darbības un izpildes rezultātu analīze, novērtēšana, un lēmumu pieņemšana institucionālās vadīšanas uzlabojumiem.
27. Kvantitatīvo un kvalitatīvo rezultatīvo rādītāju uzkrāšana, apkopošana un analīze uzskatāma par uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas vienu no galvenajiem ieguvumiem. Lielā apjoma dēļ augstskolām ar ierobežotiem administratīvajiem resursiem izpildes un darbības rezultātu apkopošana un analīze var būt problemātiska. Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešana un izmantošana ir saistīta ar apjomīgu, strukturētu dokumentāciju, kuras izstrādei un uzturēšanai nepieciešams plānot administratīvos resursus.
28. Visu augstskolas strukturālo līmeņu rezultātu apkopošana primāri uzskatāma kā instruments vadītājiem analīzei un lēmumu pieņemšanai, un sekundāri izmantojama kā atskaites par sasniegumiem augstskolas mērķgrupām, koleģiālajām institūcijām un ārējiem interesentiem.

29. Atbilstoši aptaujas rezultātiem (27% dažāda līmeņa vadītāju izteikuši viedokli, ka viņiem nav iespējas ietekmēt stratēģiskās plānošanas procesus) iespējams secināt, ka institucionālās vadīšanas lēmumu pieņemšanā iztrūkst visu līmeņu vadītāju iesaiste.

PRIEKŠLIKUMI

Izpildvaras un administratīvo struktūrvienību kompetences jomā:

1. Institucionālās vadīšanas attīstības mērķis augstskolu plānošanas un attīstības dokumentos formulējams kā horizontālais mērķis vai prioritāte, jo tā īstenošana attiecas uz visu vertikālo pamatdarbības mērķu sasniegšanu.
2. Autores piedāvātā, uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas metodoloģiskā shēma, kas balstīta uz E. Deminga vadīšanas ciklu, pielietojama augstskolu institucionālās vadīšanas praksē – stratēģiskās, kvalitātes un veikspējas vadības sistēmu īstenošanā un pilnveidē. Shēmas funkcionālais pielietojums nodrošinātu atgriezeniskās saites izmantošanu lēmumu pieņemšanā gan par administratīvo procesu izpildes un rezultātu uzlabojumiem, gan augstskolas pamatdarbības mērķu un rezultātu sniegumu.
3. Katrā augstskolā nepieciešams izvērtēt, kādi ir esošie administratīvie resursi un kompetence, lai uzlabotu stratēģiskās, kvalitātes, veikspējas vadības izmantošanu augstskolas institucionālās vadīšanas pilnveidei – orientācijai uz mērķu īstenošanu un rezultātu pilnveidi. Arī nelielu augstskolu organizatoriskajās struktūrās būtu nepieciešams ieviest kvalitātes vadītāju/speciālistu amatus (tas iespējams arī amatu apvienošanas kārtībā), lai uz rezultātu orientētu vadīšanas pieejas dokumentētu, koordinētu un apkopotu visu darbības jomu rezultātus.
4. Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošana veicama pamatojoties uz vadīšanas principiem, kuri savā vadīšanas praksē īpaši piemērojami augstskolu augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem – līderība, vadīšanas kompetence, spēja mācīties un piemērot jauninājumus vadīšanas darbā, vadīšanas darba atvērtība, horizontālā sadarbība.
5. Lai efektīvāk izmantotu stratēģiskās, kvalitātes un veikspējas vadīšanas pieejas, augstskolās būtu nepieciešami vairāki sagatavošanās pasākumi – (1) funkciju auditi, kas izvērtē struktūras un funkcijas visu līmeņu mērķiem un rezultātiem, un, kā rezultātā ieviešamas strukturālas izmaiņas augstskolu administratīvās vadības un tās pakļautībā esošajos amatos; (2) mācības par vadīšanas pieeju izmantošanu visu līmeņu vadītājiem, t.sk. administratīvo struktūrvienību vadītājiem.
6. Lai arī augstskolas saglabā tradicionālo hierarhisko jeb funkcionālo struktūru, un tā nepieciešama nosakot pienākumus, atbildības un kontroli, tomēr realizējot procesus un uzdevumus to ietvaros, piemērotāka ir atvērta tipa, uz procesiem un rezultātiem

- orientēta matricas struktūra, kur svarīgāka par hierarhisko pakļautību ir uzdevumu veikšana izmantojot horizontālo jeb tīklveida sadarbību un komandas darbu.
7. Atbildību par stratēģisko, kvalitātes un veiktspējas vadīšanas pieeju izmantošanu nepieciešams deleģēt decentralizēti – fakultāšu dekāniem, katedru vadītājiem, vai atbalsta personālam, apvienojot amata pienākumus. Tādejādi iespējams izvairīties no situācijas, ka vadīšanas pieeju izmantošana notiek tikai centralizēti – augstskolas administratīvās vadības un administratīvo struktūrvienību līmenī.
 8. Izmantojot Līdzsvarotu rādītāju sistēmas metodi, augstskolu stratēģiskajā vadībā jāturpina uzlabot stratēģisko un operacionālo mērķu, rīcības uzdevumu un rezultātu izstrāde, un jāuzrauga rezultātu sasniegšanu praksē.
 9. Rezultātu plānojumam (gan izpildes, gan darbības rezultātu līmenī), un to izpildei augstskolas institucionālās vadīšanas darbā jāpiešķir prioritāra loma, analizējot un novērtējot stratēģisko un operatīvo plānu izpildi, un saistot to ar struktūrvienību funkciju izpildi. Lai novērstu kļūdas un neatbilstības procesu izpildes gaitā, nepieciešama izpildes un darbības starprezultātu analīze, kas raksturojama kā mērķu sasniegšanas progresu mērīšana.
 10. Jāuzlabo funkcionālās efektivitātes mērīšana – darbības rezultātu atbilstības (mērķu sasniegšanas efektivitāte, rezultativitāte, lietderīgums) noteikšana izvirzītajiem mērķiem un lēmumu pieņemšana uzlabojumu veikšanai. Izmantojot stratēģisko, kvalitātes un veiktspējas vadību, funkcionālo efektivitāti iespējams mērīt gan izpildes rezultātiem struktūrvienību un amatu līmenī, gan darbības rezultātiem augstskolas līmenī.
 11. Kvalitātes vadība ieviešama atbilstoši Eiropas kvalitātes fonda Izcilības modelim (*EFQM Excellence, Investors in Excellence*), jo tas paredz stratēģijas, personāla, resursu un procesu virzību uz rezultātiem, piemērojot līderību, inovatīvu pieeju, spēju mācīties un iegūto zināšanu piemērošanu vadīšanas darbā. Izcilības modeļa piemērotību augstskolu darbības profilam un modeļa atpazīstamību un reputāciju atzinušas arī pašas augstskolas gan Latvijā, gan ārvalstīs. ISO standartu vēlams piemērot sākotnēji, jo tas nodrošina procesu sakārtošanu un kontroli, bet ne rezultātu snieguma pilnveidi.
 12. Būtu nepieciešams izstrādāt vadlīnijas un ieteikumus kvalitātes vadības sistēmas izstrādei, ieviešanai un izmantošanai nelielās augstskolās (studējošo skaits mazāks par 1000), kurās ierobežoto administratīvo resursu dēļ ir apgrūtināta uz rezultātu orientēta

- vadīšanas pieeju dokumentēšana (procesu un procedūru apraksti, pierādījumu apraksti u.c.).
13. Veiktspējas vadība augstskolās ieviešama pakāpeniski, sākumā to piemērojot vadītāju/darbinieku amatu līmeņiem augstskolu administratīvajās struktūrvienībās. Izmantojami MK noteikumi par darbinieku darba izpildes novērtēšanu, un praksē realizējot darba izpildes vērtējuma sasaisti ar amata funkciju izmaiņām, atalgojumu, apmācībām, karjeras attīstību. Ierobežotā budžeta apstākļos mācību vajadzības iespējams realizēt darbiniekiem apgūstot konkrētus studiju kursus augstskolā, kurā strādā.
 14. Augstskolās var apsvērt iespēju mazināt vidējā līmeņa administratīvo struktūrvienību vadītāju skaitu, jo, kā liecina teorētiskās atziņas un ārzemju augstākās izglītības iestāžu vadīšanas prakse, vidējā līmeņa struktūrvienību vadītāju loma institucionālajā vadīšanā samazinās. Tā vietā palielinās tendence ieviest matricas tipa struktūru, ar tiešu sasaisti starp līderorientētu augstāko vadību un kvalificētiem speciālistiem. Par šādu sadarbību liecina arī dažu Latvijas augstskolu struktūras (BA, RPIVA u.c.), kur kvalitātes vadītājs/speciālists ir tieši pakļauts augstskolas rektoram.
 15. Lai labāk mērītu un izvērtētu administratīvo struktūrvienību izpildes rezultātus (veiktspējas vadības ietvaros), struktūrvienībās būtu jāievieš ikgadējie rīcības plāni ar sagaidāmajiem izpildes rezultātiem rādītājiem, kas saskaņoti ar augstskolas konkrētajiem un stratēģiskajiem mērķiem. Rīcības plānos iekļaujami struktūrvienību un darbinieku attīstības uzdevumi attiecīgajam periodam.
 16. Augstākā un vidējā līmeņa administratīvajiem vadītājiem vairāk jāattīsta līderības prasmes un vadīšanas kompetence, regulāri izmantojot pieredzes apmaiņu augstskolu starpā, vietējo un starptautisko organizāciju piedāvāto projektu, semināru un konferenču iespējas.
 17. Jāuzlabo informācijas aprīte un pieejamība (vadīšanas darba atvērtība), kā arī sadarbība starp dažāda līmeņa vadītājiem un administratīvo struktūrvienību darbiniekiem. To nodrošina regulāras operatīvās sanāksmes par aktuālajiem institucionālās vadīšanas jautājumiem – uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas problēmām un risinājumiem.
 18. Atbilstoši MK noteikumiem par gada publiskajiem pārskatiem un Augstskolu likumam, augstskolu publiskajos pārskatos (gadagrāmatās) jābūt atspoguļotai informācijai par veiktajiem uzdevumiem un sasniegtajiem rezultātiem ne tikai studiju

un pētniecības jomās, bet arī institucionālās vadīšanas uzlabojumu jomā. Publiskajiem pārskatiem jābūt pieejamiem augstskolu interneta mājaslapās.

19. Augstskolu visu līmeņu vadītājiem jāizvairās no formālas pieejas uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanā un izmantošanā. Tai raksturīga nepietiekoša izpratne par vadīšanas pieeju ieguvumiem institucionālās vadīšanas efektivitātes uzlabošanā, iztrūkst vadīšanas pieeju mērķtiecīgas izmantošanas lēmumu pieņemšanā, un mērķu, uzdevumu, procesu un rezultātu dokumentēšana atbilstoši normatīvajam regulējumam ir svarīgāka par to īstenošanu praksē.

Augstskolu vadītājiem sadarbībā ar Izglītības un zinātnes ministriju (IZM) un Augstākās izglītības padomi (AIP):

20. Izteikt priekšlikumu Augstskolu likuma 12.p. grozījumiem par augstskolu pārstāvības, vadības un lēmēj institūcijām, precīzāk nodalot lēmējvaru no izpildvaras, un nosakot, kas ir universitātes lēmēj institūcijas un izpild institūcijas, un kāda līmeņa lēmumu pieņemšana ir to kompetencē.
21. Atkārtoti jāizvērtē iespēja ieviest padomi ar ārējo interesēto pušu (*external stakeholders*) pārstāvniecību kā augstskolas lēmēj institūciju.
22. IZM un citu augstskolu pārraugošo ministriju attīstības stratēģijās nepieciešams definēt, kādi mērķu izpildes rādītāji (darbības rezultāti) tiek sagaidīti no augstskolām. Ministrijām un nozaru organizācijām būtu aktīvāk jākomentē augstskolu stratēģijas, un jāizsaka savas rekomendācijas gan stratēģiju veidošanā, gan rezultātu sasniegšanā. Pasākumu plānos nepieciešamajām reformām augstākajā izglītībā un zinātnē būtu jānosaka konkrētāki augstskolu institucionālās vadīšanas modernizācijas ieteikumi.
23. IZM būtu nepieciešams izstrādāt priekšlikumus „Augstskolu likuma” grozījumiem, kas saistīti ar augstskolu personālu:
 - Augstskolu vispārējā personāla detalizētāka strukturēšana, nosakot, kādas kategorijas (tehniskais, saimnieciskais, administratīvais u.c.) un kādi amati to pārstāv.
 - Būtu nepieciešams ieviest vispārējā personāla kategoriju „administratīvā darba personāls” (administratīvā darba struktūrvienību vadītāji un darbinieki), jo pašlaik „administratīvais personāls” ir definēts kā amatpersonas, kuru funkcijas ir administratīvais darbs (vadīšanas darbs). Augstskolas var neuzrādīt administratīvā darba struktūrvienību darbinieku skaitu, jo šāda personāla kategorija likumā nav definēta.

- Pastāv neskaidrības ar institucionālās vadīšanas jēdziena pielietojumu, kas var radīt problēmas ar uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanas atbildību. Augstskolu likumā izpildvara definēta kā „vadības institūcijas”, „administratīvā vadība”, savukārt augstskolas savu izpildvaru, vai izpildvaru kopā ar lēmējvaru definē kā „vadība”, „administrācija”, „administratīvā pārvalde”, „pārvalde”, „rektorāts”.
- Pastāv neskaidrības ar administratīvā personāla jēdziena pielietojumu – Augstskolu likumā tas definēts kā augstskolu amatpersonas, bet plašāk izplatīts ir šī jēdziena pielietojums augstskolas izpildvarai (administratīvā vadība) un administratīvo struktūrvienību darbiniekiem, kas veic administratīvo darbu.

Autores ieteikumi turpmākiem pētījumiem:

Autores pētījuma mērķis bija izpētīt uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošanas sasniegumus un problēmas Latvijas augstskolās kopumā, neraksturojot katras atsevišķas augstskolas problēmas ar stratēģisko, kvalitātes un veikspējas vadību. Tomēr nevar noliegt to, ka augstskolu atšķirīgā veidošanās vēsture, tradīcijas, ģeogrāfiskā atrašanās vieta, specializācija, resursi u.c. faktori ir ietekmējuši to, cik lielā mērā un kādā kvalitātē uz rezultātu orientētas vadīšanas pieejas katrā no augstskolām tiek piemērotas.

Autores uzdevums bija identificēt problēmas un sniegt priekšlikumus iespējamajiem risinājumiem, lai uz rezultātu orientētas vadīšanas pieejas varētu izmantot efektīvāk, lai tās atvieglotu institucionālās vadīšanas darbu un palīdzētu pieņemt lēmumus un sasniegt/uzlabot plānotos izpildes un darbības rezultātus. Piedāvātie risinājumi izmantojami visu augstskolu institucionālajā vadīšanā, un īpaši tajās augstskolās, kuras apzinās, ka uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošana ir sākuma posmā.

Autore secina, ka uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju ieviešanas un izmantošanas problēmas un iespējamie risinājumi padziļināti pētāmi katrā no Latvijas augstskolām atsevišķi, un to var veikt pašas augstskolas kā pašnovērtējumu, veicot regulāras darbinieku aptaujas (kā respondentus iesaistot gan akadēmisko, gan vispārējo personālu). Tādejādi būtu iespējams precīzāk identificēt katras augstskolas institucionālās vadīšanas problēmjautājumus - stratēģiskās, kvalitātes un veikspējas vadībā, un strādāt ar konkrētiem risinājumiem katrā no augstskolām.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

Grāmatas:

1. Academic Administration. A quest for better management and leadership in higher education (2009). Edited by Chen S., NY, Nova Science Publishers, Inc., p.313
2. Administrative and Management Theory (1995). Edited by J.B. Miner, Dartmouth, USA, p.434
3. Advanced Strategic management (2007). Edited by Jenkins M., Ambrosini V., Collier N. A multi perspective approach. 2nd edition. Palgrave Macmillan International edition, p. 275
4. Armstrong M. (2006). Performance Management. Key Strategies and Practical Guidelines, 3rd edition, London and Philadelphia, Kogan Page, p. 381
5. Balanced Scorecard (2006). 2nd edition. Edited by Paul R. Niven. USA: John Wiley and Sons, Inc., p. 318
6. Boston J., Martin J., Pallot J., Walsh P. (1996). Public Management: The New Zealand Model, Auckland: Oxford University Press, p.354
7. Burn T., Stalker G.M. (1994). The Management of Innovation, Oxford University Press, sk. <http://cgi.ebay.com>, p.269
8. Burton R.C. (2004). Sustaining Change in Universities. The Society for Research into Higher Education: Open University Press, Great Britain, p.204
9. Caune J., Dzedons A. (2009). Stratēģiskā vadīšana. Rīga: Apgāds „Lidojošā zivs”, 379 lpp.
10. Classics of organization theory. 6th edition (2005). Edit. Shafritz J.M., Ott J.S., Yang Y.S., Thomson W., p.544.
11. Comparative Public Administration, (2000), edit. by Chandler J.A., London, NY: Routledge, p.275.
12. Daft R. (2010). New era of management. 9th edition. South Western Cengage Learning, p. 668
13. Daft R. (2011). Leadership. 5th edition. International edition. South Western Cengage Learning. p. 509
14. Deming W.E. (1994). The New Economics for Industry, Government, Education. 2nd edition. MIT Press, London, England, Cambridge, Massachusetts, p.247
15. Doing Management Research (2006). Edited by R.A. Thietart. Sage publications, p. 425.
16. Drucker P., (2007). Management challenges for the 21st century. HarperCollins Publ. Inc., New York, USA, pp.212
17. Edeirs Dž. (2007). Līderība un motivācija. Izdevējs: Lietišķās informācijas dienests, 126 lpp.
18. Eliassen K.A., Sitter N. (2008). Understanding Public Management, Sage. Publ. Inc., p.196.
19. Governance without Government: Order and Change in World Politics (2001). Editor J. N. Rosender, Cambridge. New York: Cambridge University Press, p.311
20. Governance in the 21th century: Revitalizing the Public Service (2003). Editors: B.G. Peter, D. J. Savoie. Montreal: Canadian Centre for Management Development: McGill – Queen’s University, p.438.
21. Icons of Public Management (2004).Edited by R. M. Almqvist. School of Business: Stockholm University, p.334
22. Introducing Public Administration (2007). 5th edition. Shafritz J.M., Russell E.W., Borick C.P., Pearson Education Inc., p.571
23. Kanigel K. (1999). The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency. Penguin paperback: UK, p.233.

24. Kaplan R.S., Norton D.P (1996). The Balanced Scorecard. Harvard Business School, USA, p.322.
25. Key Performance Indicators. 2nd edition (2010). Editor: Parmenter D., John Wiley & Sons, Inc., p. 299
26. Kvalitātes vadības sistēmas izveidošana, ieviešana un uzturēšana. Kvalitātes vadības sistēma (2005). Zygon Baltic Consulting. Apgāds „Biznesa partneri”, Rīga, 167 lpp.
27. Lake N., (2007). The strategic planning. Izdevējs: SIA „Multineo”, 247 lpp.
28. Leadership (2013). Edited by Peter G. Northouse. USA: Sage, p. 481
29. Leadership in Organizations (2011).Edit. by Storey J. Reutledge: London, New York, p. 278.
30. Līderības fenomens Latvijā. Oda vadītājiem. Vadītājs, līderis un līderība (2008). Sagat. Reģe V., 283 lpp.
31. Management (2010). Daft R., Kendrick M., Vershinina N. International edition: South Western, Cengage Learning, printed by Seng Lee Press, Singapore, p. 856.
32. Managing and Delivering Performance (2009). Edited by B. Maar. Elsevier Publisher, p.295
33. Mintzberg H. (1998). The Structure of Organizations: Review of Structure in Fives: Designing Effective Organizations
34. Mintzberg H. (1980). The Nature of Managerial Work. USA: Prentice Hall Inc., England: Cliffs, p.217.
35. Mintzberg H., Quinn J.B. (1991). The Strategy Process. 2nd edition. England: Prentice Hall
36. Morgan G. (1997). Images of organizations. Sage Publications Inc., p. 485
37. Murlis H. (1992). Performance related pay in the context of performance management, Reutledge, London, p.324
38. New era of management (2010). By R. Daft, 10th international edition. South Western Cengage Learning, p. 658
39. New Public Management: Current Trends and Future Prospects (2002). Edit. by Osborne S.P., McLaughlin K. London, New York: Reutledge, p.355
40. New Public Management. The transformation of ideas and practice (2002). Edited by Christensen T., Lagreid P. Ahgate Publ., Ltd., p.353
41. Niskanen W.A., Elgar E. (2007). Bureaucracy and Public Economics, Sage publ., p.232
42. Odiorne S.G. (2004). Management by Objectives. Pitman Publishing Corporation, p. 204
43. Organization Change (2008). Edited by Burke W.W. Sage publ., p.335
44. Organization Theory: a Public Perspective (1997). 2nd edition. Editors: Gortner H.F., Mahler J., Micholson J. B. Harcourt Brace College Publishers, p. 430
45. Organizational Theory. Design and Change. 6th edition (2010). Edited by Jones G.R. Pearson, p.543.
46. Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives (2007). Editors: Scott R.W., Davis G.F. Pearson Education International, p.452
47. Osborne D., Gaebler T. (2005). Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector
48. Pfeffer J., Salancik G. (2008). The External Control of Organizations. Published by Stanford Business Book, p. 300, pieejams: <http://cgi.ebay.com>
49. Pollitt C., Bouckaert G. (2004). Public Management Reform: a Comparative Analysis. Oxford University Press: New York, p.314
50. Public Administration and Public Affairs. 10th edition (2007). By Henry N., Pearson Prentice Hall, p.442

51. Pūķis M. (2010). Pašu valdība. Latvijas pašvaldību pieredze, idejas un nākotnes redzējums. Rīga: LPS, 512 lpp.
52. Randall J. (2004). Managing Change: Changing Managers, Routledge, Taylor&Francis Group: London, New York, p.257.
53. Schleh E.C. (2009). Management by Results. McGraw-Hill book company, p. 266
54. Sociology and organization studies (2008). Editor: Adler P.S. Offord University Press, p. 679
55. Strategic Management. An Analytical Introduction (1998). Edited by Luffman G., Lea E., Sanderson S., Kenny B., UK, USA, Blackwell Publishers Ltd., p. 499
56. Sustainable Change in Universities (2005). Editor Clark B.R. Published by SHRE, p.210
57. Svešvārdu vārdnīca (2005). Sastādītājas: Andersone I., Čerņevska I. u.c. Rīga: izdevniecība "Avots", 891 lpp.
58. Tiwari S. (2006). The Common Sense of Management. Sage Publ. Inc., p. 389.
59. The Craft of Public Administration (2008). By Berkley G.E., Rouse J.E. McGraw-Hill Higher Education, p. 359.
60. Theories of Public Organization (2011). 6th edition. Editor Denhardt R. B. USA: Wadsworth Cengage Learning, p. 240
61. The Power of Governance (2007). By R.J. Khoza and M. Adam. Palgrave MacMillan, p. 336
62. Total Quality Management and Operational Excellence (2014). Edited by Oakland J.S., NY, Routledge, p.530.
63. Towards Strategic Staff Development in Higher Education (2003). Edited by Blackwell R., Blackmore P. USA: SPHE and Open University Press, p.232.
64. Understanding Public Management (2008). By Eliassen K.A., Sitter N. Sage Publish., p.196
65. Understanding the Theory and Design of Organizations (2007). Daft R. USA: Thomson, South-Western, p. 533
66. Universities and Strategic Knowledge Creation Specialization and Performance in Europe (2007). Edited by A. Banaccorsi, C. Paraio. PRIME series on research and innovative policy in Europe, p.492
67. University Governance: Western European Comparative Perspectives (2009). Editors: Paradeese C., Reale E., Bleikie I., Ferlie E. Springer Publ.: UK, France, Italy, Norway, p.321.
68. Vanags E. (2007). Valsts pārvaldes reformas ārvalstīs un Latvijā. Rīga: Latvijas Statistikas institūts, 103 lpp.
69. Weber M. (1996). Bureaucracy in public administration: concepts and cases. Edit. by Stillman R.J. Boston: Houghton Mifflin Co., p.66
70. Westwood R., Clegg S. (2003). Debating Organization. Blackwell Publishing, p.403

Zinātniskās publikācijas, pētījumi:

71. Agasisti T., Catalano G. (2006). Governance models of university systems-towards quasi-markets? Tendencies and perspectives: a European comparison, Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 28, No 3, November 2006, pp. 245-262, pieejams: Reutledge Taylor&Francis Group
72. Anderseck K. (2008). Institutional and Academic Entrepreneurship: Implications for University Governance and Management, Higher Education in Europe, Vol. XXIX, No 2, July 2004, pieejams: Carfax Publishing Taylor&Francis Group
73. Appelbaum S.H., Nadeau D., Cyr M. (2008). Performance evaluation in a matrix organization. Industrial and commercial training. Vol. 40, No. 5, pp. 236-241, pieejams: Emerald Group Publishing Ltd.

74. Applying Self-Assessment Against the EFQM Excellence Model Further and Higher Education (2003). Higher Education Funding Council for England, Sheffield Hallam University, p.32.
75. Balanced Scorecard – a strategic management system of the HEI (2015). International Journal of Educational Management, vol.: 29, issue 2, 2015. Pieejams: EMERALD
76. Barnett R. (2003). Beyond all reason: living with ideology in the university, Buckingham, SRHE and Open University Press, pp. 409-422, pieejams: Routledge Taylor&Francis Group
77. Bernstein H. (1971). Modernization theory. The journal of development studies. Vol. 7, Issue 2. Published online in 2007. pp. 141-160. Pieejams: Routledge
78. Blackman D., Kennedy M. (2009). University of Canberra: Bruce, Australia. Knowledge management and effective university governance. Journal of Knowledge Management, Vol. 13, No 6 pp. 547-563, pieejams: EMERALD
79. Bleiklie I., Kogan M. (2007). Organization and Governance of Universities, Higher Education Policy, 2007/20, pp.477-493
80. Bourgon J. (2009). New directions in public administration. Public Policy and Administration, 24(3), 2009, p.309-330, pieejams: www.sagepublications.com
81. Bradshaw P., Fredette C. (2009). Theory to Practice in Academic Governance, Journal of Management Inquiry. Vol.18, Nr.2, June 2009, pp.142-143, pieejams: <http://online.sagepub.com>
82. Brown R. (2011). What do we do about university governance? Perspective, Vol. 15, No.2, April 2011, pp. 53-58, pieejams: Taylor&Francis
83. Capelo C., Lopes A., Mata A. (2015). A simulation based approach for teaching the systems perspective of strategic performance management. Accounting Education. Feb. 2015., Vol. 24, Issue 1, pp.1-26. Pieejams: EBSCOhost
84. Carnegie G., Tuck J. (2010). Understanding the ABC of University Governance. Australian Journal of Public Administration, 2010/Vol. 69, issue: 4, pp. 431-441.
85. Castro D., Ion G. (2011). New challenges in the governance of Catalan public universities. Higher Education Management and Policy. Vol. 23/2, OECD 2011, pp. 103-118.
86. Chapleo C. (2010). Portsmouth University Business School: Portsmouth, UK. What defines „successful” university brands. International Journal of Public Sector Management, Vol. 23, No 2, 2010, pp.169-183, pieejams: EMERALD
87. Checkland P. (1999). Systems Thinking, Systems Practice. New York: published by Wiley and Sons, Inc. Pieejams: onlinelibrary.wiley.com. Skat. 11.11.2014.
88. Christensen T. (2010). University governance reforms: potential problems of more autonomy. Journal of Higher Education, DOI 10.1007/s10734-010-9401-z, published online: December 30, 2010. Pieejams: springerlink.com.
89. Cutler T.(2010). Performance management in public services. Public Policy and Administration, 26 (1), pp. 129-146. Pieejams: www.sagepub.co.uk
90. De Boer H., Huisman J., Meister-Scheytt C. (2010). Supervision in modern university governance: boards under scrutiny. Studies in Higher Education, Vol.35, No 3, May 2010, pp.317-333. Pieejams: Reutledge, Taylor&Francis Group
91. EFQM Excellence Model. Higher Education Version. (2003). Sheffield Hallam University, United Kingdom, p.23
92. EFQM Excellence Model for higher education quality assessment (2009). Arjomandi M., Kestell C., Gumshaw P. University of Adelaide, Australia, p.123
93. Eriņa I. (2012). Augstākās izglītības finanšu vadības sistēmas izstrāde, promocijas darbs, LU
94. Farahbakhsh S. (2007). Managerial effectiveness in educational administration: concepts and perspectives, management in education. British Educational

- Leadership, Management and Administration Society, Vol. 21(2), pp. 33-36, pieejams: www.sagepublications.com
95. Forrester G. (2011). Performance management in education: milestone or millstone? *Management in Education*, 25(1), pp. 5-9.
 96. Gallos J.V. (2009). Reframing Shared Governance. *Journal of Management Inquiry*, Vol.18, Nr.2, June 2009, pp. 136-138. Pieejams: <http://jmi.sagepub.com>
 97. Giaouque D. (2003). New public management and organizational regulation: the liberal bureaucracy. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 69, No 4, December 2003. Sage Publications, pp.567-578.
 98. Gillies M. (2011). University Governance: Questions for a New Era, pp.1-16, pieejams:<http://www.hepi.ac.uk/wp-content/uploads/2014/02/UniversityGovernance.pdf>, sk. 09.06.2016.
 99. Giroux H.A. (2009). Democracy's Nemesis: the Rise of the Corporate University. *Cultural Studies. Critical Methodologies*, Vol. 9, Nr. 5, October 2009. Pieejams: <http://csc.sagepub.com>
 100. Greiling D. (2006). Performance Measurement: a remedy for increasing the efficiency of public services? *Contingencies of performance measurement in the public sector*. Bradford: Emerald group publishing Ltd., 2006/448. Pieejams: <http://site.ebrary.com>
 101. Guerrero M., Perez P., Romero J. (2010). Governance and Management of the Public University. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol 16, issue 2, pp. 210-225.
 102. Harman K., Treadgold E. (2007). Changing patterns of governance for Australian universities. *Higher Education Research and Development*, Vol. 26. No. 1, pp. 13-29.
 103. Henze R. (2010). Corporate governance: can universities learn from the private sector? *Perspectives*, Vol. 14, No.3, June 2010, pp. 86-91.
 104. Higher Education Governance Between Democratic Cultures, Academic Aspirations and Market Forces (2006). Council of Europe Publishing. 5th volume of HE policies. Editor: Bergan S., p.221.
 105. Hitchens D. (1992). Putting systems to work. New York: published by John Wiley and Sons, Inc., p.325. Pieejams: onlinelibrary.wiley.com. sk. 11.11.2014.
 106. Hood C. (1995). The New Public Management in the 1980s: Variation on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*. 1995, Vol. 20, No 20, pp.93-109
 107. Ingraham, P.W., Hou Y., Moynihan D.P. (2001). Capacity, Management, and Performance: Exploring the Links. Paper presented at the American Political Science Conference, San Francisco, CA, August 30 - September 2, 2001.pp.123-134
 108. Innovative management for organizational sustainability in higher education (2016). *International Journal of Sustainability in HE*, Vol.: 17, issue: 2, 2016. Pieejams: EMERALD
 109. Ion G., Castro D. (2012). Governance in Spanish universities: changing paradigms. *Journal of Hispanic Education* 11(4), pp. 336-350. Pieejams: SAGE
 110. Jaunzema I. (2011). Karjeras vadības un atbalsta sistēmas pilnveidošanas problēmas augstākajā izglītībā Latvijā, promocijas darbs, LU
 111. Jenicke L.O., Kumar A., Holmes M.C. (2008). Central Michigan University. Mount Pleasant: Michigan, USA. *The TQM Journal*, Vol. 20, No 5, 2008, pp. 453-462. Pieejams: EMERALD
 112. Johnes G. (2006). Performance indicators in higher education. *Oxford review of economic policy*, Vol.8, No 2, pp-19-34. Pieejams: oxrep.oxfordjournals.org
 113. Jones G.A., Shanahan T., Goyan P. (2001). University Governance in Canadian Higher Education. Ontario Institute for Studies in Education: University of Toronto, Tertiary Education and Management 7: 2001, Kluwer Academic Publishers, Printed in Netherlands, pp. 135-148. Pieejams: Reutledge Taylor&Francis Group

114. Yamamoto H. (2003). *New Public Management: Japan's Practice*. Institute for International Policy Studies, pp. 1-17, Pieejams: <http://www.iips.org/en/research/data/bp293e.pdf>, sk. 30.03.2016.
115. Ka-ho Mok (2005). Centre for East Asian Studies: University of Bristol, Bristol, UK. The quest for world class university. Quality assurance and international benchmarking in Hong Kong. *Quality Assurance in Education*, Vol. 13, No 4, 2005, pp. 277-304. Pieejams: EMERALD
116. Kezar A.J., Eckel P.D. (2004). Meeting today's governance challenges. *The Journal of Higher Education*: 75, pp.371-399. Pieejams: Routledge Taylor&Francis Group
117. Kinglun Ngok. (2008). School of Governance. Institute for Social Security and Social Policy, Sun Yat-sen University, Guangzhou: China. *International Journal of Educational Management*, Vol. 22, No 6, 2008, pp.547-564. Pieejams: EMERALD
118. Landzmane L. (2014). Valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas attīstības vadība: mediācijas institucionalizācijas konteksts, promocijas darbs, LU
119. Larsen I.M., Maassen P., Stensaker B. (2009). Four Basic Dilemmas in University Governance Reform. *Higher Education Management and Policy*. Vol. 21/3, pp.43-58
120. Leoveanu A., (2016). Performance evaluation systems in the public sector, *Juridical Current*, 2016, Vol. 19, Issue 3, pp.26-38. Pieejams: EBSCOhost
121. Levits E. (2002). Valsts un pārvaldes juridiskā struktūra un pamatjēdzieni. Publicēts: Jaunā pārvalde, Nr. 1 (Nr. 31), 2-8 lpp.
122. Linna P., Pekkola S., Ukko J., Melkas H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 23, No 5, 2010, pp. 479-499. Pieejams: EMERALD
123. Maassen P. (2002). *Organizational Strategies and Governance Structures in Dutch Universities. Governing Higher Education: National Perspectives or Institutional Governance*. Kluwer Academic Publisher: Dordrecht, pp. 23-43.
124. Magone I. (2010). Valsts iestādes funkciju audita metodoloģija un tā veikšanas process Latvijā, promocijas darbs, LU
125. Mehde V., (2006). Governance, Administrative Science, and the Paradoxes of New Public Management. *Public Policy and Administration*, Volume 21, No.4, pp.60-81. Pieejams: www.sagepublications.com
126. Melo A.I., Sarrico C.S., Radnor Z. (2010). The Influence of Performance Management Systems on Key Actors in Universities. *Public Management Review*. March, Vol 12, Issue 2, p.233-254. Pieejams: EBSCO
127. Merton R. (1957). *Social Theory and Social Structure*. *American Journal of Sociology*, Vol 50, Issue 6, pp. 462-473. Pieejams: <http://www.d.umn.edu/cla/faculty/jhamlin/4111/Readings/MertonTheory.pdf>
128. Morton S. (2011), Performance management or managing performance? Supporting a vision to become outstanding. *Management in Education* 25(10), pp.10-14. Pieejams: www.sagepub.com
129. Nadler D.P., Miller M.T., Modica J. (2010). *Organizational Performance Through Staff Governance: Improving Shared Governance in the Higher Education Environment*. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*. Spring, Vol. 8, No.1, pp. 76-85
130. Nazem F. (2011). The Role of Governance in Appointing University Managers with Creative Problem Solving Skills. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, Spring, Vol. 8, No.1, pp. 327-333
131. Niskanen W.A. (2007), *Bureaucracy and Representative Government*. *International and Pan-American Copyright Conventions: USA*. Pieejams: www.transactionpub.com

132. Norback L.E. (2000). New modes of internal governance of higher education institutions: the case of Goteborg University. *Tertiary Education and Management* 6: Kluwer Academic Publishers, printed in Netherlands, pp. 57-75. Pieejams: Reutledge Taylor&Francis Group
133. Olsen J.P., Maassen P. (2007). *European Debates on the Knowledge Institution: the Modernization of the University at the European Level*. University Dynamics and European Integration. Springer: Dordrecht, pp. 3-22
134. Paņina L. (2011). Latvijas augstākās izglītības efektivitātes izpēte un vidējā termiņa attīstība, promocijas darbs, DU
135. Parna O., Tunzelmann N. (2010). Innovation in the public sector: key features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in the UK, Denmark, Finland and Estonia. University of Sussex, Brighton, UK: Information Policy 12, pp.109-125
136. Performance Management (2009). 2nd edition. Edited by Aguinis H., Pearson International Edition, p.296
137. Reed M.I. (2002). New Managerialism, Professional Power, and Organizational Governance in UK Universities: a Review and Assessment. *Governing Higher Education: National Perspectives or Institutional Governance*. Kluwer Academic Publish.: Dordrecht, pp. 163-185
138. Reform and Change in Higher Education (2005). *Analyzing Policy Implementation*. Edited by Gornitzka A., Kogan M., Amaral A., CHER, Springler, p.361
139. Rezultatīvo rādītāju ieviešana valsts pārvaldē (2001). Vanags E., Vanags I., Pūķis M., Vilka I. Īpašozuddevumu ministra valsts reformu lietās pasūtīts pētījums, Rīga: Latvijas Universitāte, 40 lpp.
140. Rocēns V. (2012). Augstākās izglītības konkurences vide, ekonomiskā efektivitāte un valsts ekonomiskā izaugsme, promocijas darbs, LU
141. Rytmeister C., Marshall S. (2007). Studying Political Tensions in University Governance: A Focus on Board Member Constructions of Role. *Tertiary Education and Management*. Vol. 13, No 4, December, pp. 281-294. Pieejams: Routledge Taylor&Francis Group
142. Rytmeister C., (2009). Governing university strategy: perceptions and practice of governance and management roles. *Macquarie University: Australia. Tertiary Education and Management*, Vol. 15, No 2, June, pp. 137-156. Pieejams: Routledge Taylor&Francis Group
143. Saarti J., Juntunen A. (2011). The benefits of a quality management system. The case of the merger of two universities and their libraries. *Library Management*, Vol 32, No 3, pp.183-190. Pieejams: EMERALD
144. Sahay B.S. (2010). Multi-factor productivity measurement model for service organization. *International Journal for Productivity and Performance Measurement*, Vol. 54, No 1, pp. 263-75. Pieejams: EMERALD
145. Schimank U. (2005). A comparative perspective on changes in university governance in Europe. Fern University, Hagen, Germany. Public lecture hosted by the National Institute of Public Administration
146. Senge P. (2006). *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. Skatīts: 11.11.2014.
147. Simplicio J. (2011). It all starts at the top: divergent leadership styles and their impact upon a university. *Education*, Vol. 132, No.1, pp. 110-114
148. Stensaker B., Enders J., Boer H.F. (2007). Comparative Analysis. Final report of the project: the Extent and Impact of Governance Reform across Europe. European Commission, Brussels, pp. 123-233
149. Stukaļina V. (2012). Augstskolas izglītības vides vadība, promocijas darbs, LU

150. Štefenhagena D., (2012), Universitāšu tiesiskais ietvars. Rakstu krājums „Universitāšu ieguldījums Latvijas tautsaimniecībā”. Rīga: LUA darba grupa
151. Tang K. (2013). Quality assurance improvements in Australian university libraries. Performance Management and Metrics, Vol. 14, No 1, pp. 36-44. Pieejams: EMERALD
152. The governance and performance of universities: evidence from Europe and the USA (2010). Aghron P., Dewatripont M., Hoxby C., Mas-Colell A., Sapir A.
153. Trakman L. (2008). Modelling University Governance. Higher Education Quarterly, Vol. 62, Issue 1-2, January/April, pp.63-83
154. Trends in quality management reserch in HEI (2016). Journal of Educational Management, vol.: 26, issue: 3, 2016. Pieejams: EMERALD
155. Universitāšu ieguldījums Latvijas tautsaimniecībā (2012). Rakstu krājums. Rīga: LUA
156. University Governance (2009). Western European comparative perspectives. Editors: Paradeese C., Reale E., Bleikie I., Ferlie E. Springer Publ.: UK, France, Italy, Norway, p.321
157. Urbano D., Guerrero M. (2013). Entrepreneurial universities: socioeconomic impacts of academic entrepreneurship in a European Region. Economic Development Quarterly, 27(40), pp. 40-55. Pieejams: SAGE
158. Vīksne D. (2010). Latvijas reģionālo augstskolu izvērtējums un attīstības iespējas, promocijas darbs, LLU
159. Vīra R. (2001). Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas izpēte augstskolā, promocijas darbs, Biznesa Augstskola Turība
160. Wang I. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. Globalization, Societies and Education, Vol8, No.4, November, pp.477-495 Pieejams: Routledge, Taylor&Francis Group
161. Wolf P. (2011). Universities and Global Market. Chinese Business Review. David Publishing, September, 2011, Vol.10, No. 9, pp. 729-733

Normatīvie dokumenti, informatīvie ziņojumi, augstskolu iekšējie dokumenti, statistika:

162. Augstākās izglītības finansēšanas modelis. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/lv/izglitiba/augstaka-izglitiba/augstakas-izglitibas-finansesanas-modelis>, sk. 28.10.2016.
163. Augstākās izglītības iestādes. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/lv/izglitiba/augstaka-izglitiba/augstakas-izglitibas-iestades>, sk. 25.10.2016.
164. Augstākās izglītības iestāžu iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēmu efektivitātes novērtēšana, gala ziņojums. IZM sadarbībā ar SIA Dynamic University (2013), 27 lpp.
165. Applying Self-assessment against the EFQM Excellence Modeli in Further and Higher Education (2003). Consortium for Excellence in Higher Education. Sheffield Hallam University, p.33.
166. Attīstības plānošanas sistēmas likums. Pieejams: www.likumi.lv, spēkā no 01.01.2009. 01.01.2011. redakcija, sk. 15.02.2015.
167. Augstākās izglītības pārvalde Eiropā (2008). Politika, struktūra, finansēšana un akadēmiskais personāls. Eiropas Komisija: Izglītības un kultūras ģenerāldirektorāts, Eurydice, 146 lpp.
168. Augstākās izglītības un zinātnes attīstības pasākumu plāns 2013.gada 2.pusgamam un 2014.gadam. IZM. Pieejams: http://www. IZMPlans_260613_AIZ_att, sk. 23.07.2013.
169. Annual Report of EUA (2012). Edited by Trusso A., EUA, Belgium, p.49. Pieejams: www.eua.be, sk. 02.11.2011.

170. Augstskolu likums. Pieejams: www.likumi.lv. Spēkā no 01.12.1995, sk. 01.08.2011. redakcijā
171. BA 2015. gada publiskais pārskats. Pieejams: <http://www.ba.lv/wp-content/uploads/2015/03/2015-g-parskats.pdf>, sk. 02.11.2016.
172. BA kvalitātes politika (2016). Pieejams: http://www.ba.lv/wp-content/uploads/2014/06/banku-augstskolas-kvalitates-politikas-projekts_ievietots-19-09-2016.pdf, sk. 31.10.2016.
173. Banku augstskolas Attīstības stratēģija 2015-2017. Pieejams: http://www.ba.lv/wp-content/uploads/2014/01/ba_attistibas_strategija_2013-2017-kopsavilkums.pdf, sk. 20.10.2016.
174. Changing patterns of governance in higher education (2011). OECD. Education Policy analysis. Pieejams: <http://www.oecd.org/dataoecd.pdf>, sk. 03.12.2014.
175. Daugavpils Universitātes Satversme. 2008. gada redakcijā. Pieejams: http://www.du.lv/lv/par_mums/satversme, sk. 15.05.2011.
176. Daugavpils Universitāte: 2001 – mūsdienas. Pieejams: http://www.du.lv/lv/par_mums/vesture/du, sk. 14.11.2012.
177. EFQM Excellence Model. Higher Education Version (2003). Sheffield Hallam University, p. 42.
178. Rauhvargers A. (2009). EFQM modelis izglītības kvalitātes pilnveidei
179. EUA Annual Report 2011. Pieejams: http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/EUA_Annual_report_2011_WEB.sflb.ashx, sk. 06.09.2012.
180. EUA Annual Report 2012.Editors: Gormley E. Pieejams: www.eua.be, sk. 02.02.2013.
181. Excellence in Higher Education. Evaluating the implementation of the EFQM Excellence Model in Higher Education in the UK (2002). Steed C., Sheffield Hallam University, p.33.
182. Finnish universities in change (2010). By Sutinen M., Planning and Development Department, University of Turku, Finland
183. Higher Education Governance in Europe: Policies structures, funding and academic staff (2008). Eurydice: The Information Network on Education in Europe, Belgium, p. 113.
184. IZM Konceptija par jauna augstākās izglītības finansēšanas modeļa ieviešanu Latvijā. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/nozares-politika/izglitiba/augstaka-izglitiba/11984.html>, sk. 09.12.2014.
185. J. Vītola Latvijas Mūzikas akadēmijas attīstības stratēģija 2015-2020. Pieejams: http://www.music.lv/upload/pages/30/Dokumenti/Attistibas_strategija_2016_2020.pdf, sk. 20.10.2016.
186. Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu”, MK instrukcija Nr.3., 28.04.2015. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/273909-kartiba-kada-izstrada-un-aktualize-institucijas-darbibas-strategiju-un-noverte-tas-ieviesanu>. Sk. 11.04.2017.
187. Latvijas augstākās izglītības un augstskolu attīstības nacionālā koncepcija 2013.-2020. gadam. AIP 2013. gada projekts
188. Latvia Excellence supports RPIVA in their cerification as an Investor in Excellence. Pieejams: http://www.rpiva.lv/pdf/Latvia-Excellence_raksts.pdf, sk. 01.11. 2016.
189. LLU Attīstības stratēģija 2015.-2020. Pieejams: http://www.llu.lv/sites/default/files/2016-06/strat%C4%93%C4%A3ija_gara_saturs_logotips_0.pdf, sk. 13.10.2016.

190. LLU aptaujas rezultāti par problēmjaudājumiem studiju, zinātniskās darbības, saimnieciskās darbības un administratīvās pārvaldes jomās. 2011. gada decembris – 2012. gada janvāris. Jelgava: LLU Socioloģisko pētījumu darba grupa
191. LLU attīstības stratēģiskās plānošanas semināra rezultāti. Štefenhagena D., prezentācija 2012. gada 27. janvāra LLU Metodiskajā konferencē
192. LLU kvalitātes vadības sistēmas apraksts un nodrošinājuma plāns (2016). Pieejams: http://www.llu.lv/sites/default/files/2016-10/KV_cepure_4_1.pdf, sk. 31.10.2016.
193. LLU Satversme. 21.11.2013. redakcija. Latvijas Vēstnesis. 12.12.2013, Nr. 243 (5049)
194. LLU struktūra 2016. Pieejams: http://www.llu.lv/sites/default/files/2016-06/LLU%20struktura_LV-2016.jpg, sk. 13.10.2016.
195. LLU vēsture. Pieejams: <http://www.llu.lv/vesture-un-personibas>, sk. 14.11.2012.
196. Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijas Attīstības stratēģija 2015-2020. Pieejams: http://www.lspa.lv/files/documents/2015/LSPA_Strategija_2015_2020.pdf, sk. 20.10.2016.
197. LSPA darbības pārskats par 2015. gadu. Pieejams: https://issuu.com/janisnicmanis/docs/lspa_buklets-2015?e=9753205/33749251, sk. 01.11.2016.
198. Latvijas Universitātes 2010. gada publiskais pārskats. Pieejams: http://www.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/dokumenti/parskati-un-zinojumi/gadaparskati/gada-parskats-2010-1.pdf, sk. 25.04.2012.
199. Latvijas Universitātes 2011. gada publiskais pārskats. Pieejams: http://www.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/dokumenti/parskati-un-zinojumi/gadaparskati/LU_Gadagramata_2011.pdf, sk. 14.11. 2012.
200. LU Stratēģiskais plāns 2010.-2020. gadam. Pieejams: <http://www.lu.lv/par/dokumenti/strategijas-un-koncepcijas/strategija2010-2020/>, sk. 23.04.2012.
201. LU 2012. gada publiskais pārskats. Pieejams: <http://www.lu.lv/par/mediji/informativi-izdevumi-par-lu/gada-parskats/>. Sk. 12.09.2013.
202. LU 2013. gada publiskais pārskats. Pieejams: http://www.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/dokumenti/parskati-un-zinojumi/gadaparskati/Gadagramata2013.pdf, sk. 08.09.2014.
203. LU 2015. gada publiskais pārskats. Pieejams: http://www.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/dokumenti/parskati-un-zinojumi/gadaparskati/GADAGRAMATA_2015_1.pdf, sk. 13.10.2016.
204. LU vēsture. Pieejams: <http://www.lu.lv/par/vts/vesture/>, sk. 14.11.2012.
205. LU funkciju realizācijas un struktūru darbības efektivitātes novērtējums (2009). Pieejams: http://www.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/dokumenti/parskati-un-zinojumi/LU%20funkciju%20realizācijas%20un%20strukturu%20darbības%20efektivitātes%20novērtējums.pdf, sk. 24.04.2012.
206. LU Satversme, 2006. gada redakcijā. Pieejams: <http://www.lu.lv/par/dokumenti/satversme/lu-satversme/>, skat. 15.05.2011.
207. LU strukturālā shēma 2016. Pieejams: <http://www.lu.lv/par/strukt/strukturala-shema/>, sk. 13.10.2016.
208. LLU 2011. gada publiskais pārskats. Pieejams: <http://www.llu.lv/getfile.php?id=53276>, sk. 03.02.2014.
209. LLU 2012. gada publiskais pārskats. Pieejams: <http://www.llu.lv/getfile.php?id=62764>, sk. 08.09.2014.
210. LLU publiskais pārskats 2015. Pieejams: http://www.llu.lv/sites/default/files/2016-06/gada_parsk_6_6_2016_FIN.pdf, sk.13.10.2016.

211. Liepājas Universitātes pašnovērtējuma ziņojums. 2010./2011.st.g. Pieejams: http://www.liepu.lv/uploads/files/LiepU%20pasnovertejuma%20zinojums%20par%202011._2012.%20studiju%20gadu.pdf, sk. 14.11.2012.
212. Liepājas Universitātes Satversme. 2008. gada redakcijā. Pieejams: <http://www.liepu.lv/lv/10/liepu-satversme>, sk. 15.04.2011
213. Liepājas Universitātes vēsture. Pieejams: <http://www.liepu.lv/lv/173/vesture>, sk. 12.11.2012.
214. LiepU vadības pārskats par 2014./2015. gadu. Pieejams: https://www.liepu.lv/uploads/files/Publiskais%20p%C4%81rskats_24.03.2016.pdf
215. Latvijas Zinātņu akadēmijas akadēmisko terminu datu bāze. Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php>, sk. 16.08.2014.
216. Levits E. (2002). Valsts un valsts pārvaldes juridiskā struktūra un pamatjēdzieni. Publicēts: Jaunā Pārvalde. Nr.1 (Nr.31). Pieejams: <http://www.public.law.lv/ptilevicvalsts.html>, sk. 10.05.2013.
217. Metodiskie ieteikumi institūciju darbības stratēģijas izstrādei. 12.03.2003. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/documents/705>. Sk. 11.04.2017.
218. Ministriju un citu centrālo valsts iestāžu rezultātu un to rezultatīvo rādītāju izstrādes un novērtēšanas metodika. MK instrukcija Nr. 16, 2009. gada 17. novembris, sk. 14.08.2010. redakcija. Pieejams: www.likumi.lv
219. New University Act (2009). Ministry of Education: Finland. Pieejams: http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitokse_n_uudistaminen/index.html?lang=en, sk. 03.04.2014.
220. Noteikumi par gada publiskajiem pārskatiem. MK noteikumi Nr. 413, spēkā no 05.05.2010. Pieejams: [likumi.lv](http://www.likumi.lv), sk. 01.06.2012.
221. Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu. MK noteikumi Nr. 494. Rīgā, 2012. gada 10. jūlijā, spēkā no 01.11.2012. Pieejams: www.likumi.lv, sk. 14.12.2012.
222. OECD factbook 2001-2012. Pieejams: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-factbook-2011-2012_factbook-2011-en, sk. 28.04.2012.
223. Par Pasaules Bankas pētījuma rezultātiem un priekšlikumiem jauna augstākās izglītības un augstskolu zinātniskās darbības finansēšanas modeļa ieviešanu un turpmāko nepieciešamo rīcību. LR MK tiesību aktu projekts, izsludināts 02.10.2014. Pieejams: <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40335458>, sk. 07.10.2014.
224. Par rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas pamatnostādņem 2008. – 2013. gadam. MK rīkojums Nr. 344. Pieejams: www.likumi.lv, sk. 17.02.2010.
225. Par RPIVA likvidāciju. MK rīkojums Nr. 164. 03.04.2017. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/289846-par-rigas-pedagogijas-un-izglitibas-vadibas-akademijas-likvidaciju>
226. Pasākumu plāns nepieciešamajām reformām augstākajā izglītībā un zinātnē 2010. – 2012. gadam. MK 2010. gada 5. augusta rīkojums Nr. 458. Pieejams: http://IZMPlans_280610_AIZref, sk. 03.03.2014.
227. Pārskats par Latvijas augstāko izglītību 2016. gadā (2017). Galvenie statistikas dati. IZM augstākās izglītības, zinātnes un inovāciju departaments, 100 lpp.
228. Pētījums augstākās izglītības pārvaldības efektivizācijai. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/lv/izglitiba/augstaka-izglitiba/augstakas-izglitibas-finansesanas-modelis/pasaules-bankas-petijums-par-augstakas-izglitibas-parvaldibu>, sk. 28.10.2016.
229. Prague Declaration 2009: European Universities – looking forward with confidence. Pieejams: www.eua.be, sk. 03.02.2014.
230. Rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas darbības kārtība. MK noteikumi Nr. 979. Pieejams: www.likumi.lv, sk. 17.02.2010.

231. Rīgas Tehniskās universitātes Satversme, 2007. gada redakcijā. Pieejams: <http://www.rtu.lv/content/view/204/272/lang,lv/>
232. Rīgas Tehniskās universitātes vēsture. Pieejams: <http://www.rtu.lv/content/view/19/924/lang,lv/>, sk. 14.11.2012.
233. RPIVA Attīstības stratēģija 2015-2020. Pieejams: http://www.rpiva.lv/pdf/_2015-05-25_Att_strategija_apstiprinata.pdf, sk. 20.10.2016.
234. RPIVA gada publiskais pārskats 2014. gads. Pieejams: http://www.rpiva.lv/pdf/2014_gada_publiskais_parskats.pdf, sk. 01.11.2016.
235. RPIVA iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēma. Pieejams: [http://www.rpiva.lv/pdf/A2_01_RPIVA_ieksejas_kvalitates_nodrosinasanas_sistema_\(Attistibas_strategija_2015-2020\).pdf](http://www.rpiva.lv/pdf/A2_01_RPIVA_ieksejas_kvalitates_nodrosinasanas_sistema_(Attistibas_strategija_2015-2020).pdf), sk. 01.11.2016.
236. RPIVA kvalitātes nodrošināšanas politika un pasākumi. Pieejams: http://www.rpiva.lv/pdf/politika_2014-06-30.pdf, sk. 01.11.2016.
237. RSU attīstības koncepcija 2013.-2017. Pieejams: http://www.rsu.lv/images/stories/dokumenti/RSU-attistiba_2013-2017.pdf, sk. 08.09.2014.
238. RSU stratēģija 2014.-2020. gadam. Pieejams: http://www.rtu.lv/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,10299/rtu-strategija-2014-2020.pdf, sk. 13.01.2015.
239. RSU attīstības stratēģija 2008.-2015. gadam
240. RSU Satversme. 03.06.2009. redakcijā. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=63552&mode=DOC>, sk. 03.03.2014.
241. RSU reformu procesa panākumi 2008-2011. RSU vadības ziņojumi par 2010. un 2011. gadu
242. RSU vadības ziņojums par 2013. gadu. Pieejams: http://www.rsu.lv/images/stories/dokumenti/normakti/vadibas_zinojums_2013.pdf, sk. 13.01.2015.
243. RSU vēsture. Pieejams: <http://www.rsu.lv/par-rsu/vesture-un-tradicijas>, sk. 14.11.2012
244. RTU gadagrāmata 2014./2015. Pieejams: http://www.rtu.lv/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,13613/rtu-gadagramata-20.07.2015..pdf, sk. 13.10.2016..
245. Stratēģiskās plānošanas sistēma (2007). Valsts kancelejas plānošanas dokumentu datu bāze. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/planDescript.do>, sk. 15.02.2010.
246. The state of higher education 2013. Pieejams: <http://www.oecd.org/edu/imhe/thestateofhighereducation2013.htm>, sk. 09.05.2013.
247. Trends V: Universities Shaping the European Higher Education Area (2007). EUA, p.94. Pieejams: www.eua.be, sk. 03.03.2014.
248. Trends 2010: A decade of change in European Higher Education (2010). EUA, Belgium, p.123. Pieejams: www.eua.be, sk. 03.03.2014.
249. Trends 2015: Learning and Teaching in European Universities (2015), EUA, Belgium, p. 133. Pieejams: www.eua.be, sk. 12.10.2016.
250. University Autonomy in Europe I. (2009). Exploratory Study. By Estermann T., Nokkala T., EUA: Belgium, p. 45. Pieejams: www.eua.be, sk. 03.03.2014.
251. University autonomy in Europe III. The Scorecard 2017. By Pruvot E.B., Estermann T., European University Association (EUA), Belgium, Brussels, p.72.
252. University of Latvia at Riga Evaluation Report (2009). EUA Institutional Evaluation Programme, p.48.
253. University reform (2009). Ministry of Education, Finland. Pieejams: <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/>

254. Valsts Kancelejas strukturālo reformu definīcija. Informatīvais ziņojums, Valsts kanceleja. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/LoadAtt/file14476.doc>, sk. 29.05.2012.
255. Valsts pārvaldes iekārtas likums. Pieņemts 06.06.2002, sk. 15.06.2010. redakcijā. Pieejams: www.likumi.lv
256. Ventspils augstskolas attīstības stratēģija 2016-2020. Pieejams: http://venta.lv/wp-content/uploads/VeA_Strategija.pdf, sk. 31.10.2016.
257. VeA darbība 2014.-2015. Pieejams: http://venta.lv/wp-content/uploads/Ventspils-Augstskolas__darbibas_parskats-par-2014.-2015.gadu_09.05.2016aa.pdf, sk. 01.11.2016.
258. Vidzemes augstskolas Attīstības stratēģija 2015-2020. Pieejams: <http://www.va.lv/lv/lapa/strategija-2016-2020>, sk. 20.10.2016.
259. Virtanen K. (2009). University of Turku, Finland. The New University Legislation in Finland: Towards a More Competitive University. Speech at the International conference „Small Nations’ Universities in Unifying Europe”. University of Tartu, November 26

Citi, t.sk. augstskolu iekšējās lietošanas dokumenti:

260. BA pieteikums *Investors in Excellence* resertifikācijai, 2016.
261. Eiropas Universitāšu asociācijas piešķir RTU savu kvalitātes zīmi. Pieejams: <http://www.rtu.lv/content/view/9801/1659/lang,lv/>, sk. 13.10.2016.
262. LZA Akadēmisko terminu datubāze. Pieejams: <http://termini.lza.lv>
263. Misāne I. (2010). Rektors Arvīds Barševskis: Kur īsti iet Latvija? Pieejams: www.lv.lv, sk. 22.04. 2010.
264. RPIVA Procesu apraksti kvalitātes nodrošināšanai, 2016.
265. SIA „Fontes” konsultāciju dokumentācija, 2012. gada 16. novembris
266. Organization and management of University of Turku. Pieejams: <http://www.utu.fi/en/university/organisation-and-management/Pages/home.aspx>, sk. 15.11.2016.
267. Studējošo un darba devēju aptaujā ietveramie obligātie jautājumi. Akadēmiskās informācijas centrs. Pieejams: http://www.aic.lv/portal/content/files/Studejoso_un_darba_deveju_aptauja_ietverami_e_obligatie_jautajumi.PDF, sk. 13.01.2017.
268. University Collegiate Council. Pieejams: <http://www.utu.fi/en/university/organisation-and-management/university-collegiate-council/Pages/home.aspx>, sk. 27.12.2016.

PATEICĪBA

Autore izsaka visdziļāko pateicību visiem, kas sniedza atbalstu promocijas darba tapšanā:

- Darba zinātniskajam vadītājam: asoc. prof. V. Barisam (LLU) par ilgstošu un pacietīgu kopā strādāšanu;
- Profesoram A. Geskem (LU) un profesorei T. Volkovai (BA) par konsultācijām darba satura un struktūras pilnveidei;
- Recenzentiem - profesoram A. Grīnfeldam (LU), profesorei B. Rivžai (LLU) un asoc. profesorei K. Oganisjanai (RTU);
- LU BEVF docētājiem, darba izskatītājiem dažādos laika posmos – profesoriem I. Vorončukai, B. Slokai, Ž. Ilmetei, U. Rozevskim, I. Vilkai, G. Oļevskim;
- Paldies manai iepriekšējai darba vietai – īpaši LLU bijušajam rektoram, profesoram J. Skujānam par atļauto laiku darbu labot un papildināt, un iegūtās zināšanas izmantot praktiski, uzstājoties LLU sanāksmēs un vadot LLU Kvalitātes vadības darba grupu.
- Paldies visu augstskolu respondentiem – rektoriem, administratīvajiem prorektoriem/direktoriem, kvalitātes vadītājiem u.c. personālam, kas sniedza intervijas un piedalījās aptaujā;
- Paldies Turku Universitātei Somijā par laipno uzņemšanu un atsaucību interviju sniegšanā (rektoram K. Virtanenam (*K. Virtanen*), prorektoram T. Reponenam (*T. Reponen*), Plānošanas un attīstības nodaļas vadītājam M. Sutinenam (*M. Sutinen*), Sociālo zinātņu fakultātes administratīvajai direktorei M. Domanderei (*M. Domander*), Starptautisko attiecību nodaļas vadītājai I. Pakanenai (*I. Paakkanen*), Kvalitātes vadītājai A. Makelai (*A. Makela*) un Studentu servisa vadītājai N. Oforsagdai (*N. Oforsagd*). Īpašs paldies A. Gronholmai (*A. Gronholm*) un S. Karoubi (*S. Kharroubi*) par palīdzību pētnieciskās vizītes un interviju organizēšanā.

Paldies Latvijas Universitātei par finansiālo atbalstu, dodot iespēju piedalīties ESF projektā „Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē” un „Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē-2”.

Vislielākā pateicība manai ģimenei – īpaši manam vīram par pacietību, ilgstošu morālu un finansiālu atbalstu.

Paldies maniem draugiem, kolēģiem no LLU – G. Kronbergai, R. Veinbergai, R. Zaļeckītei par nerimstošu uzmundrinājumu visu promocijas darba izstrādes laiku.

PIELIKUMI

1.pielikums

Kvalitatīvā pētījuma – daļēji strukturēto interviju respondentu saraksts Pilotintervijas un daļēji strukturētās intervijas

1. Lietuvas Lauksaimniecības universitāte (LŽŪU), Lietuva, rektors prof. Romualdas Deltuvas	LŽŪU	13.02.2009.
2. Lietuvas Veterinārā akadēmija (LVA), Lietuva, rektors prof. Henrikas Žilinskas	LVA	13.02.2009.
3. Igaunijas Dzīvības zinātņu universitāte (EMU), Igaunija, rektors prof. Maits Klāsens	EMU	13.02.2009.
4. prof. Keijo Virtanen , rektors, Turku Universitāte (TU), Somija	KV	09.03.2010.
5. Markku Sutinen , Plānošanas un attīstības daļas vadītājs, Turku Universitāte (TU), Somija	MS	08.03.2010.
6. prof. Tapio Reponen , prorektors, Turku Universitāte, (TU), Somija	TR	09.03.2010.
7. Anu Makela , Kvalitātes vadības nodaļas vadītāja, Turku Universitāte (TU), Somija	AM	11.03.2010.
8. Nea Oforsagd , Studentu servisa nodaļas vadītāja, Turku Universitāte (TU), Somija	NO	09.03.2010.
9. Minna Domander , Sociālo zinātņu fakultātes administratīvā direktore, Turku Universitāte, (TU), Somija	MD	11.03.2010.
10. Irinja Paakkanen , Starptautisko attiecību daļas vadītāja, Turku Universitāte (TU), Somija	IP	09.03.2010.
11. Latvijas Universitāte (LU), Latvija, rektors, prof. Mārcis Auziņš	MA	06.05.2010.
12. Rīgas Tehniskā universitāte (RTU), Latvija, rektors, prof. Ivars Knēts	IK	18.05.2010.
13. Rīgas Stradiņa universitāte (RSU), Latvija, rektors, prof. Jānis Gardovskis	JG	19.05.2010.
14. Latvijas Lauksaimniecības universitāte (LLU),Latvija, rektors, prof. Juris Skujāns	JS	21.04.2010
15. Liepājas Universitāte (LiepU), Latvija, rektors, prof. Oskars Zīds	OZ	30.04.2010.
16. Daugavpils Universitāte (DU),Latvija, rektors, prof. Arvīds Barševskis	AB	Izmantota I. Misānes (portāls lv.lv) intervija 22.04.2010.
17. Rīgas Tehniskā universitāte (RTU), Latvija, administratīvais direktors, Zigmunds Zītmanis	RTU admin. dir.	18.06.2013.
18. Rīgas Stradiņa universitāte (RSU), Latvija, administratīvais direktors, Juris Lācis	RSU admin. dir.	28.06.2013.
19. Latvijas Universitāte (LU), Latvija, administratīvais direktors, Jānis Stonis	LU admin. dir.	28.06.2013.

Daļēji strukturētās intervijas ar Latvijas universitāšu rektoriem (piemērs)

Intervijas mērķis: noskaidrot Latvijas universitāšu vadītāju viedokli par universitātes mērķiem, to sasniegšanu, jaunām vadīšanas pieejām universitātes vadībā un to ietekmi uz universitātes darbības efektivitāti un mērķu sasniegšanu, reformām augstākajā izglītībā.

1. Vai Latvijas augstākā izglītība ir konkurētspējīga? Kā Jūs raksturotu augstāko izglītību Latvijā? Kādi ir galvenie mērķi, kas jāsasniedz universitātei? Ko no universitātes sagaida sabiedrība (studenti, darba devēji, sociālie partneri, ražotāji, valsts pārvalde, starptautiskās institūcijas)?

Tagad ir noticis tas, kam mēs paši līdz galam kādreiz neticējām, ka būsīm Eiropā. Mūsu jaunie cilvēki pabeidz augstskolas, iegūst grādu un konkurē Eiropas darba tirgū, un tieši tāpat ārzemju jaunieši konkurē mūsu Latvijas tirgū. Šis kopējais Eiropas darba tirgus tad arī nosaka to, uz ko mums jāorientējas – vai ir pietiekoša kvalitāte. Latvijas augstskolām jāskatās – lai kvalitāte atbilst Eiropas darba tirgum. Ja man firmu vadītāji pārrunās saka, ka studenti nezina to un to...No manas puses man ir jautājums – cik daudz tādus cilvēkus jums gadā vajag? Un atbilde ir- vienu, divus, katrā ziņā ļoti nedaudz. Nākošā problēma, ko uzsver uzņēmumu vadītāji – mācu speciālistu gadu un divus, bet cilvēks no mums aiziet. Tātad uzņēmums kaut kādā veidā nav spējis konkurēt darba tirgū...Skaidrs ir tas, ka neviena augstskola šādi speciālistus sagatavot nevar. Ir jāiesaistās darba devējam.

Tātad pamatā augstskolām ir jāiemāca studentam spēju domāt, analizēt un pieņemt lēmumus...

Domāju, ka ne tikai spēju domāt....tas protams ir visa pamatā. Liela tēma, kura jau būtu atsevišķas diskusijas vērtā - ko mēs sagaidām no skolām....Bet ir daudz konkrētu lietu, kas augstskolām ir studējošajam jāiemāca. Iespējams, tas palicis no padomju laika, ka uzņēmumi grib, lai augstskolas tiem gatavo speciālistus. Piem., padomju laikā bija tāda liela NEFTEHHIMIJA – specializēts institūts, kas ļoti šaurā profilā gatavoja speciālistus un visi viņi bija vajadzīgi, jo bija plašs tirgus. Taču pašreizējā situācija tas nebūs iespējams, darba devējam ir jāsaprot, ko viņš sagaida no augstskolas. Un mums jāzina, cik tālu mēs kā augstskolas sagatavojam speciālistus, un kurā brīdī pieslēdzas darba devējs un jau darba procesā māca specifiskas lietas, kas nepieciešamas viņa biznesa specifikai.

Es gribētu runāt par klasiskā tipa universitātēm, LU ir klasiskā tipa universitāte, un es pat gribētu teikt, ka kā tāda tā ir vienīgā Latvijā. Universitātes mērķi ir gana plaši. Bet ir viena lieta, kas nekad netiks realizēta bez universitātes – tās ir rūpes par vēsturi, valodu un kultūru. Nu varbūt par kultūru ir savā ziņā atbildīgas kultūras augstskolas, bet pavisam viennozīmīgi universitāte ir atbildīga par valodu un vēsturi. Vai ir daudz pētniecības humanitārajās zinātnēs ārpus LU? Nākas secināt, ka mums jāskatās uz lietām plašāk. Neskatoties uz to, ka mana izglītība ir dabas zinātnes, eksaktās zinātnes, un tagad valsts nosaka, cik mums nepieciešami inženieri, eksakto zinātņu speciālisti, lai izvestu Latviju no krīzes. Bet esmu pārliecināts - krīze veidojas galvā, un humanitārās zinātnes palīdz veidot domāšanu, mums jāsaprot, ka garīgo vērtību sistēmas veidošana sabiedrībā mūs izvedīs no krīzes. Nesen vienā sarunā radio pārraidē, kur cilvēki tiešajā ēterā varēja zvanīt, man tika uzdots jautājums – kādēļ LU ir budžeta vietas studentiem, kas mācās Teoloģijas fakultātē. Ka tā ir pilnīga līdzekļu izšķērdēšana. Es neizprotu, kā tā var teikt, jo mēs taču zinām, ka mēs dzīvojam ļoti atvērtā pasaulē....ka ir garīgā dimensija, mēs zinām, kas notiek ar starpreliģiju sadursmēm.... ja nebūs speciālistu, kas šajā jomā spēj orientēties, bez garīgās dimensijas neviena sabiedrība nevar pastāvēt. Pēdējā laikā valsts bezmaz vai pasludina, ka humanitārās zinātnes nav nepieciešamas, kāpēc tās vispār jāfinansē.... Jāsaka, ka pēdējo gadu valdībās ir valdījis stipri izteikts pragmatisms, tam ir bijis pamats, jo jāsavēlka budžeta gali. Bet ja mēs aizmirsīsim humanitāro komponentu, nebūs veselīga sabiedrība. Arī patriotisms nāk no humanitāro zinātņu apguves. Tikko mūsu universitātes gadadienā

valsts prezidents V. Zatlers savā runā minot statistiskos datus, ka, ka gandrīz puse no sabiedrības uzskata, ka vismaz daļēji nemaksāt nodokļus ir labi, kamēr nemainīsies šī attieksme... Būtībā, normāli būtu, ja augstākā izglītība normālā situācijā būtu finansēta no nodokļu maksātāju naudas.

Vienā vai otrā valstī, piem., Austrijā, studenti maksā kaut ko, viņi nemaksā pilnu studiju maksu. Tā ir neliela daļa no reālajām mācību izmaksām un šīs samaksas attaisnojas....., ja tas nerada pārmērīgu stresu jauna cilvēka budžetā, tas varbūt pat stimulē, jo kas ir par velti, tas vairs nav vērtīgs.

Tagad Latvijā ir pilnīgi ir ačgārņa situācija, ka ir augstas studiju maksas, salīdzinot ar mūsu ienākumiem, tās tiešām ir ļoti augstas. Taču, ja paskatāmies universitāšu gada pārskatos, Latvijā uz vienu studējošo izglītošanā mēs tērējam vismazāk, mazāk par Rumāniju, Bulgāriju, nemaz nerunājot par Zviedriju un Somiju, kas ir attīstītās valstis, ar viņām mums kādu laiku būs grūtāk samēroties. Un šie rēķini attiecas uz „treknajiem gadiem”, kad finansējums augstākajā izglītībā bija vismaz divas reizes lielāks, nekā tagad. Uz šī fona, runājot par PB ieteikumu ieviest Latvijā tikai maksas augstāko izglītību.... Pasaules Banka šādā veidā paredz ietaupīt 20 milj latu. Ir izveidots dokuments, kuram ir ierobežota pieejamība. Man kā Stratēģiskās analīzes komisijas loceklim šī dokumentācija ir pieejama, es parakstos par neizpaušanu....Būtībā Pasaules Bankas gadījumā sabiedrība orientējas uz preses ziņām, un man nav skaidrs, kādēļ valdība šo dokumentu pataisīja slepenu, jo Pasaules Bankas ekspertu vēlme tāda nebija. Absurdi, ka sabiedrībai tas netiek pasniegts, tas ir Latvijas valdības lēmums padarīt to nepieejamu.

2. Kāda ir Jūsu vadītās universitātes – Latvijas Universitātes vieta augstākās izglītības un zinātnes sektorā?

Stratēģiskajā plānā ir dažādas lietas, bet mūsu galvenā vīzija – būt par zinātnes universitāti. Uzskatu, ka daļēji to mēs esam jau realizējuši, puse no visām publikācijām nāk no LU, puse no Latvijas doktoriem nāk no LU. Domāju, ka tas ir ne tikai tāpēc, ka mēs esam galvaspilsētā, un, ka mums ir lielākais studentu skaits, bet tādēļ, ka mums ir šis zinātnes universitātes redzējums.

3. Vai universitātēm Latvijā nepieciešama lielāka autonomija, neatkarība? Ja jā, tad kādas ir universitātes autonomijas stiprās puses, un kādas – vājās puses? Vai Jūs apmierina atbildības sadalījums starp universitāti un ministriju (citām valsts pārvaldes institūcijām)? Kādi būtu nepieciešamie uzlabojumi atbildības un funkciju sadalījumā starp universitāti un ministriju?

Man ir tāda sajūta, ka Latvijā universitātēm ir pietiekoša autonomija, bet smagnēja pārvaldes sistēma. ES valstīs tiek reformētas ne tikai universitāšu struktūras, bet arī universitāšu pārvaldes formas, ieskaitot Somiju. Daudzviet Eiropā, arī Somijā, tiek ieviestas universitāšu valdes, es teiktu ka tā ir universitāšu pārvaldes profesionalizācija. Latvijas gadījumā AIL tas ir nedaudz ieskicēts, ka ir tādas iespējas, bet tas nav noteikts kā obligāts nosacījums. Iezīmēts vārgi un nepārliciecināši.

Vai universitātes Latvijā to būtu gatavas darīt, pieļaut kā 40% valdes locekļu ir ārējo ieinteresēto pušu pārstāvji, kā Somijā?

Ja mēs gribam dinamiski attīstīties, mums tas ir nepieciešams. Pašlaik universitātēs galvenais lēmumu pieņēmējs ir Universitātes Senāts, labi, arī Konvents, bet tas sanāk kopā pāris reizi gadā....Universitātes Senāts veidojas no fakultāšu dekāniem.....uzskatu, ka nepārtraukti veidojas interešu konflikti. Koleģiāla institūcija, tas ir labi. Bet senatori ir pārstāvji, uz kuriem tieši attiecas pieņemtie lēmumi. Noteiktas intereses ir katram senatoram (profesors, students, dekāni) jo katrs no viņiem pārstāv kādu konkrētu amatu vai grupu. Būtībā, ar katru lēmumu viņš lemj par sevi. Tas piem., būtu apmēram tā, ka pensionāri lemtu, kāds būs sociālais budžets. Senatoriem pašreizējā sastāvā ir grūti paskatīties uz universitāti kopumā, jo viņi ir tikai viena procesa daļa, un katrs to „deķīti” velk uz savu pusi, kas ir saprotami un nav neobjektīvi....Kas tagad notiek.....teiksim katru otro dienu likvidējam kādu fakultāti, dekāniem jāvienojas, jāpieņem, ka viens no kolēģiem vairs nebūs dekāns. Skaidrs, ka būs iekšējais diskomforts pateikt, ka viens dekāns vairs nav nepieciešams. Un šādi

jautājumi ir daudz. Ja būtu ārējo pušu iesaiste, lēmumu pieņemšana būtu profesionālāka. Ja mēs paskatāmies, kas tad ir dekāni – tie ir augstas kvalifikācijas akadēmiski cilvēki. Profesori kādā brīdī kļūst par dekāniem. Fakultātes ievēl cienījamus cilvēkus, vērtējot no akadēmiskiem parametriem, rādītājiem. Bet vai viņiem ir menedžmenta pieredze? Ārējiem iesaistītajiem atkal nav izpratnes par akadēmisko vidi...tieši tādēļ jau vairāk kā puse valdē būtu universitātes iekšējie cilvēki.

Šo ārējo pušu iesaistes lietderību es redzu pēc mūsu Padomnieku konventa, piem. Cērps, tagad Zviedrijā augsta ranga amatpersona finanšu biznesā, kā arī uzņēmēji, kultūras darbinieki, bijušā vēstniece Somijā – A. Žīgure, šādi cilvēki ienes sistēmā balansu, bet ja viņi būtu vienīgie, tad atkal būtu slikti. Sastrādāšanās un sadarbība. Neviena sistēma nav ideāla, bet, ja mums nav šis ārējais ekspertīzes.....Pārvaldē būtu jāienāk profesionāliem cilvēkiem.

Bet ja nav absolūti nekādas ārējo pušu pārstāvniecības universitāšu lēmēj institūcijās, tad ir slikti. Balanss ir ļoti smalks, arī Somijā valdes priekšsēdētājs nevar būt rektors. Jādomā, kā procesu padarīt maksimāli profesionālu un dinamisku. Rektors kļūst vairāk kā izpilddirektors. Būtībā, arī mūsu sistēmā rektors ir izpilddirektors – rektors piedāvā budžetu, Universitātes Senāts to apstiprina, un rektors atkal to realizē. Latvijā universitāšu Satversmēs noteikts, ka Universitātes Senāta priekšsēdis nevar būt no universitātes vadības. Mums te nesen pus gadu atpakaļ bija uzaicināti jūsu pieminētie EUA pārstāvji - lai uztaiša nopietnu universitātes inventarizāciju, ekspertēšanu. Viņi bija ļoti izbrīnīti, - kā tas var būt, ka rektors nav Senāta priekšsēdētājs. Viņu izpratnē tai vajadzēja būt vienai personai. Eiropā bieži ir šāda pieredze. Tad vēl – par studentu pārstāvniecību. Pašlaik mums ir tā, ka divām kategorijām – rektoram un studentiem ir tiesības „uzlikt veto” Senāta lēmumiem. Bet rodas dīvainas situācijas.....kā man šķiet...Piem., tiek spriests, par kādu maksu mācīt studentus..... studenti „uzlikt veto”, tas, protams, ir ļoti demokrātiski, bet cilvēki, kuriem reāli nebūs jāsavēl gali kopā, ar to tālāk jānodarbojas.....Varbūt tas ir nedaudz naivi, gribu minēt piemēru par kurpēm....Es veikalā izvēlos pašas labākās kurpes, bet tikai par 10 latiem, man ir tiesības uzlikt veto - jums jāpārdod augstākās kvalitātes kurpes, varbūt šis piemērs ir primitīvs, bet es gribēju šo situāciju parādīt vienkāršoti.

Līdz šim mums bijušas karstas diskusijas ar studentiem, ir dažāda sapratne par lietām, studentu līderi, it sevišķi lielā augstskolā ir topošie politiķi, studentu pašpārvalde ir solis uz lielo politiku, bet, kad akadēmiskās lietās ienāk politika, situācija paliek neakadēmiska un neprofesionāla. Politiskās diskusijas, retorika ir pieņemama politikā, bet akadēmiskajā vidē tā nedarbojas. Tur ir savi spēles noteikumi, bet akadēmiskā vidē tie ir citi.

Plašas diskusijas pašlaik notiek par augstskolu pārvaldību, par AIL pieņemšanas gaitu – LR Saeima pašlaik ir izskatījusi tikai kādus 7 punktus no 100, un visi man zināmie politiķi, izņemot IZM, ir ļoti skeptiski, ka AIL līdz vēlēšanām tiks pieņemts. Ja mēs atceramies, AIL uzrakstīja 2004. gadā. Jautājums, cik tas ir moderns un atbilstošs mūsdienu realitātei, man liktos, ka jāsāk rakstīt jauns likums, nevis mēģināt salāpīt 6 gadus vecu likumprojektu.

Publiskajā telpā ir diskusijas, mums beidzot vajag likumu, bet daudzas lietas tas neatrisinās, jo AIL ir novecojis, samocīts. Katrā vietā katrs ieliek savu, grib pamainīt, kādā brīdī šis likums vairs nav harmonisks iekšēji. Kādas daļas neturas vairs īsti kopā. Labots un komentēts, tas kļūst iekšēji pretrunīgs.

4. Par universitāti kā institūciju. Vai universitātes Latvijā darbojas pietiekoši efektīvi, vai tās sasniedz mērķus? Kādi ir galvenie faktori, kas nosaka universitātes darbības efektivitāti un mērķu sasniegšanu?

Universitātes pārvaldes procesi ir standarta, jaunu divriteni jau neizgudrosim. Svarīgs ir precīzs stratēģiskais plāns. Ierobežotu resursu apstākļos, jābūt skaidram stratēģiskajam plānam. Mums ir stratēģijas pamatnostādnes, cerams ka Universitātes Senāts apstiprinās mūsu turpmāko 10 gadu stratēģiju (līdz LU 100 gadiem). Stratēģiskie plāni, labāki vai sliktāki, ir bijuši visu laiku, nopietns stratēģiskais plāns LU ir sākot no 2004. gada. Stratēģiskā plāna veidošanā ir būtiska

problēma - valstī plānošana notiek viena gada griezumā. Augstskola nezina budžetu stratēģiski, vairāku gadu griezumā – piem., ja vēlamies ko uzbūvēt...šāda plānošana valstī nav. Konkrētas lietas, Brīvības ielas ēka, par VNIA pirātiskajām cenām, neatbilstoši tirgus cenām – es tagad neiedziļināšos. Veicam strukturālas izmaiņas, apvienojām 2 fakultātes, izveidojam jaunu fakultāti – Datorikas fakultāti.

5. Vai stratēģiskā plānošana, personālvadība, resursu vadība un pārmaiņu vadība uzlabo universitātes izpildījuma vadību (performance management) un funkcionālo efektivitāti – mērķu sasniegšanas efektivitāti? Lūdzu, pamatojiet savu viedokli! Kādas problēmas un kādus risinājumus Jūs saskatāt, izvērtējot vadīšanas pieejas savā universitātē? Kādas jaunas pieejas, uzlabojumi ieviesti tieši Jūsu vadības laikā? Kā tie uzlabo universitātes darbību?

Nu kaut vai šis viens piemērs - visas valsts augstskolas saņēmēmušas vēstules no IZM, jau kādus pāris mēnešus, ka jālikvidē Iekšējais audits. Mūsu juristi to tagad izvērtē. LU, protams, jebkurā gadījumā turpinās kvalitātes auditu, mēs esam piesaistījuši ļoti labu kvalitātes vadības speciālistu – K. Bērziņš, kurš veidojis kvalitātes vadības sistēmu vācu uzņēmumam Bayer. Vai cilvēks no ražošanas spēj izprast akadēmisko vidi? Vēl cits piemērs – personālvadības vadītājas amatā mēs pirms gada pieņēmām jaunu sievieti, kura izglītību ieguvusi ASV, pēc tam pietiekoši ilgu laiku strādājusi arī Latvijā, manuprāt, Valsts kasē, un viņai ir pietiekoša pieredze. Viņas teiktais bija - tik smagu vidi kā akadēmiskā vide viņa nav redzējusi ...katrs profesors ir liela personība, es to saku objektīvi un bez ironijas, kā mans kolēģis teātra direktors saka, ka viņš strādā ar lielām personībām, jo katrs aktieris arī ir personība.

Akadēmiskā vidē ienāk cilvēki ar pieredzi ražošanā, biznesā, starptautiskā sadarbībā, tā tam jābūt.

Kvalitātes vadība jau cieši saistīta ar auditu. Cilvēku būs mazāk, jādara būs vairāk. Mums bija brīdinājums – nedrīkst saglabāt slēptā veidā Iekšējā audita amatu....Mums ir gan Audita departaments, gan Kvalitātes vadības departaments. Parādās problēmas, ne tik lielas no menedžmenta viedokļa, jo būsīm atklāti, ja mums vajadzēs kādu funkciju saglabāt, mēs to iekļausim citā departamentā. Mums saka, ka Revīzijas komisija var veikt audita darbu, bet tur strādā pavisam cita tipa cilvēki – mācībspēki, profesori, kuri lielos vilcienos var pārbaudīt, bet ne jau detalizēti, kā to dara Iekšējais audits.

6. Vai Jūs uzskatāt, ka augstākajā izglītībā nepieciešamas reformas? Ja jā, tad kādās jomās Jūs redzat strukturālo reformu nepieciešamību? Vai augstskolas būs gatavas apvienoties brīvprātīgi, konsolidēt līdzīgas studiju programmas, vairāk sadarboties? Kādi būs reformas pozitīvie un kādi negatīvie aspekti? Ko iegūs un ko zaudēs universitātes?

Es lieku cerības uz reformu plānu, man bija tas gods piedalīties reformu plāna veidošanā. Tagad oficiālā versija saucās - pasākumu plāns. Bija uzstādījums veikt reformas, bet tagad ir pasākumu plāns. Vēl piedevām, šis pasākumu plāns ir īstermiņa, tas ir tikai 2 gadiem....Par cik valsts plānošanas dokumenti ir divgadīgi.....Un tas nesaucas vairs reformu plāns, bet pasākumu plāns. No ierēdņu viedokļa viss perfekti uz vārākiem desmitu lpp – viss, kas jādara augstskolai. Man bija jautājums IZM, G. Rēvaldei - kuri ir tie specifiskie punkti, kas attiecas uz augstskolu reformām? Tur nav reformu, visi punkti ir augstskolu ikdienas darbi, kas jāveic katrā augstskolā. Visi tie punkti, saskaņā ar Eiropas normatīvie aktiem ir jādara jebkurā gadījumā.

Nav jau tā, ka IZM neko nedara, būtībā IZM ir ļoti noslogoti. Bet vai ar šo pasākumu plānu mēs būtiski kaut ko izmainīsim AI? Tā bija mana iniciatīva, ka tapa vēstule, ka augstākajā izglītībā ir nepieciešamas reformas. Ja mēs gribam realizēt....un es lieku roku uz sirds, ka LU kaut kādas konkurences nolūkos negrib nodarīt kādam pāri.... tāda mērķa mums nav bijis, mums ir objektīvi redzams, ka, lai noturētu un saglabātu kvalitāti Eiropas kontekstā, mums būtiski jāizmaina AI.

Latvijā visās augstskolās (kopā 33) vidēji ir ap 6000 akadēmiskā personāla. Helsinku universitātē – 4000-5000 akadēmiskā personāla. Ap 4000-5000 akadēmiskā personāla ir šāda

lieluma universitāte. Tas, ka mums pietrūkst akadēmiskā personāla, to mēs tā īsti atzīt negribam. Tas, ka mēs varam pārdesmit miljonus dabūt ar vienu politisku lēmumu ir skaidrs, bet vai mēs varam dabūt akadēmisko personālu? Akadēmisko personālu nevar palielināt ar MK lēmumu, tas nav izdarāms gada laikā. Tas ir ilgstošs process, kamēr nonāk līdz akadēmiskā personāla līmenim.....

7. Tātad Jūs sakāt, ka reformas augstākajā izglītībā ir nepieciešamas. Kādi būtu tie uzsvāri, kuros nepieciešams veikt reformas?

Es teiktu kvalitāte un resursu koncentrācija. Kad mēs iesniedzām reformu plānu Valsts Kancelejā, mums teica, ka tas ir pārāk detalizēts, ka tas jau ir pasākumu plāns. Gana precīzi viss tika iezīmēts.

Par reģionālajām augstskolām. Vai mēs zinām, kāda misija ir nozares augstskolai, reģionālajai augstskolai? Kāda misija ir universitātei? Katra augstskola priekš sevis to formulē, bet valstiskā līmenī šāda dokumenta nav. Definīcijas nav – ko valsts sagaida no valsts nozīmes augstskolas, un ko no reģionālas nozīmes augstskolas. Daudz kritizētie Latvijas augstskolas reitingi.....galvenie argumenti – mēs taču esam tik dažādi. Tā bija mana ideja, ka Latvijā vajag augstskolu reitingus. Labāk, ka to dara kāds ārpusē, Mēs iedevām to avīzei..... Palīdzam savākt datus. Labs vai slikts ir šis reitings, diskusija nekad nebeigsies. Ir otrs aspekts – kā dalīsim naudu zinātnei un budžeta vietām. Tad mēs visi, visas augstskolas, esam vienādi, kā mēs varam LU atļaut realizēt doktora programmas un kādai citai augstskolai ne?

Bet kādi ir rezultāti par pēdējiem 6 gadiem? Tikai 11 augstskolām Latvijā ir SCI publikācijas, kaut gan doktora programmas tiek realizētas 20 Latvijas augstskolās. Manā skatījumā, šeit ir pretruna. Ja mēs neuztaisīsim tipoloģiju, kurās augstskolas var veidot doktora programmas..... Jo resursi ir maz, ja būtu daudz resursu katrs varētu izmēģināt spēkus.....

Ir jānosaka kritēriji, kur var atļaut realizēt doktora programmas?

Neiet runa par kritērijiem, mums vajadzētu skaidri definēt, ko mēs sagaidām no reģionālas augstskolas....Es gribētu teikt, ka tas nav definēts...Tas, ka augstskolas sadarbojas ar pašvaldībām, tas ir skaidrs, bet valstiskā līmenī.....Bet, kad atver doktora studiju programmas,,,,, šajā reģionā mēs attīstīsim to un to, tādu pētniecību attīstīsim, tādu ne – vai par to domā, to plāno? Rēzeknes Augstskola tagad saņēma milzīgu humanitāro zinātņu projektu. Nevienam nav izsvēris, vai Latgales reģionam tas ir vajadzīgs vai ne. Visi mēs tā kā brīvi konkurējam. Pat ne tā, mums ir mežonīgais kapitālisma tirgus. Augstskola bieži ģenerē programmas, kas neatbilst viņu profilam...Augstskolas gribēja nopelnīt naudu. Ko mēs sagaidām no vienas vai otras augstskolas, kādas ir viņu misijas valstiskā mērogā, augstskolu stratēģijas bieži vien ir savstarpēji pretrunīgas. Tāds ieteikums – vairāk piestrādāt pie normatīvās bāzes, lai mēs efektīvi izmantotu resursus - ko mēs sagaidām no nozares augstskolas, ko no reģionālas augstskolas un ko no valsts nozīmes augstskolas.

Respondents: M. Auziņš, LU rektors

Intervijas vieta: Raiņa bulv.19, Rīga

Laiks: 06.05.2010., plkst. 12.00 – 14.00

Daļēji strukturētās intervijas ar Turku Universitātes (Somija) vadītājiem (piemērs)



EXPERT INTERVIEW IN TURKU, FINLAND

Tapio Reponen, Vice-Rector of Teaching and Learning, External Relations,
University of Turku

Time: 09.03.2010, 13.00 – 14.30

Place: University of Turku, Vice-rector's office

1. How would you characterize the higher education system in Finland? In general, is higher education effective in Finland? What are those factors which characterize university effectiveness? What is the place and role of the University of Turku in Finnish higher education system?

There is a dual system of higher education in Finland – there are universities and polytechnics. Polytechnics are universities of applied sciences, they are professionally oriented. The Finnish opinion is that the number of universities (16) is still high. Universities are located in all parts of the country. In Eastern and Northern part there would not be industries, if there were no universities.

I would say that the average level of Finnish university is high. All Finnish universities are the same – they have different areas of strength but they are of the same level. They may differ in international ranking, e.g., the Helsinki University is on the 17th place in Shanghai ranking, the University of Turku is within number 300. University differences are not significant. At least locally they are ranking the same. Of course, we can't do the top research like some world known universities are doing, but in same areas we are competing even with them.

2. Why there was a need for higher education reform in Finland?

Actually, the reform idea came from the industry sector. Industry wanted that Finnish universities are ranking higher internationally (in regard to research). Internally we have been relatively satisfied with our research results. Then 3-4 years ago The National Council of Rectors raised these discussions, too. Finnish universities need more autonomy from the state guidance. Then after discussion with the Ministry, the ministry decided on a new legislation. Earlier universities were part of the state administration but now they are independent legal units, but still – public.

3. What are the positive and negative aspects of the reform? What are the benefits and losses for the University of Turku when implementing the university reform? Is university becoming more autonomous? What are the pluses and minuses of university autonomy?

Benefits – universities have more independence, they can decide on their field of profiles by themselves – depending where they find themselves stronger. Decision making is much more on us. The consequences from that – universities may become much more different from each other, then they were. Because they may go in different directions. Hopefully, universities will become stronger in international competition. The other aspect – state funding was very safe, being part of the state budget was safe. Now it is not so safe. Otherwise, there are more benefits, including new challenges, than losses. New structuring, of course, takes time. Another difference – the University Board has more decision – making power than before. Earlier universities had self-governing systems (internal). The earlier system was as if more democratic (on the part of employees). Is there a threat that

university may become a business? I don't think so. There are good world examples (US and other countries) where universities are private and have much money from private companies – they still operate in an ethical way.

4. Are academic institutions ready to merge on a voluntary basis? What are the benefits of mergers?

Of course, there was a pressure from the ministry. If there were no pressure, universities would not merge.

5. Can we apply the performance management principles to university management? What are the management instruments how performance management can be implemented?

About internal management processes. It is a difficult question. The administration system is very heavy in Finland. Time what goes into doing administrative things is huge. People need more time to do research and teaching. But staff is occupied with too much democracy. We need to simplify our structures, but nobody knows how to do it. I would say that we need less administration units, less administrative people. In all levels. After the reform, the University of Turku has larger units, but, I think, in many cases, smaller unit is more flexible and even more efficient. WE need to give faculties more autonomy, otherwise they will not be interested and motivated. But the New Law does not speak about internal structures, that is on the Board and the university steering to decide. The law proposed changes at the Board level. Now we have 6 faculties plus Business School, should we have less or more units – these discussions are still going on with the board. Discussions are still going on – what is the right structure of the university? Typical thinking is to merge, but I am not sure.....That is not always the right decision, not the most effective. Reporting on results. We do have result oriented system, university reports figures to the ministry and faculties report figures to the central administration. We are continuing with it also being an independent legal entity. But numbers on research, results on research have to have more weight in performance evaluation. But it has been always difficult to report on research results. They are not so visible (especially at the beginning). Fields are different, too – humanities and medicine....Ministry is pressing the university to have more tangible results in research. One of the measures is publications (CI publications) and number of patents.

6. Is the university strategy an important university management tool? How the university strategy planning, implementation and evaluation helps the university to improve its performance? What other management approaches can be considered as new and innovative in university governance?

Strategic planning, at least when I worked as a director of Turku Business School, is done already for 20 years. That is not new for us. It has been a normal way of working for many years. Strategy gives very good guidelines. About Quality Assurance (QA) – we had national evaluation and we are certified. We are developing our evaluation system all the time. In regard to Internal Audit (IA) functions – now it has to be reworked because the university has got a completely new accounting system.

7. What Finnish society (employers, businesses, government institutions, city institutions) expect from the university?

Expectations are very high- university priority is internationally highly ranked research, from the research new innovations have to come and that should develop into new companies. 2nd place – compliance with labor market. Universities provide qualified specialists. Now the discussion is going on at the society level – how many specialists we need from universities and how many from other educational institutions? Demand from university specialists is high in Finnish labor market. But in some fields even doctors may have problems. Let's say it this way – engineering and business administration will always be of a demand, but humanities and social sciences may have problems. Those graduates are mainly employed by a university.

Daļēji strukturētās intervijas ar augstskolu administratīvajiem direktoriem (piemērs)

1. Lūdzu, raksturojiet savu darbības jomu, kādus pamatuzdevumus ikdienā veicat?

Uzskatu, ka RSU institucionālās vadīšanas struktūra ir atšķirīga no citu universitāšu struktūrām. RSU struktūra ir centralizēta. Ja citām universitātēm tiesības un lēmējvara ir fakultātēm, tad mums fakultātes un institūti ir vairāk atbildīgi par studiju un zinātnes procesiem, bet lēmumi administratīvā darba jomā tiek pieņemti augstākās vadības līmenī. RSU vairāk tiek vadīts kā uzņēmums. Piem., jautājumi par finanšu vadību, personāla vadību, mārketinga aktivitātēm tiek pieņemti centralizēti. Mums ir attiecīgie departamenti, kuros darbā pieņemti profesionāļi. Fakultātēs, katedrās nestrādā, piem., mārketinga vai personāla profesionāļi, līdz ar to viņi nevar pieņemt lēmumus šajās darbības jomās. Radikālas pārmaiņas veicām Personāla departamentā un tā funkcijās. Ja līdz šim Personāla departaments nodarbojās ar personāla lietvedību, tad tagad tur strādā profesionāļi (piem., iepriekšējā darba vieta – Swedbankas personālvadība), personāla vadības speciālisti, kas veic intervijas, atlasī, plāno mācības, veic struktūru analīzi, amatu un funkciju pēctecību un tml. 1x nedēļā notiek vadības sanāksmes – rektorāti, jautājumi tiek izņemti. Ir protokoli par lēmumu pieņemšanu, to izpilde tiek kontrolēta. Rektorāta lēmumi tiek publicēti internetā.

2. Kā Jūs raksturotu universitātes administratīvās pārvaldes mērķus un uzdevumus? Kādi rezultāti jāsasniedz?

Uzskatu, ka administratīvās pārvaldes mērķis ir sniegt atbalsta funkciju universitātes lielajiem mērķiem, kas saistīti ar augstākās izglītības studiju un zinātniskās darbības aktivitātēm.

3. Kā universitātes administratīvā pārvalde sekmē/var sekmēt uz rezultātu orientētu institucionālo vadīšanu un darbības efektivitāti?

Stratēģiskās plānošanas ietvaros mums ir izstrādāti gan stratēģiskie, gan konkrētie mērķi un uzdevumi, kas jāpaveic. Mēs veidojam stratēģiskos mērķus un operatīvos mērķus, un notiek šo mērķu sasaiste ar struktūrvienību darbības uzdevumiem – struktūrvienības veido gada rīcības plānus. Stratēģijai ir sasaiste ar budžetu. Stratēģijas kontrole – uzdevumu izpildes kontrole notiek 2x gadā.

4. Kādi ir galvenie universitātes administratīvās pārvaldes jauninājumi, (jaunas pieejas, procesi, struktūras, amati, funkcijas un tml.), kas ieviesti pēdējo gadu laikā? Kāpēc, Jūsprāt, šie jauninājumi ir svarīgi?

Pirms 3 gadiem RSU veica administratīvās pārvaldes reformas. Gan struktūras, gan darbinieku skaita, gan personāla izmaiņas. Dažas no funkcijām nodevām outsourcing (piem., uzkopšanas serviss, un tml.). Personāla un grāmatvedības funkcijas neplānojam nodot outsourcing, jo universitātes darba slodžu, darba laika uzskaites un atalgojuma sistēma ir specifiska. Piekritu, ka administratīvās pārvaldes darbinieku skaits un funkcijas (studējošo samazināšanās apstākļos) ir jāpārskata. Mēs to veicām pirms 3 gadiem. Uzskatu, ka arī mierīgos periodos, ne tika krīzes periodos, struktūrā nepieciešamas izmaiņas, ir vajadzīgs nemitīgs „pamudinājums”, reorganizācijas, lai darbiniekus „sapurinātu”.

Arī tagad rektora jaunajā termiņā plānojam pārmaiņas, uzlabojumus. Ja gluži nesamazinām struktūras, darbinieku skaitu, tad skatāmies, lai administratīvie izdevumi nepieaugtu.

Būtībā, visas reorganizācijas, arī personāla nomaiņu veicam pašu spēkiem. Sarežģītākos gadījumos – piesaistām konsultantus/ekspertus no malas. Kad atnācu strādāt, redzēju, ka radikālas izmaiņas jāveic Finanšu departamentā. Veicām darbinieku skaita samazināšanu šajā departamentā par 1/3. Veicām arī mācību palīgpersonāla auditus. Amati, kā jau tas universitātēs noteikts, sadalīti par līmeņiem. Analizējam un salīdzinām, cik kurā līmenī nepieciešamas atalgojums.

Viens no jauninājumiem RSU – darba izpildes vadība (performance management). Piemērota tikai 10 līmeņa (un uz augšu) amatiem, attiecas uz apt. 100 RSU darbiniekiem – nodaļu vadītājiem,

nozīmīgu funkciju veicējiem. Visiem darbiniekiem šo sistēmu nav nepieciešams piemērot, to mēs arī neplānojam. Nosakām mērķus, nosakām uzdevumus, vērtējam to izpildi. Saistībā ar izpildes rezultātiem, veicam papildus darba samaksu. Darba izpildes teicamnieku nav daudz, apt. 10%. Mūsu uzstādījums – vienkārši labam darbiniekam ir pamata atalgojums, bet piemaksas nav.

Pilnībā mainījām struktūru un kompetenci Finanšu un Personālvadības departamentos.

5. Kādas ir problēmas, ar kurām Jūs saskarieties universitātes administratīvajā pārvaldē izstrādājot un ieviešot jauninājumus – jaunas vadīšanas pieejas? Kā risināt šīs problēmas? Labās prakses piemēri Jūsu universitātē.

Uzskatu, ka problēma ir valsts finansējuma nepietiekamība. Mēs maksājam darbiniekiem vairāk, bet tie ir mūsu pašu ieņēmumi. Tai pašā laikā, lai attīstītu modernas vadīšanas sistēmas, nepieciešams strādāt kā uzņēmumam, bet valsts piemērotā normatīvā bāze attiecībā pret universitāti ir samērā stingra un birokrātiska. Jāievēro vairums MK noteikumu, kas būtu attiecināmi uz valsts centrālās pārvaldes iestādēm, ne universitātēm. Tā ir zināma pretruna. Tāpat ir biežas kontroles (Valsts kontrole) no ārpuses. Uzskatu, ka mums Veselības ministrijas pārraudzībā ir diezgan augsta kontrole, citām universitātēm, kuras ir IZM pārraudzībā, ir vienkāršāk.

Problēma ir arī darbinieku lojalitāte – vairums mācībspēku ir ārsti slimnīcās, jautājums, kuru amatu izvēlēšies, kas būs prioritāte, kur būs atdeve?

Neteiktu, ka pārmaiņas administratīvajā pārvaldē ieviest bija grūti. Protams, bija ilgas un nopietnas diskusijas ar Arodbiedrību. Bet uzskatu, ja ir pamatojums, lēmumu caurskatāmība, vienošanos izdodas panākt.

Piemēram, kā mēs veicam budžetēšanu. Notiek izmaksu detalizēta plānošana, nav problēmas, ka gada beigās nauda netiek iztērēta. Protams, ir neparedzētie izdevumi, bet pamatā – ko plānoja, to arī tērējam. Svarīgi – budžeta skaidrošana, pamatojums dekāniem, katedru vadītājiem, struktūru vadītājiem.

Uzskatu, ka mūsu labās prakses piemērs ir virzība uz profesionalizāciju. Cik zinu, LU, piemēram ir daudz labu ideju, kuras visas atduras LU Senātā. RSU tā nav. Jautājumi tiek iepriekš izdiskutēti, tie ir caurskatāmi. Vajadzības tiek izvērtētas – kam ir labāks piedāvājums.

Par padomes ieviešanu. Uzskatu, ka augstskolu un universitāšu videi jābūt ciešākā sasaistē ar darba tirgu un ražošanu. Padomes ieviešana to veicinātu. Atbalstu padomes ieviešanu, ir tikai viena problēma – padomes var būt politizētas.

6. Novērtējiet 5 ballu skalā (1- zemākais novērtējums, 5- augstākais novērtējums), cik lielā mērā minētie universitātes institucionālās vadīšanas procesi un vadīšanas pieejas tiek realizētas jūsu universitātē

1-nav ieviests; 2-netiek īstenots; 3-grūti pateikt; 4-daļēji tiek īstenots; 5-pilnībā tiek īstenots

n.p.k.	Vadīšanas pieejas, procesi, jauninājumi	1	2	3	4	5
1.	Stratēģiskā plānošana					X
2.	Kvalitātes vadība				X	
3.	Veiktspējas vadība (<i>performance management</i>)				X	
4.	Iekšējais audits			X		
5.	Personāla vadība					X
n.p.k.	Vadīšanas pieejas, procesi, jauninājumi	1	2	3	4	5
6.	Iekšējā informācijas aprīte, sadarbība un komunikācija (t.sk. horizontālā komunikācija)				X	
7.	Resursu plānošana (finanšu, materiālie u.c.), koncentrēšana un maksimāla atdeve					
8.	Darbības rezultātu izmaksu aprēķināšana, analīze					X
9.	Darbības rezultātu regulāra analīze, novērtēšana un izmantošana turpmākajā vadīšanas darbā					X
10.	Modernas IT, to maksimāla pielietošana				X	
11.	Organizatoriskās un pārvaldes struktūras/funkciju optimizācija (t.sk. funkciju audits)				X	
12.	Atbalsta funkciju nodošana uzņēmējdarbības sektoram				X	
13.	Vadības līderība un atbalsts jauninājumiem				X	
14.	Vadīšanas kompetences pilnveide visu līmeņu vadītājiem			X		

Jūsu komentāri (ja nepieciešams):

- **Kvalitātes vadība.** Uzskatu, ka ISO modelis pats par sevi kvalitāti negarantē. Ir procesi, tie tiek kontrolēti. Universitātes piemēro citus modeļus, piem, Six Sigma vai EFQM Excellence. RSU kvalitātes vadībā varētu būt uzlabojumi. Svarīgi, ka dokumentu un informācijas aprītē mēs attīstām automatizētu, elektronisku pieeju. Cenšamies (kur tas iespējams) izskaust papīra formātu. Par aplikācijām mob. tel. – saņemtu struktūrvienību pasūtījumus un tos automatizēti realizēju.
- **Darba izpildes vadība.** Jāuzlabo. Problēma - kā to piemērot akadēmiskajās struktūrvienībās. Ir samērā vienkārši noteikt funkcijas un darba izpildes plānojumu tehniskajam direktoram, bet kā to izdarīt, piem., katedras vadītājam, dekānam? Administratīvajā blokā vieglāk nodefinēt funkcijas, nepieciešamo darba izpildi.
- **Iekšējais audits.** Darbībā nepieciešami uzlabojumi. Audita darbam jābūt kvalitatīvam un pamatotam, lai tas nekļūtu par apgrūtinājumu struktūrvienībām. Pārāk bieža kontrole (gan ārējā, gan

iekšējā). Uzskatu, ja struktūrvienība strādā labi, un nav problēmu, auditus nav nepieciešams bieži veikt. Jābūt pamatojumam, kā tiek izmantoti auditēšanas rezultāti.

- **Iekšējā informācijas aprīte, sadarbība un komunikācija** (t.sk. horizontālā komunikācija). *Universitātēs ir izteikta hierarhiskā kultūra, tas ir apgrūtināši. Cenšamies ieviest vairāk horizontālo sadarbību. Kā arī, lai vidējā līmeņa vadītāji vairāk izmantotu savas pilnvaras un nebaidītos pieņemt lēmumus, baidoties no nebūtiskām kļūdām.*

- **Vadības līderība un atbalsts jauninājumiem.** *Nepieciešami vidējā līmeņa menedžmenta uzlabojumi.*

Respondents: J. Lācis, administratīvais direktors

Laiks: 28.06.2013., plkst. 14.30 – 16.00

Vieta: RSU, Dzirciema iela 16, Rīga

Kvantitatīvā pētījuma – aptaujas anketas paraugs

Cien. respondent! Aicinu Jūs piedalīties aptaujā, kas veikta pētījuma „Jaunu vadīšanas pieeju izmantošana universitātēs Latvijā” ietvaros Latvijas Universitātes vadībzinātnes studiju programmā. Aptaujas mērķis: noskaidrot viedokli par jaunu vadīšanas pieeju izmantošanu mērķu sasniegšanā. Aptauja paredzēta visu Latvijas universitāšu (DU, LLU, LU, LiepU, RSU, RTU) dažādu līmeņu vadītājiem. Aptaujas rezultāti tiks izmantoti pētījumam apkopotā veidā, nodrošinot konfidencialitāti. Jau iepriekš – paldies par Jūsu atsaucību!

1. Augstskolu vadīšanas jautājumi ir daudz diskutēti pēdējā laikā. Vai Jums augstskolu vadīšanas jautājumi ir aktuāli? (Lūdzu, apvelciet vienu atbildes variantu).

1.1.	Jā
1.2.	Drīzāk jā
1.3.	Drīzāk nē
1.4.	Nē
1.5.	Grūti pateikt

2. Cik svarīgi, Jūsprāt, ir universitātei realizējamie mērķi? (Lūdzu, apvelciet vienu atbildes variantu katrā rindā: 1-mazsvarīgs, 10-ļoti svarīgs).

2.1.	Nodrošināt darba tirgum atbilstošas augstākās izglītības studijas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.2.	Nodrošināt universitātes dalību sabiedriskajos un kultūras pasākumos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.3.	Nodrošināt universitātes starptautisko atpazīstamību un konkurētspēju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.4.	Veikt pētniecību, kas atbilstoša tautsaimniecības vajadzībām	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Vai, Jūsprāt, universitātei nepieciešama lielāka autonomija (neatkarība) institucionālās vadīšanas un pārvaldes darbā? (Lūdzu, apvelciet vienu atbildes variantu).

3.1.	Jā	<i>Pāriet uz 4. jaut.</i>
3.2.	Drīzāk jā	<i>Pāriet uz 4. jaut.</i>
3.3.	Drīzāk nē	<i>Pāriet uz 5. jaut.</i>
3.4.	Nē	<i>Pāriet uz 5. jaut.</i>
3.5.	Grūti pateikt	<i>Pāriet uz 6. jaut.</i>

4. Kāda ir Jūsu attieksme pret minētajiem apgalvojumiem? (Lūdzu, apvelciet vienu atbildes variantu katrā rindā: 1-pilnībā nepiekrītu, 10-pilnībā piekrītu). Lielāka autonomija būtu nepieciešama, jo...

4.1.	nepieciešama lielāka lēmumu pieņemšanas brīvība finanšu jautājumos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2.	nepieciešama lielāka lēmumu pieņemšanas brīvība stratēģiskās attīstības jautājumos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.3.	pašreizējā autonomija ir vairāk juridiska nevis faktiskā	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.4.	pašlaik universitāti regulē pārāk stingra ārējā normatīvā bāze	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.5.	cits: (lūdzu, miniet)										

Pāriet uz 6. jaut.

5. Kāda ir Jūsu attieksme pret minētajiem apgalvojumiem? (Lūdzu, apvelciet vienu atbildes variantu katrā rindā: 1-pilnībā nepiekrītu, 10-pilnībā piekrītu). Lielāka autonomija nav nepieciešama, jo...

5.1.	būs grūti veidot vienotu augstākās izglītības un zinātnes politiku valsts līmenī	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.2.	lielāka autonomija uzliek lielāku atbildību, un universitāte tam nav gatava	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3.	universitāšu attīstības līmenis būs pārāk atšķirīgs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.4.	universitātes institucionālā vadīšana pašreizējās likumdošanas ietvaros jau var brīvi pieņemt lēmumus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.5.	cits: (lūdzu, miniet)										

6. Vai, Jūsprāt, būtu nepieciešams ieviest padomi ar ārējo ieinteresēto pušu pārstāvniecību kā universitātes lēmēj institūciju? (Padomes sastāvā ir ne tikai universitātes iekšējie pārstāvji, bet arī ārējie – uzņēmēji, valsts/pašvaldību pārstāvji u.c.). (Lūdzu, apvelciet vienu atbildes variantu).

6.1.	Jā	Pāriet uz 7. jaut.
6.2.	Drīzāk jā	Pāriet uz 7. jaut.
6.3.	Drīzāk nē	Pāriet uz 8. jaut.
6.4.	Nē	Pāriet uz 8. jaut.
6.5.	Grūti pateikt	Pāriet uz 9. jaut.

7. Kāda ir Jūsu attieksme pret minētajiem apgalvojumiem? (Lūdzu, apvelciet vienu atbildes variantu katrā rindā: 1-pilnībā nepiekrītu, 10-pilnībā piekrītu). Padomi ar ārējo ieinteresēto pušu pārstāvniecību universitātes lēmēj institūcijās būtu nepieciešams ieviest, jo...

7.1.	mazinātos iekšējie aizspriedumi, stereotipi veicot vadīšanas darbu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.2.	palielinātos universitātes saikne ar uzņēmējiem, ražotājiem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.3.	universitātes darbības rezultāti būtu ciešākā sasaistē ar darba devēju prasībām	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.4.	universitātes vadīšanas darbs kļūtu profesionālāks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pāriet uz 9. jaut.

8. Kāda ir Jūsu attieksme pret minētajiem apgalvojumiem? (Lūdzu, apvelciet vienu atbildes variantu katrā rindā: 1-pilnībā nepiekrītu, 10-pilnībā piekrītu). Padomi ar ārējo ieinteresēto pušu pārstāvniecību universitātes lēmēj institūcijās nav nepieciešams ieviest, jo...

8.1.	augstākās lēmēj institūcijas funkcijas jau veiksmīgi pilda universitātes Senāts	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.2.	ārējo pārstāvju dalība universitātes lēmēj institūcijās var būt drauds universitātes autonomijai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.3.	ārējie pārstāvji pietiekoši nepārzina universitātes darbības specifiku, līdz ar to nebūs pietiekoši kompetenti to vadīt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.4.	pietiek ar ārējo pārstāvju dalību universitātes Padomnieku konventā	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Vai Jūsu universitātes institucionālajā vadīšanā nepieciešamas reformas? (Lūdzu, apvelciet vienu atbildes variantu).

9.1.	Jā
------	----

9.2.	Drīzāk jā
9.3.	Drīzāk nē
9.4.	Nē
9.5.	Grūti pateikt

10. Vai Jūs piekrītat minētajiem apgalvojumiem attiecībā uz universitāti, kurā Jūs strādājat? (Lūdzu, apvelciet vienu atbildes variantu katrā rindā: 1-pilnībā nepiekrītu, 10-pilnībā piekrītu).

10.1.	Administratīvo struktūrvienību personāla skaits ir pārāk liels	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.2.	Amatu funkcijas atbilst struktūrvienību mērķiem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.3.	Atbalsta personāla (palīgpersonāls, tehniskais personāls) skaits ir pārāk liels	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.4.	Struktūrvienību sadarbība organizēta pēc hierarhijas principa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.5.	Struktūrvienību sadarbība organizēta vairāk pēc horizontālās sadarbības principa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.6.	Struktūrvienību funkcijas atbilst universitātes mērķiem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.7.	Universitātes vadītāji atbalsta jauninājumus institucionālās vadīšanas darbā	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.8.	Universitātes vadītājiem ir pietiekoša vadīšanas kompetence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.9.	Universitātes vadība uzņemas atbildību par pieņemtajiem lēmumiem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.10	Universitātes vadība vērtē universitātes darbības rezultātus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.11	Vispārējā personāla funkcijas nedublējas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.12	Vispārējam personālam ir karjeras izaugsmes iespējas universitātes ietvaros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.13	Vispārējam personālam ir pietiekošs tehnoloģisko (datori, datorprogrammas) resursu nodrošinājums	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.14	Vispārējam personālam ir plānotas, mācības/kvalifikācijas celšana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.15	Vispārējā personāla noslodze ir līdzsvarota	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Vai Jūs piekrītat minētajiem apgalvojumiem? (Lūdzu, apvelciet vienu atbildes variantu katrā rindā: (1-noteikti nē, 10-noteikti jā). Sava amata un darbības jomas ietvaros

11.1.	esmu informēts par pieņemtajiem lēmumiem universitātē	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.2.	identificēju un novēršu kļūdas un neatbilstības	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.3.	iesniedzu priekšlikumus normatīvās bāzes uzlabojumiem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.4.	labi pārzinu iekšējos un ārējos normatīvos dokumentus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.5.	manas darbības jomas rezultāti tiek regulāri vērtēti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.6.	man ir iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanas procesos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.7.	man ir iespējas ietekmēt universitātes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	stratēģiskās plānošanas procesus										
11.8.	man ir izpratne par iekšējās kvalitātes vadības būtību un mērķiem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.9.	paredzu darbības risku novēršanai vai mazināšanai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.10	pārzinu universitātes darbības stratēģiju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.11	savu darbības jomu plānoju ilgtermiņā (vismaz 3 gadus uz priekšu)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.12	regulāri atskaitos par rezultātiem savā darbības jomā	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.13	regulāri sadarbojos ar kolēģiem citās Latvijas augstskolās	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.14	regulāri sadarbojos ar nozares uzņēmējiem, ražotājiem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.15	regulāri sadarbojos ar pašvaldībām, citām institūcijām	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.16	uzklausu un īstenoju priekšlikumus savas darbības jomas uzlabošanai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Vai minētie pasākumi pēdējos trīs gados ir veikti universitātē, kurā Jūs strādājat? (Lūdzu, apvelciet vienu atbildes variantu katrā rindā: 1-noteikti nē, 10-noteikti jā).

12.1.	Aktīva ES fondu finansējuma piesaiste	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.2.	Aktīva privātā finansējuma piesaiste	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.3.	Atbalsta dienestu centralizācija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.4.	Atbalsta funkciju nodošana ārpalpojumiem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.5.	Funkciju audits un tā ieteikumu ieviešana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.6.	IT modernizācija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.7.	Kvalitātes vadības sistēmas ieviešana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.8.	Struktūru reorganizācija/optimizācija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.9.	Universitātes pašu ieņēmumu palielināšana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.10	Vispārējā personāla ikgadēja vērtēšana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Vai kopumā Jūs esat apmierināts ar minētajiem vadīšanas komponentiem universitātē, kurā Jūs strādājat? (Lūdzu, apvelciet vienu atbildes variantu katrā rindā: 1-noteikti nē, 10-noteikti jā).

13.1.	Darba izpildes analīze un novērtēšana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.2.	Darba izpildes efektivitāte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.3.	Darba izpildes uzraudzība	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.4.	Darba plānošana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.5.	Darbības rezultātu izmaksu aprēķināšana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.6.	Finanšu sistēmas atvērtība	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.7.	Informācijas izplatīšana un aprīte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.8.	IT pielietojums visos personāla līmeņos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.9.	Lēmumu pieņemšanas efektivitāte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.10	Materiālo un tehnisko resursu lietderīga izmantošana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.11	Problēmu, kļūdu un neatbilstību novēršana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. Kurā no universitātēm Jūs strādājat? (Lūdzu, apvelciet vienu atbildes variantu)

1.	Daugavpils Universitātē
2.	Latvijas Lauksaimniecības universitātē
3.	Latvijas Universitātē
4.	Liepājas Universitātē
5.	Rīgas Stradiņa universitātē
6.	Rīgas Tehniskajā universitātē

15. Jūsu pašreizējais ieņemamais amats pamatdarbā. (Lūdzu, apvelciet vienu atbildes variantu)

1.	dekāns/prodekāns/izpilddirektors/dekāna vietnieks
2.	departamenta/nodaļas/daļas/sektora/dienesta/centra vadītājs/direktors vai vietnieks
3.	institūta/katedras vadītājs/direktors vai vietnieks
4.	kanclers/pārvaldnieks/universitātes direktors vai vietnieks kādam no minētajiem
5.	programmas direktors/projekta vadītājs
6.	rektora vietnieks/prorektora vietnieks
7.	rektors/prorektors
15.A. Ja Jums ir cits amats, kas nav minēts 15. punktā, lūdzu, apvelciet, kādu personāla grupu Jūs pārstāvat pamatdarbā	
1.	piederu pie akadēmiskā personāla
2.	piederu pie vispārējā personāla

16. Jūsu dalība universitātes lēmēj institūcijās (Lūdzu, apvelciet vienu vai vairākus atbildes variantus)

1.	universitātes konventa (satversmes sapulces, akadēmiskās sapulces) loceklis
2.	universitātes senāta loceklis
3.	neesmu minēto lēmēj institūciju loceklis

17. Jūsu kopējais darba stāžs universitātē

1.	līdz 5 gadi
2.	5-9 gadi
3.	10-14 gadi
4.	15-19 gadi
5.	20-24 gadi
6.	25-29 gadi
7.	30 gadi un vairāk

18. Kādā nozarē Jūs esat ieguvis savu pēdējo izglītību? (Lūdzu, apvelciet vienu atbildes variantu)

1.	Dabas zinātnes, matemātika, informācijas tehnoloģijas
2.	Humanitārās zinātnes, māksla
3.	Inženierzinātnes, ražošana, būvniecība
4.	Lauksaimniecība
5.	Medicīna, veterinārmedicīna, veselības aprūpe, sociālā labklājība
6.	Pedagoģija
7.	Sociālās zinātnes, komerczinātnes, tiesības
8.	Cita (lūdzu miniet):

19. Jūsu dzimums

1.	sieviete
2.	vīrietis

20. Jūsu vecums

1.	līdz 30 gadiem
2.	30-39 gadi
3.	40-49 gadi
4.	50-59 gadi
5.	60 un vairāk gadi

Paldies par Jūsu dalību aptaujā!

Aptaujas respondentu sadalījuma rādītāji

Kurā no universitātēm Jūs strādājat?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Daugavpils universitāte	25	12,0	12,0	12,0
	Latvijas Lauksaimniecības universitāte	57	27,3	27,3	39,2
	Latvijas Universitāte	39	18,7	18,7	57,9
	Liepājas universitāte	36	17,2	17,2	75,1
	Rīgas Stradiņa universitāte	22	10,5	10,5	85,6
	Rīgas Tehniskā universitāte	30	14,4	14,4	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

Jūsu pašreizējais ieņemamais amats pamatdarbā

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	36	17,2	17,2	17,2
	dekāns/prodekāns	26	12,4	12,4	29,7
	departamenta/nodaļas/daļas/s ektora/dienesta/centra vadītājs/direktors vai vietnieks	45	21,5	21,5	51,2
	institūta/katedras vadītājs/direktors vai vietnieks	60	28,7	28,7	79,9
	kanclers/pārvaldnieks/univer sitātes direktors vai vietnieks kādam no minētajiem	4	1,9	1,9	81,8
	programmas direktors/projekta vadītājs	28	13,4	13,4	95,2
	rektora vietnieks/prorektora vietnieks	2	1,0	1,0	96,2
	rektors/prorektors	8	3,8	3,8	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

Cits amats, kas nav minēts

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	114	54,5	54,5	54,5
	piederu pie akadēmiskā personāla	74	35,4	35,4	90,0
	piederu pie vispārēja personāla	21	10,0	10,0	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

Universitātes Konventa loceklis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nav atbildes	128	61,2	61,2	61,2
	ir atbilde	81	38,8	38,8	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

Universitātes Senāta loceklis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nav atbildes	128	61,2	61,2	61,2
	ir atbilde	81	38,8	38,8	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

neesmu minēto lēmējinstīciju loceklis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nav atbildes	111	53,1	53,1	53,1
	ir atbilde	98	46,9	46,9	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

Jūsu kopējais darba stāžs universitātē

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	līdz 5 gadi	15	7,2	7,2	7,2
	5-9gadi	28	13,4	13,4	20,6
	10-14gadi	30	14,4	14,4	34,9

15-19gadi	20	9,6	9,6	44,5
20-24gadi	27	12,9	12,9	57,4
25-29gadi	30	14,4	14,4	71,8
30 un vairāk gadi	59	28,2	28,2	100,0
Total	209	100,0	100,0	

Kādā nozarē Jūs esat ieguvis savu pēdējo izglītību?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Dabas zinātnes, matemātika, informācijas tehnoloģijas	35	16,7	16,7	16,7
Humanitārās zinātnes, māksla	33	15,8	15,8	32,5
Inženierzinātnes, ražošana, būvniecība	31	14,8	14,8	47,4
Lauksaimniecība	6	2,9	2,9	50,2
Medicīna, veterinārmedicīna, veselības aprūpe, sociālā labklājība	19	9,1	9,1	59,3
Pedagoģija	21	10,0	10,0	69,4
Sociālās zinātnes, komerczinātnes, tiesības	64	30,6	30,6	100,0
Total	209	100,0	100,0	

Jūsu dzimums

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sievietes	122	58,4	58,4	58,4
vīrietis	87	41,6	41,6	100,0
Total	209	100,0	100,0	

Jūsu vecums

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	līdz 30gadi	14	6,7	6,7	6,7
	30-39gadi	16	7,7	7,7	14,4
	40-49gadi	53	25,4	25,4	39,7
	50-59gadi	75	35,9	35,9	75,6
	60gadi un vairāk	51	24,4	24,4	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

Faktoru analīzes datu apstrādes informācija

Communalities		
	Initial	Extraction
q10.2 Amatu funkcijas atbilst struktūrvienību mērķiem	1,000	,545
q10.3 Atbalsta personāla (palīgpersonāls, tehniskais personāls) skaits ir pārāk liels	1,000	,454
q10.7 Universitātes vadītāji atbalsta jauninājumus pārvaldes darbā	1,000	,772
q10.8 Universitātes vadītājiem ir pietiekoša vadīšanas kompetence	1,000	,748
q10.9 Universitātes vadība uzņemas atbildību par pieņemtajiem lēmumiem	1,000	,758
q10.10 Universitātes vadība vērtē universitātes darbības rezultātus	1,000	,667
q10.12 Vispārējam personālam ir karjeras izaugsmes iespējas universitātes ietvaros	1,000	,597
q10.13 Vispārējam personālam ir pietiekošs tehnoloģisko (datori, datorprogrammas) resursu nodrošinājums	1,000	,570
q10.14 Vispārējam personālam ir plānotas, sistematiskas mācības/kvalifikācijas celšana	1,000	,640
q10.15 Vispārējā personāla noslodze ir līdzsvarota	1,000	,509
q11.1 Sava amata un darbības jomas ietvaros/esmu informēts par pieņemtajiem lēmumiem universitātē	1,000	,632
q11.2 identificēju un novēršu kļūdas un neatbilstības	1,000	,705
q11.3 iesniedzu priekšlikumus normatīvās bāzes uzlabojumiem	1,000	,688
q11.4 labi pārzinu iekšējos un ārējos normatīvos dokumentus	1,000	,717
q11.5 manas darbības jomas rezultāti tiek regulāri vērtēti	1,000	,694
q11.6 man ir iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanas procesos	1,000	,659
q11.7 man ir iespējas ietekmēt universitātes stratēģiskās plānošanas procesus	1,000	,736
q11.8 man ir izpratne par iekšējās kvalitātes vadības būtību un mērķiem	1,000	,714
q11.9 paredzu darbības risku novēršanai vai mazināšanai	1,000	,754

q11.10 pārzinu universitātes darbības stratēģiju	1,000	,737
q11.11 savu darbības jomu plānoju ilgtermiņā (vismaz 3 gadus uz priekšu)	1,000	,719
q11.12 sistemātiski atskaitos par rezultātiem savā darbības jomā	1,000	,697
q11.13 sistemātiski sadarbojos ar kolēģiem citās Latvijas augstskolās	1,000	,507
q11.14 sistemātiski sadarbojos ar nozares uzņēmējiem, ražotājiem	1,000	,662
q11.15 sistemātiski sadarbojos ar pašvaldībām, citām institūcijām	1,000	,668
q11.16 uzklāsu un īstenoju priekšlikumus savas darbības jomas uzlabošanai	1,000	,515
q12.6 IT modernizācija	1,000	,619
q12.8 Struktūru reorganizācija/optimizācija	1,000	,640
q12.9 Universitātes pašu ieņēmumu palielināšana	1,000	,688
q12.10 Vispārējā personāla ikgadēja vērtēšana	1,000	,509
q13.1 Vai kopumā Jūs esat apmierināts ar minētajiem vadīšanas komponentiem universitātē, kurā Jūs strādājat?/Darba izpildes analīze un novērtēšana	1,000	,775
q13.2 Darba izpildes efektivitāte	1,000	,808
q13.3 Darba izpildes uzraudzība	1,000	,775
q13.4 Darba plānošana	1,000	,755
q13.5 Darbības rezultātu izmaksu aprēķināšana	1,000	,711
q13.6 Finanšu sistēmas caurspīdīgums	1,000	,626
q13.7 Informācijas izplatīšana un aprīte	1,000	,769
q13.8 IT pielietojums visos personāla līmeņos	1,000	,628
q13.9 Lēmumu pieņemšanas efektivitāte	1,000	,844
q13.10 Materiālo un tehnisko resursu lietderīga izmantošana	1,000	,642
q13.11 Problēmu, kļūdu un neatbilstību novēršana	1,000	,885

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	18,772	45,786	45,786	18,772	45,786	45,786	13,211	32,223	32,223
2	3,375	8,232	54,018	3,375	8,232	54,018	6,293	15,349	47,571
3	3,012	7,346	61,365	3,012	7,346	61,365	4,463	10,886	58,458
4	2,575	6,280	67,645	2,575	6,280	67,645	3,767	9,187	67,645
5	1,297	3,165	70,810	-	-	-	-	-	-
6	1,184	2,889	73,698	-	-	-	-	-	-
7	,979	2,388	76,087	-	-	-	-	-	-
8	,895	2,183	78,270	-	-	-	-	-	-
9	,856	2,088	80,358	-	-	-	-	-	-
10	,688	1,677	82,035	-	-	-	-	-	-
11	,646	1,575	83,610	-	-	-	-	-	-
12	,614	1,497	85,107	-	-	-	-	-	-

13	,534	1,302	86,409	-	-	-	-	-	-
14	,503	1,227	87,636	-	-	-	-	-	-
15	,462	1,126	88,762	-	-	-	-	-	-
16	,419	1,021	89,783	-	-	-	-	-	-
17	,392	,956	90,740	-	-	-	-	-	-
18	,379	,923	91,663	-	-	-	-	-	-
19	,351	,855	92,518	-	-	-	-	-	-
20	,298	,728	93,246	-	-	-	-	-	-
21	,269	,657	93,903	-	-	-	-	-	-
22	,239	,583	94,486	-	-	-	-	-	-
23	,232	,565	95,051	-	-	-	-	-	-
24	,211	,515	95,566	-	-	-	-	-	-
25	,210	,513	96,078	-	-	-	-	-	-
26	,191	,465	96,544	-	-	-	-	-	-
27	,165	,403	96,946	-	-	-	-	-	-

28	,148	,361	97,307	-	-	-	-	-	-
29	,138	,338	97,645	-	-	-	-	-	-
30	,131	,320	97,965	-	-	-	-	-	-
31	,111	,271	98,236	-	-	-	-	-	-
32	,104	,255	98,491	-	-	-	-	-	-
33	,097	,237	98,728	-	-	-	-	-	-
34	,095	,231	98,960	-	-	-	-	-	-
35	,082	,201	99,161	-	-	-	-	-	-
36	,077	,188	99,349	-	-	-	-	-	-
37	,073	,179	99,528	-	-	-	-	-	-
38	,065	,159	99,686	-	-	-	-	-	-
39	,058	,142	99,829	-	-	-	-	-	-
40	,038	,092	99,920	-	-	-	-	-	-
41	,033	,080	100,000	-	-	-	-	-	-

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
q13.11 Problēmu, kļūdu un neatbilstību novēršana	,879	-,304	-	-
q13.9 Lēmumu pieņemšanas efektivitāte	,864	-	-	-
q13.2 Darba izpildes efektivitāte	,853	-	-	-
q13.7 Informācijas izplatīšana un aprīte	,843	-	-	-
q13.1 Vai kopumā Jūs esat apmierināts ar minētajiem vadīšanas faktoriem universitātē, kurā Jūs strādājat?/Darba izpildes analīze un novērtēšana	,831	-	-	-
q10.7 Universitātes vadītāji atbalsta jauninājumus pārvaldes darbā	,830	-	-	-
q13.3 Darba izpildes uzraudzība	,830	-	-	-
q13.4 Darba plānošana	,829	-	-	-
q11.5 manas darbības jomas rezultāti tiek regulāri vērtēti	,801	-	-	-
q10.10 Universitātes vadība vērtē universitātes darbības rezultātus	,797	-	-	-
q13.5 Darbības rezultātu izmaksu aprēķināšana	,786	-	-	-
q13.6 Finanšu sistēmas caurspīdīgums	,780	-	-	-
q10.9 Universitātes vadība uzņemas atbildību par pieņemtajiem lēmumiem	,773	-,363	-	-
q10.8 Universitātes vadītājiem ir pietiekoša vadīšanas kompetence	,769	-,391	-	-
q11.6 man ir iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanas procesos	,745	-	-	-
q13.8 IT pielietojums visos personāla līmeņos	,735	-	-	-
q11.1 Sava amata un darbības jomas ietvaros/esmu informēts par pieņemtajiem lēmumiem universitātē	,734	-	-	-
q11.7 man ir iespējas ietekmēt universitātes stratēģiskās plānošanas procesus	,724	-	,444	-
q13.10 Materiālo un tehnisko resursu lietderīga izmantošana	,721	-,325	-	-

q12.6 IT modernizācija	,716	-	-	-,325
q10.2 Amatu funkcijas atbilst struktūrvienību mērķiem	,708	-	-	-
q11.9 paredzu darbības risku novēršanai vai mazināšanai	,705	-	,403	-
q11.11 savu darbības jomu plānoju ilgtermiņā (vismaz 3 gadus uz priekšu)	,689	-	,328	,333
q11.12 sistemātiski atskaitos par rezultātiem savā darbības jomā	,672	-	-	,427
q11.10 pārzinu universitātes darbības stratēģiju	,644	,379	,423	-
q10.15 Vispārējā personāla noslodze ir līdzsvarota	,643	-	-	-
q11.8 man ir izpratne par iekšējās kvalitātes vadības būtību un mērķiem	,636	-	,525	-
q11.3 iesniedzu priekšlikumus normatīvās bāzes uzlabojumiem	,582	,485	-	-
q12.8 Struktūru reorganizācija/optimizācija	,580	-	-,479	-
q10.12 Vispārējam personālam ir karjeras izaugsmes iespējas universitātes ietvaros	,579	-	-,425	-
q10.14 Vispārējam personālam ir plānotas, sistemātiskas mācības/kvalifikācijas celšana	,564	-	-,493	-
q11.16 uzklasu un īstenoju priekšlikumus savas darbības jomas uzlabošanai	,475	,475	-	-
q12.10 Vispārējā personāla ikgadēja vērtēšana	,440	-	-,390	,372
q11.2 identificēju un novēršu kļūdas un neatbilstības	,533	,580	-	-
q11.4 labi pārzinu iekšējos un ārējos normatīvos dokumentus	,492	,566	-	-,388
q12.9 Universitātes pašu ieņēmumu palielināšana	,526	-	-,622	-
q10.3 Atbalsta personāla (palīgpersonāls, tehniskais personāls) skaits ir pārāk liels	-	-,400	,495	-
q11.15 sistemātiski sadarbojos ar pašvaldībām, citām institūcijām	-	-	-	,693
q11.14 sistemātiski sadarbojos ar nozares uzņēmējiem, ražotājiem	-	,422	-	,634
q11.13 sistemātiski sadarbojos ar kolēģiem citās Latvijas augstskolās	,421		,357	,450
q10.13 Vispārējam personālam ir pietiekošs tehnoloģisko (datori, datorprogrammas) resursu nodrošinājums	,380	,429	-	-,436
Extraction Method: Principal Component Analysis.				

Rotated Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
q13.11 Problēmu, kļūdu un neatbilstību novēršana	,893	-	-	-
q13.9 Lēmumu pieņemšanas efektivitāte	,873	-	-	-
q10.8 Universitātes vadītājiem ir pietiekoša vadīšanas kompetence	,852	-	-	-
q13.2 Darba izpildes efektivitāte	,837	-	-	-
q10.7 Universitātes vadītāji atbalsta jauninājumus pārvaldes darbā	,836	-	-	-
q10.9 Universitātes vadība uzņemas atbildību par pieņemtajiem lēmumiem	,833	-	-	-
q13.3 Darba izpildes uzraudzība	,823	-	-	-
q13.4 Darba plānošana	,806	-	-	-
q13.5 Darbības rezultātu izmaksu aprēķināšana	,788	-	-	-
q13.7 Informācijas izplatīšana un aprīte	,783	,370	-	-
q13.10 Materiālo un tehnisko resursu lietderīga izmantošana	,778	-	-	-
q13.1 Vai kopumā Jūs esat apmierināts ar minētajiem vadīšanas faktoriem universitātē, kurā Jūs strādājat?/Darba izpildes analīze un novērtēšana	,737	-	,386	-
q10.10 Universitātes vadība vērtē universitātes darbības rezultātus	,732	-	-	-
q10.2 Amatu funkcijas atbilst struktūrvienību mērķiem	,684	-	-	-
q13.6 Finanšu sistēmas caurspīdīgums	,676	,318	-	-
q13.8 IT pielietojums visos personāla līmeņos	,673	,347	-	-
q12.6 IT modernizācija	,600	,450	-	-
q11.5 manas darbības jomas rezultāti tiek regulāri vērtēti	,563	,368	-	,425
q10.15 Vispārējā personāla noslodze ir līdzsvarota	,517	-	,446	-

q12.10 Vispārējā personāla ikgadēja vērtēšana	,443	-	,351	,358
q11.3 iesniedzu priekšlikumus normatīvās bāzes uzlabojumiem	-	,767	-	-
q11.9 paredzu darbības risku novēršanai vai mazināšanai	,381	,748	-	-
q11.4 labi pārzinu iekšējos un ārējos normatīvos dokumentus	-	,743	,394	-
q11.10 pārzinu universitātes darbības stratēģiju	-	,741	-	,339
q11.8 man ir izpratne par iekšējās kvalitātes vadības būtību un mērķiem	,410	,697	-	-
q11.7 man ir iespējas ietekmēt universitātes stratēģiskās plānošanas procesus	,492	,641	-	-
q11.6 man ir iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanas procesos	,465	,621	-	-
q11.2 identificēju un novēršu kļūdas un neatbilstības	-	,611	,566	-
q11.1 Sava amata un darbības jomas ietvaros/esmu informēts par pieņemtajiem lēmumiem universitātē	,418	,576	-	-
q12.9 Universitātes pašu ieņēmumu palielināšana	,380	-	,737	-
q12.8 Struktūru reorganizācija/optimizācija	,354	-	,688	-
q10.3 Atbalsta personāla (palīgpersonāls, tehniskais personāls) skaits ir pārāk liels	-	-	-,664	-
q10.14 Vispārējam personālam ir plānotas, sistemātiskas mācības/kvalifikācijas celšana	,360	-	,635	,328
q10.12 Vispārējam personālam ir karjeras izaugsmes iespējas universitātes ietvaros	,379	-	,572	,353
q10.13 Vispārējam personālam ir pietiekošs tehnoloģisko (datori, datorprogrammas) resursu nodrošinājums	-	,478	,536	-
q11.16 uzklausu un īstenoju priekšlikumus savas darbības jomas uzlabošanai	-	,350	,444	,432
q11.15 sistemātiski sadarbojos ar pašvaldībām, citām institūcijām	-	-	-	,808
q11.14 sistemātiski sadarbojos ar nozares uzņēmējiem, ražotājiem	-	-	,387	,695
q11.12 sistemātiski atskaitos par rezultātiem savā darbības jomā	,390	,340	-	,643
q11.13 sistemātiski sadarbojos ar kolēģiem citās Latvijas augstskolās	-	-	-	,577
q11.11 savu darbības jomu plānoju ilgtermiņā (vismaz 3 gadus uz priekšu)	,424	,454	-	,577
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				

Component Transformation Matrix				
Component	1	2	3	4
1	,799	,452	,296	,264
2	-,597	,601	,460	,265
3	-,041	,532	-,833	,146
4	-,051	-,389	-,086	,916
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				

Kvalitatīvā pētījuma – ekspertu interviju respondentu saraksts

n.p.k.	Respondenti, augstskola, amats	Respondentam piemērotais kods	Intervijas laiks
1.	Irina Degtjarjova, RPIVA, rektora vietniece kvalitātes vadības jautājumos	RPIVA	18.01.2017.
2.	Santa Bondare, BA, rektora padomniece kvalitātes vadības un attīstības jautājumos	BA	28.02.2017.
3.	Iveta Putniņa, ViA, administratīvā darba prorektore	ViA	31.01.2017.
4.	Uldis Grāvītis, LSPA, Kvalitātes vadības centra vadītājs	LSPA	15.02.2017.
5.	Raita Rollande, VeA, mācību prorektore	VeA	26.04.2017.
6.	Irēna Baltābola, JVLMA, kvalitātes vadītāja	JVLMA	02.02.2017.

Ekspertu intervijas vadlīnijas

Promocijas darbs „Uz rezultātu orientētu vadīšanas pieeju izmantošana augstākās izglītības iestādēs Latvijā”, izglītības vadības apakšnozare, vadībzinātnes nozare, Latvijas Universitāte. Autore: D. Štefenhagena, Mg.sc.soc. Promocijas darba vadītājs: Dr.phil. asoc. prof.V. Bariss (LLU).

Interviju mērķis: noskaidrot speciālistu/ekspertu viedokli par kvalitātes vadības, stratēģiskās vadības, veiktspējas vadības ieviešanas, izmantošanas un pilnveides sasniegumiem, problēmām un risinājumiem augstskolā.

Interviju rezultāti promocijas darbā tiks izmantoti apkopotā veidā.

	Stratēģiskā vadīšana (SV)	Kvalitātes vadība (KV)	Veiktspējas vadība (VV)
Ieviešana	Kādā stadijā šobrīd ir SV, KV, VV izstrāde augstskolā? Raksturojiet procesu, kā SV, KV, VV tika ieviesta augstskolā? Vai augstskolai bija/ir pietiekama kompetence šo pieeju ieviešanai? Vai tika izmantota ārējo ekspertu palīdzība? Vai un kā ieviešanas procesā tika iesaistīts augstskolas personāls? Vai uzlabojās vadītāju zināšanas un prasmes par augstskolas vadīšanas procesiem? Kas SV, KV, VV ieviešanas procesos sagādāja grūtības, problēmas? Ko Jūs darītu citādāk? Vai SV, KV, VV ieviešana noteica arī augstskolas struktūras un funkciju sadalījuma izmaiņas? Ja jā, tad kādas?		
Izmantošana	Vai tiek fiksēti un apkopoti augstskolas darbības rezultāti, kas izriet no SV, KV, VV pieeju izmantošanas? Ja jā, tad kādā veidā tas notiek? Cik bieži? Kā šie rezultāti tiek analizēti un izmantoti vadības lēmumu pieņemšanai augstskolā? Vai praktiski sasniegtie rezultāti tiek salīdzināti ar plānotajiem? Ja jā, tad kādā veidā tas notiek? Kādus Jūs saskatāt ieguvumus no SV, KV, VV izmantošanas? Vai struktūrvienību un personāla līmenī ir pietiekama līdzdalība un izpratne par šiem ieguvumiem?		
Pilnveide	Vai un kādas darbības ir plānotas SV, KV, VV sistēmu pilnveidei augstskolā? Kādi iekšējie un ārējie faktori nosaka augstskolas institucionālās vadīšanas nepieciešamību pilnveidoties?		

Paldies par atsaucību!

Eksperta intervija ar rektora vietnieci kvalitātes vadības jautājumos (piemērs)

Intervijas mērķis: noskaidrot speciālistu/ekspertu viedokli par kvalitātes vadības, stratēģiskās vadības, veikspējas vadības ieviešanas, izmantošanas un pilnveides sasniegumiem, problēmām un risinājumiem augstskolā.

	Stratēģiskā vadīšana (SV)	Kvalitātes vadība (KV)	Veikspējas vadība (VV)
Ieviešana	<p>Kādā stadijā šobrīd ir SV, KV, VV izstrāde augstskolā? Raksturojiet procesu, kā SV, KV, VV tika ieviesta augstskolā?</p> <p><i>Stratēģiskā un veikspējas vadība attīstījās reizē ar KV ieviešanu, un tikai ar laiku veidojās izpratne par šo vadīšanas pieeju nozīmi. KV piemērojam Investors in Excellence standartu. Kad mēs izvērām sertifikāciju vēl nebija ieviests jaunais standarts, un sertificējot vajadzēja visu pašvērtējumu pārtaisīt atbilstoši jaunajam standartam. KV filozofija standartā, protams, tā pati, bet dokumentācijas prasības bija atšķirīgas. Mēs veidojām darba grupas, kuru sastāvā bija akadēmiskais, vispārējais personāls un studenti galvenajās darbības jomās - studija, zinātne, administratīvā un saimnieciskā darbība. Arī līderības sadaļai (atbilstoši Investors in Excellence) apkopojām datus, faktus par augstskolas aktivitātēm un sasniegumiem šajā jomā. Datu apkopošana minētajās jomās raksturojama kā pašvērtējums, kas sastāv no trīs jautājumiem: 1) Kāds ir pašreizējais stāvoklis/situācija attiecīgajā darbības jomā, kas tiek īstenots; 2) Kādas ir problēmas attiecīgajā darbības jomā; 3) Kādas aktivitātes tiek realizētas, lai problēmas risinātu.</i></p> <p><i>Pabeidzot KV sagatavošanas darbus, 2013.g. augstskola parakstīja apņemšanos par KV ieviešanu atbilstoši Investors in Excellence standartam. Ieviešot KV, sakārtojām arī stratēģiju. Radās cita filozofija – ko mēs gribam sasniegt? Kā mēs to izdarīsim? Apzinoties mērķus un rezultātus, kas jāsasniedz, radās arī skaidrāk definēti mērījumi.</i></p> <p>Vai augstskolai bija/ir pietiekama kompetence šo pieeju ieviešanai? Vai tika izmantota ārējo ekspertu palīdzība?</p> <p><i>Viena no ekspertēm no Latvijas Investors in Excellence biroja vadīja trīs seminārus darbiniekiem par KV ieviešanu augstskolā. Lasījām materiālus, tulkojām, daudz apguvām paši – sākumā vadības līmenī, pēc tam to izplatot uz struktūrvienībām.</i></p> <p>Vai un kā ieviešanas procesā tika iesaistīts augstskolas personāls? Vai uzlabojās vadītāju zināšanas un prasmes par augstskolas vadīšanas procesiem?</p> <p><i>KV un SV ieviešanā bija svarīgi mainīt darbinieku domāšanu orientācijai uz rezultātu, zināmā mērā ieviest biznesa domāšanu. Šo domāšanu vajadzēja sasaistīt ar stratēģiskajiem mērķiem - kas mēs gribam būt, ko mēs darām. Sākumā tiešām bija tā, ka personālu bezmaz vai ar administratīvām metodēm vajadzēja piespiest aizpildīt tabulas, un panākt to, ka tas notiek nevis formāli, bet pēc būtības – kādas aktivitātes katrā darbības jomā notiek, ko nepieciešams uzlabot, kā tās mērīt? Tas aizņēma vairākus gadus. Augstskolās bieži vadās pēc akreditācijas ziņojumiem. Taisnība arī, ka visu nevar izmērīt kvantitatīvi. Piemēram, mēs pamainījām akadēmiskā personāla novērtēšanu atbilstoši jaunajiem IZM noteikumiem - 2015. gadā IZM uzsāka ieviest jaunu augstākās izglītības finansēšanas modeli, kurā tiek izvirzīts trīs pīlāru (bāze, sniegums, attīstība) finansēšanas modelis, kas nodrošina augstākās izglītības piedāvājuma salāgošanu ar Latvijas tautsaimniecības attīstības un darba tirgus vajadzībām,</i></p>		

kvalitatīvu, pētniecībā balstītu augstākās izglītības saturu un rezultātu pārvaldību augstākās izglītības institūcijās. Atbilstoši šim modelim, papildus bāzes finansējumam augstskolām ir iespēja saņemt snieguma un attīstības finansējumu, kas tiek piešķirts balstoties uz augstskolu sasniegtajiem rezultātiem. Pamatojoties uz IZM noteikumiem, mēs izstrādājam personāla novērtēšanas un motivēšanas plānojumu, kur atbilstoši sasniegtajiem rezultātiem, un izmantojot zinātnes bāzes, snieguma finansējumu un pašu ieņēmums finansiāli motivējam tos darbiniekus, kuri sasnieguši augstākus rezultātus. Piemēram, kā tas praktiski tiek īstenots. Augstskolu likums paredz, ka augstskolai nepieciešams noteikts viesdocētāju skaits no ārzemēm, ārzemju studenti, noteikts publikāciju skaits. Agrāk docētāji uzrādīja publikācijas, kuras publicētas jebkur, tagad tiek piešķirts papildus finansējums, ja publikācijas ir indeksētas Web of Science datubāzē. Tātad šos pasākumus varētu raksturot kā ieguvumus.

Kas SV, KV, VV ieviešanas procesos sagādāja grūtības, problēmas? Ko Jūs darītu citādāk?

Divu gadu laikā atbilstoši standarta prasībām vajadzēja atrisināt problēmas. Piemēram, 2013.g. mums vēl nebija darbinieku apmierinātības vērtējuma, tas radās līdz ar standarta ieviešanu.

Saskārāmies ar problēmu, ka gan akadēmiskais, gan vispārējais personāls akadēmiskajā vidē uzskata, ka augstskola nav pielīdzināma biznesam, ka nav nepieciešama orientācija uz rezultātu. Saņemot valsts finansējumu, bieži tiek uzskatīts, ka nav nepieciešams mērīt snieguma rādītājus.

Svarīgi, ka stratēģijas ietvaros mēs skaidri definējam savu misiju un vīziju – kas mēs gribam kļūt? Viena no vadošajām pedagoģiskās izglītības augstskolām Baltijas valstīs. Stratēģisko mērķu definēšana un apzināšanās palīdz darīt kādas lietas vai ne, atbilstoši vīzijai un stratēģijai. KV un SV ieviešanā bija dažas lietas, kurām mēs nebijām gatavi – piemēram, kā augstskolā notiek zīmola vadība. Tas ir, ko par augstskolu domā sabiedrība kopumā. Kādas aktivitātes tiek realizētas, un kā tās tiek mērītas, lai izzinātu iedzīvotāju/sabiedrības skatījumu par augstskolu.

Ieviešot KV, mēs plašāk paskatījāmies uz savu stratēģiju – kas mēs esam reģiona un valsts līmenī, kā mēs konkurējam ar citām augstskolām? Kāds ir mūsu augstskolas studentu atbirums, kāds tas ir citiem? Stratēģija piespieda mūs analizēt savus mērķus, vēlmes un reālos faktus. Izvērtējā, kādus mērķus gribam sasniegt līdz 2020. gadam. Sadalījām darbības jomas sešās daļās, kur galvenās sadaļas – studijas un zinātne, un pārējās darbības jomas. Mūsu vīzija bija – kļūt par vienu no vadošajām pedagoģu sagatavošanas augstskolām Baltijas valstīs.

Kā rezultāti, to analīze tiek izmantoti lēmumu pieņemšanā? Mēs to darām. Piemēram, viens no procesiem ir ārzemju studentu piesaiste. Mēs izveidojam piedāvājumu – tālmācības studiju programmu latviešu valodā, kuras mērķauditorija diasporas latvieši. Pašlaik rezultāts ir tāds, ka programmā studē no Latvijas, nevis no ārzemēm. Veidojam studiju programmas angļu valodā (psiholoģija, vadība). Slēdzam līgums ar aģentiem, kuri rekrutē studējošos ārzemēs. Analizējot studējošo piesaistes rezultātus, sapratām, ka ir problēmas (mazs ārvalstu studējošo skaits). Apzinājām problēmas, un pieņēmām lēmumus: vairāk izpētīt normatīvo regulējumu attiecīgajās valstīs, vai mērķauditorijai ir interese. Precizējot problēmas, bija iespējas pieņemt lēmumus rīcībai. Piemēram, Kazahstānu neinteresē bakalaura programmas ārzemēs, jo ģimenes nesūta jauniešu uz citām valstīm tik jaunos gados. Tātad, sadarbībā ar Kazahstānu, veidojam maģistra līmeņa programmas. Pēc normatīvā regulējuma izpētes, būs jauni lēmumi.

Vai SV, KV, VV ieviešana noteica arī augstskolas struktūras un funkciju sadalījuma izmaiņas? Ja jā, tad kādas?

Par struktūras un funkciju izmaiņām. Ieviešot KV, SV nekas jauns vai

	<p>lieks netika veidots. Tieši otrādi, piemēram, divās fakultātēs bija divi studējošo apkalpošanas centri. Centri veica vienādas funkcijas, bet darīja to dažādi – studējošo apkalpošanas kvalitāte bija atšķirīga. Veicām strukturālas reformas. Šajā gadījumā svarīgi <u>apzināt visu funkciju spektru – katrs no darbiniekiem saraksta, kādus pienākumus veic. Lai nepazaudētu nevienu funkciju, veidojām jaunus amata aprakstus, un no diviem studējošo apkalpošanas centriem, izveidojām vienu.</u> Tas tika veikts ar mērķi, lai uzlabotu kvalitāti, lai nebūtu atšķirīga studējošo apkalpošanas kvalitāte. Vēl piemērs. Mums ir astoņas filiāles. Katrā filiālē filiāles vadītājs pakļauts rektoram un četriem prorektoriem. prorektoriem. Tas radīja komunikācijas un darba izpildes grūtības - filiāļu vadītāji sazinājās ar pieciem vadības pārstāvjiem. Mēs izveidojām funkciju izmaiņas, lai filiāļu vadītāji būtu pakļauti vienam administrācijas pārstāvim. Katrs filiāles vadītājs pakļauts vienam rektora vietniekam. Iesaistīti arī pārējie vadības pārstāvji, bet pakļautība ir vienam. Piemēram, tagad Bauskas filiālē notiek remontdarbi. Protams, rektora vietnieks ir informēts par dokumentāciju un aktivitātēm, veic kontroli sākuma posmā. Bet remontdarbu progress, visas tehniskās lietas ir būvdarbu vadītāja pārziņā. Bauskā notiek remontdarbi. Tas tiek kontrolēts no sākuma, progress,</p> <p><u>Pateicoties KV ieviešanai, optimizējām administratīvās struktūrvienības.</u> Svarīgi ir visiem kvalitātes vadītājiem no augstskolām regulāri tikties, dalīties pieredzē. To mēs vienu laiku darījām. Ko es novēroju – <u>dažās augstskolās ar kvalitātes vadību saprot tikai studiju kvalitātes vadību.</u> Tas nav īsti pareizi. Kvalitātes vadība ir visaptveroša, tā ir sistēma, un studiju kvalitāte, lai arī viena no svarīgākajām, ir tikai viena darbības joma. Domāju, ka visās augstskolās vēl nav izpratnes par to, kas ir KV. Ir bijuši semināri, kur augstskolu pārstāvji ar KV saprot akreditācijas un pašvērtējuma ziņojumu izstrādi. Ārpus studiju jomas viņi vispār neiet. Svarīgi saprast, ka kvalitātes vadītājam augstskolā nav jādara viss. Tas nenozīmē, ka KV ir jāapraksta visi augstskolas procesi. Tas jādara struktūrvienībās, atbilstoši augstskolā definētajām darbības jomām. Piemēram, par darbinieku apmierinājuma novērtējumu. KV to iniciē, bet aptaujas anketu rezultātus apstrādā un analizē (veicot secinājumus) Personāla daļa. Saturiski ir atbilstoši, ka personāla apmierinātību vērtē Personāla daļa. jāvērtē anketas. Un arī priekšlikumi lēmumu pieņemšanai šajā jomā nāk no Personāla daļas.</p>
<p>Izmantošana</p>	<p>Vai tiek fiksēti un apkopoti augstskolas darbības rezultāti, kas izriet no SV, KV, VV pieeju izmantošanas? Ja jā, tad kādā veidā tas notiek? Cik bieži?</p> <p>Rezultātu apkopšana notiek vienu reizi gadā, katru gadu pavasara semināros. Veicam mērījumu analīzi. Ar ko atšķiras rezultātu agrāk un tagad? <u>Pirms KV ieviešanas, nebija izteiktas virzības uz mērķi, vairāk koncentrējāmies uz tādiem faktiem kā – studējošo skaits, publikāciju skaits. Tas neļāva mērīt – kā, kādā tempā, cik sekmīgi/nesekmīgi virzāmies uz mērķi? Nebija progresu mērīšanas.</u> Rezultātu analīzei ir nepieciešams sagatavoties. Pirms SV semināra izstrādājam un izsūtām struktūrvienībām tabulas ar lielajiem mērījumiem (konkrētie mērķi, stratēģiskie mērķi). Izmantojot konkrēto un stratēģisko mērķu sadalījumu, katrs sava darbības jomā uzskaita, kādas aktivitātes veiktas, un kādi rezultāti sasniegti. <u>Tātad mēs esam konstatējuši, ka SV un KV svarīgi uzraudzīt progresu, noteikt starprezultātus.</u> Tas palīdz jau procesā noteikt problēmas, to cēloņus. Tagad pārrunājam katru gada rezultātus – ko manīt, kas jādara savādāk.</p> <p>Kā šie rezultāti tiek analizēti un izmantoti vadības lēmumu pieņemšanai augstskolā? Vai praktiski sasniegtie rezultāti tiek salīdzināti ar plānotajiem? Ja jā, tad kādā veidā tas notiek?</p> <p>Lēmumu pieņemšanā izvairāmies no „man šķiet”, „man liekās” (subjektīvi balstīti secinājumi, lēmumi), izmantojam faktiskos rādītājus. Augstskolu vēsturiskais mantojums - budžeta finansējumā rezultāti nav jāmēra.</p>

	<p><i>Bet biznesa vidē, kādā visas augstskolas tagad atrodami, ir citi nosacījumi – orientācija uz rezultātu un to mērīšana.</i></p> <p>Kādus Jūs saskatāt ieguvumus no SV, KV, VV izmantošanas? Vai struktūrvienību un personāla līmenī ir pietiekama līdzdalība un izpratne par šiem ieguvumiem?</p> <p><i>Gan akadēmiskā personāla, gan vispārējā (arī administratīvā) personāla līmeņos sākotnēji nebija izpratnes par KV,SV, VV ieguvumiem. <u>To uztvēra kā papildus darbu un lieku dokumentāciju. Tādēļ svarīga ir līderība – atbalsts no rektora un visas administratīvās vadības. To raksta visās grāmatās. Personāla izpratne veidojās pakāpeniski. To, ka SV, KV, VV ir svarīgas, palīdz saprast arī ministrijas uzstādījumi – normatīvajā regulējumā aizvien vairāk uzsverta prasība virzībai uz rezultātiem.</u></i></p> <p><i>Ka rezultāti tiek salīdzināti? Administratīvajām struktūrvienībām, vadoties no amatu aprakstiem un izstrādātajiem procesiem, ir skaidrs, kādi uzdevumi jāveic. Plānotais tiek salīdzināts ar sasniegto – SV sanāksmēs notiek progresā mērīšana ar secinājumiem, kas jā dara savādāk. Pagaidām mums nav bijis tā, ka mēs mainām plānotos rezultātus, vai plānoto rezultātu mērījumus. Rezultātus mērķos plānojam diezgan reāli, dažreiz pieticīgi.</i></p> <p><i>Par VV ieviešanu. MK noteikumi par nodarbināto darba izpildes novērtēšanu obligāti valsts tiešās pārvaldes institūcijām, bet ne augstskolām (MK noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu, spēkā no 01.11.2012.). Līdz ar to, mums ir izstrādātas savas vispārējā personāla novērtēšanas veidlapas. Kritēriji gan daudz neatšķiras no MK noteiktajiem, bet mēs nevis aizpildām lapas, bet esam uzsākuši to pildīt speciālā IT programmā. Veicām pārrunas ar Valsts Kanceleju. Izpētījām viņu piedāvātās personāla vērtēšanas veidlapas elektroniskā vidē, kas ir bezmaksas. Sadarbībā ar mūsu IT speciālistiem, ieviesām šo programmu elektroniskā veidā. Sakuma sistēmu iecerēts piemērot filiāļu vadītāju un filiāļu administratīvo darbinieku vērtēšanai. Vērtējums pamatā sastāv no divām daļām: darbinieka vērtējums, vadītāja vērtējums. Sākumā veic pašvērtējumu, pēc tam vadītājs vērtē darbinieku, veido kopēju protokolu, ko iesniedz Personāla daļā. <u>VV svarīga ir apmācību sadalā – kādas zināšanas un prasmes darbiniekam perspektīvā nepieciešamas. Arī šeit ir svarīga rezultāta analīze, un lēmuma pieņemšana.</u> Piemēram, pamatojoties uz vairākuma vajadzībām, par pašu ieņēmumiem noalgojam uzņēmumu, kurš divas reizes nedēļā vada angļu valodas mācības. Tāpat reāls lēmums tika pieņemts vadoties no personāla vajadzībām. Piekrītu, ka bieži iztrūkst atgriezeniskās saites starp rezultātu analīzi (kādas ir problēmas, to cēloņi), un lēmumu pieņemšanu, lai problēmas risinātu. Pēdējos divos gadus mēs vairāk piedomājam pie rezultātu analīzes, lēmumu pieņemšanas. Organizējam mācības darbiniekiem, jo saprotam, lai kaut ko sasniegtu, mums ir jāiegulda. Darbinieku izvērtēšanā vadāmies no amatu aprakstiem, un procesu aprakstiem. <u>Par administratīvo struktūrvienību gada plāniem – neatbalstu.</u> Mums tie bija, bet likvidējām. Uzskatu, tā ir lieka laika un papīra tērēšana. Bieži ir tā, ka daudz sarakstām, bet visu nerealizējam. Katrā struktūrvienībā, katra amata ietvaros ir zināmi uzdevumi, kas jāveic. Visiem ir zināmi ikdienas darbi. Šogad pārrunās runājam arī par katras struktūrvienības, katra darbinieka attīstības uzdevumiem. <u>Pamatojoties uz to, katru gadu veicam amata aprakstu korekcijas.</u></i></p>
<p>Pilnveide</p>	<p>Vai un kādas darbības ir plānotas SV, KV, VV sistēmu pilnveidei augstskolā?</p> <p>Kādi iekšējie un ārējie faktori nosaka augstskolas institucionālās vadīšanas nepieciešamību pilnveidoties?</p> <p><i>Arī darba devēji aizvien vairāk pieprasa orientāciju uz rezultātu. Mums bija problēma ar sākumskolas skolotāju praksēm. Neapmierināja prakšu kvalitāte. Mums ir liels skaits sākumskolas un pirmsskolas skolotāju visā Latvijā. Prakšu vadītāji bija no mūsu augstskolas, Rīgā. Problēmas ar izbraukāšanu, liels laika</i></p>

	<p><i>patēriņš, liela slodze. Mēs sapratām, ka labāk ir apmācīt prakšu vadītājus uz vietām, un prakšu vadītājiem jāsaņem atalgojums. No darba devējiem saņemām aizrādījumu, ka bezmaksas prakšu vadīšana ilgtermiņā nebūs efektīva. Mēs sapratām, ka ir jādara tā, lai katrā reģionā ir bāze skolā, kur mēs esam apmācījuši skolotājus kā prakšu vadītājus. Pieņemot minētos lēmumus, prakšu kvalitāte uzlabojās. Un šos lēmumus iniciēja ārējās ieinteresētās puses – darba devēji.</i></p> <p><i>Veidojam partnerības ar pašvaldībām, skolām, lai savas filiāles veidotu kā iedzīvotāju mūžizglītības un inovāciju centrus. Attīstām programmas: testēšana, karjeras konsultācijas. Svarīgi, lai tur kur ir augstskolas filiāles, ir arī ieguvums ne tikai studentiem, bet visiem iedzīvotājiem.</i></p> <p><i>Vājie posmi SV? Atbildību sadalīšana laika grafiks, resursi? Kontrole? Kā visi izpilda uzdevumus?</i></p> <p><i>Lai kontrole būtu, piemēram studiju darbības jomā studijas, <u>katra gada pavasarī studiju attīstības daļas vadītājs satiekas ar visam studentu grupām.</u> Uzklauša – kas apmierina, kas neapmierina. Pārrunas ar docētājiem, brīžiem smagas pārrunas.</i></p> <p><i>Kā administratīvo struktūrvienību darbinieki izprot KV, SV? Vai tiek realizēti visi komponenti? Ka mēs motivējam darbiniekus uz rezultātu? <u>Strādājam pie tā, lai rezultāti būtu saistīti ar peļņu, ko ieguldām attīstībā.</u> Veidojam sasaisti ar darbinieku, piemēram, filiāļu vadītāju alga ir atkarīga no punktu skaita kritērijos, kopā 100 punkti. Kritērijos iekļautas visas aktivitātes, kas saistītas ar studentu grupas mācību uzsākšanu – no līguma slēgšanas, līdz studiju finišam. No peļņas daļas noteikts procents tiek iedalīts darbiniekiem, kuri piedalījušies maksas studentu apkalpošanā. Pamazām šī sistēma attīstījās, un darbinieki paši nāca ar piedāvājumiem. Tas pats attiecas uz studiju maksu (maksas studentu piesaiste). Jo vairāk filiāļu vadītāji piesaista studējošos, jo lielāks ir atalgojums. Studējošo parādu samaksas sistēma – procentuāla samaksa arī filiāļu vadītājam, filiāļu biroja administratoram.</i></p> <p>Kā notiek informācijas plūsma par KV? Kā varat nodrošināt, lai visi būtu informēti?</p> <p><i>Uzskatu, ka informācijas kanāli mums strādā labi. Ir vadības sēdes, bet reti. Vadība cieši strādā kopā ikdienā, informācija tiek nodota pakļautības struktūrvienībām. Tas nav sistematizēts, tiek veikts pēc vajadzības. Varbūt mums palīdz tas, <u>ka mums nav tik izteikta hierarhija kā universitātes tipa augstskolās.</u> <u>Uzdevumus risinām pēc būtības, sadarbojoties.</u> Arī mums sākumā vajadzēja augt – bija iebildumi no vadītājiem (kā es varu likt kaut ko darīt darbiniekam, kurš nav manā pakļautībā), bet ar laiku situācija uzlabojās. Jāpanāk, lai uzdevums ir izpildīts un rezultāts sasniegts, aizmirstam par hierarhiju. Nav vajadzības taisīt lokus. Protams, hierarhija paliks – atbildība, pienākumi, dokumentācija, izpildes kontrole, te svarīga pakļautība.</i></p>
--	--

Paldies par atsaucību!

Respondents: Irina Degtjarjova, rektora vietniece KV jautājumos

Intervijas vieta: RPIVA, Imantas 7. līnija 1, Rīga, 228. kabinets

Laiks: 18.01.2017. plkst. 17.30-19.00