

Latvijas Universitāte



GITA VĒRDIŅA

***IEKŠĒJĀS KONTROLES SISTĒMAS PILNVEIDOŠANAS
IESPĒJAS STUDIJU PROGRAMMAS ĪSTENOŠANAS
PROCESĀ***

Promocijas darbs

Vadībzinātnes doktora zinātniskā grāda iegūšanai
Izglītības vadības apakšnozarē

Darba zinātniskā vadītāja
Dr. paed. profesore Dainuvīte Blūma

Rīga, 2012



**LATVIJAS
UNIVERSITĀTE**
ANNO 1919

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā
«Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē»

SATURA RĀDĪTĀJS

SAĪSINĀJUMI	4
IEVADS	5
Promocijas darba pētījuma jautājumi:	9
Promocijas darba mērķa īstenošanai izvirzītie uzdevumi ir	10
Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes	10
Pētījuma novitāte	10
Promocijas darba izstrādei izmantotās pētnieciskās metodes.....	12
1. IEKŠĒJĀS KONTROLES ATTĪSTĪBA.....	17
1.1. Iekšējās kontroles būtība un process	17
1.2. Iekšējās kontroles sistēmas būtība un modeļi.....	32
1.3. Iekšējās kontroles sistēmas veidošanas tiesiskais regulējums augstākajā izglītībā.....	48
1.4. Iekšējās kontroles sistēmas efektivitāte.....	55
1.5. Iekšējā audita kā iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanas instrumenta būtība un attīstība.....	61
1. nodaļas secinājumi.....	69
2. IEKŠĒJĀS KONTROLES SISTĒMAS LOMA AUGSTSKOLĀ UN STUDIJU PROGRAMMAS ĪSTENOŠANĀ.....	72
2.1. Vadīšanas un iekšējās kontroles procesu attīstība augstskolā	72
2.2. Iekšējās kontroles sistēmas izveides un darbības pieredze citu valstu augstskolās.....	92
2.3. Iekšējās kontroles sistēmas veidošanas tiesiskais regulējums studiju programmas īstenošanā.....	101
2.4. Iekšējās kontroles vides raksturojums studiju programmas īstenošanā.....	107
2.5. Iekšējā audita nozīme iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanā augstskolā	110
2. nodaļas secinājumi.....	119
3. IEKŠĒJĀ KONTROLES SISTĒMAS EFEKTIVITĀTES UN IETEKMES IZVĒRTĒJUMS STUDIJU PROGRAMMAS ĪSTENOŠANAS PROCESĀ	125
3.1. Pētījuma metodoloģija.....	125
3.2. Iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtējums augstskolās	129
3.3. Risku novērtējums augstskolās un studiju programmu īstenošanas procesā.....	140
3.4. Iekšējās kontroles sistēmas elementu – kontroles vides, informācijas un komunikācijas – lomas novērtējums studiju programmas īstenošanas procesā	151
3.4.1. Kontroles vides ietekmes novērtējums studiju programmas īstenošanas procesā.....	152
3.4.2. Informācijas un komunikācijas ietekmes novērtējums studiju programmas īstenošanas procesā	159
3. nodaļas secinājumi.....	168
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI	177
Izmantotās literatūras un avotu saraksts	193
PIELIKUMI	210

SAĪSINĀJUMI

AII – augstākās izglītības iestādes	MK – Ministru kabinets
AT – Austrija	MT – Malta
BA – Banku augstskola	NL – Nīderlande
BAT – Biznesa augstskola “Turība”	NO – Norvēģija
BE – Beļģija	PL – Polija
BG – Bulgārija	PT – Portugāle
CY – Kipra	RO – Rumānija
CZ – Čehija	SE – Zviedrija
DE – Vācija	SK – Slovākija
DK – Dānija	SI – Slovēnija
ENQA – Eiropas asociācijas kvalitātes nodrošināšana augstākajā izglītībā	SP – studiju programma
EE – Igaunija	VeA – Ventspils augstskola
ES – Spānija	VK – Viļņas kolēģija
EU – Eiropas Savienība	UK – Lielbritānija
FI – Somija	
FR – Francija	
HU – Ungārija	
IAI – Iekšējo auditoru institūts	
IAPPS – iekšējā audita profesionālās prakses standarti	
IE – Īrija	
IKS – iekšējā kontroles sistēma	
IT – Itālija	
LI – Lihtenšteina	
LLU – Latvijas Lauksaimniecības universitāte	
LR IZM – Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrija	
LR FM – Latvijas Republikas Finanšu ministrija	
LT – Lietuva	
LU – Luksemburga	
LV – Latvija	
MBS – Mainoras Biznesa skola	

IEVADS

Notiekošie pārmaiņu procesi izglītības telpā un pieaugošās prasības augstskolai, sevišķi pēc Latvijas iestāšanās Eiropas Savienībā, apliecina – lai paaugstinātu izglītības kvalitāti, nepieciešams uzlabot izglītības iestāžu pārvaldību un vadību, kā arī izstrādāt un ieviest efektīvas kvalitātes nodrošināšanas sistēmas. Tas pastiprina visu līmeņu vadītāju atbildību gan par izglītības vadīšanas procesiem kopumā augstskolā, gan par studiju programmu mērķu kvalitatīvu īstenošanu. Pieaugot konkurencei studentu piesaistīšanā, pieaug stratēģiskās vadīšanas loma augstskolā, kas nosaka, ka izglītības iestādes darba organizēšanā un vadīšanā jāizmanto organizācijas stratēģiskās vadīšanas principi. Attīstoties izglītības vadīšanas procesiem, kas tieši saistīti ar augstskolu stratēģisko vadīšanu, ļoti svarīgi kļūst vadības informācijas sistēmas darbības nodrošināšanas jautājumi. Vienlaikus pieaug kontroles nozīme, jo tas ir veids, kādā gan augstskolas vadība, gan akadēmiskais personāls un studenti saņem informāciju (nodrošina atgriezenisko saiti) par visiem augstskolā notiekošajiem procesiem.

Promocijas darba autores ilggadējā pieredze studiju programmas un augstskolas iekšējā audita daļas vadīšanā, kā arī veiktie teorētisko avotu, esošās prakses, ārzemju pieredzes un normatīvo aktu pētījumi apliecina, ka kontrole ir visas vadības veiktās darbības jeb aktivitātes tāda mehānisma izveidei un pārraudzībai organizācijā, kas nodrošina objektīvas, patiesas informācijas saņemšanu par organizācijas mērķu īstenošanas procesu, rezultātiem un iespējamajiem riskiem un kas ļauj elastīgi piemēroties izmaiņām organizācijas iekšējā un ārējā vidē. Augstskolā īstenotā iekšējā kontrole ir process, kura mērķis ir novērst riskus un nodrošināt sakārtotu, ētiskām normām atbilstošu, ekonomisku, rezultatīvu un efektīvu studiju procesu, atbilstību spēkā esošiem normatīviem aktiem, resursu aizsardzību pret zaudējumiem un ļaunprātīgu izmantošanu, kaitējumu. Lai nodrošinātu nepārtrauktu iekšējās kontroles procesu un kontroles mehānismu pārraudzību un pilnveidošanu organizācijas mainīgā iekšējā un ārējā vidē, augstskolas vadība ir atbildīga par tāda instrumenta kā iekšējās kontroles sistēmas izveidi un darbības nodrošināšanu.

Autores teorētiskie un empīriskie pētījumi promocijas darba izstrādes gaitā apstiprina, ka pašreizējais iekšējās kontroles sistēmas modelis augstskolās ietver piecus

elementus: kontroles vidi, risku novērtēšanu, kontroles aktivitātes, uzraudzību un informācijas apmaiņu un komunikāciju.

Aktualitāte. Pētījuma sabiedriski politisko aktualitāti nosaka tas, ka pēdējos desmit gados sabiedrībā ir ļoti aktualizējušies jautājumi, kas saistīti ar izglītības kvalitāti un kvalitātes kultūru, t.i., tādas organizācijas kultūras izveidi augstskolās, kas veicina un attīsta kvalitāti efektīvā un lietderīgā veidā. Tas nozīmē, ka augstskolām ir jāspēj mainīties līdzī visām izmaiņām sabiedrībā – tehnoloģijās, politikā, kultūrā – un jāsaņēmu studentu un sabiedrības intereses. Lai augstskolas pašreizējā periodā spētu piesaistīt studentus un nodrošinātu kvalitatīvu izglītību un stabilu augstskolas vadību, tām savā darbībā ir jāparāda ne tikai nopietna attieksme pret īstenoto studiju programmu un iegūstamās izglītības kvalitāti, bet arī jāspēj un jāvēlas izmantot visus līdzekļus un paņēmienus šīs kvalitātes nodrošināšanai un apliecināšanai. To reglamentē arī Latvijas Republikas normatīvie akti un Eiropas standarti, vadlīnijas augstākās izglītības iestādēm, kas nosaka augstskolas vadības atbildību par augstākās izglītības iestādes piedāvājuma kvalitāti un tās nodrošināšanu, definē pamatprincipus studiju programmu kvalitātes nodrošināšanā, efektīvas organizatoriskās struktūras izveidē un uzsver kontroles kvalitātes pilnveidošanas nepieciešamību.

Lai nodrošinātu šo pasākumu īstenošanu, nepieciešamas jaunas darba metodes, jauni darba paņēmieni un visu procesos iesaistīto pušu partnerība. Tas nozīmē, ka nepietiek tikai ar ieinteresēto pušu sadarbību un kopēju mērķi, bet ir nepieciešama katras iesaistītās puses skaidri noteikta atbildības daļa par kopējā mērķa realizēšanu.

Jautājuma zinātniski teorētiskā aktualitāte tiek uzsvērtā pētījumos, kas saistīti ar augstskolas iekšējās kontroles procesiem, metodēm un to nozīmi augstskolu attīstībā.

Šādus pētījumus ir veikuši:

- R. Saimonss (Simons, 1987) – par iekšējās kontroles darbības efektivitāti un to ietekmējošiem faktoriem;
- P. Bizaro (Bizzaro, 1997) – par kontroles lomu vadīšanas procesā augstākajā izglītībā mūsdienās;
- T. Bušs (Bush, 1995, 2003) – par izglītības vadīšanas teorētiskiem modeļiem;
- O. Graņičina (Граничина, 2006), par augstskolas iekšējās kontroles kā vadības instrumenta lomu augstskolas vadīšanas procesos;

- D. Berings (Berings, 2009; Berings, Beerten, Hulpiau, Verhesschen, 2011) – par dialektisko kvalitātes kultūras modeli, kas sasaista TQM (*Total Quality Management* – visaptverošā kvalitātes vadība) paradigmu ar akadēmiskās pieejas tradicionālām vērtībām (tradīcijām, individuālo specializāciju, pašnoteikšanos) un piedāvājis augstskolām rast radošus, līdzsvarotus risinājumus, novērtējot kvalitāti gan no profesionālā, gan no vadīšanas procesu aspekta un vienlaikus uztverot galvenās vērtības, kas balstītas uz plānotu, sistemātisku un koordinētu kvalitātes kontroli;
- Eiropas Izglītības sistēmu informācijas tīkla speciālisti (Eurydice, 2008) – par augstākās izglītības pārvaldi Eiropā, tās politiku, struktūru, finansēšanu, akadēmisko personālu u.c.

Tēmas praktisko aktualitāti saistībā ar vadīšanas procesiem augstskolās apstiprina arī promocijas darba autores pētījumi (Vērđiņa, 2007, 2008, 2009, 2010) un ilggadēja darba pieredze saistībā ar studiju programmas īstenošanas procesa nodrošināšanu un iekšējā audita norisi augstskolā.

Problēma. Pētījumi apliecina, ka augstskolu vadītāji nepievērš pietiekamu uzmanību efektīvas iekšējās kontroles organizēšanai, t.sk. studiju programmu īstenošanas procesā. Augstskolās lietotais iekšējās kontroles sistēmas modelis nenodrošina efektīvu risku identificēšanu un novērtēšanu strauji mainīgā vidē.

Gan ASV, gan Eiropas Savienības u.c. pasaules valstu praksē kā iestādes iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanas instruments tiek izmantots iekšējais audits, kas sniedz organizācijas vadībai neatkarīgu, objektīvu informāciju un ieteikumus iekšējās kontroles procesu pilnveidošanā. Praksē Latvijā gan ne visās augstskolās iekšējās kontroles sistēmas neatkarīgai novērtēšanai tiek izmantots iekšējais audits. Laika periodā no 1999. gada līdz 2009. gadam iekšējā audita struktūrvienības tika izveidotas deviņās publiskajās augstskolās, t.sk. Banku augstskolā (1999), Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijā (2000), Rīgas Tehniskajā universitātē (2000), Rēzeknes augstskolā (2000), Latvijas Lauksaimniecības universitātē (2000), Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolā (2002), Latvijas Universitātē (2003), Rīgas Stradiņa universitātē (2004) un Daugavpils Universitātē (2008).

Promocijas darba izstrādes laikā veikto pētījumu rezultāti parāda, ka augstskolās, kur tiek izmantots iekšējais audits, iekšējā audita personāla resursi nav pietiekami, lai aptvertu un novērtētu visus procesus un visu iekšējās kontroles sistēmas elementu efektivitāti. Rezultātā augstskolas vadībai nav pilnīgas informācijas par augstskolas mērķu īstenošanu, rezultātiem un iespējamiem riskiem ne kopumā organizācijā, ne atsevišķu studiju programmu griezumā.

Lai, izmantojot visas iespējas, nodrošinātu augstskolas attīstību mainīgā vidē, kvalitatīvu studiju procesa norisi un iesaistīto pušu mijiedarbību, augstskolām nepieciešams izstrādāt jaunu pieeju iekšējās kontroles īstenošanā, t.i., esošajā iekšējās kontroles sistēmas modelī jāintegrē nepārtraukts vispusīgs risku vadīšanas process, kuru vada un koordinē augstākā līmeņa vadība un kurā tiek iesaistīti visi augstskolas darbinieki, kā arī jāpievērš lielāka uzmanība iekšējās kontroles sistēmas darbības efektivitātei.

Līdz šim pētījumi par iekšējās kontroles sistēmas darbību un efektivitāti augstskolā, tās nozīmi studiju programmu īstenošanas un apguves procesā ir nepietiekami, turklāt publikāciju šajā jomā Latvijā ir ļoti maz. Tāpēc nepieciešams katrā augstskolā veikt šādus pētījumus un veicināt gan augstskolu dažāda līmeņa vadītāju, gan visu iesaistīto pušu izpratni, informētību un partnerību.

Tā kā augstskola ir kompleksa sistēma, kas sastāv no daudzām apakšsistēmām, kas nepārtraukti mijiedarbojas, tad vienas apakšsistēmas problēmas var ietekmēt visu pārējo sistēmu darbību. Augstskolā katra struktūrvienība ir kā atsevišķa sistēma, kas nodrošina noteiktu funkciju īstenošanu. Izglītojošo darbību īstenošanā sistēmskatījumā tiek izdalīti mērķa/rezultāta un funkcionālie jeb procesuālie aspekti (Broks, 2000). Tā kā izglītojošās darbības mērķa/rezultāta un procesuālie skatījumi attiecas uz vienu un to pašu – izglītības kvalitāti, kas tieši saistīta ar studiju programmas kvalitatīvu īstenošanu, tad tie arī ir savstarpēji saistīti un notiek nepārtraukta mijiedarbība.

Lai visas izglītojošās darbības noritētu saskaņoti visos darbības hierarhijas līmeņos un lai katrā no šiem līmeņiem notiekošie procesi būtu iespējami efektīvi un lietderīgi, augstskolās ir nepieciešams veikt pētījumus – cik efektīva ir iekšējā kontrole studiju programmas īstenošanas procesā.

Jautājuma aktualitāte noteica promocijas darba tēmas – iekšējā kontroles sistēmas pilnveidošanas iespējas studiju programmas īstenošanas procesā – izvēli.

Promocijas darba ierobežojumi. Tā kā augstskolas iekšējās kontroles sistēma ir saistīta ar iekšējās kontroles procesu uzlabošanu un ietver sevī kontroles mehānismu identificēšanu un pārraudzību mainīgā vidē, tad šai darbā iekšējā kontroles sistēma un tās attīstības virzieni studiju programmas īstenošanas procesā tiek analizēti un novērtēti no procesuālā aspekta.

Pašlaik spēkā esošie normatīvie akti nosaka, ka augstskolas ir augstākās izglītības un zinātnes institūcijas, kas īsteno akadēmiskas un profesionālas studiju programmas, kā arī nodarbojas ar zinātņu, pētniecību un māksliniecisko jaunradi (Augstskolu likums, 1995), tāpēc darbā tiek lietots minētais jēdziens.

Empīriskais pētījums veikts Baltijas valstu sešās augstskolās, kurās tiek īstenotas augstākās izglītības studiju programmas uzņēmējdarbības un finanšu jomā I līmeņa, bakalaura un maģistra līmenī laika periodā no 2009. gada janvāra līdz 2010. gada decembrim.

Promocijas darba mērķis ir izpētīt augstskolu iekšējās kontroles sistēmas, to efektivitāti un darbību studiju programmu īstenošanas procesā.

Promocijas darba pētījuma jautājumi:

1. Kādas prasības un elementi tiek izmantoti augstskolu iekšējās kontroles sistēmas veidošanā un iekšējās kontroles īstenošanā?
2. Kādi ir efektīvas iekšējās kontroles sistēmas darbības nodrošināšanas nepieciešamie nosacījumi un novērtēšanas kritēriji?
3. Kāda nozīme augstskolas iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanā un pilnveidošanā ir vadības instrumentam – iekšējam auditam?
4. Kā izmantotais iekšējās kontroles sistēmas modelis nodrošina mūsdienu prasībām atbilstošu risku vadīšanu augstskolā kopumā un atsevišķu studiju programmu īstenošanā?
5. Kāda ir augstskolas iekšējās kontroles sistēmas elementu – kontroles vides un informācijas un komunikācijas – nozīme studiju programmu īstenošanā?

Pētījuma bāze: sešu Baltijas valstu augstskolu 1058 studenti, 139 akadēmiskā personāla pārstāvji un 23 minēto augstskolu vadītāji, kuri ir tieši saistīti ar studiju programmas īstenošanas procesu.

Promocijas darba mērķa īstenošanai izvirzītie uzdevumi ir

- izpētīt un izvērtēt teorētiskos un tiesiskos aspektus, kā arī ārvalstu un Latvijas augstskolu pieredzi iekšējās kontroles sistēmas veidošanā un darbības nodrošināšanā, t.sk. studiju programmu īstenošanā;
- izpētīt iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes būtību, nepieciešamos nosacījumus šīs sistēmas nodrošināšanai, novērtēšanas kritērijus, kā arī to ietekmējošos faktorus studiju programmas īstenošanā;
- izpētīt un izvērtēt iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanas instrumenta – iekšējā audita – būtību un nozīmi augstskolā kopumā un atsevišķu studiju programmu īstenošanā.

Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes

1. Augstskolā izveidotās iekšējās kontroles sistēmas elements “kontroles vide” veicina studiju programmas īstenošanas procesu, ja kontroles sistēmas darbības efektivitāte atbilstoši efektivitātes novērtējuma līmeņiem sasniedz līmeni “labi” vai “ļoti labi”.
2. Studentu informētība par iekšējās kontroles vides nosacījumiem un prasībām studiju laikā veicina studiju programmas kvalitatīvu īstenošanu.
3. Izmantotais iekšējās kontroles sistēmas modelis nenodrošina visā organizācijā integrētu, nepārtrauktu, vispusīgu risku vadīšanas procesu ne augstskolā kopumā, ne īstenojot atsevišķas studiju programmas.

Pētījuma novitāte

1. Izstrādāta un pētījumā izmantota augstskolu iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtēšanas metode un efektivitātes novērtējuma līmeņu skala. Izstrādātā metode ļauj noteikt iekšējās kontroles sistēmas kopējo un atsevišķo tās elementu efektivitātes līmeni augstskolā.
2. Pirmo reizi veikts iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtējums Baltijas valstu sešās augstskolās, nosakot un izvērtējot to efektivitātes līmeņus.

3. Izstrādāta un pētījumā izmantota metode un risku svērtās ietekmes pakāpes matrica iespējamo risku izpētei un riska svērtās ietekmes pakāpes novērtēšanai studiju programmas īstenošanas procesā augstskolās.
4. Pirmo reizi veikts pētījums par risku identificēšanu, novērtēšanu un iekšējās kontroles sistēmas ietekmes izvērtēšanu studiju programmas īstenošanas procesā Baltijas valstu sešās augstskolās un, izmantojot izstrādāto risku svērtās ietekmes pakāpes matricu, noteikta risku svērtās ietekmes pakāpe katrā risku grupā.
5. Izstrādāti augstskolā esošās iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanas virzieni, lai ieviestu vienotu risku vadīšanas un iekšējās kontroles sistēmu, ko veido elementi: kontroles vide, risku identificēšana, risku novērtēšana, lēmumu pieņemšana un risku mazināšanas pasākumu nodrošināšana, kontroles pasākumi, informācija un komunikācija, darbības uzraudzība un pilnveide.

Pētījums aptver **laika periodu** no 1997. gada līdz 2010. gadam, un tajā izmantoti 21. gs. sākumā un 20. gs. beigās publicētā literatūra un citi avoti.

Promocijas darba teorētiskais un metodoloģiskais pamats ir pasaulē un Latvijā izdotā literatūra, zinātniskie raksti, publikācijas un resursi internetā par

- organizācijas vadīšanas un izglītības vadīšanas procesiem: D. Beringss (Berings, 2009, 2011); P. Bicaró (Bizzaro, 1997); T. Bons (Bone, 1982); T. Bušs (Bush, 1995, 2003); M. Čandra (Чандра, 2008); E. Hoils (Hoyle, 1982); F. Englišs (English, 2002); J. Caune, A. Dzedons, L. Pētersons (2001) u.c.;
- kontroles, iekšējās kontroles sistēmas būtību, elementiem, modeļiem, attīstību, darbību un novērtēšanu organizācijās, t.sk. augstskolās: R. Saimonss (Simons, 1987, 1994, 1995); P. Millers, O'Lerijs T. (Miller, O'Lery, 1987); D. Otli (Otley, 1999); E. M. Merzlikina, J. P. Ņikoļskaja (2008); Ž. F. Anrī (Henri, 2006); Ē. Glems (Gleim, 2004); K. H. Spensers Pikets (Spencer Pickett, 2005); A. I. Orlovs (Орлов, 2000, 2003); D. Hans (Хан, 1997); L. B. Sojers (Sawyer, 1964, 2003); T. Bārtons, V. Šenkīrs, P. Volkērs (Barton, Shenkir, Walker, 2002); V. Praude, J. Beļčikovs (1996, 2001); I. Bērzkalns, I. Boultons (2000); R. Čenhols (2003); I. Judina (Юдина, 2010); D. Millers (Miller, 2007); V. Vollesa, Dž. Daltons (Wallace, Dalton, 2004); K. Maknīlija (McNeely, 2009); E. Ērenss, R. Elders, M. Bīslis (Arens, Elder, Beasley, 2006); A. Tihomirovs (Тихомиров, 2007); A.

Soņins (Сонин, 2007); B. N. Sokolovs, V. V. Rukins (Соколов, Рукин, 2007); I. Brūna (1994, 2002); G. Vērđiņa (2007) u.c.;

- iekšējā audita vēsturisko attīstību, būtību, nozīmi organizācijā, t.sk. augstskolā: V. M. O'Reiljs, B. N. Vinograds, J. S. Džersons, H. R. Dženiks (O'Reilly, Winograd, Gerson, Jaenicke, 1999); T. Flemings Rūds, L. Dženels (Flemming Ruud, Jenal, 2000, 2003, 2005); V. Lūks (Lück, 2000, 2001); M. Palazesi (Palazzesi, 2002); L. B. Sojers (Sawyer, 1996, 2003); M. Ditenhofers, Dž. Šeiners (Dittenhofer, Scheiner, 2003); S. Ramamorti (Ramamoorti, 2003); T. Bārtons, V. Šenkīrs, P. Volkers (Barton, Shenkir, Walker, 2002); Ē. Glems (Gleim, 2004); K. H. Spensers Pikets (Spencer Pickett, 2004, 2005, 2010); E. Ērenss, R. Elders, M. Bīslis (Arens, Elder, Beasley, 2006); B. N. Sokolovs, V. V. Rukins (Соколов, Рукин, 2007); A. Soņins (Сонин, 2007), kā arī Dž. Bervengers, S. Kulmens (Berwanger, Kullman, 2008); Merzlikina E. M., Ņikoļskaja J. P. (2008); R. Mellers (Möeller, 2009); I. Brūna (1994); V. Sergūtins (2000); G. Mālderis (2001, 2002, 2008); G. Vērđiņa (2007); Strazdiņš P. (2004, 2006, 2008); R. Šulca (2010) u.c.

Darbā bez zinātniskās literatūras vēl izmantoti profesionālo organizāciju standarti, dokumenti, pētījumi, rekomendācijas, Latvijas Republikas un citu valstu, t.sk. Eiropas Savienības, likumi, normatīvie akti un citi dokumenti, kas tieši un netieši ietekmē iekšējās kontroles veidošanu augstskolā. Izmantota arī statistiskā informācija, ko apkopo LR IZM, LR FM, augstskolu iekšējie normatīvie akti un citi npublicēti materiāli.

Promocijas darba izstrādei izmantotās pētnieciskās metodes

Pētījuma izstrādē lietotas zinātnisko pētījumu kvantitatīvās un kvalitatīvās metodes. Zinātnieku iepriekš veikto pētījumu rezultātu apkopošanai un pasaules prakses analīzei izmantota monogrāfiski aprakstošā un loģiski konstruktīvā metode. Lai izpētītu studiju programmas īstenošanas procesus, problēmas un veidotu kopsakarības vai formulētu likumsakarības, tiek izmantota analīzes un sintēzes metode. Zinātniskās indukcijas metode izmantota, lai no atsevišķiem faktiem izdarītu secinājumus un noteiktu kopsakarības. Vēl arī tiek lietota zinātniskās dedukcijas metode, lai sistematizētu un teorētiski izskaidrotu empīriskos materiālus un formulētu secinājumus.

Lai izpētītu augstskolas iekšējās kontroles vides elementu ietekmi uz studiju procesu un izpētītu, kāda veida risku identificēšana un vadīšana tiek reglamentēta, veikta augstskolas galveno iekšējo reglamentējošo dokumentu kvalitatīva analīze.

Lai iegūtu datus saistībā ar augstskolas iekšējās kontroles sistēmas efektivitāti, tās ietekmi, galvenajiem riskiem un problēmām studiju programmas īstenošanas procesā, kā arī noskaidrotu studentu un akadēmiskā personāla viedokli par iekšējās kontroles sistēmas ietekmi studiju programmas apguves procesā, tika aptaujāti sešu Baltijas valstu augstskolu 1058 studenti un 139 akadēmiskā personāla pārstāvji.

Būtisko risku identificēšanai un iekšējās kontroles sistēmas ietekmes novērtēšanai tika iesaistīti minēto iestāžu augstākā, vidējā un zemākā līmeņa vadītāji, kuri ir tieši saistīti ar studiju programmas īstenošanas procesu. Kopā tika anketēti 23 administratīvā personāla darbinieki, t.sk. studiju prorektori, fakultātes dekāns, studiju programmu direktori, studiju direktore, katedras vadītāji, filiāles vadītāja.

Lai analizētu pētījuma datus, izmantota socioloģisko pētījumu datu apstrādes programma – SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), lietojot gan aprakstošās, gan analītiskās datu apstrādes metodes, t.sk. frekvenču mērījumus, vienfaktora dispersijas metodi ANOVA, divfaktoru dispersijas metodi un daudzfaktoru regresijas metodi. Pētījumā iegūto datu grafiskais attēlojums veidots, izmantojot programmu *Microsoft Office Excel 2003*. Tika veikta arī respondentu komentāru kvalitatīva analīze.

Pētījuma rezultāti atspoguļoti **publikācijās**:

1. Verdina, G. Evaluation of Control Environment and Information and Communication Process as Elements of Internal Control System in the Process of Study Programme Implementation at Higher Education Institutions. In: Comparative Education, Teacher Training, Education Policy, Social Inclusion, History of Education. Bulgarian Comparative Education Society, Volume 9, Bureau for Educational Services, Sofia, Bulgaria, 2011, p. 362–368.
2. Verdina, G. Risk Management as a Tool for Securing Internal Control in the Process of Study Programme Implementation at Higher Education Institutions. *Economics and Management*, Nr. 16. Kaunas : Kaunas University of Technology, 2011, p. 987–991.
3. Vērđiņa, G. Iekšējā audita kā iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtēšanas

- instrumenta loma augstskolā. Statistikas zinātnisko pētījumu rezultāti, 2011. Zinātniskie raksti. Rīga : Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, 194.–204. lpp.
4. Verdina, G. Role of the Internal Control in the Study Process. Vadībzinātne. Ekonomika II: rakstu krājums. Rīga : Banku augstskolas Biznesa un finanšu pētniecības centrs, 2011, 159.–171. lpp.
 5. Verdina, G., Kašētienē, N., Liela, E. Impact of Internal Control System at Higher Educational Institution on the Process of Study Programme Implementation. In: Economic development: processes and tendencies. Vilnius : Vilnius Koleģija, 2010, p. 242–258.
 6. Verdina, G. Internal Control System and Sustainable Development of a Higher Educational Institution, risks and problems. Human Resources – the main faktor of Regional Development. *Journal of Social Sciences*, Nr. 3 Klaipeda: Klaipeda University Press, 2010, p. 332-339.
 7. Verdina, G., Kašētienē, N. The role of the internal control in the study process. 17 th Business, Management and Education 2010: Contemporary Regional Issues Scientific Conference November 18, 2010. Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University. Conference Proceedings. The publication of CD was funded by a grant (No. MOR-96/2010) from the Research Council of Lithuania, 2010.
 8. Vērđiņa, G. Vadītāju kompetence un iekšējās kontroles īstenošana organizācijā. Vadībzinātne. Ekonomika : rakstu krājums. Rīga : Banku augstskolas Biznesa un finanšu pētniecības centrs, 2009, 93.–100. lpp.
 9. Vērđiņa, G. Risku vadīšana kā iekšējās kontroles nodrošināšanas instruments studiju programmu īstenošanas procesā augstskolā. No: Latvijas Universitātes Raksti 749. sēj. Izglītības vadība. Rīga : Latvijas Universitāte, 2009, 130.–136. lpp.
 10. Vērđiņa, G., Pavlovska, V. Risku vadīšana augstskolā un studiju programmas īstenošanas procesā. No: Sabiedrība, integrācija, izglītība. Rēzekne : Rēzeknes augstskola, 2009, 252.–259. lpp.
 11. Vērđiņa, G., Pavlovska, V. Quality of Professionalism as the Precondition for the Development of Business Environment. Starptautiskās zinātniskās konferences materiāli “Economic Science for Rural Developmen, 2009”, Nr. 19, Jelgava, 2009,

172.–180. lpp.

12. Vērđiņa, G. Iekšējās kontroles sistēmas loma organizācijā. *Sabiedrība un kultūra* : rakstu krājums, X. Liepāja : Liepājas Pedagoģijas akadēmija, 2008, 259.–265. lpp.
13. Vērđiņa, G. Iekšējais audits un augstskolas iekšējās kontroles pilnveide pārmaiņu procesā. *Sabiedrība un kultūra* : rakstu krājums, IX, Liepāja: Liepājas Pedagoģijas akadēmija, 2007, 314.–319. lpp.
14. Vērđiņa, G. Vadītāju kompetence un iekšējās kontroles īstenošana organizācijā. No: *Sabiedrība, integrācija, izglītība. Rēzekne* : Rēzeknes augstskola, 2008, 481.–488. lpp.

Promocijas darba autore ir uzstājusies ar **ziņojumiem starptautiskās konferencēs**:

1. 16. starptautiskajā konferencē “Economics and Management-2011 (ICEM-2011)”, Brno (Čehija) 2011. gada aprīlī ar referātu “Risk Management as a Tool for Securing Internal Control in the Process of Study Programme Implementation at Higher Education Institutions”.
2. 9. starptautiskajā BCES (*Bulgarian Comparative Education Society*) konferencē “Comparative Education, Teacher Training, Education Policy, Social Inclusion, History of Education”, Sofija (Bulgārija) 2011. gada 5.–9. jūlijā ar referātu “Evaluation of Control Environment and Information and Communication Process as Elements of Internal Control System in the Process of Study Programme Implementation at Higher Education Institutions”.
3. Starptautiskajā konferencē “Business, Management and Education – 2010”, Viļņa (Lietuva), Viļņas Gedimina tehniskajā universitātē 2010. gada 18. novembrī ar referātu “The role of the internal control in the study process”.
4. 3. ikgadējā starptautiskā starpaugstskolu (Banku augstskola, Ventspils Augstskola un Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola) zinātniskajā konferencē “Uzņēmumu konkurētspēja vietējā un ārējā tirgū: izaicinājumi un pieredze”, Rīgā 2010. gada 30. aprīlī ar referātu “Augstskolas iekšējās kontroles sistēmas ietekme uz studiju programmas īstenošanas procesu”.
5. Starptautiskajā zinātniski praktiskajā konferencē “Economic Development: Processes and Tendencies”, Viļņa (Lietuva), Viļņas Kolēģijā, 2010. gada 5. maijā

ar referātu “Impact of Internal Control System at Higher Educational Institution on the Process of Study Programme Implementation”.

6. Starptautiskajā zinātniskajā konferencē “Sabiedrība, integrācija, izglītība”, Rēzeknē 2009. gada 27.–28. februārī ar referātu “Risku vadīšana augstskolā un studiju programmas īstenošanas procesā”.
7. Starptautiskajā zinātniskajā konferencē “Sabiedrība, integrācija, izglītība”, Rēzeknē 2008. gada 22.–23. februārī ar referātu “Vadītāju kompetence un iekšējās kontroles īstenošana organizācijā”.
8. LU 66. konferencē, Rīgā 2008. gada februārī ar referātu “Risku vadīšana kā iekšējās kontroles nodrošināšanas instruments studiju programmu īstenošanas procesā augstskolā”.
9. Banku augstskolas organizētajā 9. ikgadējā starptautiskajā konferencē “Rīgas dialogi: biznesa un finanšu izcilība strauji augošas ekonomikas apstākļos” Rīgā 2007. gada 26.–27. septembrī ar referātu “Vadītāju kompetence un iekšējās kontroles īstenošana organizācijā”.
10. 9. starptautiskajā zinātniskajā konferencē “Sabiedrība un kultūra”, Liepājā 2006. gada 27.–28. aprīlī, Liepājas Pedagoģijas Akadēmijā ar referātu “Iekšējās kontroles sistēmas loma organizācijā”.

1. IEKŠĒJĀS KONTROLES ATTĪSTĪBA

1.1. Iekšējās kontroles būtība un process

Iekšējā kontrole organizācijā ir process, kas vērsts uz organizācijas mērķu sasniegšanu. Lai izpētītu, kāda ir iekšējās kontroles procesa būtība, sākotnēji nepieciešams izpētīt – kas ir kontrole un iekšējās kontrole un kā šie jēdzieni ir attīstījušies. Pētot kontroles jēdziena skaidrojumu dažādu autoru darbos un Iekšējo auditoru institūta profesionālās prakses standartos, var secināt, ka jēdzieni pakāpeniski attīstās un ka iekšējās kontroles attīstība ir tieši saistīta ar kontroles jēdzienu.

Pirmās definīcijas par kontroli parādījās ap 1600. gadu, kad kontrole tika definēta kā “atskaišu kopija”, un tā bija ierēdņu vests reģistrs, kuru varēja pārbaudīt cits ierēdnis (Sawyer, Dittenhofer, Scheiner, 2005). Kontroles aktivitāšu tālāku attīstību E. M. Merzlikina un J. P. Ņikoļskaja (2008, 42–44) saista ar rūpnieciskās ražošanas attīstību, jo akcionāri un īpašnieki bija ieinteresēti saņemt precīzu finanšu informāciju no uzņēmumu pārvaldniekiem. D. Hāns (Хан, 1997) savā monogrāfijā, kas veltīta plānošanai un kontrolei, norāda, ka vadīšanas process sākas ar kontroli, t.i., problēmas definēšanas fāzē notiek problēmas apzināšana, kas pēc būtības jau ir kontroles īstenošana. Hāns uzsver – nosakot procesa rezultātus, faktiski sasniegtie rezultāti tiek salīdzināti ar ieplānotajiem, tiek analizētas novirzes un, ja nepieciešams, tiek pieņemts lēmums par atkārtotu problēmas izskatīšanas ciklu. No iepriekš minētā var secināt – vadīšanas process sākas ar problēmas apzināšanu, definēšanu, tad seko kontroles procedūru īstenošana un pati kontroles fāze, kas ir informatīvs pamats jaunam vadīšanas procesa ciklam. L. Sojers (Sawyer, 1964, 15–16) kontroli definē kā visu sagatavoto līdzekļu izmantošanu, lai veicinātu, vadītu, atturētu, pārbaudītu un pārvaldītu organizācijas darbību un nodrošinātu mērķu īstenošanu. R. Linkolns (Lincoln, 1999) kontroli saista ar visu plānoto lēmumu īstenošanas lietderības aspektu. Savukārt B. Trūdels norāda uz nepieciešamību pēc nepārtrauktas sasniegto rezultātu kontroles un korektīvām darbībām, ja radušās novirzes no ieplānotā (Trudell, 2006). Ē. Glems (Gleim, 2004) kontroli saista ar jebkuru organizācijas vadības veiktu darbību, kas vērsta uz varbūtības paaugstināšanu, ka organizācijas noteiktie mērķi tiks sasniegti. Iekšējā audita profesionālās prakses

starptautiskajos standartos kontroles jēdziens tiek pilnveidots un traktēts kā jebkura vadības vai citu pušu rīcība, lai vadītu risku un palielinātu varbūtību, ka izvirzītie uzdevumi un mērķi tiks sasniegti (Iekšējā audita profesionālās prakses standarti. Ētikas kodekss, 2002).

1.1. tabula

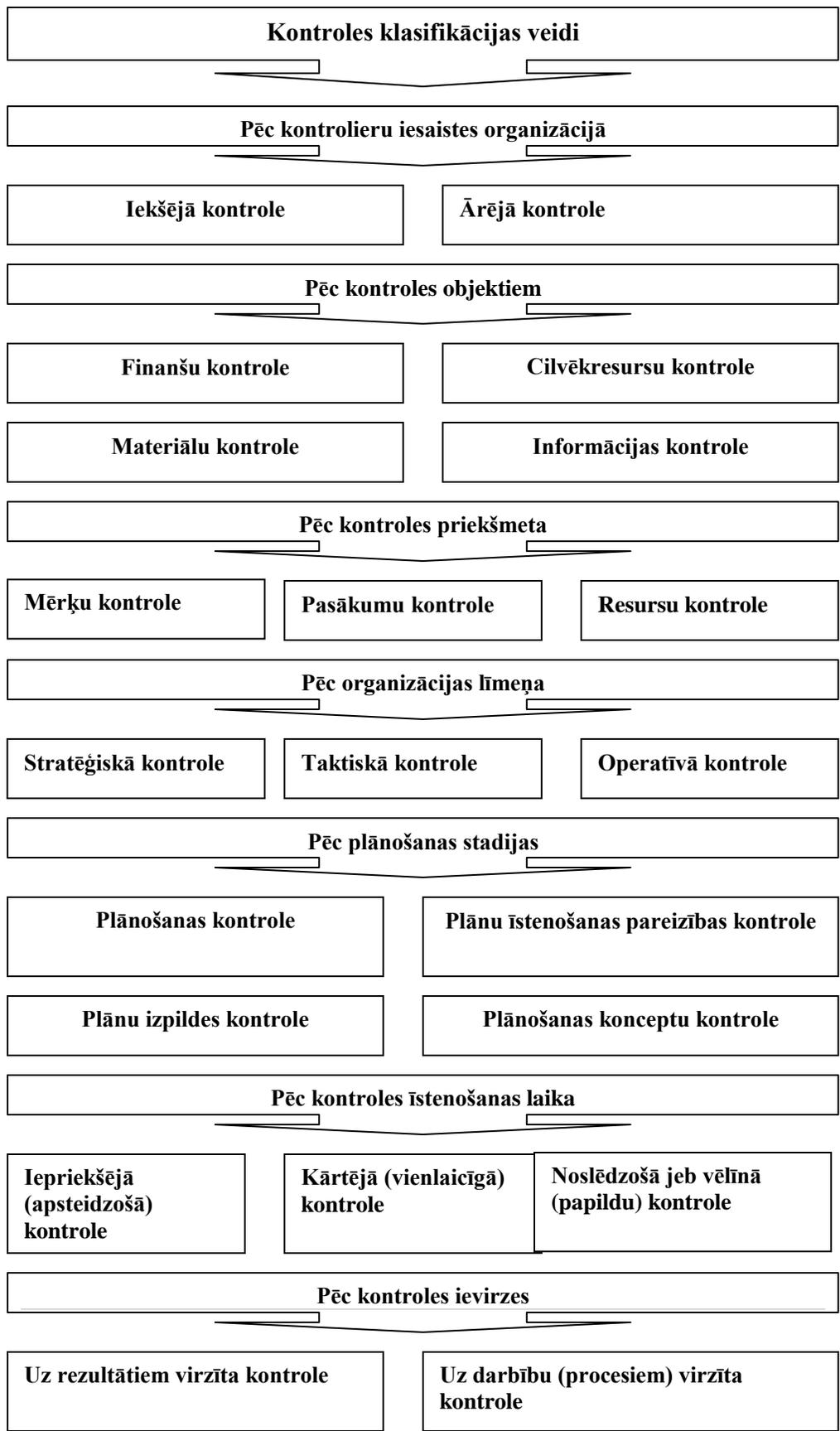
Kontroles jēdziena skaidrojums

Kontroles jēdziena skaidrojums	Autors
<i>Kontrole</i> ir visu to līdzekļu izmantošana, kas paredzēti, lai veicinātu, vadītu, atturētu, pārbaudītu un pārvaldītu uzņēmuma dažādās darbības un nodrošinātu uzņēmuma mērķu īstenošanu	L. Sojers (<i>Sawyer</i> , 1964)
<i>Kontrole</i> ir plānu izpildes uzraudzīšana un nepieciešamo plānu labojumu veikšana, lai piemērotos iekšējās un ārējās vides izmaiņām un sasniegtu organizācijas mērķus	V. Praude, J. Beļčikovs (1996)
<i>Kontrole</i> – visu plānoto lēmumu īstenošanas pārraudzība, kuras laikā tiek noteikta plānoto darbību lietderība, problēmu un noviržu no iepļānotā risināšana	R. Linkolns (<i>Lincoln</i> , 1999)
<i>Kontrole</i> – sistemātisks, mērķtiecīgs informatīvs process, kad tiek salīdzināti divi vai vairāki uzraugāmie lielumi, un viens no tiem kalpo par atskaites sistēmu	A. Klauss (2002)
<i>Kontrole</i> – jebkura vadības, valdes vai padomes vai citu pušu rīcība, lai vadītu risku un palielinātu varbūtību, ka izvirzītie uzdevumi un mērķi tiks sasniegti.	Iekšējā audita profesionālās prakses standarti. Ētikas kodekss (2002)
<i>Kontrole</i> – jebkura organizācijas vadības veikta aktivitāte, kas vērsta uz varbūtības paaugstināšanu, ka organizācijas noteiktie mērķi tiks sasniegti	Ē. Glems (<i>Gleim</i> , 2004)
<i>Kontrole</i> ir viena no organizācija pārvaldīšanas pamatfunkcijām	G. Mālderis (2001)
<i>Kontrole</i> – jebkura organizācijas darbība, kas veicina nosprausto mērķu sasniegšanu (<i>Encyclopedia of Business and Finance</i>)	<i>Encyclopedia of Business and Finance</i>

Salīdzinot ārzemju autoru sniegtās definīcijas ar Latvijas autoru definējumiem, var secināt, ka J. Beļčikovs, V. Praude (1996, 317–318) kontroles definīcijā uzsver kontroles nozīmi organizācijas mērķu sasniegšanā, ja mainās iekšējā un ārējā vide. Savukārt A. Klauss (2002, 184) kontroli uzskata par sistemātisku, mērķtiecīgu informatīvu procesu, kad tiek salīdzināti divi vai vairāki uzraugāmie lielumi un viens no tiem kļūst par atskaites sistēmu. Apkopojot iepriekš analizēto, šī darba autore secina, ka publikācijās

minētā kontrole apzīmē visas vadības veiktās darbības, kas nodrošina objektīvas, patiesas informācijas saņemšanu par organizācijas mērķu īstenošanas procesu, rezultātiem un iespējamiem riskiem un kas ļauj elastīgi piemēroties izmaiņām organizācijas iekšējā un ārējā vidē. Jēdziena *kontrole* skaidrojumi apkopoti 1.1. tabulā.

A. Klauss (2002), D. Otli (Otley, 1999), V. Praude un J. Beļčikovs (1996) savos darbos izmanto atšķirīgus kontroles klasifikācijas veidus. Apkopojot tos, var secināt, ka kontroli var klasificēt pēc kontrolieru iesaistes organizācijā, kontroles objektiem, kontroles priekšmeta, organizācijas līmeņa, plānošanas stadijas, kontroles īstenošanas laika, kontroles ievirzes. Kontroles klasifikācijas veidi un to saturs atspoguļots 1.1. attēlā.



1.1. attēls. **Kopsavilkums par kontroles klasifikācijas veidiem**

Avots: autores veidots pēc A. Klausu (2002); D. Otlī (Otley, 1999); Praudes V., Beļčikova J. (1996)

A. Klausu (2002) norāda, ka iekšējo kontroli veic atbilstošās organizācijas struktūrvienības, balstoties uz iekšējo informāciju, bet kontroles rezultātus izmanto administrācija lēmumu pieņemšanai, savukārt ārējā kontrole parāda, kā tiek īstenoti organizācijas mērķi saistībā ar valsts budžetu, klientiem u.c. Analizējot kontroles veidus, V. Praude un J. Beļčikovs (1996) izdala operatīvo kontroli, kas aptver visas organizācijas funkcijas un darbības, ko galvenokārt veic vidējā līmeņa vadītāji, un stratēģisko kontroli, kuru nodrošina augstākā līmeņa vadītāji un tā attiecas uz stratēģisko mērķu sasniegšanas un darbības efektivitāti. Par iepriekšējo (apsteidzošo) kontroli A. Klausu uzskata kontroli, kas tiek sākta pirms plānu īstenošanas pasākumiem, un svarīgākos rādītājus prognozē, balstoties uz agrākiem novērojumiem. Bet par kārtējo (vienlaicīgo) kontroli nosauc tādu, kas novērtē darbības norises tieši procesā, kontrolējot reālās darbības un procesu attīstību, salīdzinot norisi ar plāniem, turklāt neatbilstības gadījumā tiek veiktas korekcijas. Kā noslēdzošā jeb vēlīnā (papildu) kontrole tiek definēta kontrole, kas tiek īstenota pēc darbības pabeigšanas, novērtējot rezultātus un izstrādājot jaunus plānus (Klausu, 2002). D. Otlī (Otley, 1999) izdala jēdzienus: vadības kontrole, stratēģiskā kontrole un operatīvā kontrole. Viņš norāda, ka vadības kontroles sistēma nodrošina informāciju, kas ir svarīga un nepieciešama vadītājiem, lai spētu nodrošināt organizācijas attīstību.

Šī darba autore, izvērtējot augstāk minēto autoru teorētiskos aspektus un Iekšējā audita profesionālās prakses standartus (2002) par kontroles īstenošanas procesu, secina, ka **par atbilstošu kontroli uzskatāma kontrole, ko vadība ir izplānojusi, paredzot darbības, kas sniedz saprātīgu pārlicību par to, ka organizācijas riski tiek vadīti un organizācijas mērķi tiks sasniegti efektīvi un ekonomiski.**

Iekšējās kontroles jēdziena attīstību savos darbos analizējuši vairāki pētnieki (Sawyer, Dittenhofer, Scheine, 2005). Viņi norādījuši, ka jēdziens “iekšējā kontrole” mūsdienu izpratnē veidojies 20. gs. sākumā un ka sākotnēji tas ietvēris trīs elementus: pienākumu sadali, personāla rotāciju un uzskaites pierakstu izmantošanu. Tālāk šo jēdzienu attīstīja ASV Sertificēto neatkarīgo grāmatvežu institūts, kas 1949. gadā izstrādāja jaunu iekšējās kontroles definīciju: iekšējā kontrole ir organizācijas plānu, metožu un pasākumu kopums, kas nodrošina organizācijas aktīvu aizsardzību,

grāmatvedības datu precizitāti un ticamību, veicina darbību efektivitāti un nodrošina vadības politiku. Tādējādi iekšējās kontroles jēdziens tiek paplašināts un tas vairs neietver tikai grāmatvedības uzskaiti. A. Soņins (Сонин, 2006), analizējot un izvērtējot iekšējās kontroles procesus, uzsver, ka iekšējā kontrole mūsdienās pārvēršas par risku kontroles instrumentu un ir tieši saistīta ar organizācijas risku vadīšanu.

Zinātniskajā literatūrā un normatīvajos aktos, skaidrojot iekšējās kontroles būtību, tiek lietotas dažādas definīcijas (skat. 1.2. tabulu). Iekšējā kontrole tiek definēta kā process, kuru iniciējusi organizācijas visu līmeņu vadība un kura tiek veikta, lai gūtu pārliecību par organizācijas mērķu sasniegšanu, novērtējot darbības procedūru, noteikumu u.c. efektivitāti, atbilstību saistošajiem likumiem un citiem normatīvajiem aktiem (Praude, Beļčikovs, 1996). Atsevišķas institūcijas savos normatīvajos dokumentos iekšējo kontroli definē par pasākumu kopumu, kas ļauj organizācijas vadībai nodrošināties pret darbības riskiem, tajā skaitā finanšu un atbilstības riskiem, kā arī par instrumentu, ko darbinieki izmanto organizācijas darbības risku mazināšanai (Pašvaldību finanšu vadības un grāmatvedības rokasgrāmata, 2000). I. Judina (Юдина) uzsver, ka iekšējā kontrole ir sistēma, kas darbojas pastāvīgi un ietver noteiktus kontroles parametrus un kontroles objektus, kā arī “kritiskos” kontroles punktus.

Valsts pārvaldes organizācijām pirmā kontroles jēdziena definīcija tika izstrādāta un iekļauta starptautiskajos iekšējās kontroles standartos 1992. gadā. Tā noteica, ka iekšējā kontrole ir vadības instruments, kuru izmanto, lai gūtu pamatotu pārliecību, ka organizācijas mērķi tiek īstenoti (Guidelines for Internal Control Standards, 1992). Nākamajos gados šī jēdziena definīcijā tika precizēti iekšējās kontroles mērķi, norādot, ka iekšējā kontrole paredzēta, lai gūtu pārliecību par sociālo, politisko mērķu īstenošanu, valsts finansējuma izmantošanu un pārskatu sniegšanu (INTOSAI Auditing Standards, 1998). Pēdējos gados valsts pārvaldē iekšējo kontroli definē kā organizācijas dinamisku, vienotu procesu, kuru īsteno vadība un personāls, lai novērstu riskus un nodrošinātu sakārtotu, ētiskām normām atbilstošu, ekonomisku, rezultatīvu un efektīvu darba procesu, darbības atbilstību spēkā esošiem normatīvajiem aktiem, resursu aizsardzību pret zaudējumiem, ļaunprātīgu izmantošanu un kaitējumu (LR MK 2010. gada 24. februāra rīkojums Nr. 114). Iekšējās kontroles jēdziena skaidrojumu kopsavilkums apkopots 1.2. tabulā.

Pētot iekšējās kontroles procesus A. Soņins (Сонин, 2006) atzīmē, ka iekšējā kontrole ir lietderīga tikai tad, ja tā ir vērsta uz konkrētu mērķu sasniegšanu, turklāt, pirms tiek novērtēti kontroles rezultāti, jābūt noteiktiem kontroles mērķiem. Viņš izdala piecus iekšējās kontroles mērķus. Tie ir

- pietiekama un uzticama informācija;
- pasākumu atbilstība politikai, plāniem, procedūrām, normatīvo aktu prasībām;
- aktīvu drošība;
- resursu ekonomiska un efektīva izmantošana;
- visu organizācijas struktūrvienību mērķu un uzdevumu sasniegšana.

1.2. tabula

Iekšējās kontroles jēdziena skaidrojums

Iekšējās kontroles jēdziens	Avots
<i>Iekšējā kontrole</i> ir dinamisks, vienots process, kuru īsteno vadība un personāls, lai novērstu riskus un nodrošinātu sakārtotu, ētiskām normām atbilstošu, ekonomisku, rezultatīvu un efektīvu darba procesu, atbilstību spēkā esošiem normatīvajiem aktiem, resursu aizsardzību pret zaudējumiem, ļaunprātīgu izmantošanu un kaitējumu.	LR MK 2010. gada 24. februāra rīkojums Nr. 114. "Pasākumu plāns iekšējā audita sistēmas pilnveidošanai"
<i>Iekšējā kontrole</i> ir veids, kādā organizācijas vadība garantē pietiekamu nodrošinājumu pret darbības riskiem, tajā skaitā finanšu un atbilstības riskiem. <i>Iekšējā kontrole</i> ir instruments, ko darbinieki izmanto organizācijas darbības risku mazināšanai.	Pašvaldību finanšu vadības un grāmatvedības rokasgrāmata (2002)
<i>Iekšējā kontrole</i> ir vadības instruments, kuru izmanto, lai gūtu pamatotu pārliecību, ka organizācijas mērķi tiek īstenoti	Guidelines for Internal Control Standards (1992)
<i>Iekšējā kontrole</i> ir vadības instruments, ko izmanto, lai gūtu pamatotu pārliecību, ka organizācijā tiek atbilstoši īstenoti sociālie, politiskie mērķi, notiek lietderīga valsts finansējuma izmantošana un pārskatu sniegšana	INTOSAI Auditing Standards (1998)
<i>Iekšējā kontrole</i> ir sistēma, kas pastāvīgi darbojas un ietver noteiktus kontroles parametrus un kontroles objektus, "kritiskos" kontroles punktus, kuros var būt pieļautas kļūdas	I. Judina (Юдина)
<i>Iekšējā kontrole</i> ir process, ko iniciējusi organizācijas visu līmeņu vadība un kas tiek veikta, lai sniegtu pietiekamu pārliecību par organizācijas mērķu sasniegšanu, novērtējot darbības procedūru, noteikumu u.c. efektivitāti, atbilstību saistošajiem likumiem un citiem normatīvajiem aktiem	Praude V., Beļčikovs J. (1996)

Savukārt R. Linkolns norāda, ka kontrole var ne tikai palīdzēt risināt problēmas, bet arī uzlabot uzdevumu izpildi, tomēr tā nesamazina kļūdu atkārtotās skaitu (Lincoln, 1999).

Ārzemju autoru darbu analīze ļauj apkopot galvenos pētījumu virzienus un atziņas, kas saistīti ar iekšējās kontroles īstenošanu organizācijās:

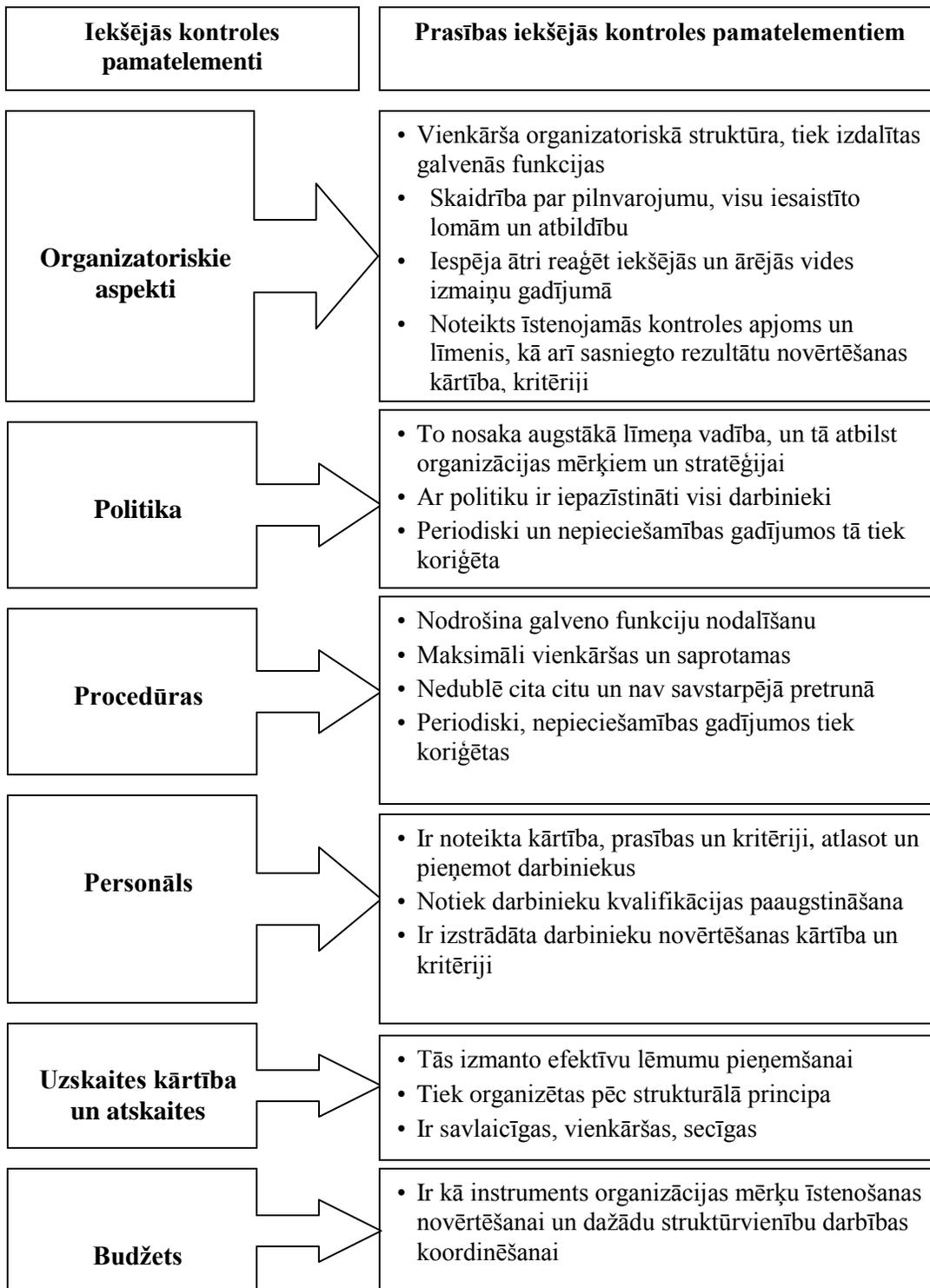
1. Iekšējās kontroles ietekme uz organizācijas stratēģijas efektivitāti (Simons, 1987).
Galvenais secinājums: organizācijas stratēģijas īstenošanas efektivitāte ir atkarīga no iekšējās kontroles darbības un tieši ietekmē to. Savukārt to ietekmē vadītāju kompetence iekšējās kontroles jomā (Simons, 1987).
Šī darba autore piekrīt R. Saimonsa atziņai, ka organizācijā izveidotā kontroles sistēma ietekmē iekšējās kontroles efektivitāti, ko savukārt ietekmē vadītāju kompetence iekšējās kontroles jomā.
2. Iekšējās kontroles un stratēģiskās vadīšanas mijiedarbība (Chenhall, 2003).
Galvenais secinājums: dažādām stratēģijām ir atšķirīgas iekšējās kontroles sistēmas. R. Čenhols īpaši uzsver organizatoriskās struktūras un tehnoloģiju nozīmi un ietekmi iekšējās kontroles sistēmas izveidē.
3. Iekšējās kontroles efektivitāte organizācijā (Henri, 2006).
Galvenais secinājums: tā kā iekšējās kontroles galvenais uzdevums ir nodrošināt organizāciju ar informāciju, tad kontroles efektivitātes līmenis ir atkarīgs no informācijas apmaiņas un komunikācijas efektivitātes.
4. Iekšējās kontroles īstenošanas process.
I. Judina (Юдина) uzsver, ka, vadot procesus organizācijā, ir svarīgi nodrošināt nepārtrauktu, sistemātisku iekšējo kontroli un iesaistīt tajā ne tikai speciālas kontroles struktūrvienības, bet visus darbiniekus atbilstoši to kompetencei. Pēc viņas domām, neskatoties uz šī jautājuma aktualitāti, lielā daļā organizāciju ne vadība, ne atbildīgās personas to pilnībā neapzinās un nepievērš pietiekamu uzmanību iekšējās kontroles procesam un efektīvas iekšējās kontroles sistēmas izveidei. D. Millers (Miller, 2007), V. Vollesa, Dž. Daltons (Wallace, Dalton 2004), K. Maknīlija (McNeely, 2009) uzsver vadītāju un katra darbinieka atbildību iekšējās kontroles procesā.

Iekšējās kontroles procesu un procedūru izpēti un analīzi veic K. H. Spensers Pikets (Spencer Pickett, 2005, 91) un B. N. Sokolovs, V. V. Rukins (Соколов, Ружин, 2007, 5–16).

Apkopojot literatūrā minētās dažādu autoru atziņas, secināms, ka iekšējās kontroles efektivitāti ietekmē iekšējās kontroles struktūra un vai tiek atrasts līdzsvars starp kontroles procedūrām, izmaksām un iesaistītajiem riskiem. Pārmērīgi iekšējās kontroles pasākumi izmaksā dārgi, tie var mazināt organizācijas efektivitāti un negatīvi ietekmēt darbinieku noskaņojumu. I. Bērzkalns un I. Boultons norāda uz otru galējību – iekšējās kontroles trūkumu, kad organizācija tiek pakļauta nevajadzīgam riskam (Bērzkalns, Boulton, 2000). Raksturojot iekšējās kontroles struktūru, A. Soņins (Сонин, 2007) analizē nepieciešamos pamatelementus un prasības. Viņš kā galvenos iekšējās kontroles pamatelementus norāda: organizatoriskos aspektus, politiku, procedūras, personālu, uzskaites kārtību, atskaites un budžetu. Izvērtējot A. Soņina definētās prasības iekšējās kontroles pamatelementiem, šī darba autore secina, ka galvenās iekšējās kontroles pazīmes ir

- kontroles atbilstība izvirzītajiem mērķiem;
- organizatoriskā vienkāršība;
- skaidrība par pilnvarojumu, atbildību, lomām, termiņiem u. c.
- elastība;
- savstarpējā saskaņotība;
- caurspīdīgums.

Balstoties uz veikto analīzi, tika izstrādāts iekšējās kontroles struktūras pamatelementu prasību raksturojums, tas atspoguļots 1.2. attēlā.



1.2. attēls. Prasības iekšējās kontroles struktūrai

Avots: autores veidots pēc A. Soņina (Сонин, 2006)

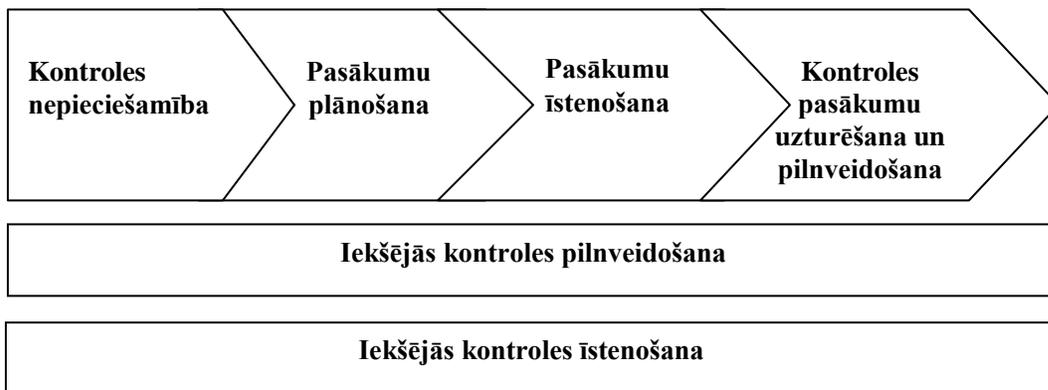
Analizējot Latvijā veiktos pētījumus par iekšējo kontroli, tās attīstību gan vēsturiski, gan saturiski, autore secina, ka zinātniskajā literatūrā šādi jautājumi ir maz

analizēti un nav plaši pētīti. Ļoti maz ir pētījumu par iekšējo kontroli, iekšējās kontroles sistēmas darbību un ietekmi augstākajā izglītībā.

Kā autorus, kas Latvijā pētījuši iekšējās kontroles procesu, var minēt I. Brūnu (1994, 2002), V. Praudi, J. Beļčikovu (1996, 2001), I. Bērzkalnu, I. Boltonu (2000), G. Mālderu (2008), G. Vērdiņu (2007a, 2008c), R. Šulcu (2010) u.c.

Spensers Pikets (Spencer Pickett, 2005), pētot iekšējās kontroles īstenošanu, ir definējis četrus posmus:

- kontroles nepieciešamības identificēšana;
- Judina kontroles pasākumu plānošana;
- kontroles aktivitāšu īstenošana;
- kontroles procesu uzturēšana un pilnveidošana (skat. 1.3. attēlu).



1.3. attēls. **Iekšējās kontroles īstenošana process**

Avots: veidots pēc K. Spensera Piketa (Spencer Pickett, 2005)

Šī darba autore uzskata, ka iekšējās kontroles īstenošanas procesā ir svarīgi, lai dažāda līmeņa vadītāji

- spētu noteikt situācijas, kuras prasa atsevišķus iekšējās kontroles pasākumus, un attiecīgi uz to reaģētu;
- saplānotu attiecīgos kontroles pasākumus un organizētu tos;
- veiktu kontroles pasākumus maksimāli efektīvi;
- uzturētu, atjaunotu un pilnveidotu iekšējās kontroles sistēmu.

Autore piekrīt pētniekiem, kas uzsver, ka iekšējā kontrole ir nepārtraukts process un vadībai ir jāpievērš tam liela uzmanība.

Atsevišķi pētnieki (Miller, P., O'Lery, T., 1987) kā galveno kontroles mērķi norāda vadītāju nodrošināšanu ar savlaicīgu, objektīvu informāciju par situāciju organizācijā, salīdzinot to ar plānoto, un attiecīgiem darbības rādītājiem. Viņi uzskata, ka kontrole ir plāna izpildes nodrošināšanas līdzeklis, tā paredz noteikt un dokumentēt faktiski sasniegtos rezultātus un salīdzināt tos ar plānotajiem rādītājiem, un tā ļauj pieņemt lēmumus nepārtraukti mainīgā vidē. Kontroles pasākumi attiecas uz visiem organizācijas līmeņiem un procesiem.

Analizējot kontroles nepieciešamību, V. Praude, J. Beļčikovs (2001, 377) izdala un analizē četrus galvenos kontroli ietekmējošos faktoros – nenoteiktību, neparedzētu situāciju prognozēšanu, izlases kontroli un sasniegto darba rezultātu uzturēšanu.

Nenoteiktība ir saistīta ar organizācijas darbības plānu izstrādi – esošās situācijas novērtējums un nākotnes prognozes rada nenoteiktību, jo tās, lai gan var būt ļoti precīzas, tomēr ir tikai prognozes. Piemēram, izmaiņas likumdošanā, jaunas tehnoloģijas vai pēkšņas dabas katastrofas nav atkarīgas no konkrētā cilvēka un var radīt būtiskas novirzes no ielānotā. Arī darbinieki ir “mainīgs lielums”, pilnībā nevar paredzēt viņu rīcību. Neparedzētu situāciju prognozēšana ir saistīta ar kontroles laikā atklātām problēmām un kļūdām. Analizējot iepriekšējo kļūdu avotus, var noteikt atkārtotu kļūdu un problēmu iespējamību. Ja to neņem vērā, kļūdu uzkrāšanās var radīt kritisku stāvokli, jo, pieļaujot vienu kļūdu, nākamā jau var būt daudz lielāka un pat nenovēršama. Vajadzību pēc kontroles var pamatot ar nepieciešamību laikus atklāt un labot kļūdas, tā saistīta ar risku vadīšanu. Efektīva kontrole kā vadīšanas funkcija ļauj atklāt problēmas un koriģēt uzņēmuma darbību tā, lai problēmas to nenovestu līdz krīzei. Sasniegto darba rezultātu uzturēšanā ir svarīgi, lai organizācijas vadība ar kontroles palīdzību spētu noturēt sasniegtos pozitīvos darba rādītājus. Salīdzinot reālos rezultātus ar plānotajiem, vadība var novērtēt, cik veiksmīgi ticis realizēts ielānotais. Veicot kontroli, var secināt, tieši kuri pasākumi ir bijuši veiksmīgi, kuri – neveiksmīgi.

Iekšējās kontroles struktūrā ļoti būtisks elements ir kontroles pasākumi. Kontroles pasākumi sastāv no diviem elementiem: kontroles politikas un kontroles procedūrām (Bērzkalns, Boulton, 2000, 8). Kontroles pasākumi ir atsevišķas vadības veiktas vai iedibinātas darbības, procedūras vai operācijas, kas veiktas ar noteiktu mērķi. Kontroles politiku organizācijā var darīt zināmu gan formālā veidā, t.i., izstrādājot un apstiprinot

iekšējās kontroles rokasgrāmatas, kurās aprakstītas procedūras un ar kurām tiek iepazīstināti visi darbinieki, vai arī neformālā veidā – mutiski vai demonstrējot vēlamo darbību praksē.

Kontroles procedūras ir specifiskas darbības, kas tiek veiktas, lai īstenotu kontroles politiku. Šīs darbības veic visu līmeņu darbinieki gan manuāli, gan datorizēti. Piemēram, tiek salīdzināti budžetā paredzētie un faktiskie rādītāji, pilnvarojumi, apstiprinājumi, tiek saskaņotas maksājumu summas, tiek gādāts par nodrošinājumu pret nesankcionētu piekļūšanu datoriem, pamatlīdzekļu aizsardzību un tiek veikta pienākumu nošķiršana (Bērzkalns, Boulton, 2000, 8). Lai nodrošinātu visu darbības jomu pārraudzību un vadības pārliecību par iekšējo procesu norises atbilstību organizācijas darbības mērķiem, iekšējās kontroles procedūrām jābūt paredzamām un realizējamām jebkurā tās darbības virzienā (Сонин, 2007).

K. Spensers Pikets (Spencer Pickett, 2005, 91) iekšējās kontroles procedūras iedala četrās grupās:

- 1) kontroles procedūras, kas saistītas ar visu organizatorisko resursu piesaisti, t.i., ar informācijas apriti saistītās kontroles procedūras; to mērķis ir nodrošināt, lai personāls pārzinātu savas organizācijas stratēģiju, organizatorisko struktūru, vadības informatīvo sistēmu un tās izmantošanas iespējas, tādējādi ietekmējot darba uzdevumu izpildi laikā un noteiktā kvalitātē;
- 2) speciālās kontroles procedūras, kas saistītas ar pienākumu sadali horizontālā līmenī (starp viena līmeņa struktūrvienībām vai starp darbiniekiem vienas struktūrvienības ietvaros) un vertikālā līmenī (organizācijas ietvaros). Būtiska nozīme ir kompetences noteikšanai jebkura līmeņa struktūrvienībā vai atsevišķam darbiniekam. Tam jābūt aprakstītam katra darbinieka amata aprakstā un attiecīgo struktūrvienību nolikumos;
- 3) organizācijas darbības procesos iestrādātās kontroles, t.i., kontroles darbības, kas tiek veiktas papildus kādā no informācijas apstrādes etapiem; tas ļauj pārliecināties par iegūtās informācijas pareizību vai ticamību;
- 4) rezultātu kontroles procedūras; tās ļauj noskaidrot, kādā mērā uzņēmums ir sasniedzis izvirzītos mērķus atbilstoši apstiprinātajai stratēģijai (Pickett, 2005).

Novērtējot kontroles efektivitāti, V. Ukolovs, A. Mass, I. Bistrjakovs (2006) izdala principus, kas organizācijas vadībai ir jānodrošina, lai kontrole būtu efektīva:

- vērtējuma sistēmā jāietver pamata rādītāji;
- jānodrošina objektivitāte;
- jābūt noteiktībai, tas nozīmē, ka nav pieļaujami pretrunīgi uzskati par kontroles darbības būtību un uzdevumiem;
- nepārtrauktība;
- darbības, kas paredz konstatēto trūkumu novēršanas mehānismu;
- savlaicīgums;
- ekonomiskums;
- principu savstarpējā saikne;
- atgriezeniskā saite starp kontroles subjektu un objektu.

Pamatojoties uz 1.1. apakšnodaļā veikto analīzi, 1.4. att. apkopotas galvenās atziņas, kas saistītas ar iekšējās kontroles procesu nodrošināšanu.



1.4. attēls. Kopsavilkums par iekšējās kontroles īstenošanas galvenajiem aspektiem organizācijā

Avoti: veidots pēc R. Saimonsa (Simons, 1987); R. Čenhola (Chenhall, 2003), Ž. F. Anrī (Henri, 2006); I. Bērzkalna, I. Boultona (2000); G. Vērđiņas (2007, 2008); A. Soņina (Сонин, 2006).

Balstoties uz veikto analīzi, šī darba autore izstrādājusi savu iekšējās kontroles definīciju, akcentējot organizācijas vadības atbildību par iekšējās kontroles efektivitāti: **iekšējā kontrole ir sistemātisks, nepārtraukts process, kas ir vērsts uz organizācijas mērķu un uzdevumu īstenošanu un ar to saistīto risku novēršanu, resursu efektīvu, lietderīgu, atbilstošu izmantošanu un saglabāšanu un kuru ievieš un īsteno**

organizācijas vadība un personāls visos organizācijas līmeņos, bet par tā efektivitāti atbild organizācijas augstākā līmeņa vadība.

Lai izpētītu iekšējās kontroles īstenošanas pieejas, 1.2. apakšnodaļā tiks pētīta iekšējās kontroles sistēmas būtība un modeļi.

1.2. Iekšējās kontroles sistēmas būtība un modeļi

Organizācijā, tālāk attīstot un sistematizējot iekšējo kontroli, tiek veidota iekšējās kontroles sistēma. Tā ir sistēma, kuru, tāpat kā jebkuru sistēmu, veido noteiktu elementu kopums, kas funkcionē vienoti konkrēta kopīga mērķa sasniegšanai (Hall, Fagen, 2003). Literatūrā un normatīvajos dokumentos sniegti dažādi jēdziena “iekšējās kontroles sistēma” skaidrojumi. Tas tiek traktēts kā:

- sistēma, kuru veido procedūras, noteikumi un norādījumi un kuriem ir jānodrošina sistēmu mērķu īstenošana (Sawyer, Dittenhofer, Scheiner, 2003);
- pastāvīga iestādes procesu un kontroles mehānismu uzlabošana, to skaitā kontroles mehānismu identificēšana un pārraudzība mainīgā organizācijas iekšējā un ārējā vidē (Bērzkalns, Boultons, 2000);
- organizācijas visus procesus aptverošs kompleks uzraudzības pasākumu kopums (Institut für Interne Revision Österreich, 2004, 21);
- G. Māldera (2008) skatījumā – iekšējās kontroles sistēma ietver tikai administratīvo un grāmatvedības kontroli.

Profesionālo organizāciju starptautiskajos standartos iekšējā kontroles sistēma tiek definēta gan kā iestādes, organizācijas vadības pieņemtais rīcības plāns, kā arī visas lietotās metodes un procedūras, kas nodrošina efektīvu iestādes, organizācijas vadīšanu (Iekšējā audita profesionālās prakses standarti, 2002), gan kā sistēma, kura nodrošina sakārtotu un efektīvu saimniecisko darbību, t. sk. atbilstību vadības politikai, līdzekļu aizsardzību, krāpšanas un kļūdu atklāšanu un novēršanu, uzskaites ierakstu pareizību un pilnīgumu, savlaicīgu ticamas finanšu informācijas sagatavošanu (Starptautiskie revīzijas standarti, 1998, 19). Latvijā iekšējās kontroles sistēmas jēdziena skaidrojums sniegts Iekšējā audita likuma 2002. gada un 2010. gada versijās (2002, 2010).

Analizējot definīcijas, var secināt, ka jaunajā nostādnē šis jēdziens tiek vispārināts un tajā kā viena no pārvaldības pasākumu kopuma sastāvdaļām ir uzsvērtā risku vadība, par kuru ir atbildīgs attiecīgās institūcijas vadītājs. Viņa uzdevums ir nodrošināt pastāvīgu, ekonomisku, efektīvu un lietderīgu iekšējās kontroles sistēmas darbību.

Šī jēdziena skaidrojums, kas pausts dažādos literatūras un informatīvajos avotos, apkopots 1.3. tabulā.

1.3. tabula

Iekšējās kontroles sistēmas jēdziena skaidrojumu kopsavilkums

Iekšējās kontroles sistēmas (IKS) jēdziens	Avots
IKS ir finanšu un cita veida kontroles sistēma, kura ietver arī ministrijas vai iestādes struktūras, darbības metožu un procedūru kontroli un kuru vadība izveidojusi kopējiem mērķiem, lai nodrošinātu pastāvīgu, ekonomisku, efektīvu un lietderīgu ministrijas vai iestādes darbību. IKS ir sistēma, ko veido procedūras, noteikumi un norādījumi, kuriem ir jānodrošina sistēmas mērķu īstenošana	Iekšējā audita likums (2002)
IKS ir iestādes, organizācijas vadības pieņemts rīcības plāns, kā arī visas lietotās metodes un procedūras, kas nodrošina efektīvu iestādes, organizācijas vadīšanu	Iekšējā audita profesionālās prakses standarti (2002)
IKS ir risku vadības, kontroles un pārvaldības pasākumu kopums, par kura izveidošanu ir atbildīgs ministrijas valsts sekretārs vai iestādes vadītājs un kura uzdevums ir nodrošināt pastāvīgu, ekonomisku, efektīvu un lietderīgu ministrijas vai iestādes darbību	Iekšējā audita likums (2010)
IKS ir sistēma, kura nodrošina sakārtotu un efektīvu saimniecisko darbību, t. sk. atbilstību vadības politikai, līdzekļu aizsardzību, krāpšanas un kļūdu atklāšanu un novēršanu, uzskaites ierakstu pareizību un pilnīgumu, savlaicīgu ticamas finanšu informācijas sagatavošanu	Starptautiskie revīzijas standarti (IFAC, 1998)
IKS ir pastāvīga iestādes procesu un kontroles mehānismu uzlabošana, kas ietver sevī kontroles mehānismu identificēšanu un pārraudzību mainīgā organizācijas iekšējā un ārējā vidē	I. Bērzkalns, I. Boultons (2000)
IKS ir sistēma, kuru veido procedūras, noteikumi un norādījumi, kam ir jānodrošina sistēmas mērķu īstenošana	L.B. Sojers, M. Ditenhofers, Dž. Šeiners (Sawyer, Dittenhofer, Scheiner, 2003)

Teorētiski pastāv dažādi iekšējās kontroles sistēmu modeļi, kas atšķiras cits no cita ar saviem mērķiem, specifiku, elementiem un darbības jomu. Č. Hills un Dž. Gerets (Hill, Gereth, 1998) ir aprakstījuši četrus kontroles sistēmu modeļu veidus, kurus organizācija

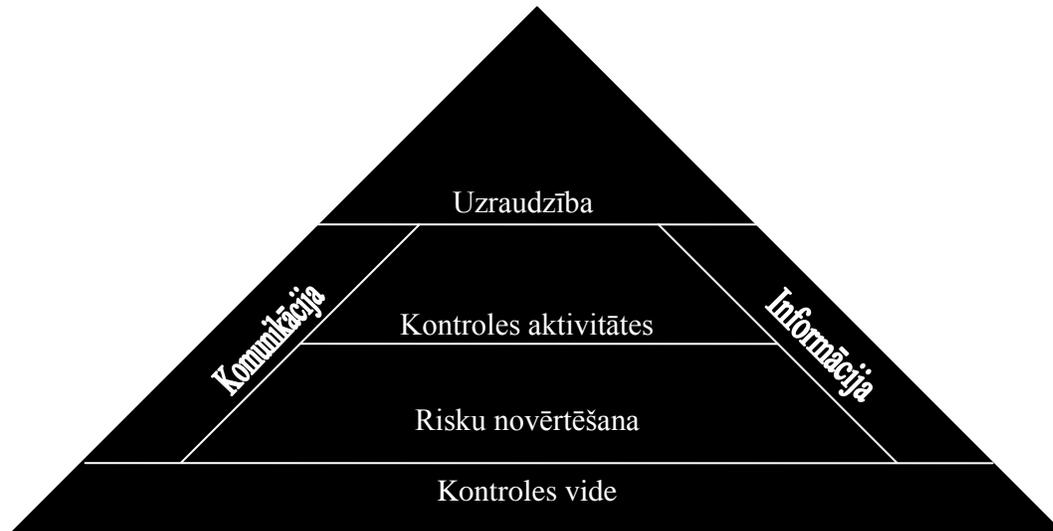
var izmantot, lai pārraudzītu un koordinētu savas darbības, t.i., finanšu, izpildes, birokrātisko un arī organizācijas kontroli. Izpildes kontroles sistēmas modelī vadītāji novērtē vai paredz katra virziena, nodaļas un darbinieka attiecīgo mērķu rādītāju izpildi un salīdzina sasniegtos rezultātus ar izvirzītajiem. Birokrātiskās kontroles modelī kontroles sistēma ietver tādu visaptverošu noteikumu un procedūru sistēmu izveidi, kas nosaka darbības virzienu, funkcijas un indivīdu darbības vai rīcību. Izmantojot birokrātisko kontroli, tās uzdevums nav detalizēt mērķus, bet gan standartizēt to sasniegšanu. Kontroles sistēmas modelī, kas balstīts uz organizācijas kultūru, vadībai ir jāizvēlas tādu kontroles veidu kombinācija, kas nodrošina organizācijas struktūras efektīvu funkcionēšanu un ir saskaņā ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem un pamatvērtībām. Organizācijas vienlaikus izmanto finanšu, izpildes, birokrātiskās kontroles un uz organizācijas kultūru balstītus modeļus, jo atšķirīgās situācijās un daudzveidīgām ieinteresēto pušu grupām ir jāizmanto dažādi kontroles veidi (Caune, Dzedons, Pētersons, 2001).

Tikai 20. gs. 90. gadu sākumā attīstās mūsdienu pieeja iekšējās kontroles īstenošanā. Neskatoties uz modeļu dažādību, praksē publiskajās organizācijās visbiežāk tiek izmantoti trīs modeļi: COSO, COCO un COBIT. Tālāk šai darbā tie ir salīdzināti, analizējot to būtību, elementus un atšķirības (skat. 1.4. tabulu).

1987. gadā ASV pirmo reizi piecu profesionālu organizāciju: ASV Sertificēto grāmatvežu institūta (*American Institute of Certified Public Accountants*), ASV Grāmatvedības asociācijas (*American Accounting Association*), Finanšu vadītāju institūta (*Financial Executives Institute*), Iekšējo auditoru institūta (*Institute of Internal Auditors, IIA*) un Vadības grāmatvežu institūta biedri izveidoja nacionālo komisiju cīņai ar krāpniecību finanšu uzskaites un atskaišu jomā, t. s. Tredveja komisiju (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO*), kas tika nosaukta tās pirmā priekšsēdētāja vārdā (*James C. Treadway*). Lai panāktu vienošanos starp visām iesaistītām organizācijām un vienotu pieeju iekšējās kontroles jomā, 1987. gadā Komisija izstrādāja pārskatu un rekomendācijas vienotu iekšējās kontroles īstenošanas pamatprincipu izstrādei. Balstoties uz šiem priekšlikumiem, tika izveidota darba grupa, kas sadarbībā ar Tredveja komisiju veica tajā laikā esošās literatūras analīzi šajā jautājumā. 1992. gadā darba grupa izstrādāja integrētu iekšējās kontroles koncepciju

“Iekšējā kontrole – vienotais modelis” (*Internal Control–Integrated Framework*), kuru nosauca par COSO modeli. Tam bija liela nozīme tālākā iekšējās kontroles attīstībā. Atbilstoši COSO modelim iekšējā kontroles sistēmā ietilpst pieci pamatelementi, kurus vadība plāno un ievieš, lai nodrošinātu pietiekamu pārlicību par vadības organizēto kontroles mērķu sasniegšanu (Arens, Elder, Beasley, 2006, 246):

- kontroles vide;
- riska novērtējums;
- kontroles aktivitātes;
- informācija un komunikācija;
- uzraudzība (skat. 1.5. attēlu).



1.5. attēls. COSO modelis

Avots: veidots pēc Spensera Piketa (Spencer Pickett, 2005); E. Ērensa, R. Eldera, M. Bīslija (Arens, Elder, Beasley, 2006)

COSO modelī iekšējā kontrole tiek definēta kā process, kuru īsteno augstākā līmeņa vadība un pārējie darbinieki ar mērķi nodrošināt saprātīgu pārlicību attiecībā uz mērķu sasniegšanu šādās jomās (Gramling, 2001):

- darbību (procesu) lietderīgums un efektivitāte;
- ticamība sagatavotajām finanšu atskaitēm;
- atbilstība likumiem un noteikumiem.

A. Tihomirovs (Тихомиров), analizējot COSO modeli, ir izvirzījis šādus pamatpieņēmumus:

- iekšējā kontrole ir process, t.i., līdzeklis, mērķa sasniegšanai, bet ne pašmērķis;
- iekšējo kontroli īsteno cilvēki, tāpēc ir nepieciešami ne tikai noteikumi, veicamo pasākumu plānojums un citi iekšējie normatīvie dokumenti, bet arī cilvēki visos organizācijas līmeņos;
- iekšējā kontrole veicina organizācijas mērķu īstenošanu noteiktā līmenī, bet tā nevar sniegt absolūtu garantiju, ka netiks pieļautas kļūdas;
- iekšējā kontrole nodrošina mērķu īstenošanu dažādās jomās.

A. Tihomirovs norāda, ka saskaņā ar COSO modeli iekšējā kontrole ir process, ko īsteno organizācijas augstākā līmeņa vadība, nosakot tās politiku, bet augstākā līmeņa administratīvais personāls un darbinieki nodrošina iepriekšminēto principu īstenošanu pieņemamā veidā.

1995. gadā Kanādas Zvērināto grāmatvežu institūta izveidotā Kontroles kritēriju padome izstrādāja t. s. COCO modeli, kas satur norādījumus iekšējās kontroles sistēmas izveidei un vadībai. COCO modelis pilnībā balstās uz COSO modeļa principiem, bet tajā tiek precizēti katra modeļa elementa novērtēšanas kritēriji.

Galvenie COCO modeļa īstenošanas mērķi:

- procesu lietderība un efektivitāte;
- ticamība sagatavotajām iekšējām un ārējām atskaitēm;
- atbilstība likumiem, noteikumiem un iekšējai politikai.

Organizācijas darbības iekšējā kontrole būtībā ir katra darbinieka veikto darbību un rīcības kontrole, tāpēc COCO modelī kā pamatelementi tiek izdalīti:

- nolūki jeb mērķi;
- pilnvarojums jeb atbildība;
- spējas;
- uzraudzība;
- mācīšanās.

Šajā modelī ir uzsvērts, ka būtisks organizācijas darbības risks ir saistīts ar kļūdainu organizācijas darbības iespēju noteikšanu, tās nepieciešams īpaši novērtēt (Spencer Pickett, 2005).

Informatīvo sistēmu audita un kontroles asociācija (*Information Systems Audit and Control Association, ISACA*) 1996. gadā izstrādāja un publicēja starptautiskos drošības un kontroles standartus informācijas tehnoloģiju jomā, t.s. COBIT modeli (*Control Objectives for Information and Related Technology*), kas definēja iekšējās kontroles īstenošanas mērķus saistībā ar informācijas tehnoloģiju izmantošanu. COBIT modeļa pamatā ir ar informācijas tehnoloģijām saistītu risku analīze iekšējās kontroles īstenošanas procesā. Kā galvenie iekšējās kontroles īstenošanas mērķi informācijas tehnoloģiju jomā tiek norādīti:

- procesu lietderība un efektivitāte;
- finanšu pārskatu patiesums;
- organizācijas darbības atbilstība normatīvajiem aktiem;
- aktīvu aizsardzība no nepareizas to izmantošanas un bojāšanas;
- patiesas informācijas sniegšana par organizācijas finanšu stāvokli (Moeller, 2005, 148–149).

Šī darba autore secina, ka iekšējās kontroles īstenošanas būtība dažādajos iekšējās kontroles modeļos ir līdzīga un balstīta uz COSO modeli, kurā galvenais uzsvars un atbildība par iekšējās kontroles īstenošanu ir organizācijas vadībai. Ž. Anrī (Henri, 2006), analizējot un novērtējot šo modeli, atzīmē, ka COSO modelis ļauj identificēt un novērtēt ieguvumus no iekšējās kontroles aktivitātēm. K. Spensers Pikets (Spencer Pickett, 2005) uzsver katra indivīda nozīmi iekšējās kontroles īstenošanā un norāda, ka iekšējās kontroles īstenošanas efektivitāte ir tieši atkarīga no vadītāju un personāla kompetences, izpratnes šajos jautājumos un lojalitātes, taču COCO modelī iekšējās kontroles īstenošanā akcentēts komandas darbs un sadarbība.

COSO modeli izmanto arī Bāzeles Banku uzraudzības komiteja, kas izstrādāja pamatprincipus banku darbības regulēšanai. 1998. gadā šī komiteja izstrādāja divus galvenos dokumentus: “Iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanas pamati” un “Iekšējās kontroles sistēma bankās: organizācijas pamatprincipi”. Balstoties uz tiem, bankas veica iekšējās kontroles efektivitātes novērtēšanu. Dokumentos definētie trīs kontroles mērķi pilnībā sakrīt ar COSO modeli.

Praksē biežāk izmantoto modeļu analīzes rezultāti apkopoti 1.4. tabulā.

Iekšējās kontroles sistēmu modeļu salīdzinājums

Modelis/ kritērijs	COSO	COCO	COBIT
Modeļa īstenošanas mērķi	<ul style="list-style-type: none"> darbību (procesu) lietderīgums un efektivitāte ticamība sagatavotajām finanšu atskaitēm atbilstība likumiem un noteikumiem 	<ul style="list-style-type: none"> darbību (procesu) lietderīgums un efektivitāte ticamība sagatavotajām iekšējām un ārējām atskaitēm atbilstība likumiem, noteikumiem un iekšējai politikai 	<ul style="list-style-type: none"> procesu lietderība un efektivitāte finanšu pārskatu patiesums organizācijas darbību atbilstība normatīvajiem aktiem aktīvu aizsardzība no nepareizas to izmantošanas un bojāšanas patiesas informācijas par organizācijas finanšu stāvokli nodrošināšana
Iekšējās kontroles sistēmas elementi	<ul style="list-style-type: none"> kontroles vides riska novērtējums kontroles pasākumi informācija un komunikācija uzraudzība 	<ul style="list-style-type: none"> mērķi pilnvarojums jeb atbildība spējas uzraudzība un mācīšanās 	<ul style="list-style-type: none"> plānošana un organizēšana iegādes un ieviešana piegāde un atbalsts novērtēšana un kontrole
Izstrādes laiks	1992. gads	1995. gads	1996. gads
Izstrādā	ASV Tredveja komisijas atbalsta organizāciju komiteja	Kanādas Zvērināto grāmatvežu institūta izveidotā Kontroles kritēriju padome	Informatīvo sistēmu audita un kontroles asociācija
Modeļa specifika	Vispārīga	Vispārīga	Specializēta informācijas tehnoloģijās

Avots: veidots pēc Spensera Piketa (Spencer Pickett, 2005); R. Mellera (Möeller, 2005); E. Ērensa, R. Eldera, M. Bīslija (Arens, Elder, Beasley, 2006)

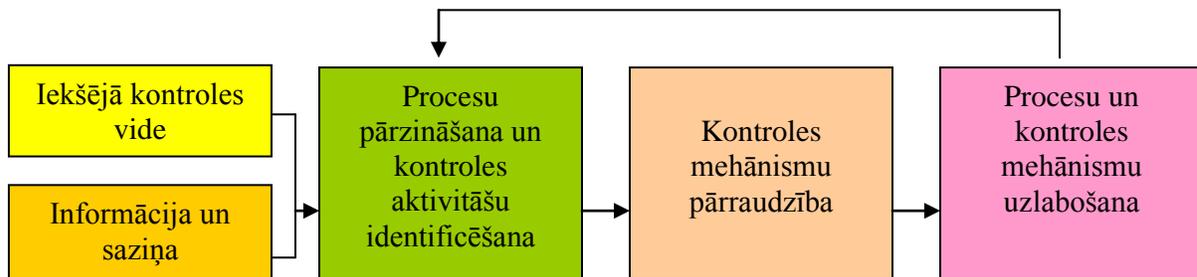
I. Bērzkalns un I. Boultons (2000) iekšējo kontroles sistēmu apraksta kā pastāvīgu iestādes procesu un kontroles mehānismu uzlabošanu, kas ietver arī kontroles mehānismu noteikšanu un pārraudzību organizācijas mainīgā iekšējā un ārējā vidē (skat. 1.6. att.).

Tā kā promocijas darba pētījuma objekts ir iekšējās kontroles īstenošanas process, tālāk darbā tiks veikta iekšējās kontroles sistēmas elementu dziļāka izpēte, balstoties uz praksē visbiežāk izmantoto COSO modeli.

Gan COSO modelī, gan arī Ilgas Bērzkalns un Īana Boltona piedāvātajā iekšējās kontroles sistēmas modelī viens no iekšējās kontroles sistēmas elementiem ir kontroles vide. Tā ir vide, kurā cilvēki veic savas ikdienas darbības un kontroles pienākumus. Tā

veido pamatu pārējām modeļa sastāvdaļām. Organizācijas augstākā vadība rada kontroles vidi un nosaka to, kā darbinieki izprot un īsteno iekšējo kontroli. Organizācijā kontroles vidi veido

- misija, stratēģiskie mērķi, plāni;
- organizācijas struktūra, politikas, sistēmas;
- procedūras, instrukcijas, iekšējie standarti;
- vērtēšanas kritēriji, prognozes;
- budžets u.c.



1.6. att. Iekšējās kontroles sistēma

Avots: I. Bērzkalns, I. Boultons (2000, 8)

E. Ērenss, R. Elders, M. Bīslis, analizējot kontroles vides veidošanu, norāda, ka to ietekmē darbības, politikas un procedūras, kas atspoguļo augstākās vadības viedokli par iekšējo kontroli un to nozīmīgumu organizācijā (Arens, Elder, Beasley, 2006).

Šī promocijas darba autore secina – veidojot iekšējo kontroles vidi, organizācijas vadība būtiski ietekmē organizācijas sociālo un ētisko atbildību. Piemēram, formulējot organizācijas misiju, augstākā līmeņa vadība nosaka veidu, kā jānotiek visiem procesiem organizācijā. Organizācijas izvirzītās vērtības un vadības filozofijas pamatprincipi, kurus pārzina un atbalsta gan visu līmeņu vadītāji, gan pārējie darbinieki, nodrošina stabilitāti un vienotu pieeju organizācijas mērķu īstenošanā.

Arī COSO organizācija jeb Tredveja komisija savos pārskata dokumentos secina, ka kontroles vide nosaka organizācijas kultūru, kurai savukārt ir ietekme uz cilvēku apziņu. Kontroles vide veido pamatu pārējiem iekšējās kontroles elementiem un ietver godīgumu, organizācijas darbinieku ētiskās vērtības un kompetenci, pārvaldības

psiholoģiju un stilu, tiesības un pienākumu sadali, personāla organizēšanu un attīstību, kā arī augstākā līmeņa vadības iesaistīšanos organizācijas pārvaldībā (COSO, 2006).

Autore uzskata, ka organizācijās pieņemtie stratēģiskie lēmumi ir tieši saistīti ar vadības definēto filozofiju un ētiskiem principiem, vērtībām. Iepriekš minētie pamatpieņēmumi nosaka darba izpildes paņēmienus un lietotās metodes un tieši skar iesaistīto pušu intereses. Savukārt vērtības ir tās, kas nosaka attieksmi, piemēram, pret darbu, organizāciju. Attieksme parasti tiek definēta kā citu cilvēku, lietu, noteikumu, procesu novērtējums (Warr, 2002).

Organizācijās, kurās apstiprināti ētiskie standarti (uzvedības principi), tie ir saistoši visiem darbiniekiem, sākot ar augstākā līmeņa vadītājiem, jo nopietni disciplinārsodi tiek piemēroti katram, kas tos pārkāpj, pieņemot stratēģiskus lēmumus (Caune, Dzedons, Pētersons, 2000). Tādējādi šīs definētās vērtības un filozofiskie pamatprincipi, kas ir kontroles vides elementi, ietekmē organizācijas kultūru. Turklāt tie ir arī organizācijas kultūras elementi.

Vairums autoru zinātniskajā literatūrā organizācijas kultūru definē kā kopīgu vērtību, tā ir pieņēmumu kopums, kas raksturo organizāciju. Tas nozīmē, ka organizācijas kultūru veido kolektīva rīcība, objektīvi fakti, un tas nosaka organizācijas darbības rezultātus (Cameron, Quinn, 1999). Plašāk zināmās organizācijas kultūras definīcijas autors amerikāņu psihologs E. Šeins (*Schein*), kurš norādījis, ka organizācijas kultūra ir organizācijas locekļu izveidoto un attīstīto pamatpieņēmumu kopums, t. sk. pārliecību, vērtību kopums, kas iemācīts un apgūts, risinot ārējās adaptācijas un iekšējās integrācijas problēmas. Tas ir nostiprinājies un sevi apliecinājis praksē, un tāpēc tiek uzskatīts par pareizu. Pamatpieņēmumi tiek nodoti jaunajiem organizācijas locekļiem kā pareizas uztveres, domāšanas, jūtu izpausmes veids ārējās adaptācijas un iekšējās integrācijas problēmu risināšanai (Schein, 1990). Organizācijas kultūras pētnieki T. Pīterss un R. Votermens uzsver komunikācijas vērtību un tai nepieciešamo vadības atbalstu (Peters, Waterman, 1982). Darbinieku paustie uzskati un vadītāju rīcība, kas apliecina minētos pamatpieņēmumus, ir svarīgs organizācijas kultūras elements.

Kontroles vides elements ir arī organizatoriskā struktūra. Tā nosaka atbildības un tiesību līmeņus, vienlaikus uzrādot organizācijas vadīšanas stilu un procesus, kuros ir ieviesta iekšējā kontrole. Liela nozīme ir formālajām komunikācijas metodēm –

politikām, dienesta ziņojumiem, organizācijas darbības plāniem, darbinieku amatu aprakstiem u.c. Kontroles vidi veido arī personāla politika, kas nosaka metodes, kādas tiek izmantotas darbinieku pieņemšanai darbā, apmācībai, attīstībai un darba apmaksai (Applegate, Wills, 1999, Elder, Beasley, 2006, COSO, 2006).

Galvenie kontroles vidi ietekmējošie faktori, kas minēti dažādos literatūras avotos (Applegate, Wills, 1999; Arens, Elder, Beasley, 2006; Bērzkalns, Boulton, 2000) ir organizācijas kultūra, izpratne par ētiskām vērtībām, uzticamība un kompetence, augstākā līmeņa vadītāju ieinteresētība un iesaistīšanās, vadības filozofija un stils, organizatoriskā struktūra, personāla politika, atbildības un pienākumu sadale. Kontroles vidi ietekmējošie faktori apkopoti 1.7. attēlā.

Kontroles vidi ietekmējošie faktori	Ietekmes raksturojums
Organizācijas kultūra	Kontroles vide nosaka organizācijas kultūru, kurai, savukārt, ir ietekme uz cilvēku apziņu. Kontroles vide veido pamatu pārējiem iekšējās kontroles elementiem un to funkcionēšanai.
Vienota izpratne par ētiskām vērtībām	Organizācijas ētikas un uzvedības standarti un to praktiskās ieviešanas (ievērošanas) rezultāti; vadības rīcība (pašu uzvedība) tieši ietekmē darbinieku rīcību un tai jābūt vērstai uz to, lai mazinātu vai novērstu darbinieku vēlmi veikt negodīgu, nelikumīgu vai neētisku rīcību.
Uzticamība un kompetence	Nepieciešamo kompetenču sadalījums noteiktiem amatiem pa līmeņiem nosaka vadības redzējumu, kā šie līmeņi saistīti ar nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un iemaņām, ļauj izprast un īstenot iekšējo kontroli.
Augstākā līmeņa vadītāju iesaistīšanās	Augstākā līmeņa vadība, deleģējot vadībai atbildību par iekšējās kontroles sistēmas (IKS) izveidi, ir pilnvarota veikt regulāru, neatkarīgu IKS darbības atbilstības un efektivitātes novērtējumu. Var tikt veidota Audita komiteja, kas piedalās uzraudzības procesā un nodrošina komunikāciju ar iekšējiem un ārējiem auditoriem. Tas ļauj pārrunāt jautājumus, kas saistīti ar vadības integritāti (godīgumu) vai veiktajām darbībām.
Vadības filozofija un stils	Vadība, īstenojot IKS pasākumus, rada darbiniekiem skaidru priekšstatu par iekšējās kontroles nozīmīgumu, lēmumu pieņemšanas principiem, darbības atbilstību organizācijas politikai, procedūrām, pārskatiem.
Organizatoriskā struktūra	Nosaka pastāvošos atbildības un tiesību līmeņus. Parāda organizācijas vadīšanas stilu un procesus, kuros ir ieviesta iekšējā kontrole.
Personāla politika	Nosaka metodes, kādas tiek izmantotas, pieņemot darbinieku darbā, organizējot viņu apmācību, nodrošinot izaugsmi un darba apmaksu. Parāda vadītāja vēlmi pieņemt darbā cilvēkus, kas ir godīgi, un ieviest tādu praksi, kas ir saskaņā ar vēlamo godīguma, rīcības ētikas un kompetences līmeni.
Atbildības un pienākumu sadale	Liela nozīme ir formālām komunikācijas metodēm – dienesta ziņojumiem, organizācijas darbības plāniem, darbinieku amatu aprakstiem u. tml. Tās parāda vadības attieksmi.

1.7. attēls. Kopsavilkums par kontroles vidi ietekmējošiem faktoriem

Avoti: veidots pēc D. Eplgeita, T. Vilsa (Applegate, Wills, 1999); E. Ērensa, R. Eldera, M. Bislja (Arens, Elder, Beasley, 2006), *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Internal Control-Integrated Framework Executive Summary* (1985–2006)

Šī darba autore kā būtiskus organizācijas iekšējās vides faktorus, kas ietekmē kontroles vidi, izdala:

- vadības filozofiju un izpratni par godīgumu un ētiskām vērtībām;
- organizācijas vadības mērķus;
- vadības izmantotos līdzekļus, metodes un stilu;
- organizatoriskās struktūras veidu, atbildības jomu un pilnvaru sadalījumu;
- personāla politiku un praksi;
- personāla kompetenci u.c.

Līdz ar to var secināt, ka kontroles vide ir tiešā mijiedarbībā ar organizācijas iekšējās vides elementiem: organizācijas misiju un mērķiem, organizācijas kultūru, organizatorisko struktūru, visa veida organizatoriskajiem resursiem un tehnoloģijām.

Balstoties uz veikto analīzi, šī darba autore izstrādājusi savu jēdziena “kontroles vide” definīciju: **kontroles vide ir organizācijas iekšējās kontroles sistēmas elements, ko veido visu līmeņu vadītāju rīcības, attieksmes un atbildības kopums, kas nosaka kontroles lomu iekšējās kontroles sistēmas mērķu sasniegšanai.**

Notiekošie pārmaiņu procesi un prakse organizācijās parāda, ka nepietiek tikai ar kontroles vides izveidi. Vadībai ir sistemātiski un regulāri jāvērtē un jāpilnveido kontroles vides atbilstība, lietderība un efektivitāte.

Tiešā saistībā ar kontroles vidi ir vēl viens COSO modeļa elements – riska novērtējums. To parasti veic organizācijas vadība, iekšējais auditors vai atbildīgie darbinieki. Organizācijā, īstenojot efektīvu iekšējo kontroli, svarīgi izveidot tādas kontroles mehānismus, kas ļautu ne tikai identificēt esošos un iespējamus riskus, bet palīdzētu noteikt prioritāros riskus un veidu, kā tos vadīt. Iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes pamatā ir tās lietderība (Carey, Turnbull, 2004). Tāpat kā nepastāv vienota riska definējuma, nepastāv arī vienotas pieejas risku klasificēšanā. Riski ir sarežģīti, daudzveidīgi un pretrunīgi, un to klasificēšanai parasti izmanto dažādus kritērijus, ar kuru palīdzību var sagrupēt atsevišķus riskus. Tāpēc klasifikācija ir tieši atkarīga no indivīda viedokļa. Būtiski, lai tā atspoguļo konkrētus mērķus, sistēmu un izdalītos raksturīgos lielumus (risku cēloņus, objektu, kas rada risku, riska iedarbības objektu un riska apstākļus (Pettere, Voronova, 2003).

Risku identifikāciju var veikt ar dažādu metožu palīdzību, piemēram, var izmantot anketas, veikt aptaujas, apskatīt vietas, plūsmu kartes, kļūdu diagrammas. Tādējādi risku identifikācijas process pārvēršas par risku kvalitatīvu vērtēšanu. Tas ļauj noteikt iespējamus riska cēloņus un faktorus, kas ietekmē riska līmeni, kā arī kļūst par pamatu lēmumu pieņemšanai par atsevišķa objekta iekļaušanu kādā no riska grupām. Būtiski ir noteikt pieļaujamo risku, tolerances līmeni, kuru pārsniedzot organizācijā izveidotās informatīvās sistēmas mehānismi nekavējoties nodod šo informāciju ieinteresētajām pusēm (Carey, Turnbull, 2004).

Pašlaik pasaules praksē tiek izmantotas divas pieejas risku vadīšanā:

- vecā paradigma – organizācijā tiek veikta neregulāra, fragmentēta, ierobežota risku vadīšana, kas aptver atsevišķus risku veidus;
- jaunā paradigma – notiek nepārtraukts risku vadīšanas process un visu līmeņu vadītāju un darbinieku iesaistīšana risku vadīšanā.

1.5. tabulā ir redzamas jaunās un vecās risku vadīšanas paradigmu raksturojošās pazīmes.

1.5. tabula

Risku vadīšana

Iepriekšējā pieeja (vecā paradigma)	Jaunā pieeja (jaunā paradigma)
Fragmentēta pieeja risku vadīšanas procesam: struktūrvienības atbilstoši veiktajām funkcijām pašas veic risku vadīšanu (fakultātē dekāns, studiju programmu direktors u. c.)	Visā organizācijā pastāv integrēts risku vadīšanas process, ko vada un koordinē augstākā līmeņa vadība, katrs darbinieks risku vadīšanu uztver kā daļu no sava darba
Neregulāra risku vadīšana: risku vadīšana tiek veikta tikai tad, kad atbilstošais vadītājs uzskata to par vajadzīgu.	Nepārtraukts risku vadīšanas process: tas tiek organizēts sistemātiski, strukturēti
Ierobežota risku vadīšana: uzmanība tiek pievērsta atsevišķiem risku veidiem (finanšu u. c.)	Vispusīga risku vadīšana: tiek izskatīti visi risku veidi un to iespējamā ietekme organizācijā.

Avots: pēc T. Bārtona, V. Šenkērka, P. Volkera (Barton, Shenkir, Walker. 2002, 14–16)

Pasaulē notiek pāreja uz jauno risku vadīšanas paradigmu, taču Latvijā joprojām dominē vecā pieeja, kad risku identifikācija un novērtēšana notiek tikai tad, kad riski jau ir iestājušies.

Efektīva risku vadīšana aptver visu organizāciju kopumā un tiek veidota, lai identificētu iespējamus notikumus, kas nākotnē var ietekmēt organizāciju, lai saņemtu kvalitatīvāku informāciju lēmumu pieņemšanai un līdz ar to uzlabotu stratēģisko lēmumu

kvalitāti, kā arī lai vadītu riskus atbilstoši organizācijā pieļaujamajam riska līmenim (Vērđiņa, 2008c).

Autore uzskata, ka risku vadīšanas procesā ir svarīgi, lai

- riski, kas izriet no organizācijas darbības stratēģijām un organizācijas darbības procesiem jeb aktivitātēm, tiktu identificēti un tiem tiktu noteiktas prioritātes jeb kategorijas;
- organizācijas vadība noteiktu organizācijā pieļaujamo risku līmeni;
- tiktu noteikti un ieviesti risku mazināšanas pasākumi, kas mazinātu vai vadītu riskus līdz līmenim, kādu organizācijas vadība definējusi par pieļaujamu;
- tiktu nodrošināti risku pārraudzības pasākumi, kas sekmētu periodisku risku pārskatīšanu un kontroļu efektivitāti;
- vadība regulāri saņemtu pārskatus, kas aptver risku vadības procesa rezultātus (Vērđiņa, 2009a).

Iekšējo auditoru institūts ir definējis, ka visaptveroša risku vadība ir strukturēts, saskaņots un nepārtraukts process visos organizācijas līmeņos, kas vērsts uz to, lai identificētu, novērtētu un ziņotu par iespējam un draudiem, kas ietekmē organizācijas mērķu sasniegšanu, kā arī pieņemtu lēmumus par darbībām ar tiem (IAI, 2002, 40).

Balstoties uz veikto literatūras avotu analīzi un autores empīrisko pieredzi, var secināt, ka iekšējās kontroles sistēmas elements – risku novērtēšana COSO modeļa ietvaros ietver kontroles vides radīto risku novērtēšanu organizācijas iekšējā vidē. Taču šodien būtiski ir aktualizējušies arī jautājumi saistībā ar ārējās vides radīto risku vadīšanu. Iepriekš pieminētā COSO organizācija, tālāk attīstot COSO modeli, izstrādājusi COSO visaptverošu risku vadības integrētu modeli, kas sastāv no astoņiem elementiem:

- mērķu definēšana;
- notikumu identificēšana;
- riska novērtēšana;
- risku mazināšanas pasākumi;
- kontroles pasākumi;
- informācija un komunikācija;
- pārraudzība (COSO, 2005).

Šis modelis pasaules praksē biežāk tiek piemērots uzņēmējdarbībā. COSO visaptverošās risku vadības modelis paredz risku vadīšanu dažādos līmeņos:

- organizācijā kopumā;
- funkcionālā līmenī;
- struktūrvienības līmenī;
- atsevišķu produktu vai pakalpojumu griezumā;
- padotības iestādēs un organizācijās.

Izmantojot COSO visaptverošās risku vadības modeli, vadīšanas procesā tiek ņemti vērā un identificēti ne tikai tie riski, kas saistīti ar iekšējās vides elementiem, to izmaiņām un savstarpējo mijiedarbību, bet arī ārējās vides ietekmes un tās izmaiņu rezultātā radušies riski. Rezultātā tiek samazināta iespēja, ka notikums, darbība vai bezdarbība var negatīvi vai pozitīvi ietekmēt organizācijas spēju sasniegt tās mērķus.

Šī darba autore uzskata, ka pašreizējā pārmaiņu procesā augstākā līmeņa vadītājiem ir svarīgi izprast risku vadīšanas būtību, kā arī sistemātiski izvērtēt organizācijās esošos risku novērtēšanas mehānismus, kas tiek lietoti lēmumu pieņemšanas procesā.

E. Ērenss, R. Elders, M. Bīslis, analizējot COSO modeļa elementu – kontroles pasākumus, parāda, ka tie ir tieši saistīti ar darbinieku amata pienākumu izpildi un visu līmeņu vadītāju kontroles funkciju īstenošanu. Kontroles pasākumos ietilpst gan organizācijas iekšējās politikas un darba kārtības noteikumu u.c. iekšējo normatīvo aktu izveide, gan ar tiem saistīto darbību nodrošināšana. Tas attiecas uz pienākumu sadali, informācijas apstrādi, fiziskām kontrolēm, izpildes pārskatiem un neatkarīgām izpildes pārbaudēm (Arens, Elder, Beasley, 2006).

Iekšējās kontroles sistēmas darbības nodrošināšanai ļoti būtiski ir pārzināt procesus un identificēt kontroles pasākumus, nosakot kontroles politiku un nepieciešamās kontroles procedūras (Bērzkalns, Boulton, 2000, 9). Sīkāk kontroles īstenošana apskatīta 1.1. nodaļā.

Ceturtais iekšējās kontroles sistēmas elements – informācija un komunikācija raksturo lēmumu pieņemšanai un īstenošanai nepieciešamās informācijas efektīvu apmaiņu, kas tiek panākta, izmantojot organizācijas informācijas apmaiņas veidus un nodošanas metodes. Lai panāktu maksimālu iekšējās kontroles efektivitāti, ir svarīga organizācijā īstenotās horizontālās un vertikālās informācijas plūsmas un komunikācijas

procesa efektivitāte. No tās atkarīgs, kā informācija organizācijā tiek identificēta, uzkrāta un nodota ikvienam, kam tā ir nepieciešama amata pienākumu izpildei (Vērdiņa, 2008d). Šajā aspektā, kā liecina iepriekš veiktā analīze, ļoti būtiska ir organizācijas kultūras loma.

Lai nodrošinātu efektīvu iekšējās kontroles sistēmas darbību, vadībai periodiski ir jāveic šīs sistēmas uzraudzības pasākumi. Iekšējās kontroles sistēmas elements – uzraudzība ir saistīta ar pastāvīgu vai periodisku vadības veiktu iekšējās kontroles sistēmas darbības kvalitātes novērtējumu. Tas palīdz noteikt, vai ieviestā kontrole darbojas, kā bija iecerēts, un vai tā ir atbilstoša. Informācija, kas nepieciešama iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanai, iegūstama no dažādiem informācijas avotiem, to skaitā arī no iekšējās kontroles pasākumu izpēti, iekšējo auditoru ziņojumiem, ziņojumiem par veiktajām kontroles darbībām u.c. Svarīga uzraudzības procesa sastāvdaļa ir iekšējās kontroles stipro un vājo pušu noteikšana, stipro pušu uzturēšana, kā arī iekšējās kontroles trūkumu novēršana un pēckontroles procedūru ieviešana (Arens, Elder, Beasley, 2006).. Uzlabošanas pasākumi attiecas uz visiem vadības un darbinieku hierarhijas līmeņiem.

Apkopojot 1.2. apakšnodaļā minēto, var uzskaitīt praksē visbiežāk izmantotā COSO modeļa priekšrocības un raksturīgās pazīmes:

- COSO darbības sfēra aptver daudz plašāku informāciju par organizācijā notiekošajiem procesiem nekā tradicionālie finanšu grāmatvedības kontroles mehānismi un procedūras;
- šī iekšējās kontroles sistēmas modeļa izmantošana veicina organizācijas mērķu sasniegšanu;
- COSO modelis aktualizē risku identificēšanas un novērtēšanas lomu;
- COSO modelis akcentē organizācijas sociālo un ētisko atbildību, cilvēciskā faktora lielo nozīmi visos procesos, t. sk. informācijas apmaiņas un komunikācijas procesā;
- veicina kontroles mehānismu integrāciju visos procesos;
- uzsver to, ka iekšējās kontroles īstenošana ir visu procesos iesaistīto darbinieku atbildība un pienākums.

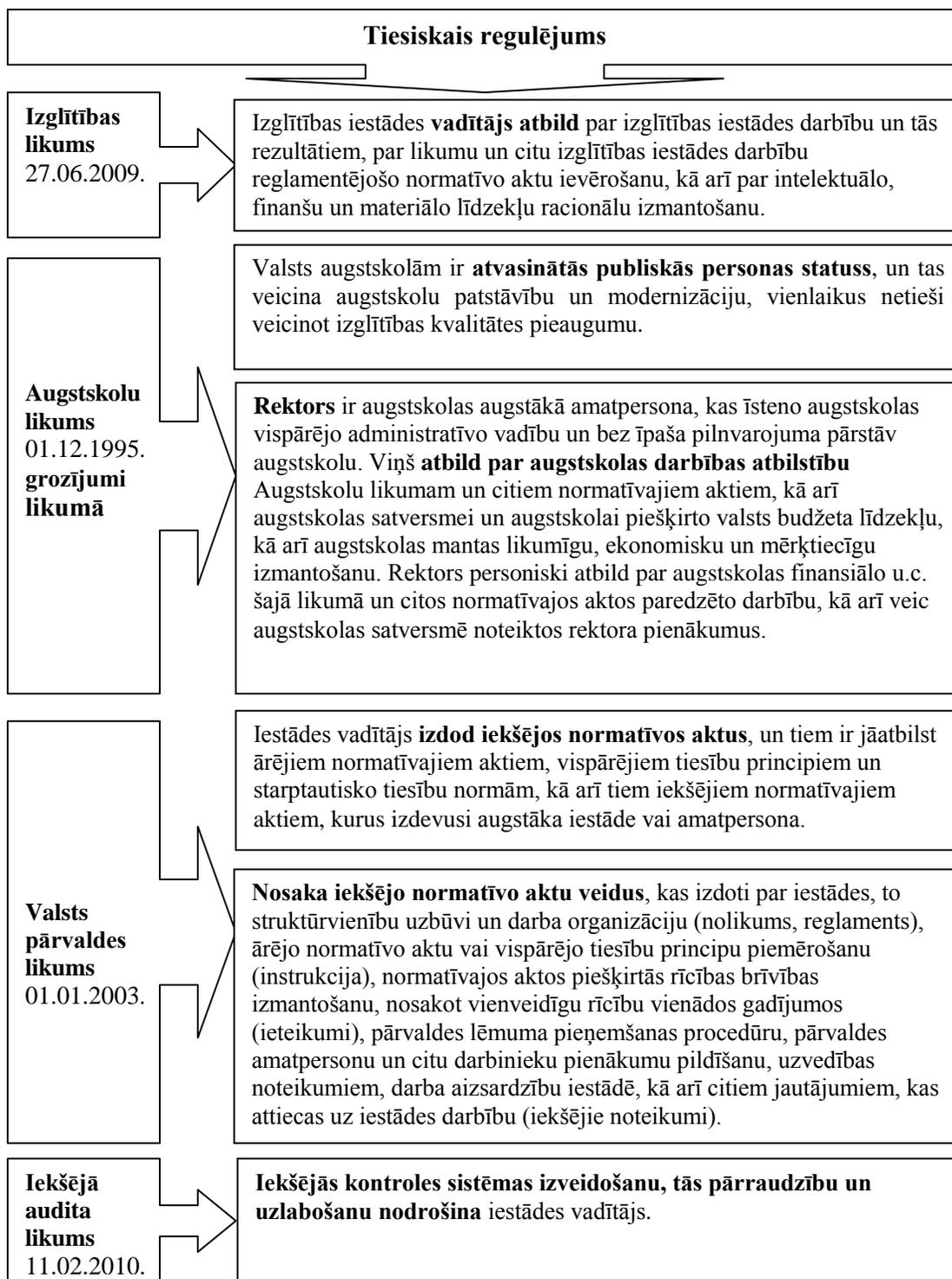
Lai analizētu promocijas darbā izvirzīto pirmo pētījuma jautājumu – kādas prasības un elementi tiek izmantoti iekšējās kontroles sistēmas veidošanā un iekšējās kontroles īstenošanas procesā augstskolās, 1.3. apakšnodaļā tiks izpētīts iekšējās kontroles sistēmas veidošanas tiesiskais regulējums augstākajā izglītībā.

1.3. Iekšējās kontroles sistēmas veidošanas tiesiskais regulējums augstākajā izglītībā

Eiropas augstākās izglītības iestādes juridiski ir autonomas. Augstākās izglītības iestāžu pārvaldes struktūru, kā arī publisko un subsidēto privāto augstākās izglītības iestāžu atbildības jomas nosaka katras valsts oficiālie tiesību akti (Eurydice, 2008).

Latvijā augstskolas darbojas, pamatojoties uz Izglītības likumu (2009) Augstskolu likumu (1995, 2006, 2011), citiem likumiem un normatīvajiem aktiem, kā arī uz attiecīgās augstskolas satversmi. Universitāšu satversmes apstiprina Saeima. Pārējo augstskolu satversmes apstiprina Ministru kabinets. Būdamas autonomas, augstākās izglītības iestādes ir primāri atbildīgas par savu attīstību, darbībām un mērķiem (Eurydice, 2008, 28). Lai izvērtētu iekšējās kontroles procesus, nepieciešams izpētīt normatīvo aktu prasības augstākās izglītības iestādēm. Galvenie normatīvie akti, kas nosaka prasības iekšējās kontroles īstenošanai Latvijā, ir Izglītības likums (2009), Augstskolu likums (1995), Valsts pārvaldes likums (2003), Iekšējā audita likums (2010) u. c. Pēdējos gados veiktās izmaiņas normatīvajos aktos ir veicinājušas augstskolu autonomiju un to spēju integrēties starptautiskajā izglītības telpā, vienlaikus ir palielināta augstākās izglītības iestāžu vadītāju atbildība par institūcijas vadības funkciju uzlabošanu.

Apkopojot augstskolām izvirzītās galvenās prasības saistībā ar iekšējās kontroles nodrošināšanu, tika izveidots kopsavilkums par augstskolu atbildības jomu tiesisko regulējumu iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas un darbības nodrošināšanas jomā Latvijā (skat. 1.8. att.).



1.8. attēls. **Augstskolu atbildības jomu tiesiskais regulējums iekšējās kontroles sistēmas izveidošanā un darbības nodrošināšanā Latvijā**

Avoti: veidots pēc normatīvajiem dokumentiem

Var secināt, ka **Latvijā publiskajās augstskolās, tāpat kā citās publiskā sektora iestādēs, vadītāja (rektora) atbildību par iekšējās kontroles sistēmas izveidi un tās efektīvas darbības nodrošināšanu augstskolā, par likumu un citu izglītības iestādes darbību reglamentējošo normatīvo aktu ievērošanu, kā arī intelektuālo, finanšu un materiālo līdzekļu racionālu izmantošanu nosaka normatīvie akti.**

Galvenie normatīvie akti, kas regulē iekšējo kontroli saistībā ar atbalsta procesiem publiskajās un privātajās augstskolās, ir šādi:

- LR MK noteikumi Nr. 585 “Noteikumi par grāmatvedības kārtošānu un organizāciju” (2003); tie nosaka metodes un veidu, kā kontrolēt un nodrošināt materiālo vērtību saglabāšanu un grāmatvedības kārtošānu atbilstoši prasībām;
- LR MK noteikumi Nr. 867 “Kārtība, kādā budžeta iestādes kārtu grāmatvedības uzskaiti” (2005); tie paredz vienotus kontroles un grāmatvedības uzskaites principus un to vešanas kārtību atbilstoši Eiropas Savienības tiesību normām, starptautiskajiem grāmatvedības un starptautiskajiem publiskā sektora grāmatvedības standartiem u. c.

Lai salīdzinātu un analizētu iekšējās kontroles sistēmas veidošanas prasības un praksi Latvijas augstskolās ar citu Baltijas valstu augstskolu praksi, tika pētīts iekšējās kontroles sistēmas veidošanas tiesiskais regulējums augstākajā izglītībā Lietuvā un Igaunijā.

Lietuvā kopumā prasības un nosacījumi iekšējās kontroles īstenošanai augstskolās ir līdzīgi Latvijas tiesiskajam regulējumam. Lietuvas galvenie regulējošie normatīvie akti ir šādi:

- Likums par zinātni un studijām (2009); tas reglamentē augstskolas galvenās atbildības jomas un vadīšanas principus, kā arī nosaka augstskolas kā atvasinātās publiskās personas statusu;
- Likums par budžeta iestādēm (2010); tas nosaka vadītāja atbildību par iestādes iekšējās kontroles sistēmas izveidi, lai nodrošinātu lietderīgu, taupīgu un efektīvu resursu izmantošanu un darbību;
- Likums par iekšējo kontroli un iekšējo auditu (2002); tas nosaka vadītāja atbildību par
 - iekšējās kontroles sistēmas darbības nodrošināšanu un pilnveidi,

- finanšu kontroles īstenošanu,
- darbības atbilstību normatīvo aktu prasībām,
- iekšējā audita struktūrvienības izveidi organizācijā.

Igaunijas augstskolu atbildības tiesisko regulējumu nosaka Izglītības likums (1992), Profesionālās izglītības likums, Pieaugušo izglītības likums (1992), Likums par profesijām (2008) u.c. Kopumā iekšējās kontroles sistēmas veidošanas tiesiskais regulējums augstākajā izglītībā Igaunijā ir līdzīgs Latvijas augstskolu tiesiskajam regulējumam.

Latvijā augstskolām, kas tiek pilnīgi vai daļēji finansētas no valsts budžeta, prasības noteica 2003. gadā pieņemtie LR MK noteikumi Nr. 466 “Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas pamatprasībām”.

Tika noteikts, ka iekšējā kontroles sistēma jāorganizē tā, lai

- nodrošinātu institūcijas mērķu sasniegšanu, resursu aizsardzību, kontroles pasākumu izveidošanu un uzturēšanu;
- sniegtu attiecīgās institūcijas vadītājam pamatotu pārliecību, ka
 - uzdevumi tiek pildīti atbilstoši institūcijas darbības mērķiem un saskaņā ar institūcijā noteikto kārtību un plāniem;
 - institūcija darbojas efektīvi, pilnībā ievērojot normatīvajos aktos noteiktās prasības;
 - darbības riski pastāvīgi tiek uzraudzīti un novērtēti;
 - institūcijas resursi ir nodrošināti pret zaudējumiem.

Šie noteikumi definē iekšējās kontroles sistēmas pamatelementus:

- 1) institūcijas kontroles vidi;
- 2) darba izpildījuma un risku novērtējumu;
- 3) informāciju un saziņu;
- 4) kontroles aktivitātes;
- 5) uzraudzību.

Kopsavilkums par prasībām iekšējās kontroles sistēmas izveidošanai un tās pamatelementiem valsts pārvaldes institūcijās redzams 1.9. attēlā.

No veiktās analīzes var secināt, ka konkrētās organizācijas iekšējās kontroles sistēmas izveides specifisku ietekmē tādi faktori kā institūcijas lielums, deleģēto funkciju

apjoms, daudzveidība un sarežģītība, institūcijas darbības risku lielums saistībā ar katru funkciju, un citi faktori, kas ir būtiski konkrētās institūcijas darbības mērķu sasniegšanai.

Iekšējās kontroles sistēmas elementi	Pamatprasības iekšējās kontroles sistēmas elementu veidošanai un saturam
Kontroles vide	<ul style="list-style-type: none"> • Institūcijas lielumam un darbībai atbilstošas institūcijas struktūras noteikšana • Struktūrvienību uzdevumu sadalījums, ierēdņu un darbinieku pienākumu un atbildības sadalījums • Kartības noteikšana, kā darbinieki tiek pieņemti darbā un atbrīvoti no tā • Kvalifikācijas celšanas un darbinieku mācību plāna izstrāde • Iekšējas kārtības un ētikas prasību noteikšana
Darba izpildījuma un risku novērtējums	<ul style="list-style-type: none"> • Dažādu termiņu un līmeņu darbības plānu izstrāde • Plānu izpildes novērtējuma, precizēšanas un saskaņošanas kārtība atbilstoši institūcijas darbības mērķiem un uzdevumiem • Darbinieku pienākumu un darbības rezultātu regulāra novērtēšana • Ar institūcijas darbību saistīto risku noteikšanu un izvērtēšanu
Informācija un saziņa	<ul style="list-style-type: none"> • Visu līmeņu vadītāju, darbinieku savstarpējas saziņas nodrošināšana • Patiesas, savlaicīgas un pilnīgas informācijas sniegšana vadītājiem • Dokumentu aprites un uzglabāšanas sistēmas nodrošināšana
Kontroles aktivitātes	<ul style="list-style-type: none"> • Institūcijas un tās struktūrvienību funkciju vai uzdevumu izpildes kārtības noteikšana • Nepieciešamo kontroles pasākumu noteikšana, lai samazinātu institūcijas darbības riskus un nodrošinātu finanšu resursu aizsardzību
Uzraudzība	<ul style="list-style-type: none"> • Izveidotās iekšējās kontroles sistēmas regulāra uzraudzība • Iekšējās kontroles sistēmas trūkumu savlaicīga novēršana • Institūcijas darbības risku uzraudzība

1.9. attēls. Prasības iekšējās kontroles sistēmas izveidošanai un tās pamatelementi valsts pārvaldes institūcijās

Avoti: veidots pēc LR MK noteikumiem Nr. 466 "Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas pamatprasībām" (2003).

2010. gadā LR Ministru kabinetā tika izveidota darba grupa, kurā iesaistījās Iekšējo auditoru institūta biedri, kas apvieno iekšējos auditorus no Iekšējā audita padomes, kuras sastāvā ir komercbanku, Latvijas Bankas, Valsts kontroles un Zvērinātu revidentu asociācijas, Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja un Valsts kancelejas pārstāvji (LR MK 24.02.2010. rīkojums Nr. 114). Šī darba grupa sniedza savu vērtējumu par iekšējās kontroles nodrošināšanu kopumā valsts pārvaldes institūcijās (t. sk. publiskajās augstskolās). Vērtējumā norādīs, ka minētajās institūcijās ir izveidotas iekšējās kontroles sistēmas, taču, kā liecina LR Finanšu ministrijas apkopotie dati, ir konstatēti arī vairāki trūkumi:

- netiek noteikti un pārvaldīti visi ar institūcijas darbību saistītie riski;
- institūcijas un tās struktūrvienību funkciju vai uzdevumu izpilde netiek vērtēta no efektivitātes un izpildes radītāju (rezultātu) sasniegšanas viedokļa;
- nav pietiekamu kontroles pasākumu institūcijas darbības risku novēršanai un finanšu resursu aizsardzībai;
- nav pietiekamu kontroles pasākumu darbinieku pienākumu un atbildības sadalījumā;
- nav pietiekamu kontroles pasākumu dokumentu aprites un uzglabāšanas sistēmas, kā arī informācijas aizsardzības nodrošināšanā (LR MK 24.02.2010. rīkojums Nr. 114). Lai novērtētu LR MK noteikto pamatprasību, iekšējās kontroles sistēmas elementu un COSO modeļa elementu savstarpējo kvalitatīvo atbilstību, šī darba autore veica abu modeļu elementu saturisku novērtējumu. Analīzes rezultātus skat. 1.6. tabulā. LR MK noteikumos Nr. 466 (2003) definētās pamatprasības par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanu un tās pamatelementiem ir identiskas COSO iekšējās kontroles sistēmas modeļa definētajiem pieciem pamatelementiem. Rezultātā var secināt, ka publisko iestāžu iekšējās kontroles sistēmas veidošanā Latvijā pamatā ir izmantots COSO iekšējās kontroles modelis.

LR MK noteikto iekšējās kontroles sistēmas elementu un COSO modeļa elementu kvalitatīvas atbilstības saturiskais novērtējums

COSO modeļa iekšējās kontroles sistēmas elementi	Latvijas Republikas MK noteikumos Nr. 466 “Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas pamatprasībām” minētie iekšējās kontroles sistēmas elementi	Saturisks atbilstības novērtējums
Kontroles vide	Institūcijas kontroles vide	Atbilst
Risku novērtēšana	Darba izpildījuma un risku novērtējums	Atbilst
Kontroles aktivitātes	Kontroles aktivitātes	Atbilst
Informācija un komunikācija	Informācija un saziņa	Atbilst
Uzraudzība	Uzraudzība	Atbilst

Avots: veidots pēc *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2004); LR MK noteikumiem Nr. 466 (2003)

Pašreiz izveidotās publisko iestāžu iekšējās kontroles īstenošanas process turpina balstīties uz minēto MK noteikumu prasībām, kaut arī tie ir zaudējuši savu spēku (ar 2010. gada oktobri), bet atbildīgās institūcijas nav izstrādājušas jaunas pamatprasības. Šī darba autore uzskata, ka dotajā situācijā iekšējās kontroles sistēmas pamatprasību neesamība rada risku, ka tiks apgrūtināta sadarbība ar valsts iekšējiem un ārējiem sadarbības partneriem.

Lai risinātu radušos problēmu, LR Finanšu ministrija ir ierosinājusi:

- iepazīstināt visas ieinteresētās puses ar pasaulē visplašāk izmantotajiem iekšējās kontroles modeļiem un esošo pieredzi;
- novērtēt valsts pārvaldē esošo iekšējās kontroles sistēmas un izvērtēt to atbilstību Latvijas valsts pārvaldes vajadzībām (Pārskats par iekšējā audita sistēmas darbību valsts pārvaldē 2010. gadā).

Izpētot un analizējot promocijas darba pētījuma pirmo jautājumu – kādas prasības un pamatelementi tiek izmantoti iekšējās kontroles sistēmas veidošanā un iekšējās kontroles īstenošanas procesā augstskolās – var secināt:

- Latvijā uz augstskolām, kas tiek pilnīgi vai daļēji finansētas no valsts budžeta, attiecas tās pašas likumu un normatīvo aktu prasības, kas uz valsts pārvaldes institūcijām, savukārt valsts pārvaldes institūcijām definētajās pamatprasībās par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanu pamatā ir izmantots COSO iekšējās

kontroles modelis, un tas apstiprina, ka arī augstskolu iekšējās kontroles sistēmu veidošana balstīta uz COSO modeli;

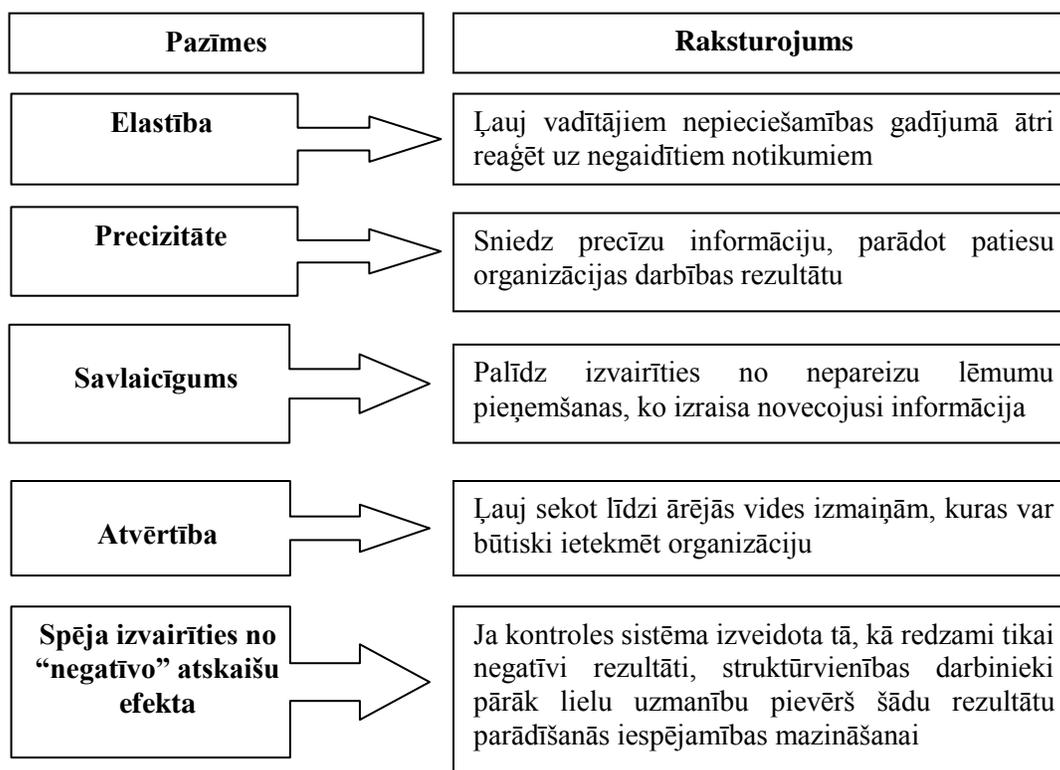
- galvenās prasības augstskolu iekšējās kontroles sistēmas veidošanā ir sniegt augstskolas vadībai pamatotu pārliecību, ka
 - uzdevumi tiek izpildīti atbilstoši augstskolas darbības mērķiem un saskaņā ar noteikto kārtību un plāniem;
 - augstskola darbojas efektīvi, pilnībā ievērojot normatīvajos aktos noteiktās prasības;
 - darbības riski tiek pastāvīgi uzraudzīti un novērtēti;
 - augstskolas resursi ir nodrošināti pret zaudējumiem.
- augstskolu iekšējās kontroles sistēmas veido šādi elementi:
 - kontroles vide,
 - risku novērtējums,
 - kontroles aktivitātes,
 - informācija un saziņa,
 - uzraudzība.

Lai analizētu un novērtētu, vai augstskolās izveidotās iekšējās kontroles sistēmas ir efektīvas, 1.4. apakšnodaļā tiek pētīts, kas ir efektīva iekšējās kontroles sistēma organizācijā un kādas ir efektīvas iekšējās kontroles sistēmas pazīmes.

1.4. Iekšējās kontroles sistēmas efektivitāte

Pētot iekšējās kontroles sistēmas efektivitāti, var secināt, ka to raksturo vairākas pazīmes. V. Ņūmens (Newman, 1975) norādījis, ka tai ir jābūt pietiekami elastīgai, lai ļautu vadītājiem nepieciešamības gadījumā reaģēt uz negaidītiem notikumiem, un nepieciešama precīza informācija, kas parāda patieso organizācijas darbības rezultātu. Vadītājiem informācija ir jāsaņem savlaicīgi, jo lēmumu pieņemšana, pamatojoties uz novecojošu informāciju, rada vislielākās kļūdas. Būtisku secinājumu izdara G. Džonsons un K. Šolss (Johnson, Scholes, 2006), norādot, ka efektīvai iekšējās kontroles sistēmai jābūt pietiekami atvērtai, lai uztvertu un sekotu līdzi notikumiem ārējā vidē, kuras izmaiņas var būtiski ietekmēt organizāciju. Viņi arī norāda, ka jāizvairās no tikai

negatīvām atskaitēm, citādi struktūrvienība vai darbinieki pārāk lielu uzmanību pievērš tam, lai minimizētu negatīvo rezultātu parādīšanās iespējamību. K. Strindžere un P. Kerijs uzsver, ka iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes pamatā ir tās lietderība (Stringer, Carey, 2002, 61–86), savukārt A. Klauss akcentē, ka būtiski ir, kādā mērā, cik viegli, ātri, lēti izveidotā sistēma veicina izvirzīto mērķu sasniegšanu (Klauss 2002, 95). Kopsavilkums par efektīvas iekšējās kontroles sistēmas pazīmēm apkopots 1.10. attēlā.



1.10. attēls. **Efektīvas iekšējās kontroles sistēmas īstenošanas pazīmes**

Avots: veidots pēc V. Ņūmena (Newman, 1975); G. Džonsona, K. Šolsa (Johnson, Scholes, 2006)

Praksē organizāciju darbības, procesu un iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtēšanai tiek izmantoti vairāki efektivitātes novērtēšanas kritēriji: atbilstība stratēģiskajiem mērķiem un prioritātēm, nozīmīgums, atbilstība normatīvajiem aktiem, plānoto rezultātu sasniegšana, ieinteresēto pušu atbalsts, neparedzētu apstākļu vadīšana, iekšējās kontroles sistēmas izmaksas un produktivitāte, elastība, finanšu rezultāti, darbības (kontroles) vide, aktīvu aizsardzība, uzraudzība un pārskatu sniegšana (LR FM Metodiskie ieteikumi institucionālo auditu veikšanai, 2010).

Galvenie aspekti, kas raksturo iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanas kritērijus, atspoguļoti 1.7. tabulā.

Veidojot efektīvas kontroles sistēmas, V. Praude un J. Beļčikovs min četrus posmus. Tie ir:

- standartu un mērķu noteikšana,
- atskaites un pārraudzības sistēmas izveide;
- esošo rezultātu salīdzināšana ar noteiktajiem mērķiem;
- rezultātu novērtēšana un, ja nepieciešams, papildu darbību veikšana (Praude, Beļčikovs, 2001, 380–381).

Iekšējās kontroles sistēmas darbību ietekmē tas, vai atbildīgie par tās izveidi pārzina procesus, vai identificē nepieciešamos kontroles pasākumus, nosakot kontroles politiku un procedūras, kā arī vai periodiski veic uzraudzības pasākumus. Uzraudzība var izpausties, gan organizējot struktūrvienību pašnovērtēšanu, gan analizējot atsevišķus un neatkarīgus vērtējumus, ko veic iekšējie un ārējie auditori. Var izmantot arī vairāku metožu kombināciju.

Šī darba autore uzskata, ka, analizējot iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes un atbilstības novērtēšanu, būtiskas ir nevis lietotās konkrētās kontroles formas, metodes un tehnoloģijas, nevis darbinieku skaits, kas veic kontroli, ne arī veikto pārbaužu vai atrasto kļūdu skaits, bet vadītāju darbība vai bezdarbība, kas vērsta uz efektīvu iekšējo kontroli visos galvenajos procesos, nodrošinot risku apzināšanu, novērtēšanu un iespējamo nelabvēlīgo seku novēršanu. Šajā aspektā trūkumu vai pārkāpumu atklāšana var kļūt par signālu, informējot par iespējamo problēmu, kas saistīta ar iekšējās kontroles neesamību vai neatbilstību, vai nepareizu darbību. Tādā gadījumā nepieciešama padziļināta problēmas cēloņu un procesu analīze. Ja katrā reizē, kad atklājas normatīvo dokumentu neievērošana (pat saistībā ar nenozīmīgiem riskiem), tiek izteikti aizrādījumi par sliktu darbu, iekšējā kontrole labāka nekļūst. Iekšējās kontroles sistēmas efektivitāte ir atkarīga no vairākiem faktoriem, t. sk. no institūcijas vadītāja un iekšējo auditoru sadarbības, jo atbilstoši Iekšējā audita likumam iekšējā audita struktūrvienība sistemātiski novērtē organizācijas iekšējās kontroles sistēmas efektivitāti, sniedzot ieteikumus šīs sistēmas pilnveidošanai.

Iekšējās kontroles sistēmas (IKS) efektivitātes novērtēšanas kritēriji

Izvēlētais kritērijs	Efektivitātes izvērtēšanas aspekti
Atbilstība stratēģiskajiem mērķiem un prioritātēm	<ul style="list-style-type: none"> • Kādā mērā vadības procesi saskan ar organizācijas stratēģiskajiem virzieniem un prioritātēm? Cik lielā mērā organizācijas misija un prioritātes ir izskaidrotas un saprotamas organizācijā? • Cik lielā mērā iesaistītie darbinieki zina savus amata pienākumus? Vai darbinieki precīzi zina, kas no viņiem tiek gaidīts un kā viņu veiktie darbi palīdz sasniegt noteiktos mērķus? Vai darbinieku tiesības ir pietiekamā mērā un vai viņiem ir visi nepieciešamie līdzekļi, lai veiktu noteiktos pienākumus? • Vai eksistē precīzi definēti darbības plāni un vai tie ir izstrādāti tā, lai atbalstītu lēmumu pieņemšanas procesu?
Nozīmīgums	<ul style="list-style-type: none"> • Vai izveidotā IKS nodrošina problēmu, risku identificēšanu? • Kādā mērā IKS darbība risina identificētās problēmas, ņemot vērā izmaiņas, piemēram, organizācijas darbības politikā?
Atbilstība	<ul style="list-style-type: none"> • Cik lielā mērā izveidotā IKS veicina procesu mērķu sasniegšanu? • Kādā mērā paredzētie kontroles pasākumi un uzraudzības procesi veicina pastāvošo problēmu risināšanu? • Kādā mērā procesu īstenošana atbilst pastāvošajiem normatīvajiem aktiem?
Plānoto rezultātu sasniegšana	<ul style="list-style-type: none"> • Vai ir skaidri noteikti izmērāmi, reāli, sasniedzami rezultāti? • Vai ir skaidri saprotami noteikts, kā tiks mērīti plānotie rezultāti? • Kādā mērā izstrādātā IKS atbilst normatīvajiem aktiem, standartiem?
Sadarbība ar ieinteres. pusēm	<ul style="list-style-type: none"> • Cik lielā mērā ieinteresētās puses ir izrādījušas atbalstu procesu norisē? • Kādā mērā ieinteresētās puses iesaistītas procesu pilnveidē?
Neparedzētu apstākļu vadīšana	<ul style="list-style-type: none"> • Kādi neparedzēti apstākļi (t. sk. konflikti) ir radušies (gan pozitīvie, gan negatīvie)? Vai ir izstrādāts mehānisms, kas ļauj risināt radušās problēmas?
Kontroles (darbības) vide	<ul style="list-style-type: none"> • Vai darbinieku kvalifikācija ir pietiekama kontroles vides izveidei? • Cik lielā mērā izveidotā kontroles vide spēj sniegt atbalstu klientiem (studentiem) procesu nodrošināšanā? • Vai darbinieki veic savus pienākumus saskaņā ar to, kas tiek no viņiem sagaidīts, un vai darbinieku veiktais darbs tiek atbilstoši novērtēts? • Vai vadība nodrošina pietiekamu atgriezenisko saiti par organizācijā notiekošajiem procesiem? Vai pastāv procedūras, kas ļauj turpināt programmas īstenošanu, neskatoties uz izmaiņām darbinieku sastāvā?
Elastība	<ul style="list-style-type: none"> • Vai ir izstrādāti mehānismi un procedūras, kas ļauj identificēt un novērtēt iespējamās sekas un riskus saistībā ar pārmaiņu procesiem? Ja ir, cik tie efektīvi? Kā tiek nodrošināta risku vadīšana pārmaiņu apstākļos?
Uzraudzība un pārskatu sniegšana	<ul style="list-style-type: none"> • Cik lielā mērā vadība saņem pietiekamu, pilnīgu, precīzu, savlaicīgu informāciju, kas ļauj pieņemt atbilstošus lēmumus? • Vai informācija tiek sniegta pietiekami periodiski, atbilstošā detalizācijas pakāpē, lai tā spētu pēc iespējas labāk atbalstīt lēmumu pieņemšanu? • Vai uzraudzības, pārskatu sniegšanas un darba izpildes, novērtēšanas procesi ir pietiekami?

Avots: veidots pēc LR FM Metodiskajiem ieteikumiem institucionālo auditu veikšanai (2010)

Analizējot efektīvas iekšējās kontroles sistēmas nodrošināšanas nosacījumus, autore piekrīt A. Tihomirova (Тихомиров) izdalītajiem, t.i., ka iekšējās kontroles sistēma darbojas efektīvi, ja

- 1) augstākā līmeņa vadītāji ir apstiprinājuši un periodiski pārskata iekšējās kontroles stratēģiju un politiku;
- 2) organizācijas vadītāji, balstoties uz risku novērtēšanu, nodrošina noteiktās stratēģijas un politikas īstenošanu;
- 3) ir izveidota efektīva infrastruktūra, kas nodrošina iekšējo kontroli;
- 4) izveidoti efektīvi un droši informācijas novadīšanas veidi;
- 5) notiek neatkarīga iekšējās kontroles sistēmas novērtēšana;
- 6) augstākā līmeņa vadība tiek iepazīstināta ar iekšējās kontroles trūkumiem un efektivitāti.

Ja organizācijā tiek īstenotie minētie nosacījumi, tas apliecina, ka organizācijā ir:

- noteikti organizācijas galvenie darbības mērķi, veidi, uzdevumi;
- identificēti galvenie riski saistībā ar darbības īstenošanu;
- noteikts pieļaujamais riska līmenis, ko var uzņemties organizācija, lai sasniegtu izvirzītos mērķus;
- noteiktas kontroles īstenošanas formas un mehānismi, kas nodrošina, ka netiek pārsniegts noteiktais riska līmenis;
- tiek identificēti, novērtēti un vadīti iekšējie un ārējie riski;
- ir apstiprināta organizatoriskā struktūra un noteiktas visu iesaistīto pilnvaras;
- izveidota kontroles vide, kas skaidri parāda iekšējās kontroles īstenošanas un ētikas principu ievērošanas svarīgumu;
- izstrādātas nepieciešamās procedūras un procesi, lai apzinātu esošos riskus u. c.

Efektīvas iekšējās kontroles sistēmas darbības nodrošināšanai nepieciešamo nosacījumu apkopojums atspoguļots 1.11. att. Minētie nosacījumi attiecas uz visa veida organizācijām, t.sk. uz augstskolām.

Efektīvas iekšējās kontroles sistēmas darbība

Augstākā līmeņa vadītāji ir apstiprinājuši un periodiski pārskata iekšējās kontroles stratēģiju un politiku

Noteikti organizācijas galvenie darbības veidi, mērķi, uzdevumi	Identificēti galvenie riski saistībā ar darbības īstenošanu	Noteikts pieļaujamais riska līmenis, ko var uzņemties organizācija, lai sasniegtu izvirzītos mērķus	Noteiktas kontroles īstenošanas formas, mehānismi, kas nodrošina, ka netiek pārsniegts noteiktais riska līmenis
---	---	---	---

Organizācijas vadītāji, balstoties uz risku novērtēšanu, nodrošina noteiktās stratēģijas un politikas īstenošanu

Iekšējo un ārējo faktoru, identifikācija, novērtēšana un kontrole	Apstiprināta organizatoriskā struktūra un pilnvaras	Izstrādātas nepieciešamās procedūras un procesi, lai apzinātu esošos riskus	Izveidota kontroles vide, kas skaidri parāda iekšējās kontroles īstenošanas un ētikas principu ievērošanas svarīgumu
---	---	---	--

Izveidota infrastruktūra, kas nodrošina efektīvu iekšējo kontroli

Kontroles procedūru izpilde nodrošināta visos vadības līmeņos	Periodiski novērtēta visu jomu atbilstība noteiktām politikām un procedūrām	Ikdienas darbībās ir iestrādāti kontroles pasākumi
Atbildības sadalīšana, netiek pieļauti interešu konflikti	Iekšējās informācijas un atskaišu adekvātums, pilnība un ticamība	Darbības atbilstība likumdošanas prasībām

Izveidotī efektīvi un droši veidi informācijas novadišanai

Viss personāls iepazīstināts ar amata pienākumu izpildei nepieciešamām politikām, procedūrām	Informatīvās sistēmas droša, efektīva, visus līmeņus un funkcijas aptveroša darbība, kas periodiski tiek pārbaudīta
--	---

Neatkarīga iekšējās kontroles sistēmas novērtēšana, augstākā līmeņa vadības iepazīstināšana ar iekšējās kontroles trūkumiem un efektivitāti

Nepārtraukta svarīgāko risku uzraudzība	Nodrošināts iekšējais audits – iekšējās kontroles neatkarīgs novērtējums
---	--

1.11. attēls. Efektīvas iekšējās kontroles sistēmas darbības nodrošināšanas nosacījumi

Praksē iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanas līdzeklis ir iekšējais audits. Lai izvērtētu, kāda ir tā nozīme augstskolas iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanā un pilnveidošanā un kā tas tiek izmantots, 1.5. apakšnodaļā pētīta iekšējā audita attīstība, būtība un loma organizācijā.

1.5. Iekšējā audita kā iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanas instrumenta būtība un attīstība

Iekšējās kontroles procesu attīstība ir cieši saistīta ar iekšējo auditu un tā attīstību. Iekšējais audits ir neatkarīga, objektīva pārliecības radīšana un konsultēšana, kas tiek veikta, lai uzlabotu organizācijas darbību. Tas palīdz organizācijai sasniegt izvirzītos mērķus, ieviešot sistemātisku, disciplinētu pieeju, lai novērtētu un paaugstinātu risku vadības, kontroles un pārvaldības procesu iedarbīgumu (Iekšējā audita profesionālās prakses standarti. Ētikas kodekss, 2002).

Pētījumus par iekšējā audita kā vadības instrumenta attīstību, būtību un lomu organizācijā veikuši ne tikai individuāli pētnieki, eksperti, bet arī Iekšējo auditoru institūts (IAI). Tā ir starptautiska asociācija, kas nodarbojas ar iekšējā audita darba kvalitātes un iekšējo auditoru kvalifikācijas paaugstināšanu. IAI ir dibināts 1941. gadā ASV un pašlaik apvieno vairāk nekā 85 000 dalībnieku no aptuveni 120 valstīm. Tie strādā nodarbojas iekšējā audita, vadīšanas un iekšējās kontroles, IT audita, izglītības, drošības un citās ar iekšējo auditu saistītās jomās.

Iekšējo auditoru institūta darbības galvenie mērķi visā pasaulē ir:

- nodrošināt vispusīgu iekšējo auditoru profesionālo attīstību, veidojot mācību programmas, organizējot kursus un veicot iekšējo auditoru sertifikāciju;
- pētīt un izplatīt informāciju par iekšējo auditu, iekšējo kontroli un citām radniecīgām jomām, tādējādi veicinot zināšanu gūšanu ne tikai IAI locekļiem, bet arī plašākai sabiedrībai;
- izveidot IAI nodaļas, kas nodarbojas ar iekšējo auditoru apmācību, ņemot vērā katras valsts specifiku;

- apvienot iekšējos auditorus visā pasaulē, daloties informācijā un pieredzē un tādējādi gūstot jaunas zināšanas un pieredzi (Iekšējā audita profesionālās prakses standarti, 2002).

Lai tālāk attīstītu iekšējo auditu, Iekšējo auditoru institūts sadarbojas ar dažādām profesionālām organizācijām visā pasaulē, piemēram, Amerikas Grāmatvedības asociāciju, Vadības grāmatvedības institūtu, Finanšu vadības institūtu un citiem.

Iekšējā audita vēsturisko attīstību pētījuši daudzi autori (Ramamoorti, 2003; Sawyer, 1996, 2003; Dittenhofer, Scheiner, 2003 u.c.). Arī pētījumus par iekšējā audita būtību, attīstības tendencēm un ietekmi uz organizācijas mērķu īstenošanu pasaulē ir veikuši daudzi pētnieki (O'Reilly, Winograd, Gerson, Jaenicke, 1999; Flemming Ruud, 2000, 2003, 2005; Lück, 2001; Palazzesi, 2002; Pfyffer, 2002, 2005 u.c.).

L. B. Sojers (Sawyer, 1996, 2003), M. Ditenhofers, Dž. Šeiners (Dittenhofer, Scheiner, 2003) savos darbos plaši analizē un skaidro iekšējā audita profesionālās prakses standartus.

Atsevišķi pētnieki (Barton, Shenkir, Walker, 2002) pētījuši iekšējo auditu kā iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanas instrumentu un analizējuši tā nozīmi iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanā. Iekšējā audita procesu, tā ietekmi un riskus dažādos tās attīstības posmos parāda un analizē Ē. Glems (Gleim, 2004), K. H. Spensers Pikets (Spencer Pickett, 2004, 2005, 2010), E. Ērenss, R. Elders, M. Bīslis (Arens, Elder, Beasley, 2006) un J. Bervangers, Š. Kulmanis (Berwanger, Kullman, 2008), R. Mellers (Möeller, 2009) u. c.

Apkopojot pētījumu rezultātus par iekšējā audita darbības un attīstības jautājumiem Latvijā, var secināt, ka tie ir vispārīgi un nepietiekami. Pētījumus ir veikuši tādi autori kā I. Brūna (1994), V. Sergūtins (2000), G. Mālderis (2001, 2002, 2008), G. Vērdiņa (2007), P. Strazdiņš (2004, 2006, 2008), R. Šulca (2010) u.c. Pētījumus, kas saistīti ar iekšējā audita darbību augstākajās izglītības iestādēs, ir veikusi tikai G. Vērdiņa (2007a).

Termins *audits* cēlies no latīņu vārda “*auditus*” (klausīšanās). Iekšējā audita attīstību vēsturiskā aspektā pētījušas arī E. M. Merzlikina, J. P. Ņikoļskaja (2008). Viņas pētījušas kontroles un iekšējā audita attīstības procesu, sākot ar Seno Ēģipti un Babiloniju, kur tika kontrolēta nodokļu uzskaitē, viduslaikos – tirdzniecībā. Autores min, ka Ķīnā jau 7. gs. p.m.ē. galvenā auditora uzdevums bija kontrolēt valdības ierēdņu, kas

pārvaldīja valsts īpašumu, godīgumu. Anglijā pirmais ieraksts dokumentos saistībā ar kontroli un auditu parādās 1130. gadā. Audits bija valsts finanšu kontroles sākotnējā forma. Viduslaikos grāmatvedības uzskaitē un finanšu kontrole turpināja pilnveidoties. Līdz ar valsts organizācijām attīstījās arī to struktūrvienības, kas veica kontroles pasākumus. Būtisku progresu grāmatvedības uzskaitē iezīmēja jaunu grāmatvedības principu ieviešana: franču matemātiķis un mūks Luka Pačoli 1494. gadā izstrādāja divkārtu ierakstu principu. Viņa darba turpinātāji publicēja, izplatīja un pilnveidoja grāmatvedības dokumentu pildīšanas metodiku. Vienlaikus pilnveidojās arī kontroles un revīzijas īstenošanas metodika. Kontroles aktivitāšu tālāka izaugsme saistīta ar kapitālisma, rūpnieciskās ražošanas attīstību. Akcionāri, īpašnieki bija ieinteresēti saņemt precīzu finanšu informāciju no uzņēmumu pārvaldniekiem. Lai pārliecinātos par informācijas ticamību, tika izmantoti auditoru pakalpojumi (Merzlikina, Ņikoļskaja, 2008).

Būtiska iekšējā audita metodiskā un organizatoriskā attīstība notika 20 gs. sākumā līdz 80. gadiem. Šajā periodā:

- notika iekšējā audita pienākumu nodalīšana no ārējā audita;
- ASV tika nodibināts Iekšējo auditoru institūts (1941. gadā);
- tika apstiprināts Ētikas kodekss (1968. gadā);
- tika apstiprināti pirmie iekšējā audita standarti (1978. gadā).

Var uzskatīt, ka iekšējā audita mūsdienu attīstības posms sākās 20 gs. 90. gados, jo 1999. gadā iekšējā audita definīcija un pieeja tika balstīta uz riska novērtējumu un vadīšanu.

Mūsdienu pieeja balstās uz IAI izstrādātajiem un apstiprinātajiem starptautiskajiem iekšējā audita profesionālās prakses standartiem un ētikas kodeksu. Standartu mērķis ir:

- definēt pamatprincipus, kādai jābūt iekšējā audita praksei;
- noteikt pamatnostādnes, lai veiktu plašu iekšējā audita darbību, kas būtu saistīta ar organizācijas vērtības palielināšanu;
- izveidot iekšējā audita novērtējuma pamatprincipus;
- veicināt organizācijas procesu un darbības pilnveidošanu.

Standarti sastāv no organizatoriskajiem standartiem (*Attribute Standards*), darba izpildes standartiem (*Performance Standards*) un ieviešanas standartiem (*Implementation*

Standards). Organizatoriskie standarti aplūko iekšējā audita organizāciju un iekšējo auditoru raksturīgās pazīmes. Darba izpildes standarti raksturo iekšējā audita būtību un ietver kvalitātes kritērijus, pēc kuriem var tikt izvērtēta minēto pakalpojumu sniegšanas kvalitāte. Organizatoriskie un darba izpildes standarti ir piemērojami iekšējā audita pakalpojumiem kopumā. Ieviešanas standarti nosaka organizatorisko un darba izpildes standartu piemērošanu konkrētiem darba uzdevumu veidiem (piemēram, krāpšanas gadījumu izmeklēšanai vai kontroles pašnovērtēšanai).

Ētikas kodeksa mērķis ir veicināt iekšējo auditoru profesijas ētisko kultūru. Tas ietver divas būtiskas sastāvdaļas:

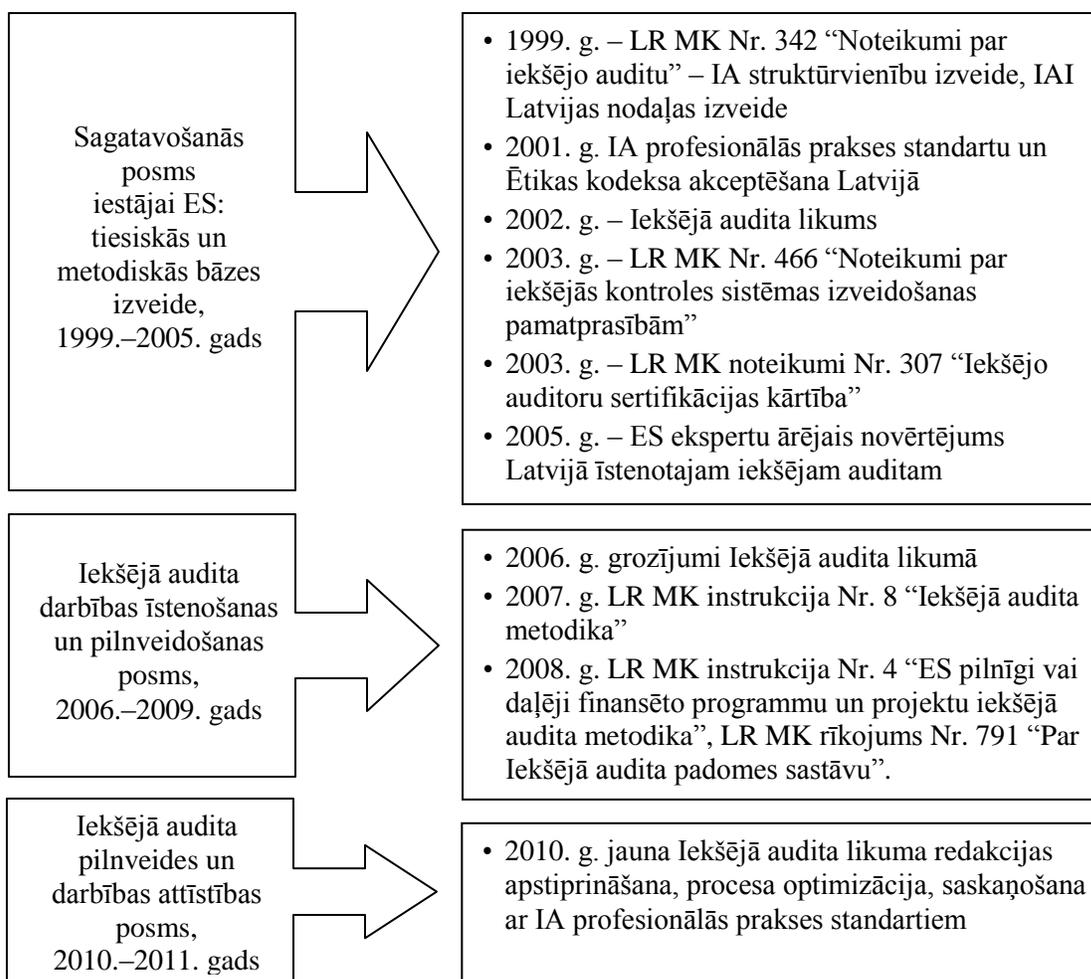
- principus, kas attiecas uz iekšējo auditoru profesiju un praksi;
- uzvedības noteikumus, kas apraksta iekšējo auditoru uzvedības normas.

Šie noteikumi palīdz pārvērst principus praktiskā darbībā, un to nolūks ir reglamentēt iekšējo auditoru ētisko rīcību. Ētikas kodekss kopā ar IAI oficiālajiem dokumentiem un profesionālās darbības ieteikumiem palīdz iekšējiem auditoriem viņu darbā (Ētikas kodekss, 2002).

Latvijā iekšējā audita attīstība ir sākusies tikai pagājušā gadsimta beigās, kad Latvijai kā topošajai Eiropas Savienības valstij tika izvirzītas jaunas prasības saistībā ar tā sauktajiem pirmsstrukturālajiem fondiem, kurus tika plānots piešķirt ES kandidātvalstīm no 2000. gada 1. janvāra, lai kandidātvalstīm palīdzētu sagatavoties struktūrfondu apgūšanai (Volkova, Vērđiņa, Pildavs, 2001). Lai saņemtu šo atbalstu, obligāta prasība bija iekšējā audita īstenošana saistībā ar šo projektu administrēšanu. Tas veicināja iekšējā audita ieviešanu Latvijā. Sākot ar 1999. gadu, saskaņā ar LR Ministru kabineta 1999. gada 5. oktobra noteikumiem Nr. 342 "Noteikumi par iekšējo auditu" iekšējā audita struktūrvienības tika veidotas visās ministrijās, Valsts kancelejā, Valsts kontrolē un to pakļautības iestādēs. 1999. gadā Rīgā tika izveidota Iekšējo auditoru institūta (IAI) Latvijas nodaļa. Pilnsapulcē 2001. gada 15. augustā dalībnieki pieņēma lēmumu par Iekšējā audita profesionālo standartu un Ētikas kodeksa ieviešanu un darbību Latvijā. Pašlaik IAI Latvijas nodaļa apvieno vairāk par 100 biedriem (IAI).

Izvērtējot iekšējā audita vēsturiskās attīstības procesu Latvijā (skat. 1.12. attēlu), var izdalīt trīs galvenos iekšējā audita attīstības posmus.

Iekšējā audita vēsturiskās attīstības process Latvijā



1.12. attēls. Iekšējā audita vēsturiskās attīstības procesa kopsavilkums Latvijā

Avots: veidots pēc normatīvajiem aktiem un citiem dokumentiem

Šie galvenie iekšējā audita attīstības posmi Latvijā ir:

- 1) sagatavošanās posms iestājai Eiropas Savienībā – tiesiskās un metodiskās bāzes izveide (1999.–2005. gads);
- 2) iekšējā audita darbības īstenošanas un pilnveidošanas posms (2006.–2009. gads);
- 3) iekšējā audita pilnveides un darbības saskaņošanas posms (kopš 2010. gada).

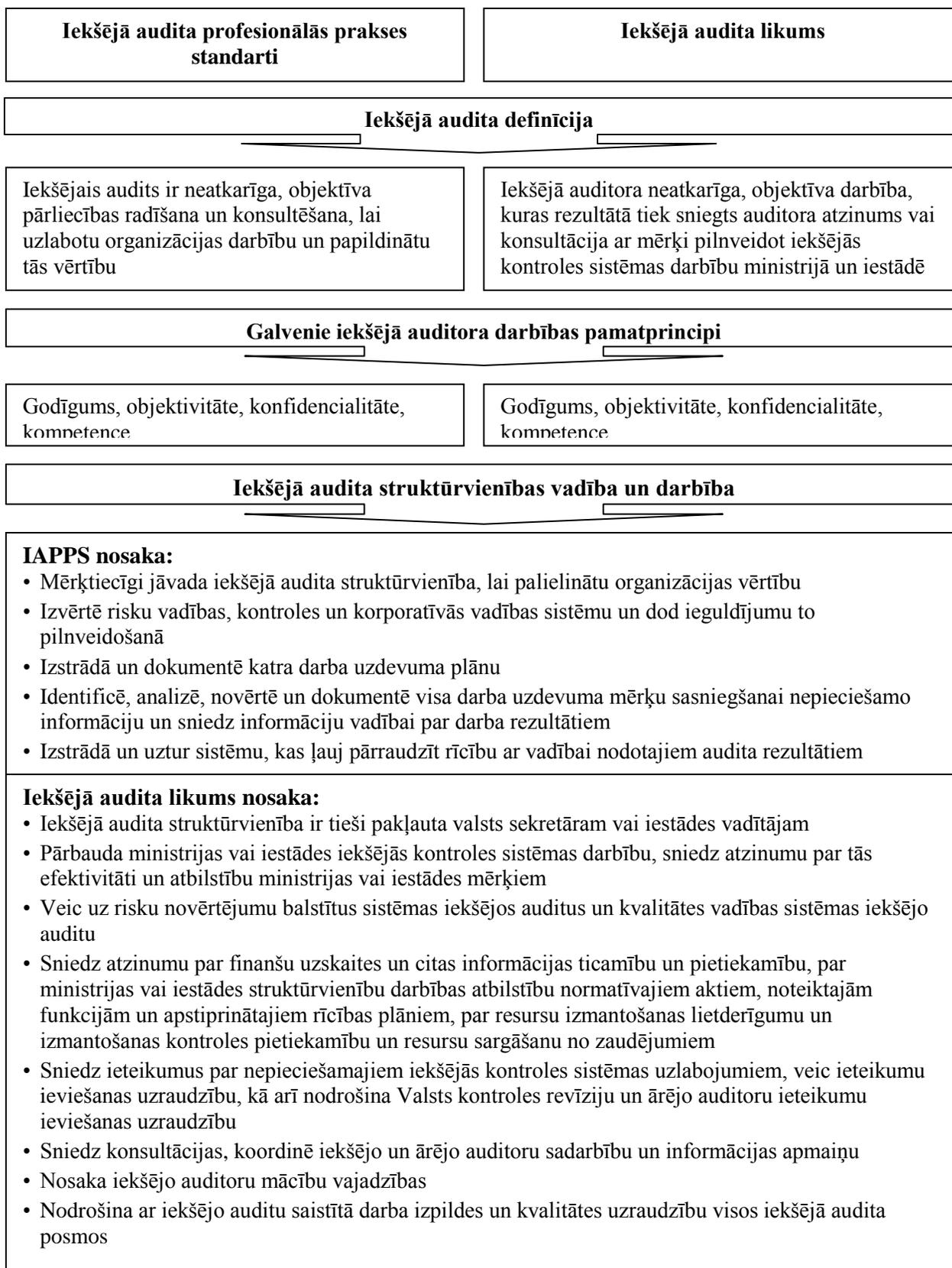
Katra posma attīstību raksturo attiecīgā periodā Latvijā apstiprinātie, spēkā esošie un praksē īstenotie iekšējā audita procesu reglamentējošie normatīvie akti (skat. 1.12. attēlu) Var secināt, ka iekšējā audita attīstība Latvijā, tāpat kā pasaule pēdējos

desmit gados, notikusi ļoti strauji un atbilst mūsdienu iekšējā audita attīstības tendencēm un pieejai pasaulē.

Latvijā iekšējā audita tiesisko pamatu veido Iekšējā audita likums (2010). Tā mērķis ir noteikt tiesisko regulējumu iekšējā audita sistēmas izveidošanai, darbībai un koordinācijai ministrijā un iestādē, kā arī definēt iekšējo auditoru pienākumus, tiesības un nosacījumus, lai tiktu ievērots neatkarības un objektivitātes princips. Likums attiecas arī uz ministrijām un iestādēm, pašvaldībām, pašvaldību iestādēm un privātpersonām, kuras saņēmušas Eiropas Savienības finansēto programmu un projektu vai ārvalstu finanšu palīdzības līdzekļus (IA likums, 2010). Atvasināto publisko personu iekšējā audita sistēmas izveidi nosaka iestādes vadītājs, un tādas ir arī augstskolas – neatkarīgas organizācijas, kas veic likumā noteiktās funkcijas (IA likums, 2010).

Iekšējā audita profesionālās prakses standartu (IAPPS) un iekšējā audita (IA) likuma galveno jēdzienu un principu salīdzinājums parādīts 1.13. attēlā.

Analizējot IAPPS un IA likumu, kas definē iekšējā audita būtību, var secināt, likums balstās uz starptautisko standartu pamatprincipiem. Jaunais Iekšējā audita likums (stājās spēkā 2010. gada 2. martā) nosaka, ka **iekšējais audits ir iekšējā auditora neatkarīga, objektīva darbība, kuras rezultātā tiek sniegts auditora atzinums vai konsultācija ar mērķi pilnveidot iekšējās kontroles sistēmas darbību ministrijā un iestādē**. Salīdzinājumā ar iepriekšējo likuma versiju (IA likums, 2002) iekšējā audita definīcija ir sistematizēta un vienkāršota, tomēr tās būtība netiek mainīta. Iekšējā audita darbības pamats ir neatkarība, t.i., iekšējā audita struktūrvienībām jābūt neatkarīgām no pārējām ministrijas vai iestādes struktūrvienībām savas darbības plānošanā, iekšējā audita veikšanā un ziņošanā par darbības rezultātiem. Iekšējais auditors neiesaistās iestādes tiešo funkciju veikšanā, projektos un programmās, kuras pilnīgi vai daļēji finansē Eiropas Savienība vai kurās tiek izmantota ārvalstu finanšu palīdzība, un viņš neiesaistās arī atsevišķu projektu vai programmu izstrādē, kā arī iekšējās kontroles sistēmas izveidošanā. Iekšējais auditors šādu funkciju veikšanā var piedalīties ar padomdevēja tiesībām, un vismaz gadu viņš nedrīkst auditēt tās funkcijas, kuras pirms tam veicis ministrijā vai iestādē (IA likums, 2010).



1.13. attēls. Iekšējā audita jēdziens, darbības pamatprincipi un struktūrvienības vadība

Avoti: veidots pēc Iekšējā audita profesionālās prakses starptautiskajiem standartiem (2002) un LR Iekšējā audita likuma (2010)

Pamatojoties uz riska novērtējuma rezultātiem, iekšējā audita struktūrvienībai jānovērtē kontroles sistēmu pietiekamība un efektivitāte tādās jomās kā organizācijas vadība, darbība nodrošināšana un informācijas sistēmas. Novērtējumā jāatspoguļo:

- finanšu un saimnieciskās darbības informācijas ticamība un godīgums;
- darbības mērķtiecība un efektivitāte;
- aktīvu drošība;
- atbilstība likumiem, noteikumiem un līgumiem.

Kontroles sistēmu vērtēšanai ir nepieciešami atbilstoši kritēriji, tāpēc iekšējiem auditoriem jānoskaidro un jānodod savs novērtējums, kādā mērā organizāciju vadība ir izstrādājusi kritērijus, pēc kuriem iespējams noteikt, vai mērķi ir sasniegti. Ja kritēriji nav atbilstoši, iekšējiem auditoriem jāsadarbojas ar vadību atbilstošu kritēriju izstrādē.

Analizējot iekšējā audita profesionālās prakses standartus un citus normatīvos aktus, var secināt, ka iekšējā audita darbība organizācijā palīdz izvērtēt un pilnveidot iekšējās kontroles procesus.

Apkopojot un novērtējot 1.5. apakšnodaļā veiktās izpētes rezultātus, var minēt **galvenos ieguvumus no kvalitatīva iekšējā audita darbības:** organizācijā tiek

- noteiktas vērtības un mērķi, kā arī veicināta izpratne par tiem visā organizācijā;
- uzraudzīts mērķu sasniegšanas process;
- veicināta atbildība par mērķu sasniegšanu un amata pienākumu izpildi;
- saglabātas un nostiprinātas organizācijas vērtības.

Jautājums par iekšējā audita struktūrvienību darbību un nozīmi augstskolas iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanā laika periodā no 2000. gada līdz 2010. gadam padziļināti pētīts promocijas darba 2. nodaļā.

1. nodaļas secinājumi

Balstoties uz dažādiem literatūras avotiem un analizējot publicētos materiālus, tika secināts, ka **kontrolē** ir visas vadības veiktās aktivitātes jeb rīcība, kas nodrošina objektīvas, drošas informācijas saņemšanu par organizācijas mērķu īstenošanas procesu, rezultātiem un iespējamajiem riskiem un kas ļauj elastīgi piemēroties izmaiņām organizācijas iekšējā un ārējā vidē.

Par **atbilstošu kontroli** uzskatāma kontrole, ko vadība ir izplānojusi un veikusi, īstenojot plānotos pasākumus, un kas sniedz saprātīgu pārliecību par to, ka organizācijas riski tiek vadīti un organizācijas mērķi tiks sasniegti efektīvi un ekonomiski.

Balstoties uz veikto analīzi, autore piedāvā savu iekšējās kontroles definīciju, kurā tiek uzsvērtā organizācijas vadības atbildība par iekšējās kontroles efektivitāti: **iekšējā kontrole ir sistemātisks, nepārtraukts process, kas ir vērsts uz organizācijas mērķu un uzdevumu īstenošanu un ar to saistīto risku novēršanu, resursu efektīvu, lietderīgu, atbilstošu izmantošanu un saglabāšanu un kuru ievieš un īsteno organizācijas vadība un personāls visos organizācijas līmeņos, bet par tā efektivitāti atbild organizācijas augstākā līmeņa vadība.**

Aktuālākā iekšējās kontroles sistēmas definīcija, kura ietver galvenos iekšējās kontroles īstenošanas aspektus ir – **iekšējā kontroles sistēma** ir risku vadības, kontroles un pārvaldības pasākumu kopums, par kura izveidošanu ir atbildīgs organizācijas vadītājs un kura uzdevums ir nodrošināt pastāvīgu, ekonomisku, efektīvu un lietderīgu organizācijas darbību (Iekšējā audita likums, 2010). Praksē visbiežāk lietotais iekšējās kontroles sistēmas modelis ir **COSO modelis**. Tas ietver piecus **pamatelementus**, kurus vadība plāno un ievieš, lai nodrošinātu pietiekamu pārliecību par vadības kontroļu mērķu sasniegšanu. Tie ir:

- kontroles vide;
- riska novērtējums;
- kontroles pasākumi;
- informācija un komunikācija;
- uzraudzība.

Galvenās prasības iekšējās kontroles sistēmas darbības nodrošināšanai COSO modelī ir:

- procesu lietderīgums un efektivitāte;
- ticamība sagatavotajām visa veida, t.sk. finanšu atskaitēm;
- atbilstība likumiem un noteikumiem.

Autore izveidojusi savu iekšējās kontroles sistēmas elementa jēdziena “kontroles vide” definīciju: **kontroles vide ir organizācijas visu līmeņu vadītāju rīcības, attieksmes un atbildības kopums, kas nosaka kontroles lomu iekšējās kontroles sistēmas mērķu sasniegšanai.**

Lai analizētu un salīdzinātu iekšējās kontroles sistēmas veidošanas prasības un praksi Latvijas augstskolās ar citu Baltijas valstu augstskolu praksi, tika pētīts iekšējās kontroles sistēmas veidošanas tiesiskais regulējums augstākajā izglītībā gan Latvijā, gan Lietuvā un Igaunijā. Kopumā var secināt, ka iekšējās kontroles sistēmas veidošanas tiesiskais regulējums augstākajā izglītībā Lietuvā un Igaunijā ir līdzīgs Latvijas augstskolu tiesiskajam regulējumam. Tika secināts, ka pašreizējā periodā uz augstskolām Latvijā, kas tiek pilnīgi vai daļēji finansētas no valsts budžeta, attiecas tās pašas likumu un citu normatīvo aktu prasības, kas uz valsts pārvaldes institūcijām. Bet valsts pārvaldes institūcijām definētajās pamatprasībās par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanu kā vadlīnijas ir izmantots COSO iekšējās kontroles modelis, un tas apstiprina, ka arī augstskolu iekšējās kontroles sistēmu veidošana balstīta uz COSO modeli.

Galvenās prasības augstskolu iekšējās kontroles sistēmas veidošanā ir sniegt augstskolas vadībai pamatotu pārliecību, ka

- 1) uzdevumi tiek pildīti atbilstoši augstskolas darbības mērķiem un saskaņā ar noteikto kārtību un plāniem;
- 2) augstskola darbojas efektīvi, pilnībā ievērojot normatīvajos aktos noteiktās prasības;
- 3) darbības riski tiek pastāvīgi uzraudzīti un novērtēti;
- 4) augstskolas resursi ir nodrošināti pret zaudējumiem.

Galvenie iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtēšanas kritēriji ir

- atbilstība stratēģiskajiem mērķiem un prioritātēm;
- nozīmīgums problēmu, risku identificēšanā, novēršanā;

- atbilstība procesu mērķu īstenošanai, problēmu risināšanai, normatīvajiem aktiem;
- plānoto rezultātu sasniegšana;
- sadarbība ar ieinteresētajām pusēm, to iesaistīšana;
- neparedzētu apstākļu vadīšana;
- kontroles (darbības) vide;
- elastība pārmaiņu apstākļos;
- uzraudzība un pārskatu sniegšana.

Iekšējais audits kā vadības instruments ir iekšējā auditora neatkarīga, objektīva darbība, kuras rezultātā tiek sniegts auditora atzinums vai konsultācija ar mērķi pilnveidot iekšējās kontroles sistēmas darbību ministrijā un iestādē.

Galvenie ieguvumi no kvalitatīvas iekšējā audita darbības:

- tiek noteiktas organizācijas vērtības un mērķi, kā arī veicināta izpratne par tiem visā organizācijā;
- tiek uzraudzīts mērķu sasniegšanas process;
- tiek veicināta atbildība par mērķu sasniegšanu un amata pienākumu izpildi;
- tiek saglabātas un nostiprinātas organizācijas vērtības.

2. IEKŠĒJĀS KONTROLES SISTĒMAS LOMA AUGSTSKOLĀ UN STUDIJU PROGRAMMAS ĪSTENOŠANĀ

2.1. Vadīšanas un iekšējās kontroles procesu attīstība augstskolā

Tā kā promocijas darba mērķis ir izvērtēt augstskolu iekšējās kontroles sistēmas, to efektivitāti un darbību studiju programmu īstenošanas procesā, kas ir tieši saistīts ar augstskolu vadīšanas procesiem, tad 2.1. apakšnodaļā tiks pētīta vadīšanas un iekšējās kontroles procesu attīstība augstskolās.

Pētot augstskolas vadīšanas procesu attīstību un pamatprincipus vēsturiskā aspektā, var secināt, ka literatūrā tie sākotnēji tiek pielīdzināti privāto uzņēmumu vadīšanas praksei. Kā pirmais, kas pierādīja, ka administrēšanas principi un likumi visās organizācijās ir vieni un tie paši neatkarīgi no organizācijas veida, lieluma un rakstura, tiek minēts H. Fajjola (Morriey, 2003; Praude, Beļčikovs, 1996) un M. Vēbers (Weber, 1947). Tālāk attīstot teorijas par organizāciju vadīšanu, tiek uzsvērta administrēšanas un kontroles nozīme. T. Bušs savos darbos uzsvēris augstskolas vadības lomu augstskolas mērķu īstenošanā, sevišķi – sadarbības veicināšanā un visu ieinteresēto pušu iesaistīšanā procesu īstenošanā (Bush, 1999).

Termins “izglītības vadīšana” ir radies ASV 20. gs. 90. gados saistībā ar augstskolas stratēģisko vadīšanu (Bush, 2000). Izglītības iestādes ir ļoti dažādas un problēmas, kas tām jārisina, prasa atšķirīgu pieeju un darbības, tāpēc pētnieki (Ribbin, 1985) norāda, ka nav vienas universālas teorijas par izglītības vadīšanu. Bieži vien izglītības vadīšanā pastāv atšķirības starp teoriju un praksi (English, 2002): praktiķi izvairās praksē lietot vadīšanas teoriju, viņi paļaujas tikai uz savu iepriekšējo praktisko pieredzi, bet tas var nebūt pietiekami lēmumu pieņemšanai (Copland, 2002, 75).

Literatūrā augstākās izglītības kontekstā tiek nodalīti jēdzieni – pārvalde un vadība (Eurydice, 2008, 12). Pārvalde nozīmē formālo un neformālo varu, kas izpaužas, ievērojot likumus, politiku un noteikumus, kuri reglamentē dažādu dalībnieku tiesības un pienākumus, kā arī regulē to saskaņotību (Hirsch, Weber, 2001). Pārvaldi raksturo darbības, kas saistītas ar iestādes mērķu un politikas īstenošanu, un tā saistīta ar jautājumu – kurš ir atbildīgs? Savukārt vadīšana ir saistīta ar augstākās izglītības iestādes

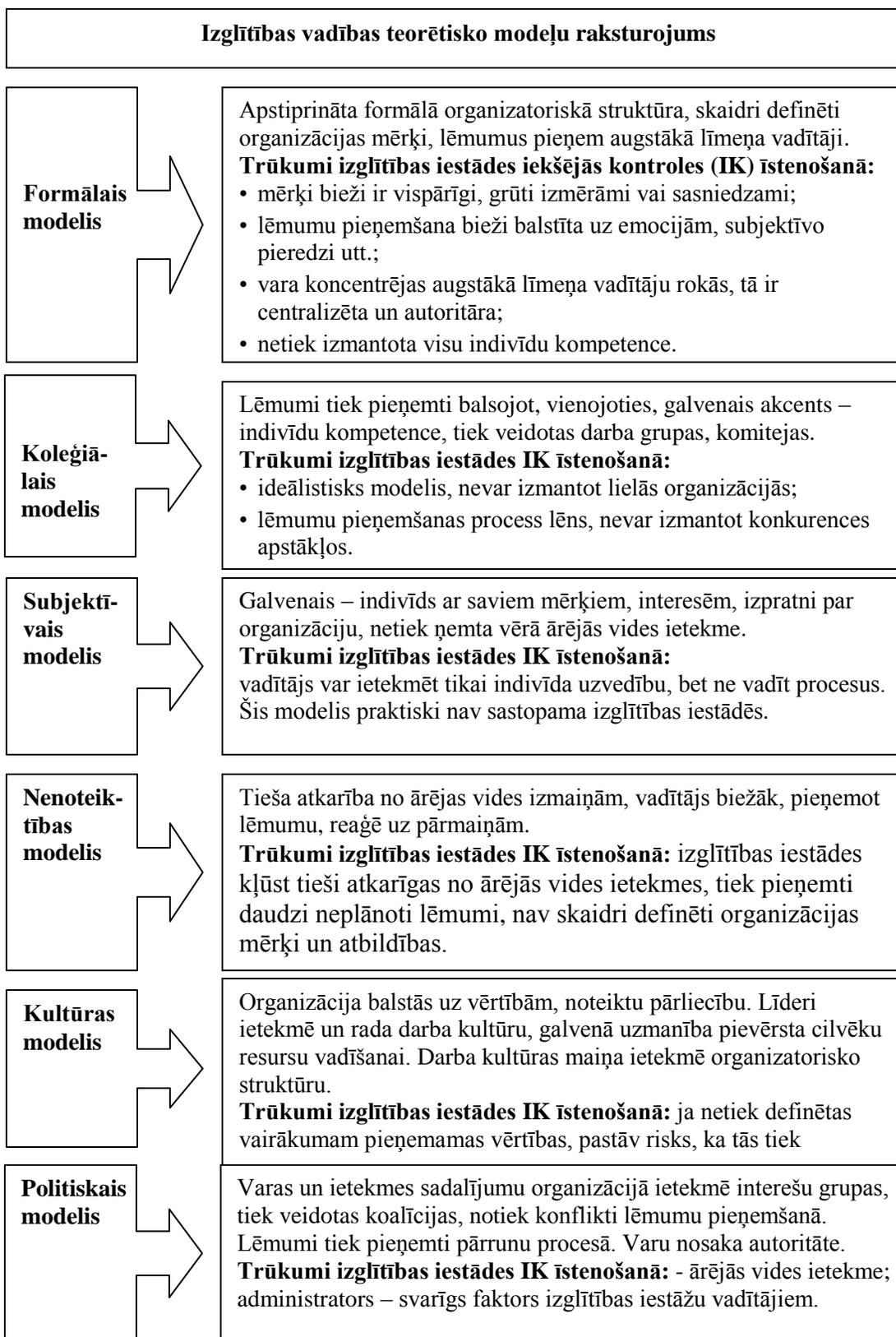
mērķu īstenošanu, balstoties uz pieņemtajiem noteikumiem. Vadības darbību raksturo jautājums – kā noteikumi tiek ievēroti, un tās pārziņā ir rūpes par iekšējām un ārējām ieinteresētajām pusēm sniegto pakalpojumu efektivitāti un kvalitāti (Eurydice, 2008, 12).

Analizējot T. Buša (Bush, 1995, 2003) definētos sešus izglītības vadības teorētiskos modeļus (formālo, koleģiālo, subjektīvo, nenoteiktības, kultūras, politisko), kuru īstenošanā izmantoti dažādi iekšējās kontroles vides veidošanas principi, šai pētījumā ir apkopoti izglītības iestādes iekšējās kontroles īstenošanas galvenie aspekti (skat. 2.1. att.).

Izglītības iestāžu vadīšanas attīstības sākuma periodā biežāk tika izmantoti formālie modeļi, taču prakse parādīja, ka izglītības iestādēs, t.sk. augstskolās, tie neaptver visus organizācijas vadīšanas procesus. T. Bušs savā pētījumā (Bush, 2003) min galvenos faktorus, kas ietekmē augstskolas vadīšanas un iekšējās kontroles īstenošanas atbilstošākā modeļa izvēli konkrētajā situācijā. Tie ir:

- izglītības iestādes lielums;
- organizācijas struktūra;
- laiks, ko vadītājs var veltīt vadīšanas procesam;
- resursu pieejamība;
- ārējā vide.

Praksē nelielās organizācijās bieži vien pastāv formālā un koleģiālā modeļa kombinācija, bet lielās – politiskais vadīšanas modelis. Koleģiālajā modelī raksturīga personāla iesaistīšana lēmumu pieņemšanā. T. Bušs uzskata (Bush, 2003), ka līdz ar darba grupu, komiteju veidošanu augstskolās vairāk raksturīgs politiskais modelis. Augstskolā pastāvošo vadīšanas modeli nosaka arī laiks, ko vadītājs var izmantot vadīšanas procesam: ja tam veltīts mazāk laika, biežāk konstatējams formālais modelis, bet ja vadītājam vadīšanas procesiem ir iespēja veltīt vairāk laika – koleģiālais modelis. Resursu trūkuma gadījumā veidojas interešu konflikti, un tad pārsvarā vērojams politiskais vadīšanas modelis, savukārt relatīvi stabilas ārējās vides situācijā raksturīgi formālie un koleģiālie modeļi. Pārmaiņu periodā dominē politiskais un nenoteiktības modelis. Eiropas augstākās izglītības pārvaldē nav dominējoša modeļa, ir raksturīga dažādība, bet vienlaikus redzams, ka lielākajā daļā Eiropas valstu augstākās izglītības iestāžu iekšējā darbībā liela nozīme ir ārējām ieinteresētajām pusēm (Eurydice, 2008, 104).



2.1. attēls. Izglītības iestāžu vadīšanas modeļu raksturojums un trūkumi

Avots: veidots pēc T. Buša (Bush, 1995, 2003)

Eiropā augstskolas darbojas autonomi un tās tiek vadītas administratīvi. Profesionālu iestādes vadīšanu nodrošina atbalsta struktūras un darba dalīšana starp tiešo vadību un akadēmisko personālu (Sporn, 2006, 145). Būtiski, lai katrs darbinieks apzinātos savas darbības sekas un riskus, t.sk. saistībā ar krāpniecību, un lai būtu zināšanas, kā identificēt riskus un rīkoties (Wallace, Dalton, 2004).

Pēdējos desmit gados augstākajā izglītībā visā pasaulē notiek straujas pārmaiņas. 1999. gadā saskaņā ar Boloņas procesu tika uzsākta un līdz 2010. gadam bija jāpabeidz vienotas Eiropas augstākās izglītības telpas izveide. Boloņas deklarācijas īstenošana veicināja Eiropas augstākās izglītības konkurētspēju pasaulē un tālāk attīstīja dažādu augstākās izglītības iestāžu sadarbību kvalitātes nodrošināšanā un novērtēšanā, tika radīti salīdzināmi kritēriji un metodikas.

2003. gada 13. septembrī Berlīnes komunikē, ko parakstīja Boloņas procesa dalībvalstu ministri, tika uzsvērts, ka kvalitātes nodrošināšana ir pamats vienotas Eiropas augstākās izglītības telpas izveidošanai un ka tas ir katras augstskolas uzdevums un atbildība. Vienlaikus, ņemot vērā arī citu kvalitātes nodrošināšanas asociāciju un tīklu pieredzi, Eiropas asociācijai kvalitātes nodrošināšanai augstākajā izglītībā (ENQA) tika uzdots izstrādāt atzītu standartu, darbību un vadlīniju kopumu un noskaidrot veidus, kā nodrošināt pienācīgu koleģiālās pārraudzības sistēmu kvalitātes nodrošināšanai.

2005. gada maijā Eiropas augstākās izglītības ministru konferencē Bergenā tika apstiprināti standarti un vadlīnijas kvalitātes nodrošināšanai Eiropas augstākās izglītības telpā. Tie parāda galvenos virzienus un pasākumus kvalitātes nodrošināšanas politikas izveidei, kā arī programmu un piešķiramo grādu kvalitātes un standartu nodrošināšanai augstskolās. Vienlaikus tie nosaka, ka augstskolām jāatzīst kvalitātes un tās nodrošināšanas lielā nozīme (Eiropas standarti un vadlīnijas iekšējai kvalitātes nodrošināšanai augstākās izglītības iestādēs, 2005).

Izstrādājot minētos standartus, tika ņemta vērā aizvien pieaugošā studentu, kā arī darba devēju un plašākas sabiedrības ieinteresētība kvalitatīvā augstākajā izglītībā. Standarti balstās uz izglītības iestāžu autonomiju, bet vienlaikus tie nosaka augstskolas atbildību par ārējās kvalitātes nodrošināšanas atbilstību izvirzītajam mērķim (Standarti un vadlīnijas kvalitātes nodrošināšanai Eiropas augstākās izglītības telpā, 2005).

Standartu un vadlīniju mērķi ir:

- Eiropas augstākās izglītības telpā augstākās izglītības iestādēs uzlabot studentiem pieejamo izglītību;
- palīdzēt augstākās izglītības iestādēm vadīt un uzlabot savu kvalitāti un tādējādi pamatot savu institucionālo autonomiju;
- veidot pamatojumu kvalitātes nodrošināšanas institūciju darbam;
- padarīt ārējo kvalitātes nodrošināšanu caurskatāmāku un visiem iesaistītajiem vieglāk saprotamu.

Eiropas standarti un vadlīnijas iekšējās kvalitātes nodrošināšanai augstākās izglītības iestādēs nosaka vairākus pamatprincipus:

- augstākās izglītības organizētājiem ir jāuzņemas galvenā atbildība par sava piedāvājuma kvalitāti un tās nodrošināšanu;
- jāņem vērā sabiedrības intereses attiecībā uz augstākās izglītības kvalitāti un standartiem;
- akadēmisko programmu kvalitāte ir jāattīsta un jāuzlabo, ņemot vērā studentu un citu augstākās izglītības saņēmēju intereses visā Eiropas augstākās izglītības telpā;
- jānodrošina efektīvas organizatoriskās struktūras, kas šīs akadēmiskās programmas var realizēt un atbalstīt;
- kvalitātes nodrošināšanas procesos ir svarīga to caurskatāmība un ārējo ekspertu izmantošana;
- jāveicina kvalitātes kultūra augstākās izglītības iestādēs;
- jāizstrādā veids, kā augstākās izglītības iestādes var sniegt atskaites, tajā skaitā atskaites par sabiedrisko un privāto naudas līdzekļu ieguldījumu;
- kvalitātes nodrošināšana kontroles un atskaitīšanās nolūkā ir pilnībā apvienojama ar kvalitātes nodrošināšanu iestādes darba uzlabojumu vajadzībām;
- iestādēm jāspēj apliecināt savu kvalitāti gan savā valstī, gan starptautiskā mērogā;
- izmantotie procesi nedrīkst slāpēt dažādību un inovācijas (Standarti un vadlīnijas kvalitātes nodrošināšanai Eiropas augstākās izglītības telpā, 2005).

Eiropas Parlaments un ES Padome 2006. gada februārī izstrādāja ieteikumus turpmākai Eiropas sadarbībai augstākās izglītības kvalitātes nodrošināšanā. Tie rosināja augstākās izglītības iestādēs ieviest vai izstrādāt iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēmas un kvalitātes nodrošināšanas vai akreditācijas aģentūras, piemērot Eiropas

standartus un pamatnostādnes attiecībā uz izglītības kvalitātes nodrošināšanu šajā jomā, kā arī aicināja izveidot Eiropas kvalitātes nodrošināšanas aģentūru reģistru. Šajos ieteikumos atzīts, ka galvenā atbildība par augstākās izglītības kvalitāti ir pašām augstākās izglītības iestādēm un ka augstākās izglītības iestāžu iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēmu mērķis ir kontrolēt un vairost kvalitāti, kā arī radīt īstu “kvalitātes kultūru”. Vienlaikus Eiropas Parlaments un ES Padome kritiski norāda, ka valstu izglītības iestādēm bieži vien trūkst neatkarības un sabiedrībai tās nav gana pieejamas, lai pārredzami un atbildīgi informētu ieinteresētās personas (Eiropas Kopienų Komisijas ziņojums par kvalitātes nodrošināšanas sekmēm augstākās izglītības jomā, 2009).

ES Padome ir akceptējusi, ka Eiropas augstākās izglītības iestāžu sadarbība izglītības un apmācības jomā līdz 2020. gadam jāorganizē mūžizglītības perspektīvā, ņemot vērā četrus stratēģiskos mērķus. Tie ir šādi:

- 1) mūžizglītību un mobilitāti padarīt par realitāti;
- 2) uzlabot izglītības un apmācības kvalitāti un efektivitāti;
- 3) veicināt taisnīgumu, sociālo kohēziju un pilsonisko aktivitāti;
- 4) visos izglītības un apmācības līmeņos sekmēt novatorismu un jaunradi, tostarp uzņēmējdarbības garu.

Tiek uzsvērts – lai uzlabotu izglītības un apmācības kvalitāti un efektivitāti, būtiski ir uzlabot arī izglītības un apmācības iestāžu pārvaldību un vadību un izstrādāt efektīvas kvalitātes nodrošināšanas sistēmas. Augstu kvalitāti varēs sasniegt, vienīgi efektīvi un noturīgi izmantojot resursus (ES LV C 119/6 Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis, 2009).

Literatūras avotos augstākās izglītības kvalitāte tiek apskatīta saistībā ar augstskolas iekšējiem un arī ārējiem mērķiem. Augstākās izglītības kvalitāte tiek formulēta kā visu augstākās izglītības aspektu līdzsvarota atbilstība noteiktiem mērķiem, vajadzībām, prasībām, standartiem vai kā sociālas sistēmas atbilstība personības, sabiedrības un valsts sociāli ekonomiskajām vajadzībām un interesēm (Degtjarjova, 2006). Izglītības kvalitāti tieši ietekmē gan prasību kvalitāte (mērķi, standarti, kritēriji u.c.), gan resursu kvalitāte (studiju programmas, reflektanti, akadēmiskais personāls, materiāltehniskais nodrošinājums, finanšu resursi u.c.). Prakse parāda, ka abu šo elementu mijiedarbība ir

atkarīga no izglītības procesa organizatoriskajiem jeb procesuālajiem aspektiem un tā ir saistīta ar dažādiem iespējamiem riskiem.

Lai veicinātu izglītības procesu kvalitāti, Eiropas Kvalitātes vadīšanas organizācija EFQM (*European Foundation for Quality Management*) ir izstrādājusi tā saukto izcilas vadības modeli, kas dod iespēju nepārtrauktai organizācijas pilnveidošanai visās tās darbības galvenajās jomās un aptver līderību, politiku, stratēģiju, personāla vadību, resursus, procesu vadīšanu, ieinteresēto pušu apmierinātību un darbības rezultātus (Tominens, 2007, 113–120). Šis modelis praksē tiek lietots visbiežāk.

EFQM modelis izglītības organizācijas procesu vadībā ietver trīs posmus: izglītības procesu izstrādāšanu, īstenošanu un atbalsta pasākumus (Nīderlandes augstākās izglītības ekspertu grupa: Ferbrāks N. M., Houens D. J., Kortevegs S. M. u.c., 1999).

Izglītības procesu izstrādāšanas soļi ir

- ieinteresēto pušu vēlmju un prasību (iekšējā analīze/novērtējums un ārējā analīze) noskaidrošana;
- profesionālā profila, izglītības rezultātu un izglītības redzējuma (specifikāciju) formulēšana;
- studiju plānu veidošana;
- studiju sastāvdaļu projektēšana;
- sekmju vērtēšanas sistēmas veidošana;
- koordinācijas un kontroles veikšana.

Atbalsta procesi ir saistīti ar studiju vides veidošanu, bet izglītības īstenošanas procesus veido studentu darbība, mācībspēku darbība, studentu komplektēšana, studentu konsultēšana.

Izpētot augstskolu kvalitātes vadības sistēmas, redzams, ka tās aptver ar izglītības iegūšanu, organizāciju un pētniecību saistītos procesus jeb pamatprocesus, vadības procesus un atbalsta procesus (Banku augstskolas Kvalitātes vadības rokasgrāmata, 2010, Janauska, Miķelsons, Salenieks, 2006). Izglītības iegūšanas process augstskolā pamatojas uz efektīvu procesu vadīšanu (Janauska, Miķelsons, Salenieks, 2006). O. Graņičina (Граничина, 2006), analizējot vadīšanas procesus augstskolā, uzsver, ka galvenais ir pamatprocess, jo tas nosaka prasības pārējiem procesiem.

Atsevišķās augstskolās (Banku augstskolā un Mainoras Biznesa skolā Igaunijā) praksē tiek izmantots Lielbritānijas kvalitātes standarts *Investors in Excellence* standarts, kas ir nākamā pakāpe pēc ISO 9001 (*International Organization for Standardization*) kvalitātes standarta ieviešanas. Tas veidots, ietverot svarīgākos EFQM (*European Foundation for Quality Management*) principus, un ir pasaulē noteicošais izcila vadības modelis, jo sniedz elastīgu pieeju nepārtrauktai organizācijas pilnveidošanai visās tās galvenajās sfērās.

Būtisks aspekts kvalitātes nodrošināšanai augstākās izglītības iestādēs ir kvalitātes kultūra. Augstskolām nepieciešams pievērst lielāku uzmanību iekšējai kvalitātes kultūrai, tādējādi nodrošinot nepārtrauktu darba pilnveidošanu un arī atvieglojot ārējo akreditāciju (Rauhvargers, 2003).

Joprojām nav vienotas izpratnes par kvalitātes kultūru. Kvalitātes kultūra tiek definēta kā organizācijas kultūra, kas veicina un attīsta kvalitāti efektīvā un lietderīgā veidā (Berings, Beerten, Hulpiau, Verhesschen, 2011). Citos avotos minēts, ka kvalitātes kultūru raksturo divi elementi: no vienas puses – kulturāli psiholoģiskais elements, no otras puses – strukturālais jeb vadības elements. Strukturālais jeb vadības elements ietver definētus procesus, kuri veicina un koordinē atbilstošas kvalitātes sasniegšanu (EUA, 2005, 2006). Pēdējos gados diskusijās tiek atdalīti divi jēdzieni: kvalitātes kultūra un iekšējās kvalitātes nodrošināšanas process (Harvey, 2009). Citi pētnieki (Loukkola T., Zhang T.), analizējot kvalitātes nodrošināšanas procesu, uzsver, ka tas ir kaut kas “taustāms”, ko var ietekmēt ar vadības lēmumiem, tomēr jāņem vērā, ka kvalitātes kultūras kulturāli psiholoģiskos aspektus (vērtības, tradīcijas, cerības, lojalitāti) ir grūti mainīt (Loukkola, Zhang, 2010).

Atsevišķi skeptiķi uzskata, ka kvalitātes vadīšana augstskolās ir lieka un ka to var aizstāt kvalitātes kultūra. Flāmu eksperti norāda, ka kvalitātes kultūra nav nesaraujami saistīta ar visaptverošās kvalitātes vadības (TQM) paradigmu. Visaptverošās kvalitātes vadības jeb TQM (*Total Quality Management*) modelis aptver vispārējus vadības principus, kas veicina darbības attīstību un pilnveides principa ieviešanu organizācijā, un tie katrā organizācijā veidojas kā vienota sistemātiska, saskanīga un īpaša metodoloģija, kas aptver visas lietas un norises un ko apzināti īsteno ikviens darbinieks (Mazais, Salenieks, 2006). Savukārt Boloņas eksperti atstāj iespēju diskusijai par dažādām pieejām

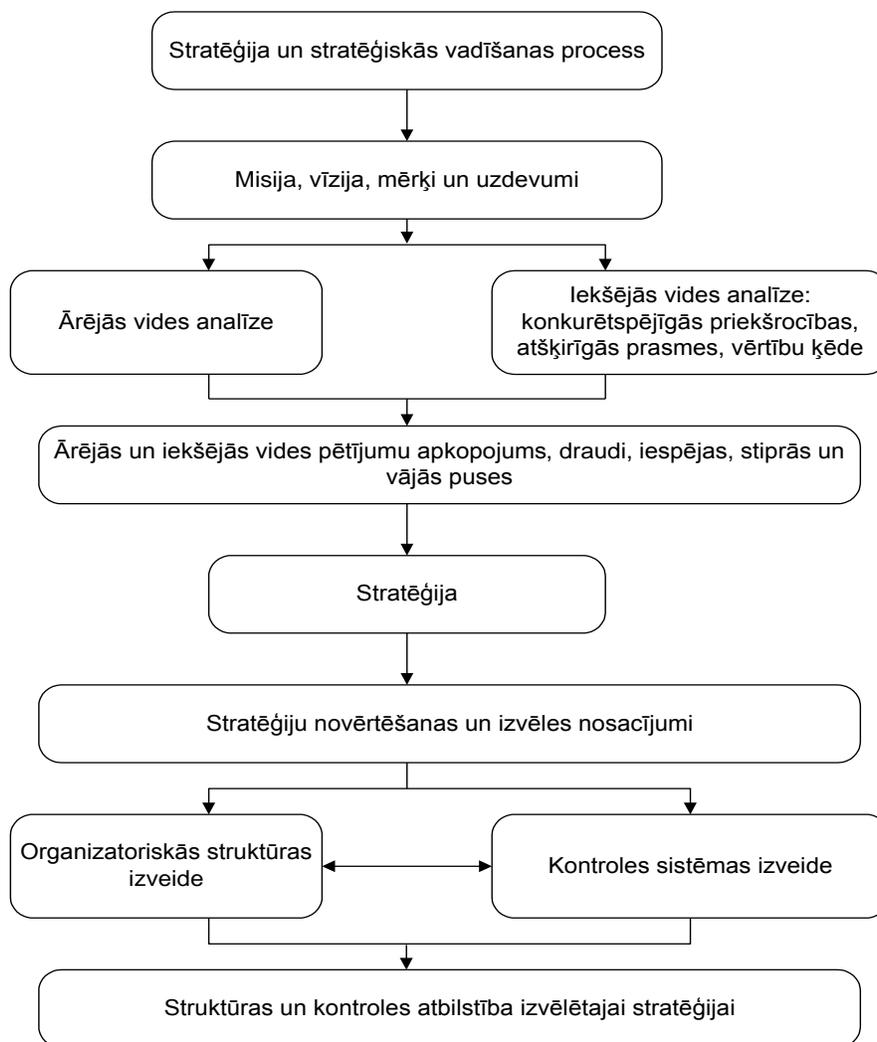
attiecībā uz kvalitāti augstākajā izglītībā (Berings, Beerten, Hulpiau, Verhesschen, 2011). Dialektiskā pieeja ir galvenais princips koncepcijai, kuru izvirza D. Berings (Berings, 2009). Viņš definē dialektisko kvalitātes kultūras modeli, kas sasaista TQM paradigmu ar akadēmiskās pieejas tradicionālām vērtībām (tradīcijām, individuālo specializāciju, pašnoteikšanos). Izstrādātajā modelī (Berings, 2009; Berings, Beerten, Hulpiau, Verhesschen, 2011) tiek piedāvāts augstskolām rast radošus, līdzsvarotus risinājumus, novērtējot kvalitāti gan no profesionālā, gan no vadīšanas procesu aspekta, vienlaikus uzverot galvenās vērtības: inovācijas, kolektīvo orientāciju un sistēmas kontroli, kas balstīta uz plānotu, sistemātisku un koordinētu kvalitātes kontroli (Berings, 2009). Viņš secina – lai veiksmīgāk ieviestu kvalitātes kultūru, augstskolām jābalstās uz pierādījumiem, kas apliecina kvalitātes kultūras ietekmi izglītības kvalitātes nodrošināšanā (Berings, 2009). Par vienu no lielākajiem izaicinājumiem kvalitātes kultūras ieviešanā augstskolā tiek uzskatīta augstskolas vadības spēja izglītības procesā savienot līderības pieeju (no augšas uz leju) ar vadīšanas pieeju (no apakšas uz augšu) (Loukkola, Zhang, 2010). Arī M. Golubeva (Golubeva, 2007) savos pētījumos norāda uz koncepcijas izmaiņām izglītības sistēmā, t.i., pāreju no reformu cikla paradigmas uz divvirzienu pārmaiņu paradigmu, kas ļauj harmoniski un dinamiski kombinēt divas pieejas pārmaiņām izglītībā: no augšas uz leju un no lejas uz augšu. Pēdējos gados strauji pieaug informācijas un zināšanu nozīme, jo tās kļūst par galveno vērtību radīšanas un konkurētspējas nodrošināšanas līdzekli (Klauss 2002), un notiek pāreja no tradicionālās sabiedrības uz zināšanu sabiedrību – sociālo attiecību sistēmu, kura nodrošina augstu inovācijas pakāpi un kurā katrs indivīds spēj panākt augstu līdzdalības pakāpi, pastāvīgi apgūstot, izmantojot un radot jaunas zināšanas un aktīvāk iesaistoties lēmumu pieņemšanas procesos (Kože, Muraškovska, 2007). Tāpēc augstskolām nepieciešams radīt labvēlīgu vidi gan studentiem, gan akadēmiskajam personālam. Kā būtisks jautājums tiek uzsvērta sadarbība ar visām iekšējām un ārējām ieinteresētajām pusēm, t. sk. studentiem un studentu asociācijām, u.c. sabiedriskajām organizācijām (Rauhvargers, 2003; Harvey, Newton, 2005; Surssock, Smidt, 2010).

Iekšējās ieinteresētās puses ir augstākās izglītības iestāžu pārvaldes institūcijas (konsultatīvā padome, senāts, satversmes sapulce u.c.) un personas, kuras augstākās izglītības iestāde nodarbina vai ir uzņēmusi studentu skaitā. Ārējās ieinteresētās puses ir

personas, kurām ir likumīga interese par augstākās izglītības iestāžu darbību, praksi un rezultātiem (centrālo, vietējo varas iestāžu pārstāvji, darba devēji, industrijas pārstāvji, arodbiedrības vai nacionālo studentu asociāciju locekļi, sabiedrības pārstāvji, absolventi, studentu vecāki u.c) (Eurydice, 2008, 12).

20. gadsimtā labs menedžments bija veiksmīgas organizāciju darbības pamatā, taču 21. gadsimtā šī prasme ierastajā veidā to vairs nenodrošina. Tāpēc vadītājiem aizvien vairāk savā darbā jāizmanto stratēģiskā vadīšana (Daft, 1999). Attīstības un veiktspējas paaugstināšanās ir atkarīga no organizācijas spējas radīt un ieviest efektīvu stratēģiju, kā arī no tā, cik noteiktie darbības rezultatīvie rādītāji ir noderīgi lēmumu sagatavošanā, pieņemšanā un novērtēšanā (Sotirakou, Zeppou, 2006, 1277–1304). J. Caune, A. Dzedons, L. Pētersons kā galvenās stratēģiskās vadīšanas pazīmes definē: stratēģisko domāšanas veidu un filozofiju – organizācijas stratēģijas izstrādē tiek iesaistīti ne tikai augstākā līmeņa vadītāji, bet arī viss pārējais personāls (Caune, Dzedons, Pētersons, 2000). Lai varētu motivēt personālu kopējo mērķu sasniegšanā, tiem jābūt skaidri definētiem, visiem zināmiem, saprotamiem un pieņemamiem.

Augstskolās palielinoties konkurencei studentu piesaistīšanā, pieaug stratēģiskās vadīšanas nozīme, un tāpēc izglītības iestādes darba organizēšanā un vadīšanā jāizmanto organizācijas stratēģiskās vadīšanas principi, kuru īstenošanu ietekmē izveidotā iekšējās kontroles sistēma. Stratēģiskās vadīšanas struktūrai, kas redzama 2.2. attēla, ir jābūt atbilstoši izvēlētajai augstskolas stratēģijai.



2.2. attēls. Stratēģiskās vadīšanas struktūra

Avots: Profesionālās izglītības iestādes kvalitātes nodrošināšanas un novērtēšanas metodika (2007)

Eiropas Universitāšu asociācija (EUA) kā galveno faktoru, kas ietekmē kvalitātes kultūras ieviešanas praksi augstskolā, atzīmē stratēģisko plānošanu. Ja augstskolā nenotiek stratēģiskā vadīšana, t.sk. stratēģiskā plānošana, var pietrūkt motivācijas ieviest augstskolā kvalitātes kultūru (EUA, 2006). EUA, novērtējot labas prakses piemērus, secina – lai ieviestu augstskolā kvalitātes kultūru, ir nepieciešams

- kvalitātes novērtēšanu integrēt kvalitātes vadīšanas un attīstības procesos, izvairoties no liekām birokrātiskām procedūrām un atskaitēm;
- ieviest skaidri dokumentētus un iesaistītajām pusēm izskaidrotus, pārbaugamus noteikumus un procedūras;

- izvēlēties atbilstošus kvalitātes novērtēšanas kritērijus;
- iekšējo procedūru izmantošanā iesaistīt akadēmisko un administratīvo personālu, studentus un ārējās ieinteresētās puses;
- ieviešot papildu procedūras, noteikt galvenos uzdevumus, kas jānodrošina (EUA, 2006, 18–19).

EUA veiktie pētījumi par kvalitātes kultūras ieviešanu Eiropas universitātēs apstiprināja, ka (EUA, 2006, 32)

- augstskolas institucionālā autonomija ir saistīta ar kvalitātes kultūru, tās efektivitāti;
- ja kvalitātes kultūra tiek ieviesta formāli no augšas un to nepieņem viss personāls, organizācijā rodas papildu riski;
- uz studentu centrēta pieeja ir pamats kvalitātes kultūras izveidei;
- pieaugot ieinteresēto pušu nozīmei kvalitātes kultūras īstenošanā augstskolā, pieaug nepieciešamība skaidri definēt savstarpējās sadarbības nosacījumus un lomas;
- palielinoties institucionālās līderības kapacitātei, palielinās kvalitātes kultūras ietekme birokrātiskā riska samazināšanā.

Latvijā kvalitātes nodrošināšana augstākajā izglītībā ir definēta kā prioritāte tādos normatīvie aktos kā Augstākās izglītības un augstskolu attīstības nacionālā koncepcija periodam līdz 2010. gadam, Izglītības attīstības pamatnostādnes 2007.–2013. gadam, Pasākumu plāns nepieciešamajām reformām augstākajā izglītībā un zinātnē 2010.–2012. gadam u.c. Šajos dokumentos uzsvēta nepieciešamība ieviest augstākajā izglītībā kvalitātes vadības sistēmu – kvalitātes nodrošināšanu un novērtēšanu.

Lai to panāktu, ir jāpārveido izglītības sistēmas pārvalde, nepieciešamas jaunas darba metodes, paņēmieni, darba organizācijas formas un visu procesos iesaistīto pušu partnerība (Rivža, Krūzmētra, 2007). Partnerība nav sadarbība. Savās publikācijās B. Rivža, M. Krūzmētra, kā arī D. Vaillkokss (Rivža, Krūzmētra, 2007, 8; Wilcox, 1994) analizē un norāda, ka partnerība no sadarbības atšķiras ar to, ka visiem sistēmas elementiem ir ne tikai kopējs mērķis, bet arī noteikta atbildības daļa par kopējā mērķa realizēšanu. Partnerības veidošanai ir svarīgi pēc iespējas

- detalizēti formulēt partnerības mērķi attiecīgajam laika periodam;
- noteikt katra partnerības dalībnieka nozīmību un atbildības mēru šī mērķa realizēšanai;

- saskatīt partnerības attīstības procesa posmus un atrast pieņemamākās darbības formas un līdzekļus katra posma uzdevumu īstenošanai.

Garleja R. (Garleja, 2003, 5) atzīmē, ka partnerības lielākais ieguvums ir sinerģijas efekts. Informēšana un komunikācija ir tikai ceļš uz partnerību.

Augstskola ir kompleksa sistēma, kas sastāv no daudzām apakšsistēmām, kas atrodas nepārtrauktā savstarpējā mijiedarbībā. Vienas apakšsistēmas problēmas var ietekmēt visu pārējo sistēmu darbību. Augstskolā katra struktūrvienība ir kā atsevišķa sistēma, kas nodrošina noteiktu funkciju īstenošanu, un jebkuru sistēmu augstskolā var pilnveidot, ja ir skaidri definēti mērķi un plāns, kā to darīt (Dew, Nearing, 2004).

Izglītojošas darbības organizācijas sistēmskatījumā galvenie ir mērķa/rezultāta un procesuālie aspekti. A. Broks (Broks, 2000) uzsver, ka izglītojošās darbības mērķa/rezultāta un procesuālie skatījumi attiecas uz vienu un to pašu, un tāpēc tie ir savstarpēji saistīti un atrodas nepārtrauktā mijiedarbībā. Svarīgi, lai tiktu nodrošināta visu darbību saskaņošana visos izglītojošās darbības hierarhijas līmeņos un lai katrā no šiem līmeņiem notiekošie procesi būtu pēc iespējas efektīvi un lietderīgi. Ikvienu procesu, tai skaitā izglītības procesu, veido iesaistīto resursu un aktivitāšu kopums, kas pārvērš ienākošos elementus izejošajos elementos, un tā rezultātā sabiedrība iegūst izglītotus un kvalificētus absolventus, pētnieciskus atklājumus un sabiedriskos pakalpojumus (Mukhopadhyay, 2005). A. Broks uzskata – labi vadot izglītojošo darbību un atbilstoši organizējot izpildes procesu, tiek iegūts mērķim atbilstošs rezultāts (Broks, 2000, 103), kā arī tiek panākta lielāka izglītības iestādes efektivitāte.

Organizācijas darbības efektivitāti un rezultativitāti nosaka veiksmīga un lietderīga visa veida resursu izmantošana. Tas ļauj secināt, ka organizācijas darbība ir lietderīga un efektīva, ja lēmumi par visa veida resursu izmantošanu tiek balstīti uz rūpīgu informācijas un datu analīzi, vadības un atbildīgo personu pārskatiem. E. M. Bermans norāda – organizācijai vispirms ir jāsaprot, ko tā vēlas sasniegt un kādām jābūt darbībām, lai īstenotu šo mērķi, un tikai tad jānosaka nepieciešamo darbību nozīmīgākie rādītāji (Berman, 2006, 5), bet tas ir iespējams, ja pastāv iekšējā kontroles sistēma, kas nodrošina atgriezenisko saiti, kura ļauj iegūt informāciju par organizācijā notiekošajiem procesiem. Līdzīgu uzskatu par vadīšanas procesiem augstskolā pauž arī citi autori. Pastāv viedoklis, ka augstskolā līdz ar vadīšanas procesu sakārtošanos pieaug kontroles nozīme (Newman,

Clarke, 1997; Inne, Gailīte, 1997; Граничина 2006), jo tas ir galvenais informācijas avots par vadāmo procesu, tā rezultātiem un ir bāze analīzei un lēmumu pieņemšanai, darbības koriģēšanai un regulēšanai. Vienlaikus – tas ir veids, kādā gan fakultātes, gan administrācija un arī studenti saņem atgriezenisko informāciju par visiem notiekošajiem procesiem (Dew, Nearing, 2004, 161).

O. Graņičina (Граничина, 2006) uzsver augstskolas iekšējās kontroles kā vadības instrumenta lomas maiņu augstskolas vadīšanas procesos un secina, ka

- augstskolām nepieciešams izstrādāt jaunu kontroles koncepciju, kas nodrošinātu kvalitatīvu augstskolas attīstību dinamiski mainīgajā vidē;
- kontroles process un rezultāti ir atkarīgi no visu iesaistīto pušu mijiedarbības, no augstskolas iespējām (materiāli tehniskajām, ekonomiskajām u.c.) un no studiju procesa norises nosacījumiem.

Arī D. K. Millers (Miller, 2007) kā būtisku aspektu organizācijas vadīšanas un iekšējās kontroles procesos augstskolā izdala vadītājus un pārējo personālu. Analizējot iekšējās kontroles nozīmi, P. Bicaró (Bizzaro, 1997) secina, ka kontrolei vadīšanas procesā augstākajā izglītībā mūsdienās ir vairāki aspekti – juridiskais, izglītojošais un darbību ietekmējošais – un veiksmīgāks ir tāds modelis, kurā iesaistītas visas ieinteresētās puses.

Ketlīna Maknīlija (McNeely, 2007) savukārt atzīst, ka iekšējā kontrole augstskolā veicina mērķu īstenošanu, bet nenodrošina absolūtu garantiju par mērķu sasniegšanu, jo šo procesu ietekmē dažādi iekšējās un ārējās vides faktori.

Pētot izglītības iestādes iekšējās kontroles procesus, S. Vorobjova (Воробьева, 2008, 70) konstatē, ka tie ietver tādas vadības darbības kā

- iekšēju standartu, kritēriju, normu izstrādi un izmantošanu dažādu sistēmu novērtēšanā;
- noteikto standartu, normu darbības jomu noteikšanu;
- informācijas, kas ļauj noteikt atbilstības pakāpi noteiktajām normām, analīzi un ranžēšanu;
- konstatēto noviržu cēloņu analīzi;
- noviržu novēršanas alternatīvo variantu izstrādi;
- lēmumu pieņemšanu;

- lēmumu īstenošanu un pārbaudi.

M. Čandra (Чандра, 2008), pētot augstskolas vadības īstenotos sistemātiskas uzraudzības un kontroles procesus saistībā ar studiju procesa kvalitāti, uzskata tos par efektīvu studiju procesa kvalitātes rezultātīvo un procesuālo mērījumu sistēmu, kas nodrošina vispusīgas informācijas saņemšanu no visām ieinteresētajām pusēm.

Balstoties uz šī darba 1. nodaļā izpētīto iekšējās kontroles būtību, var secināt, ka augstskolā izveidotā iekšējā kontroles sistēma ir mehānisms iekšējās kontroles īstenošanai, un tās darbība aptver visus augstskolas procesus un sistēmas. Pētījums ļāva secināt, ka publisko augstskolu iekšējās kontroles sistēmas pamatā Latvijā ir COSO modelis, kurā iekšējās kontroles sistēmu veido savstarpēji saistīti elementi: kontroles vide, kontroles aktivitātes, risku novērtēšana, informācija un komunikācija, uzraudzība un pilnveide.

Izpētot standartos definētās vadlīnijas un prasības kvalitātes nodrošināšanas politikas un pasākumu īstenošanai, lai augstskolas var attīstīt un pārraudzīt savu kvalitātes nodrošināšanas sistēmu efektivitāti, var secināt, ka tās ietver vairākus iekšējos normatīvos aktus un nosacījumus:

- augstskolas kvalitātes un prasību stratēģiju;
- kārtību, kādā tiek organizēta kvalitātes nodrošināšanas sistēma;
- nodaļu, katedru, fakultāšu un citu struktūrvienību un personu atbildību par kvalitātes nodrošināšanu u.c. (Standarti un vadlīnijas kvalitātes nodrošināšanai Eiropas augstākās izglītības telpā, 2005).

Tādejādi pēc būtības minētie iekšējie normatīvie dokumenti un nosacījumi veido vienu no iekšējās kontroles sistēmas elementiem – kontroles vidi. Savukārt saistībā ar programmu un piešķiramā grāda apstiprināšanu, darbības uzraudzību un regulāru kontroli standarti un vadlīnijas nosaka, ka augstskolām ir jāizveido oficiāli mehānismi (procedūras, kārtības u.c.) savu programmu un piešķiramo grādu apstiprināšanai, regulārai kontrolei un uzraudzībai, un tiem jāietver

- skaidra paredzēto izglītības rezultātu izstrāde un publicēšana;
- mācību plāni, noteiktas programmu struktūras un saturs;
- dažādu izglītības formu (piemēram, klātienē, neklātienē, tālmācības, mācības, kas organizētas, izmantojot elektroniskās tehnoloģijas) un augstākās izglītības veidu

(piemēram, akadēmiskās, profesionālās izglītības) konkrētās vajadzības un nosacījumi;

- atbilstoša mācību līdzekļu pieejamība;
- studentu attīstības un sasniegumu uzraudzība;
- regulāras programmu pārbaudes (kurās piedalās arī dalībnieki no ārpusēs);
- regulāra informācija no darba devējiem, darba tirgus pārstāvjiem un citām saistītām organizācijām;
- studentu dalība kvalitātes nodrošināšanas darbībās u.c. (Standarti un vadlīnijas kvalitātes nodrošināšanai Eiropas augstākās izglītības telpā, 2005).

Visi minētie nosacījumi ir tieši saistīti ar augstskolas iekšējās kontroles sistēmas izveidi un funkcionēšanu studiju programmu īstenošanā.

Lai izvērtētu plānoto reformu virzienus un sagaidāmos rezultātus augstākajā izglītībā Latvijā, kā arī to mijiedarbību ar iekšējās kontroles procesiem augstskolā, šī darba autore veica LR MK apstiprinātā “Pasākumu plāna nepieciešamajām reformām augstākajā izglītībā un zinātnē 2010.–2012. gadam” (LR MK, 2010) analīzi. Plāns paredz konkrētus pasākumus nepieciešamajām reformām augstākajā izglītībā un zinātnē četros galvenajos rīcības virzienos:

- studiju un zinātniskās darbības kvalitātes uzlabošanā;
- augstākās izglītības un zinātnes institūciju materiāli tehniskās bāzes modernizācijā un resursu izmantošanas efektivitātes paaugstināšanā;
- augstākās izglītības internacionalizācijā un eksportspējas paaugstināšanā;
- augstākās izglītības un zinātnes sektora integrācijā ar tautsaimniecību un sabiedrības attīstību.

**Studiju programmas īstenošanas procesa kvalitātes uzlabošanas pasākumi un
sagaidāmie rezultāti laika periodā no 2010. līdz 2012. gadam**

Plānotie pasākumi	Sagaidāmie rezultāti
1. Nacionālo kvalifikācijas ietvara struktūras izstrāde	Pārraugāma un Eiropas mērogā salīdzināma kvalifikāciju un akadēmisko grādu piešķiršanas sistēma ar definētiem rezultātiem katra izglītības cikla beigās
2. Definēt noteiktus studiju rezultātus zināšanu, prasmju, iemaņu izteiksmē katrai studiju programmai un studiju kursam atbilstoši vienotai kvalifikāciju ietvara struktūrai	Visām augstākās izglītības studiju programmās ir definēti studiju rezultāti. Uzlabojusies studiju kvalitāte, jo studiju process orientēts uz noteiktu zināšanu un prasmju iegūvi atbilstoši Eiropas augstākās izglītības telpas veidošanas vadlīnijām
3. Izstrādāt SP grupēšanas, SP kvalitātes, resursu pietiekamības un ilgtspējas vērtēšanas metodiku	Izstrādāti kritēriji SP grupēšanai pa studiju virzieniem (jomām). Izstrādāti SP kvalitātes, resursu pietiekamības un ilgtspējas novērtēšanas kritēriji un izstrādāta vērtēšanas metodika
4. Sākt SP kvalitātes, resursu pietiekamības un ilgtspējas starptautisku izvērtēšanu, kas veikta, izmantojot atbilstoši izstrādātu metodiku	Sagatavoti priekšlikumi SP uzlabošanai, konsolidācijai, kā arī slēgšanai, turpināšanai
5. Pilnveidot ārējās kvalitātes nodrošināšanas sistēmu, sagatavojot pāreju no SP akreditācijas uz studiju virzienu akreditāciju	Jaunas akreditācijas sistēmas izveide: studiju virzieni (jomas) tiek novērtēti vienlaikus ar šajos studiju virzienos ietilpstošajām SP. Tiek novērsta informācijas dublēšana, ko augstskolas iesniedz akreditācijai par katru SP, akreditācijas procesā samazinās birokrātiskās procedūras
6. Augstākās izglītības institūcijās izveidot un ieviest iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēmu	Izveidota un ieviesta iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēma
7. Paaugstināt kvalitātes prasības SP izstrādē un īstenošanā: <ul style="list-style-type: none"> • organizēt studentu patstāvīgo darbu; • noteikt vienotus principus prasībām valsts noslēguma pārbaudījumiem profesionālajās augstākās izglītības programmās; • mazināt plaģiātisma izplatību, t.sk. augstākajās izglītības iestādēs ieviešot ētikas kodeksu un iekšējos normatīvajos aktos iekļaujot normas, kas pastiprina studējošo un akadēmiskā personāla atbildību par plaģiātismu, iesakot veidot kvalifikācijas darbu, bakalaura un maģistra darbu datu bāzi, kā arī popularizējot intelektuālā īpašuma tiesisko aizsardzību; 	<ul style="list-style-type: none"> • Palielinās prasības studiju darba organizācijai, paaugstinās studiju kvalitāte. • Ieviestas vienotas prasības vienādas kvalifikācijas iegūšanai, līdz ar to ir salīdzināmi studiju rezultāti dažādās augstākās izglītības iestādēs, kas īsteno līdzīgas studiju programmas. • Veiktas izmaiņas augstāko izglītības iestāžu iekšējos normatīvajos aktos un ētikas kodeksos, un tas pastiprina studējošo un akadēmiskā personāla atbildību par plaģiātismu. • Kvalifikācijas darbu, bakalaura un maģistra darbu datu bāzu izveide. • Izstrādāti un ieviesti starptautiski kvalitātes kritēriji akadēmiskā personāla izaugsmes novērtēšanai

Plānotie pasākumi	Sagaidāmie rezultāti
<ul style="list-style-type: none"> • ieviest tiesiski pamatotus kvalitātes kritērijus akadēmiskā personāla karjeras izaugsmei 	
8. Izstrādāt jaunas inovatīvas un starpdisciplināras studiju programmas	Uzsākta vismaz 10 jaunu inovatīvu un starpdisciplināru studiju programmu izstrāde

Avots: veidots pēc LR MK pasākumu plāna nepieciešamajām reformām augstākajā izglītībā un zinātnē 2010.–2012. gadam (2010)

Lai veiktu minēto analīzi, sākotnēji tika identificēti plānotie pasākumi, kas saistīti ar studiju programmu īstenošanu, un sagaidāmie rezultāti (skat. 2.1. tabulu), pēc tam tika analizēta plānoto pasākumu ietekme uz augstskolas iekšējās kontroles sistēmas elementiem.

Lai novērtētu iepriekš minētajā plānā (LR MK, 2010) paredzēto rezultātu izstrādes un ieviešanas ietekmi uz studiju programmas īstenošanas procesu, šai pētījumā analizēta ietekme arī uz katru no iekšējās kontroles sistēmas elementiem (skat. 2.3. att.).

Iekšējās kontroles sistēmas elementi	Ieguvumi studiju programmas īstenošanas procesā un iekšējās kontroles sistēmas pilnveidē
<p>Kontroles vide</p>	<p>Tiek skaidri definētas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vienotas prasības vienādas kvalifikācijas vai akadēmiskā grāda iegūšanai; • skaidri studiju rezultāti zināšanu, prasmju, iemaņu izteiksmē katrai SP un studiju kursam; • izstrādāti SP kvalitātes, resursu pietiekamības un ilgtspējas novērtēšanas kritēriji un izstrādāta vērtēšanas metodika; • skaidri definēta studējošo un akadēmiskā personāla atbildība par plaģiātismu; • skaidri definēti starptautiska līmeņa kvalitātes kritēriji akadēmiskā personāla izaugsmes novērtēšanai. <p>Tiek nodrošināta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • iekšējās kvalitātes vadīšanas sistēmu darbība visās augstākās izglītības institūcijās; • izstrādāti un precizēti iekšējie normatīvie akti, t.sk. ētikas kodekss.
<p>Riska novērtējums</p>	<p>Dažādu risku identifikācija un mazināšana, t.sk. plaģiātisma, nekvalitatīvu studentu patstāvīgo darbu novēršana, valsts noslēguma pārbaudījumu kvalitātes nodrošināšana, kvalitatīva personāla piesaistīšana u.c.</p>
<p>Kontroles aktivitātes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ir skaidrība par SP kvalitātes, resursu pietiekamības un ilgtspējas starptautiskas izvērtēšanas u.c. kritērijiem. Tas ļauj, izmantojot izstrādāto metodiku, objektīvāk novērtēt SP īstenošanu. • Akadēmiskā personāla izaugsmes novērtēšana tiek veikta atbilstoši starptautiska līmeņa kvalitātes kritērijiem
<p>Informācija un komunikācija</p>	<p>Skaidri definēti, apstiprināti rādītāji, kritēriji, novērtēšanas metodikas u.c. uzlabo komunikāciju, procesu kvalitāti, izpratni, SP apguvi. Tiek novērsta informācijas dublēšana</p>
<p>Uzraudzība</p>	<p>Pilnveidots un optimizēts SP akreditācijas process, tiek samazinātas birokrātiskās procedūras un akreditācijas procesa izdevumi. Tiek veicināta akadēmiskā personāla karjeras izaugsme.</p>

2.3. attēls. Sagaidāmie ieguvumi studiju programmas īstenošanā un iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanā laika periodā no 2010. līdz 2012. gadam

Avots: veidots pēc LR MK Pasākumu plāna nepieciešamajām reformām augstākajā izglītībā un zinātnē 2010.–2012. gadam (2010)

Veiktā analīze parāda, ka plānoto pasākumu un sagaidāmo rezultātu ieviešana augstākajā izglītībā laika periodā līdz 2012. gadam ir tieši saistīta ar augstskolas

vadīšanas procesu un iekšējās kontroles pilnveidošanas procesu studiju programmu īstenošanā. Skaidri definētas vienotas prasības vienādas kvalifikācijas vai akadēmiskā grāda iegūšanai, skaidrība par studiju rezultātiem zināšanu, prasmju apguvē, izstrādātie studiju programmu kvalitātes, resursu pietiekamības un ilgtspējas novērtēšanas kritēriji un definētie starptautiska līmeņa kvalitātes kritēriji akadēmiskā personāla izaugsmes novērtēšanai u. tml. pasākumi ir tieši saistīti ar augstskolas kontroles vides pilnveidi. Vienlaikus arī skaidri definēti un apstiprināti rādītāji, kritēriji, novērtēšanas metodikas u.c. pasākumi uzlabo visu ieinteresēto pušu informētību un savstarpējo komunikāciju, nosaka procesu kvalitāti, izpratni un studiju programmu apguvi. Tas ļauj novērst informācijas dublēšanos, kā arī ļauj optimizēt un samazināt birokrātiskās procedūras un izdevumus akreditācijas procesā.

Tā kā augstskolas savu darbību īsteno starptautiskā izglītības telpā, būtiska nozīme to stratēģiskā vadīšanā ir ne tikai augstskolas iekšējai videi, bet arī ārējai videi, kas savukārt ietekmē augstskolā notiekošos procesus, t.sk. iekšējās kontroles procesus un mehānismus.

Vienlaikus iekšējās kontroles sistēmas elementi ir saistīti ar visiem augstskolā īstenotajiem procesiem (pamatprocesiem, vadības un atbalsta procesiem) un nodrošina pasākumu kopumu, kuru uzdevums ir veicināt pastāvīgu, ekonomisku, efektīvu un lietderīgu augstskolas darbību un panākt nepieciešamās informācijas iegūvi par darbības rezultātiem.

Var secināt – tā kā augstākās izglītības iestāžu vadītāji atbild gan par izglītības iestādes darbību un tās rezultātiem, gan par izglītības iestādes darbību reglamentējošo normatīvo aktu ievērošanu un arī par intelektuālo, finanšu un materiālo līdzekļu racionālu izmantošanu (Izglītības likums, 1998), tad tie ir tieši atbildīgi par visaptverošas un efektīvas iekšējās kontroles sistēmas izveidošanu, kā arī par patstāvīgu iekšējās kontroles sistēmas uzlabošanu un pārraudzību.

Latvijas augstskolas darbojas globālā vidē, tāpēc ir svarīgi izpētīt iekšējās kontroles sistēmas izveides un darbības pamatprincipus un pieredzi citu pasaules valstu augstskolās. Lai veiktu šādu analīzi, 2.2. apakšnodaļā pētīta gan ASV, gan Eiropas augstskolu pieredze šajā jomā.

2.2. Iekšējās kontroles sistēmas izveides un darbības pieredze citu valstu augstskolās

Lai sekmētu Latvijas augstskolu izglītības procesu kvalitāti un konkurētspēju globālā vidē, ir svarīgi iepazīt un analizēt citu pasaules valstu augstskolu pieredzi saistībā ar iekšējās kontroles sistēmas izveides un darbības pamatprincipiem. Tāpēc tika izpētīti četrus ASV universitāšu (Floridas Universitātes, Kanzasas Universitātes, Obērnas Universitātes un Bingemtonas Universitātes) un vairāku Eiropas augstskolu iekšējās kontroles sistēmu veidošanas un darbības pamatprincipi.

Visu minēto ASV universitāšu iekšējie normatīvie dokumenti saistībā ar iekšējās kontroles sistēmas izveidi un darbības principiem ir publiski, brīvi pieejami šo augstskolu mājaslapās. Tie izstrādāti ar mērķi veicināt darbinieku un visu ieinteresēto pušu izpratni par

- iekšējo kontroli;
- organizācijas vidi, mērķiem, uzdevumiem un ar tiem saistītajiem riskiem, to novērtēšanas procesu;
- kontroli un ar to saistītajām politikām un procedūrām;
- informācijas apmaiņu un komunikāciju;
- uzraudzības aktivitātēm (*Understanding internal control*).

Minēto augstskolu iekšējos normatīvajos dokumentos tiek norādīts arī uz iespējamiem riskiem un sekām augstskolas darbībā. Galvenie riski augstskolās tiek saistīti ar kļūdām, nepilnībām, termiņu neievērošanu un krāpšanu. Kā būtisks moments tiek uzsvērts – lai īstenotu mērķus un uzdevumus, augstskolas vadībai riski ir jālīdzsvaro ar kontroles pasākumiem. Iespējamo risku ir nepieciešams samazināt līdz augstskolai pieņemamam līmenim. Ja šai sistēmā nav līdzsvara, rodas problēmas gan ar paaugstinātu risku, gan pārmērīgu kontroli, un tā iespējamās sekas ir

- līdzekļu zudumi;
- ar ziedotājiem saistītu birokrātisku pasākumu skaita palielināšanās;
- neefektīvu lēmumu pieņemšana (tas samazina procesu produktivitāti);
- dažāda veida sarežģījumi un problēmas ;
- publiskie skandāli.

Kalifornijas Universitātes skaidrojumā par iekšējās kontroles sistēmas darbības pamatprincipiem universitātē (*Understanding internal control*) tiek norādīts uz iespējamo augstāko risku tipiem, t.sk. ar tādiem, kas saistīti ar

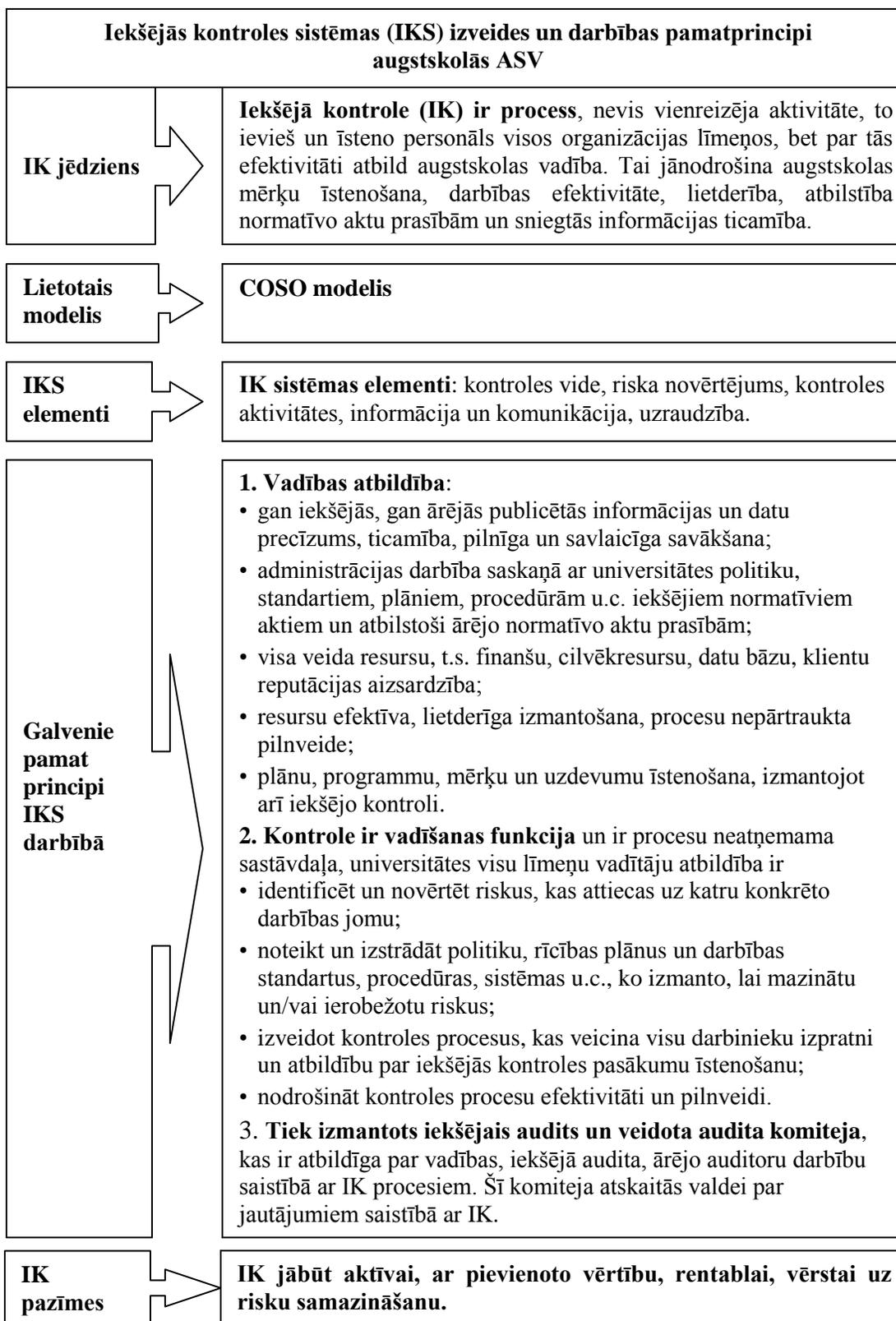
- dažādiem sīkiem maksājumiem par pakalpojumiem;
- līdzekļu izmantošanu;
- kases ieņēmumiem;
- komandējumu izdevumiem;
- stipendijām, studiju maksām;
- iepirkumiem;
- nodokļu atvieglojumiem;
- algu sarakstiem;
- intelektuālo īpašumu;
- informācijas konfidencialitāti;
- dāvinājumiem, ziedojumiem u.c.

Bingemtonas Universitātes iekšējās kontroles programmā (*Binghamton universitys internal control program*) tiek uzsvēta informācijas un komunikācijas nozīme un norādīti galvenie nosacījumi, kas šo procesu nodrošina:

- iekšējās kontroles rokasgrāmata;
- paroles datorsistēmai;
- pienākumu sadales un amatu apraksti;
- atbildīgo personu pārskati un ziņojumi;
- atskaites un to saskaņošana ar banku pārskatiem u.c.;
- iekšējā audita ziņojumi.

Obērnas Universitātes iekšējo kontroli reglamentējošos dokumentos, definējot augstskolas kontroles vidi veidojošos elementus, sākotnēji tiek norādīta augstskolas vadība, tās filozofija, kas ietekmē cilvēku izpratni un attieksmi pret kontroli, ētiskās vērtības un to integrēšana organizācijā, vadības stils – veids, kādā tiek vadīts personāls un nozīmēti atbildīgie, kā arī politikas, procedūras u.c. (Internal Controls. Kansas State University).

Iekšējās kontroles sistēmas izveides un darbības pamatprincipi, kas tiek pielietoti četrās ASV universitātēs, apkopoti 2.4. att.



2.4. attēls. Iekšējās kontroles sistēmas izveides un darbības pamatprincipi ASV universitātēs

Avots: veidots pēc Floridas, Kalifornijas, Bingemtonas, Obērnas universitātes iekšējiem normatīvajiem dokumentiem

Ar Banku augstskolu vienotā augstskolu tīklā sadarbojas vairāku Eiropas valstu augstskolas, t. sk. augstskola no **Beļģijas** (*Karel de Grote Hogeschool Antwerpen, Katholieke Hogeschool Leuven, Hogeschool Antwerpen*), **Čehijas** (*BRNO University of Technology*), **Dānijas** (*Niels Brock Copenhagen Business College*), **Portugāles** (*Instituto Politécnico de Setúbal*), **Lietuvas** (*Vilnius College in Higher Education*), **Igaunijas** (*Mainor Business School*). Analizējot informāciju, kas pieejama šo augstskolu mājaslapās, jāsecina, ka publiski tiek sniegtas vispārīgas ziņas saistībā ar studiju procesu un tā īstenošanu (studiju programmas, studentu rokasgrāmatas u.c.), bet atšķirībā no ASV augstskolām neparādās informācija par iekšējās kontroles politiku un iekšējās kontroles izveides principiem. Var secināt, ka netiek nodrošināta informācijas publiska pieejamība visām ieinteresētajām pusēm.

2008. gadā veiktais Eiropas Izglītības sistēmu informācijas tīkla (Eurydice) pētījums “Augstākās izglītības pārvalde Eiropā. Politika, struktūras, finansēšana un akadēmiskais personāls” ļauj novērtēt 30 Eiropas valstu pieredzi arī iekšējās kontroles nodrošināšanā. Lai izvērtētu pētījuma rezultātus, sākotnēji tika noteikts, pēc kādiem principiem Eiropas augstskolās tiek veidota iekšējās kontroles vide. Var secināt, ka augstskolu organizatoriskās struktūras veidotas, balstoties uz nacionālajiem vai reģionālajiem noteikumiem. Lielākajā daļā ES valstu šie noteikumi nosaka iestāžu līmeņa pārvaldes institūcijas, to pienākumus un atbildību. Augstākās izglītības iestāžu pārvaldes struktūra atklāj to, kā ieinteresētās puses (t. sk. iestādes vadītājs, personāls, studenti, vecāki, valdība utt.) savstarpēji komunicē: kurš kuram ir atbildīgs, kā un par ko tiek nodrošināta atskaitīšanās (Augstākās izglītības pārvalde Eiropā. Politika, struktūras, finansēšana un akadēmiskais personāls, 2008, 27). Augstākās izglītības iestādes mūsdienās ir primāri atbildīgas par savu finanšu, darbības un personāla pārvaldi un vadīšanu, līdz ar to pēdējos gados ir mainījušās iestāžu vadības struktūras.

2.2. tabulā ir redzamas katras valsts augstākās izglītības iestāžu galvenās pārvaldes institūcijas, kā arī norādīts, vai tajās darbojas ārējās vai iekšējās ieinteresētās puses, vai arī to sastāvs ir jaukts.

**Iestāžu pārvaldes institūcijas Eiropas valstu
publiskajā un subsidētajā privātajā augstākajā izglītībā 2006./07. ak. g.**

Valsts	Vadītājs	Akadēmiskā institūcija	Lēmējinstiūcija	Konsultatīvā un /vai kontroles institūcija
BE	Rektors	Akadēmiskā valde	Izglītības vadības padome	Administratīvā padome
CZ	Rektors	Akadēmiskais senāts		Direktoru valde
DK	Rektors	Akadēmiskā padome		Direktoru padome
DE	Rektors	Universitātes padome	Senāts	Valde
EE	Rektors	Padome		Valde
IE	Prezidents	Akadēmiskā padome	Pārvaldes instance	
EL	Rektors	Senāts		-
ES	Rektors	Universitātes senāts	Pārvaldes padome	Sociālā padome
FR	Prezidents	Akadēmiskā/zinātniskā padome/studiju un universitātes dzīves padome	Administratīvā padome/valde	-
IT	Rektors	Akadēmiskais senāts		Valde
CY	Rektors	Senāts	Padome	
LV	Rektors	Senāts /Satversmes sapulce		Padomdevēju konvents
LT	Rektors	Senāts/Akadēmiskā padome		Universitātes padome
LU	Rektors	Universitātes padome	Pārvaldes padome	
HU	Rektors	Senāts		Finanšu valde
MT	Rektors	Senāts	Padome	-
NL	Rektors	Izpildvalde		Kontroles valde
AT	Rektors	Senāts	Universitātes padome	
PL	Rektors	Senāts		Padome
PT	Rektors	Universitātes senāts		Padome
RO	Rektors	Senāts		-
SI	Rektors	Senāts		Valde/pilnvaroto padome
SK	Rektors	Akadēmiskais senāts		Pilnvaroto valde
FI	Rektors	Senāts		-
SE	Vicekancels	Senāts	Valde	
UK	Vicekancels	Akadēmiskā valde/senāts	Pārvaldes institūcija/padome	Tiesa
IS	Rektors	Senāts		-
LI	Rektors	Senāts	Padome	
NO	Rektors	Senāts	Valde	

Avots: Augstākās izglītības pārvalde Eiropā. Politika, struktūras, finansēšana un akadēmiskais personāls (Eurydice, 2008, 27)

Vairāk nekā pusē pētījumā iekļauto valstu neatkarīgo privāto augstākās izglītības iestāžu pārvaldes struktūras tiek regulētas tāpat kā publisko un subsidēto privāto augstākās izglītības iestāžu pārvaldes struktūras. Visās Eiropas augstākās izglītības iestādēs ir izpildinstitūcija, ko vairumā gadījumu sauc par rektorātu un kuras vadītājs ir rektors, prezidents vai vicekanclers. Gandrīz visās iestādēs darbojas koleģiāla akadēmiskā institūcija, parasti saukta par senātu, akadēmisko padomi vai akadēmisko valdi. Tā galvenokārt ir atbildīga par jautājumiem, kas saistīti ar augstākās izglītības iestādes sniegtajiem izglītības un pētniecības pakalpojumiem. Lēmēj institūcija ir pārvaldes institūcija, kas atbild par iestādes darba ilgtermiņa plānošanu un stratēģisko attīstību, kā arī par iestādes darbības virzības noteikšanu. Aptuveni pusei aplūkoto valstu lēmēj institūcijas funkcijas veic akadēmiskā institūcija, tomēr lielākajā daļā valstu akadēmiskajai institūcijai nav pilnvaru risināt šos nozīmīgos institucionālos jautājumus. Lai izpildītu prasības, ko augstākās izglītības iestādēm izvirza mūsdienu sabiedrība, ir nepieciešama prasmīga un efektīva organizācijas vadība. Augstākās izglītības eksperti atzinuši, ka par būtisku risku jāuzskata fakts, ka akadēmiskajiem ekspertiem, kas ieņem augstākā līmeņa amatus, trūkst profesionālas vadīšanas pieredzes (*Pellert, 2007, 109–114*).

Eiropā ir vērojama tendence izveidot konsultatīvās vai kontroles institūcijas (skat. 2.2. tabulu), kuras uzrauga augstskolu operatīvo, izglītības un finanšu darbību un kurās tikai vai lielākoties darbojas ārējās ieinteresētās puses. Var secināt, ka pieaug ārējo ieinteresēto pušu iesaistīšanās dažās augstākās izglītības iestāžu pārvaldes institūcijās, un rezultātā – pieaug to loma augstskolai svarīgu lēmumu pieņemšanas procesā. Kā nozīmīgas pārvaldes struktūras visu procesu īstenošanā tiek norādītas vidējā līmeņa pamatstruktūras (fakultātes, nodaļas, institūti u.c.) (*Augstākās izglītības pārvalde Eiropā. Politika, struktūras, finansēšana un akadēmiskais personāls, 2008, 37*).

Eiropas augstskolās kā darbības un prioritāšu attīstīšanas un virzīšanas pamatinstrumentu izmanto stratēģisko plānu (*Augstākās izglītības pārvalde Eiropā. Politika, struktūras, finansēšana un akadēmiskais personāls, 2008, 100*). Tajā tiek noteikta iestādes vīzija, mērķi, aprakstīti procesi, kas aptver visu iestādes darbību. Daudzos gadījumos tajā aprakstīti stimuli akadēmiskā un palīgpersonāla līdzdalības motivēšanai. Bieži plānos paredzēta finanšu resursu papildu ieguve (lai papildinātu vai aizstātu no valsts iegūtos

līdzekļus), kā arī trešo pušu vai privāto līdzekļu sadale. Svarīgi stratēģiskā plāna elementi ir arī kvalitātes nodrošināšana un informācijas izplatīšanas sistēma. Tikai dažās valstīs (Beļģijā, Īrijā, Kiprā, Polijā, Francijā un Maltā) prasība augstākās izglītības iestādēm izstrādāt stratēģisko plānu nav noteikta oficiāli: daļa iestāžu to izstrādā pēc savas iniciatīvas, citas darbojas, balstoties uz īstermiņa plāniem, kas izstrādāti dažiem, nevis desmit un vairāk gadiem. Visās pārējās valstīs iestāžu stratēģiskais plāns ir obligāts. Latvijā un Īslandē stratēģiskais plāns ir nepieciešams valsts akreditācijas iegūšanai.

Svarīgs organizācijas iekšējās kontroles sistēmas elements ir informācijas apmaiņas un komunikācijas process. Lai nodrošinātu augstskolas vadību ar precīzu informāciju, parādot patiesos darbības rezultātus, ir jābūt izveidotai atskaites un pārraudzības sistēmai. Lai gan augstākās izglītības iestādes ir autonomas, tām visās ES valstīs par savu darbību ir regulāri jāatskaitās. Vairumā valstu tiek pieprasīti gada pārskati (Augstākās izglītības pārvalde Eiropā. Politika, struktūras, finansēšana un akadēmiskais personāls, 2008, 29–30), ko parasti ministrijai sagatavo un iesniedz iestādes vadītājs. Lai gan daudzos gada pārskatos tiek ietverta informācija par iestādes budžetu, tajos lielākoties minēti dati, kas saistīti ar izglītības ieguves procesu, kā arī par studentiem un studentiem sniegtajiem pakalpojumiem, par personālu un starptautiskajām attiecībām. Vairākās valstīs gada pārskatos tiek iekļauts iestādes rezultātu novērtējums, jaunākās ziņas par iestādes stratēģiskā plāna izpildi, informācija par resursiem un finansēm. Atsevišķās valstīs augstākās izglītības iestādes veic pašnovērtēšanu un rezultātus publisko. Citas informācijas izplatīšanas metodes ir iestādes pārstāvju un ministrijas vai finansējošās iestādes, vai darba tirgus pārstāvju sanāksmes, publikācijas internetā, universitāšu bibliotēkās pieejamie dokumenti, ceturkšņa finanšu pārskati, pārskati par studiju programmām un ārējās novērtēšanas ziņojumi. Latvijas augstākās izglītības iestādes sastāda atsevišķus gada pārskatus par šo iestāžu un valsts varas iestāžu, pašvaldību un sabiedrības sadarbību. Šie dokumenti tiek glabāti iestādes bibliotēkā (skat. 2.3. tab.).

**Augstākās izglītības iestāžu plānošanas un informācijas izplatīšanas mehānismi
2006.–2007. akadēmiskajā gadā**

Valsts	Stratēģiskais plāns	Gada pārskats	Pašnovērtējums	Sanāksmes, internets u. c.
BE		X	X	
BG	X	X	X	X
CZ	X	X	X	
DK	X	X		X
DE	X	X		X
EE	X	X	X	X
IE	X	X	X	X
EL	X	X	X	X
ES	X	X		
FR				X
IT	X		X	X
CY		X		
LV	X	X		X
LT	X	X		
LU	X			X
HU	X	X	X	
MT		X		
NL	X	X	X	
AT	X	X		X
PL		X	X	
PT	X	X	X	X
RO	X	X		
SI	X	X	X	X
SK	X			X
FI	X	X	X	
SE	X	X		
UK	X	X		
IS	X	X		
LI	X	X		
NO	X	X		X

Avots: Augstākās izglītības pārvalde Eiropā. Politika, struktūras, finansēšana un akadēmiskais personāls (Eurydice, 2008, 30)

Lai nerastos problēmas augstākās izglītības iestādes funkcionēšanā, visām dažāda līmeņa pārvaldes institūcijām ir nepieciešams sadarboties, dalīties ar informāciju un nodrošināt pārtraugāmus, uzticamus darbības procesus (Augstākās izglītības pārvalde

Eiropā. Politika, struktūras, finansēšana un akadēmiskais personāls, 2008, 44). Vadīšanas procesā, veidojot iekšējās kontroles mehānismu augstskolās un īstenojot studiju programmas, sistēmai jābūt tādai, kas nodrošina atgriezenisko saiti jeb ticamas, pilnvērtīgas, objektīvas informācijas saņemšanu par organizācijā notiekošajiem procesiem, rezultātiem, mērķu īstenošanu (Vērđiņa, 2010).

Apkopojot un analizējot gan ASV, gan 30 Eiropas valstu pieredzi iekšējās kontroles īstenošanā, tās nozīmi augstskolās, var secināt, ka kopumā prakse ir līdzīga un šī darbība ir vērsta uz kvalitatīvu izglītības procesu nodrošināšanu.

ASV universitātēs iekšējās kontroles sistēmas izveidē un procesu īstenošanā tāpat kā Latvijā balstās uz COSO modeļa principiem. Normatīvajos dokumentos, kas veido kontroles vidi, tiek norādīti iespējamie riski un sekas augstskolas darbībā, kā arī uzsvērts – lai īstenotu izvirzītos mērķus un uzdevumus, augstskolas vadībai riski ir jālīdzsvaro ar kontroles pasākumiem, samazinot riskus līdz augstskolai pieņemamam līmenim. Pretējā gadījumā var rasties problēmas, kuru iespējamās sekas var būt līdzekļu zudumi, pieaugošas birokrātiskās procedūras, neefektīvu lēmumu pieņemšana, un tas samazina procesu produktivitāti un iestādes darbības efektivitāti. ASV universitātēs tiek nodrošināta informācijas pieejamība visām ieinteresētajām pusēm, un tas atbilst labas starptautiskās prakses paraugiem.

Pētījums parādīja, ka Eiropas valstu augstskolās atšķirībā no ASV netiek nodrošināta informācijas publiska pieejamība visām ieinteresētajām pusēm. Atsevišķu Eiropas valstu kontroles vides veidošanas nosacījumu atšķirības ir saistītas ar nacionāliem vai reģionāliem noteikumiem.

Lai izpētītu, kādas prasības un nosacījumi iekšējās kontroles sistēmai ir studiju programmas īstenošanā, 2.3. apakšnodaļā tiks analizēts tiesiskais regulējums šajā procesā.

2.3. Iekšējās kontroles sistēmas veidošanas tiesiskais regulējums studiju programmas īstenošanā

Tā kā promocijas darba pētījuma objekts ir iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanas iespējas augstskolā, darbā padziļināti pētīti studiju programmas īstenošanas procesuālie jeb funkcionālie aspekti.

Lai izpētītu un izvērtētu iekšējās kontroles procesus, to atbilstību un efektivitāti studiju programmas īstenošanā, sākotnēji nepieciešams izpētīt prasības un nosacījumus iekšējās kontroles sistēmas izveidei. 1.3. nodaļā, apskatot iekšējās kontroles sistēmas veidošanas tiesisko regulējumu augstākajā izglītībā, jau tika minēts, ka Latvijā augstskolas darbojas, pamatojoties uz Izglītības likumu (Izglītības likums, 1998), Augstskolu likumu (Augstskolu likums, 1995, 2011), Profesionālās izglītības likumu (1999) u.c. likumiem un normatīvajiem aktiem. Minētie likumi definē tiesisko regulējumu arī studiju programmām un to izstrādāšanas un īstenošanas procesiem. Izglītības likums sniedz skaidrojumu par dažādiem izglītības programmu veidiem, t.sk. profesionālās un akadēmiskās izglītības programmām, nosakot, ka profesionālās izglītības programmas nodrošina izglītojamā garīgo un fizisko spēju attīstību, praktisku un teorētisku sagatavošanos profesionālai darbībai noteiktā profesijā un dzīvei sabiedrībā. To īstenošanas kārtību nosaka Profesionālās izglītības likums un Augstskolu likums (Profesionālās izglītības likums, 1999, Izglītības likums, 1998). Kopsavilkums par studiju programmu tiesisko regulējumu un prasībām to īstenošanai redzams 2.5. att.

Saskaņā ar LR MK noteikumiem Nr. 846 (2006) uzņemšana studiju programmā ietver

- reflektantu reģistrāciju studijām;
- konkursa norisi uz studiju vietām;
- konkursa rezultātu izziņošanu;
- studiju līguma noslēgšanu;
- ierakstīšanu studējošo sarakstā (imatrikulāciju).

Uzņemšanu studiju programmā nodrošina augstskolas (vai koledžas) izveidota uzņemšanas komisija. Uzņemšanas komisija darbojas saskaņā ar augstskolas vai koledžas apstiprinātu nolikumu. Uzņemšanas noteikumi ietver

- norādi par nepieciešamo iepriekš iegūto izglītību;
- norādi par centralizētajiem eksāmeniem, kas jākārt, lai uzņemtu studiju programmā;
- norādi par papildu prasībām, ja augstskola vai koledža ir tādās noteikusi;
- konkursa vērtēšanas kritērijus un konkursa noslēguma termiņu;
- kārtību, kādā personu uzņem studiju programmā, tai skaitā maģistra un doktora studiju programmā;
- personas un augstskolas vai koledžas savstarpējās tiesības un pienākumus uzņemšanas procesā;
- kārtību, kādā personai ir pieejama informācija par uzņemšanas norisi;
- kārtību, kādā persona var apstrīdēt un pārsūdzēt lēmumus, kas saistīti ar uzņemšanu studiju programmā u.c. (LR MK noteikumi Nr. 846, 2006).

Studiju programmas (SP) tiesiskais regulējums

**Augstskolu likums (01.12.1995.),
grozījumi likumā (06.04.2006.)**

**Izglītības likums
(29.10.1998.)**

- **SP ietver** visas viena akadēmiskā grāda vai profesionālās kvalifikācijas iegūšanai nepieciešamās prasības.
- **SP reglamentē studiju satura un realizācijas aprakstu**, kas nosaka:
 - 1) prasības attiecībā uz iepriekšējo izglītību;
 - 2) programmas īstenošanas mērķi, uzdevumu un plānotos rezultātus, piedāvājamās izglītības saturu, programmu obligātās, ierobežotās izvēles un izvēles daļas apjomu, to apguves laika sadalījumu, iegūstamās izglītības vērtēšanas kritērijus, pārbaudes formas un kārtību;
 - 3) SP īstenošanai nepieciešamā personāla, finanšu un materiālo līdzekļu izvērtējumu.
- **SP var izstrādāt un iesniegt** apstiprināšanai attiecīgās augstskolas senāta vai koledžas padomes noteiktajai kārtībai.
- **Uzņemšana SP** notiek tikai pēc licences saņemšanas par attiecīgās SP īstenošanu.
- **Uzņemšanu SP** regulē uzņemšanas noteikumi, ko izstrādā, ievērojot LR MK noteikumus par prasībām, kritērijiem un kārtību uzņemšanai SP.
- **Ar studējošo slēdz studiju līgumu**. Studiju līgumā obligāti ietveramos noteikumus nosaka LR MK.

**Profesionālās izglītības likums (10.06.1999.),
grozījumi likumā (10.06.2010.)**

- **Profesionālās izglītības saturu reglamentējošie pamatdokumenti** ir šādi:
 - 1) valsts profesionālās izglītības standarts;
 - 2) profesijas standarts;
 - 3) profesionālās izglītības programma (PIP).
- **PIP ir profesionālo izglītību reglamentējošs dokuments**, kas atbilstoši attiecīgās izglītības pakāpes valsts profesionālās izglītības standartam nosaka
 - 1) profesionālās izglītības programmas uzdevumus;
 - 2) profesionālās izglītības programmas saturu;
 - 3) profesionālās izglītības programmas īstenošanas plānu;
 - 4) prasības attiecībā uz iepriekš iegūto izglītību;
 - 5) programmas īstenošanai nepieciešamo personālu, finansu un materiālos līdzekļus.
- **Valsts profesionālās izglītības standarti**, atbilstoši izglītības pakāpei, nosaka
 - 1) izglītības programmu stratēģiskos mērķus;
 - 2) obligāto izglītības saturu;
 - 3) iegūtās izglītības vērtēšanas pamatprincipus un kārtību.
- **Profesijas standarts** nosaka profesionālās kvalifikācijas pamatprasības, kā arī attiecīgās specifiskās prasības, kas nepieciešamas galveno darba uzdevumu veikšanai attiecīgajā profesijā.

2.5. attēls. **Kopsavilkums par tiesisko regulējumu studiju programmām un prasībām to īstenošanai**

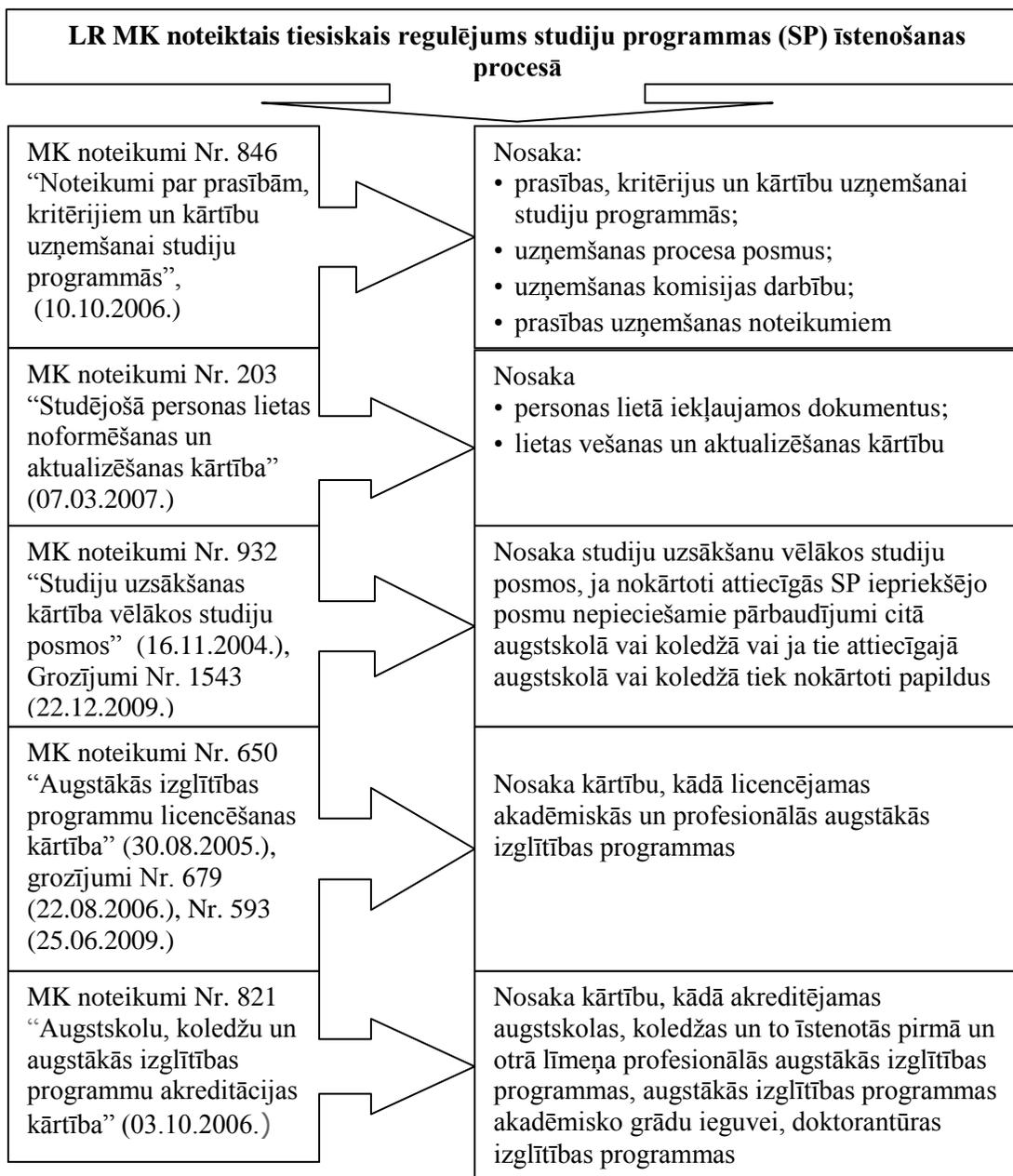
Augstskola katram studējošajam noformē personas lietu atbilstīgi LR MK noteikumiem Nr. 203 “Studējošā personas lietas noformēšanas un aktualizēšanas kārtība” (LR MK noteikumi Nr.203, 2007). Studējošā personas lietu izveido augstskolas nozīmēta atbildīgā persona pēc personas imatrikulācijas, un tā tiek papildināta un aktualizēta studiju gaitā. Studējošā personas lieta tiek glabāta 75 gadus. Studiju uzsākšana vēlākos studiju posmos ir iespējama, ja nokārtoti attiecīgajai studiju programmai nepieciešamie iepriekšējo posmu pārbaudījumi citā augstskolā vai koledžā vai ja tie attiecīgajā augstskolā vai koledžā tiek nokārtoti papildus. Ja šie nosacījumi ir izpildīti un augstskolai vai koledžai ir attiecīgas iespējas, tā nedrīkst atteikt pretendenta uzņemšanu vēlākos studiju posmos. Kārtību, kādā uzsākamās studijas vēlākos studiju posmos, nosaka LR MK (LR MK noteikumi Nr. 932, 2004.). Studenta izslēgšana no studējošo saraksta jeb eksmatrikulācija notiek atbilstoši “Augstskolas likuma” 49. pantam (Augstskolu likums,1995), ja

- 1) šī persona pati to vēlas;
- 2) noskaidrojas, ka persona ir uzņemta maldināšanas, kukuļdošanas vai citas tādas rīcības rezultātā, ar kuru pārkāpts pretendentu vienlīdzības princips;
- 3) persona augstskolas noteiktajos termiņos nav nokārtojusi nepieciešamos pārbaudījumus vai nav veikusi citus studiju uzdevumus;
- 4) persona ir pārkāpusi augstskolas iekšējās kārtības noteikumus.

Konkrēto kārtību, kā notiek atskaitīšanas process, nosaka augstskolas iekšējie normatīvie akti.

Lai apliecinātu augstskolā īstenoto studiju programmu kvalitāti, nepieciešams veikt akreditāciju. Augstākās izglītības programmu akreditācija ir būtisks process, kas balstās gan uz iekšējo, gan ārējo kontroli, proti, liela nozīme ir augstskolas pašnovērtēšanas procesam un ziņojumam, kā arī neatkarīgu ekspertu vērtējumam (LR MK noteikumi Nr. 821, 2006).

Apkopojot un analizējot LR MK noteikumus, kas saistīti ar studiju programmas īstenošanu, ir izstrādāts kopsavilkums par LR MK tiesisko regulējumu studiju programmu īstenošanai (skat. 2.6. att.).



2.6. attēls. **LR MK tiesiskais regulējums studiju programmu īstenošanas procesā**

Avoti: LR MK normatīvie akti

Kopš 2000. gada, kad trīs Baltijas valstu valdību vadītāji parakstīja vienošanos par izglītības kvalifikāciju akadēmisko atzīšanu Baltijas kopējā izglītības telpā (Līgums par izglītības kvalifikāciju akadēmisko atzīšanu Baltijas kopējā izglītības telpā, 2000), Baltijas valstu augstāko izglītības iestāžu tiesiskais regulējums studiju programmu īstenošanā balstās uz Boloņas deklarācijas noteiktajiem virzieniem un pamatprincipiem Eiropas augstākās izglītības telpā.

Galvenie normatīvie dokumenti, kas regulē studiju programmu īstenošanas procesu:

1) Lietuvas Republikā:

- Likums par augstāko izglītību un zinātņi (30.04.2009.);
- Izglītības likums (25.06.1991., tā grozījumi 13.06.2006.);
- IZM 13.03.2008. apstiprinātā “Augstākās izglītības programmu licencēšanas kārtība”;
- IZM 15.06.2002. apstiprinātā “Kārtība noslēgumu pārbaudījumu organizēšanai ne universitātes tipa augstskolās”, Nr. 35;
- IZM 24.07.2009. apstiprinātā “Augstākās izglītības programmu akreditācijas kārtība”, Nr. ISAK-1652 u.c.

2) Igaunijas Republikā:

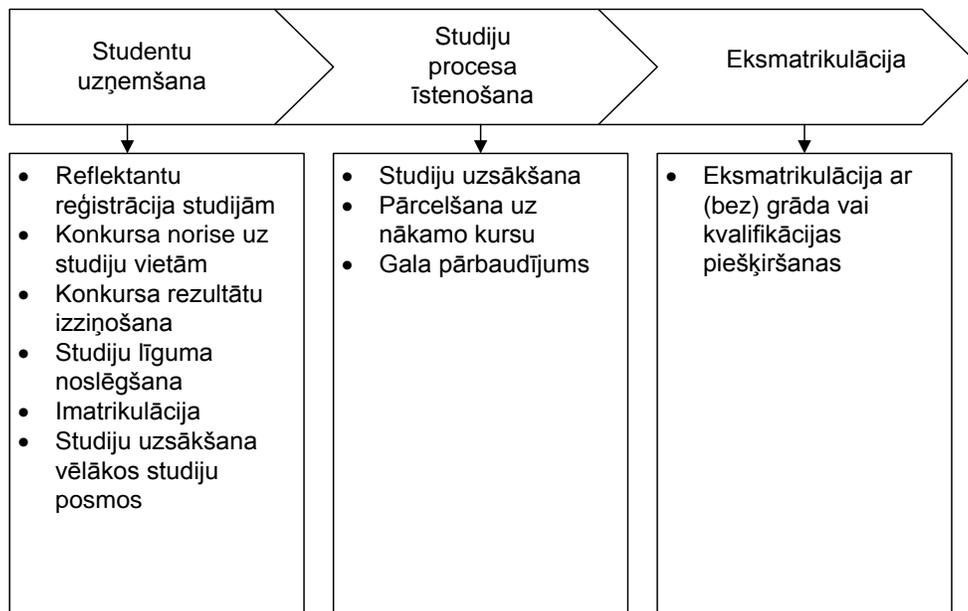
- Izglītības likums (1992);
- Augstskolu likums (1998);
- Profesionālās izglītības likums (2000);
- Pieaugušo izglītības likums (1992);
- Augstākās izglītības standarts (2008);
- Likums par profesijām (2000) u.c.

Novērtējot studiju programmu īstenošanu reglamentējošo tiesisko regulējumu likumos u.c. normatīvajos aktos, var secināt, ka tie detalizēti definē procesā nepieciešamos iekšējās kontroles vides elementus un nosacījumus to lietojumam, bet augstskolas vadība un atbilstošo struktūrvienību vadītāji ir atbildīgi par iekšējo normatīvo aktu izstrādi, apstiprināšanu un atbilstošu lietojumu.

Tālāk 2.4. apakšnodaļā tiek veikta augstskolu iekšējās kontroles vides struktūras un tās atbilstības ārējo normatīvo aktu prasībām izpēte un novērtējums studiju programmas īstenošanā.

2.4. Iekšējās kontroles vides raksturojums studiju programmas īstenošanā

Balstoties uz normatīvo aktu izpēti un analīzi, var secināt, ka studiju programmas īstenošana procesuāli sastāv no studentu uzņemšanas, studiju procesa īstenošanas un eksmatrikulācijas (skat. 2.7. att.).



2.7. attēls. Studiju programmas īstenošanas procesuālā struktūra

Avots: LR MK normatīvie akti

No minētā var secināt, ka ar izglītības iegūšanu jeb studiju programmas īstenošanas procesiem saistītā kontroles vide, no vienas puses, ir augstskolas kontroles vides sastāvdaļa, bet, no otras puses, – to veido ar studiju programmas īstenošanu saistītie procesuālie nosacījumi un prasības, kas attiecas uz studentu uzņemšanu, studiju procesa īstenošanu un eksmatrikulāciju. Studiju programmas īstenošanā nepieciešamo kontroles vides struktūru, ko nosaka normatīvie akti, veido augstskolas iekšējie noteikumi, nolikumi, rīkojumi, studiju programma, studiju procesa īstenošanas grafiks, studiju līgums u.c. (skat. 2.4. tab.).

Kontroles vides struktūra studiju programmas īstenošanas procesā augstskolā

Posmi	Nepieciešamie kontroles vides elementi
Uzņemšana: <ul style="list-style-type: none"> • reflektantu reģistrācija studijām; • konkursa uz studiju vietām norise; • konkursa rezultātu izziņošana; • studiju līguma noslēgšana; • ierakstīšana studējošo sarakstā (imatrikulācija). • studiju uzsākšana vēlākos studiju posmos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzņemšanas noteikumi studiju programmās 2. Rīkojumi par uzņemšanas, imatrikulācijas un apelācijas komisijas sastāvu un imatrikulāciju 3. Nolikums par reflektantu uzņemšanu augstskolā 4. Studiju maksas aprēķināšanas un ieturēšanas kārtība 5. Studiju maksas grafiks katrai studiju programmai 6. Studiju līgums 7. Studējošā personas lietas noformēšanas un aktualizēšanas kārtība 8. Noteikumi par studiju uzsākšanas kārtību vēlākos studiju posmos
Studiju procesa īstenošana: <ul style="list-style-type: none"> • studiju uzsākšana • pārceļšana uz nākamo kursu • gala pārbaudījumi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Studiju nolikums 2. Iekšējās kārtības noteikumi studējošiem 3. Studiju kursu atzīšanas kārtība 4. Studiju kursu apraksti 5. Studiju līgumi 6. Studējošā personas lieta 7. Studējošā studiju karte 8. Nodarbību saraksta plānošanas kārtība akadēmiskajam gadam 9. Lekciju saraksti 10. Studiju maksas aprēķināšanas un ieturēšanas kārtība 11. Mācību (studiju) komisijas protokoli 12. Studējošo finansiālo un akadēmisko saistību kārtošanas kārtība 13. Maksas pakalpojumi akadēmiskajam gadam 14. Prakses procesa organizēšanas kārtība 15. Metodiskie norādījumi patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai 16. Noteikumi par studijām ārzemēs 17. Augstākās izglītības programmas pašnovērtējuma ziņojums 18. Valsts kvalifikācijas pārbaudījumu komisijas sastāvs 19. Diplomu izsniegšanas kārtība
Eksmatrikulācija: <ul style="list-style-type: none"> • ar (bez) grāda vai kvalifikācijas piešķiršanas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Studiju nolikums 2. Studiju pārtraukšanas un uzsākšanas kārtība 3. Studējošo finansiālo un akadēmisko saistību pildīšanas kārtība 4. Rīkojums par eksmatrikulāciju 5. Rīkojums par kvalifikācijas piešķiršanu un diploma izsniegšanu

Avots: augstskolu iekšēji normatīvie akti

Lai noskaidrotu, vai augstskolās studiju programmas īstenošanas procesa nodrošināšanai ir izveidotas prasībām atbilstošas kontroles vides, tika veikta sešu augstskolu galveno iekšējo reglamentējošo aktu izpēte un kvalitatīvā analīze. Tās rezultāti ļauj secināt, ka kopumā augstskolās pastāv studiju programmu īstenošanai nepieciešamie iekšējie normatīvie akti un to kontroles vides ir izveidotas atbilstoši ārējo normatīvo aktu prasībām (skat. 2.5. tabulu).

2.5. tabula

Kontroles vides atbilstības ārējo normatīvo aktu prasībām novērtējums studiju programmas īstenošanā

Augstskola	Valsts	Kontroles vide	Kontroles vides novērtējums (atbilst-1, daļēji atbilst-2, neatbilst-3)
BA	Latvija	<ul style="list-style-type: none"> • ar studentu uzņemšanu saistītā KV • ar SPĪ saistītā KV • ar eksmatrikulāciju saistītā KV 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
LLU	Latvija	<ul style="list-style-type: none"> • ar studentu uzņemšanu saistītā KV • ar SPĪ saistītā KV • ar eksmatrikulāciju saistītā KV 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
VeA	Latvija	<ul style="list-style-type: none"> • ar studentu uzņemšanu saistītā KV • ar SPĪ saistītā KV • ar eksmatrikulāciju saistītā KV 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
BAT	Latvija	<ul style="list-style-type: none"> • ar studentu uzņemšanu saistītā KV • ar SPĪ saistītā KV • ar eksmatrikulāciju saistītā KV 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
VK	Lietuva	<ul style="list-style-type: none"> • ar studentu uzņemšanu saistītā KV • ar SPĪ saistītā KV • ar eksmatrikulāciju saistītā KV 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
MBS	Igaunija	<ul style="list-style-type: none"> • ar studentu uzņemšanu saistītā KV • ar SPĪ saistītā KV • ar eksmatrikulāciju saistītā KV 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>

Avots: augstskolu iekšējie normatīvie akti

Tālāka iekšējās kontroles vides un pārējo iekšējās kontroles sistēmas elementu ietekme uz studiju programmas īstenošanu ir analizēta un izvērtēta promocijas darba 3. nodaļā.

Lai izpētītu, kāda nozīme augstskolas iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanā un pilnveidošanā Latvijā ir iekšējam auditam, 2.5. nodaļā aplūkoti iekšējā audita darbības rezultāti augstskolās dažādos audita attīstības posmos – sākot no 2000. gada līdz 2010. gadam.

2.5. Iekšējā audita nozīme iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanā augstskolā

Lai izpētītu iekšējā audita nozīmi augstskolas iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanā, sākotnēji tika noskaidrots, kurās Latvijas valsts augstskolās saskaņā ar Iekšējā audita likumu (2002) bija izveidotas iekšējā audita struktūrvienības. Pašreiz Iekšējā audita likums jaunajā versijā (2010) nosaka, ka atvasinātas publiskās personas (t.sk. augstskolas, kas saskaņā ar likumu ir neatkarīgas likumā noteikto funkciju pildīšanā) iekšējā audita sistēmas izveidi nosaka iestādes vadītājs vai augstskolā – senāts.

Iekšējā audita attīstības pirmajā periodā (1999–2005) iekšējā audita struktūrvienības tika izveidotas astoņās augstskolās, t.sk. Banku augstskolā (1999), Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijā (2000), Rīgas Tehniskajā universitātē (2000), Rēzeknes augstskolā (2000), Latvijas Lauksaimniecības universitātē (2000), Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolā (2002), Latvijas Universitātē (2003) un Rīgas Stradiņa universitātē (2004). Daugavpils Universitātē šāda struktūra tika izveidota 2008. gadā (LR FM Pārskati par iekšējā audita sistēmas darbību valsts pārvaldē, 2000, 2002, 2003, 2004, 2008).

Lai izvērtētu iekšējā audita lomu augstskolas IKS pilnveidošanā laika periodā no 2000. gada līdz 2009. gadam, tika analizēti LR Finanšu ministrijas pārskati par iekšējā audita struktūrvienību darbību ministrijās un to iestādēs, t.sk. augstskolās. Lai noteiktu augstskolās izveidoto iekšējā audita struktūrvienību darbības rezultātus, salīdzinātu tos ar valsts pārvaldes iestāžu iekšējā audita struktūrvienību darbības rezultātiem un procesiem, sākotnēji tika analizēti rezultāti kopumā visās ministrijās un to iestādēs, t.sk. augstskolās, laikā no 2000. līdz 2009. gadam (skat. 2.6. tab.). Veiktās izpētes rezultātā tika apkopoti šādi rādītāji:

- plānoto auditu skaits konkrētā gadā;

- audita plānu izpilde (%);
- iekšējo auditoru izstrādāto ieteikumu skaits iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanai;
- iekšējo auditoru izstrādāto augstas prioritātes ieteikumu skaits, t.i., tādi ieteikumi, kas ir ļoti nozīmīgi institūcijas mērķu īstenošanai un tālākai attīstībai;
- ieviesto ieteikumu skaits (%) (skat. 2.6. tab.).

Minētie rezultāti parāda iekšējā audita darbības kvalitatīvo attīstību.

2.6. tabula

Iekšējā audita darbības rezultāti ministrijās un to iestādēs (t.sk. augstskolās) laika periodā no 2000. līdz 2009. gadam

Gads	Plānoto auditu skaits	Plānu izpilde (%)	Ieteikumu skaits	Ieteikumu skaits ar augstu prioritāti	Ieviestu ieteikumu skaits (%)
2000	701	81	2011	–	30
2001	846	84	3113	–	57
2002	826	91	3893	1548	58
2003	596	76	3398	1466	–
2004	665	79	3951	1705	75
2005	828	80	3712	1428	81
2006	898	82	4211	1978	51
2007	821	82	3850	1616	51
2008	932	80	4481	1769	79
2009	828	69	2979	1114	68

Avoti: veidots pēc LR Finanšu ministrijas pārskatiem par iekšējā audita struktūrvienību darbību ministrijās un to iestādēs (2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009)

Veiktais pētījums ļauj secināt, ka ministrijās un to iestādēs Latvijā, t.sk. augstskolās:

- pirmajā iekšējā audita attīstības posmā (1999–2005) iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanai tika izstrādāti 20 078 ieteikumi, no tiem 6147 jeb 31% bija augstas prioritātes ieteikumi;

- otrajā iekšējā audita attīstības posmā (2006.–2009. gads) – tika izstrādāti 12542 ieteikumi, no tiem 5363 jeb 43% bija augstas prioritātes ieteikumi.

Iegūtie dati liecina, ka ministrijās un to iestādēs (t. sk. augstskolās) ir būtiski trūkumi iekšējās kontroles ieviešanas un īstenošanas jomā, un apliecina, ka

- izstrādāto un apstiprināto ieteikumu nozīmība otrajā periodā ir palielinājusies salīdzinājumā ar pirmo periodu;
- pēdējos divos gados salīdzinājumā ar iepriekšējo periodu pieaug ieviesto ieteikumu skaits.

Analizējot LR FM pārskatu par iekšējā audita struktūrvienību darbību ministrijās un to iestādēs (2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009), tika noteiktas galvenās augstskolu iekšējā audita struktūrvienību izstrādāto ieteikumu jomas laika periodā no 2000. gada līdz 2009. gadam. Ieteikumi, kurus auditori izstrādājuši augstskolu iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanai, apkopoti 2.7. tabulā.

2.7. tabula

Augstskolu iekšējo auditoru izstrādātie ieteikumi iekšējās kontroles sistēmas pilnveidei laika periodā no 2000. gada līdz 2009. gadam

Nr.p.k.	Iekšējā audita sistēmas	Iekšējā audita ieteikumu jomas iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanā
1.	Organizācijas kopējā vadība	<ul style="list-style-type: none"> • iestādes stratēģijas izstrāde un apstiprināšana; • iestādes un struktūrvienības darbības plānošanas un procedūru pilnveidošana; • darbinieku pienākumu sadalījuma, iestādes struktūrvienību uzdevumu un atbildības precizēšana; • nolikumu un amata aprakstu izstrāde, precizēšana atbilstoši tiesību aktu prasībām un valsts pārvaldes reformas stratēģijai; • iekšējās kontroles sistēmas apstiprināšana, pilnveidošana; • nepieciešamo kontroles pasākumu noteikšana, lai samazinātu institūcijas darbības riskus un nodrošinātu finanšu resursu aizsardzību; • institūciju darbībai atbilstošas organizatoriskās struktūras noteikšana; • iepirkumu nodrošināšana u.c.
2.	Finanšu vadīšana	<ul style="list-style-type: none"> • personāla politikas un stratēģijas izstrāde; • ilgtermiņa cilvēkresursu attīstības un mācību plānu izstrāde un īstenošana; • iekšējās kontroles sistēmas pilnveide darba aizsardzības jomā; • personāla datu aizsardzība u.c.
3.	Personāla vadīšana	<ul style="list-style-type: none"> • darba aizsardzības politikas un stratēģijas izstrāde; • ilgtermiņa cilvēkresursu attīstības un mācību plānu izstrāde un

Nr.p.k.	Iekšējā audita sistēmas	Iekšējā audita ieteikumu jomas iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanā
		Īstenošana; <ul style="list-style-type: none"> • iekšējās kontroles sistēmas pilnveide darba aizsardzības jomā; • personāla datu aizsardzība; • ierēdņu un darbinieku atlases, kvalifikācijas celšanas un personāla motivācijas nodrošināšana u.c.
4.	Dokumentu plūsmas nodrošināšana	<ul style="list-style-type: none"> • dokumentu apgrozības organizācija, plānošana, kontrole; • arhīvu darbības nodrošināšana atbilstoši normatīvo aktu prasībām u.c.
5.	IT procesu vadīšana	<ul style="list-style-type: none"> • informācijas sistēmu drošības politika, risku vadīšana; • informācijas tehnoloģiju resursu plānošana; • informācijas sistēmu funkciju nodrošināšana
6.	Darbības nodrošināšana	<ul style="list-style-type: none"> • saimniecisko līgumu slēgšana, uzskaitē; • transportlīdzekļu un saziņas līdzekļu izmantošana; • materiālo vērtību iegāde, uzskaitē un izlietojums u.c.
7.	Specifisko sistēmu vadīšana	<ul style="list-style-type: none"> • organizācijas mērķu īstenošanas nodrošināšana; • interešu konfliktu novēršana; • Valsts kontroles revīzijas atklāto un nenovērsto nepilnību iekļaušana pasākumu plānā u.c.
8.	ES finansēto projektu un programmu vadīšana	<ul style="list-style-type: none"> • procedūru izstrāde un apstiprināšana atbilstoši nacionālajai likumdošanai saistībā ar dokumentu aprites sistēmu, lietu nomenklatūru, pasākumu vadību un kontroli; • risku vadīšana; • iepirkuma procedūru ievērošana; • attaisnoto izdevumu deklarēšana, uzskaitē u.c.

Avoti: LR Finanšu ministrijas pārskati par iekšējā audita struktūrvienību darbību ministrijās un to iestādēs (2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009).

Var secināt, ka kopumā iekšējo auditoru izstrādātie ieteikumi aptver visas augstskolas darbības un vadīšanas sistēmas, taču neparādās iekšējā audita procesi, kas ir tieši saistīti ar iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanu studiju programmu īstenošanas procesā, t.i., neparādās ar specifiskajiem procesiem (izglītības iegūšanu, organizāciju un pētniecību) saistīti ieteikumi.

Pēc auditu rezultātā izteikto ieteikumu apkopošanas tika aprēķināts to ieviešanas % daudzums attiecīgajos pārskata gados (skat. 2.8. tab.).

**Iekšējā audita izstrādāto ieteikumu skaits un ieteikumu ieviešanas procents
pārskata gadā valsts augstskolās no 2004. gada līdz 2009. gadam Latvijā**

Augstskola/ ieviesto ieteikumu skaits un ieteikumu ieviešanas procents (gab./%)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Kopā
Banku augstskola	32/31	17/29	47/57	37/38	44/80	4/100	181/56
Latvijas Universitāte	145/34	88/58	52/27	49/29	55/24	136/31	525/34
Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija	3/67	7/43	3/33	2/50	2/50	3/100	20/57
Rēzeknes augstskola	13/31	12/58	20/55	3/33	8/75	8/100	64/57
Rīgas Tehniskā universitāte	17/71	19/53	26/42	25/60	22/73	35/88	144/ 65
Latvijas Lauksaimniecības universitāte	14/43	18/28	11/9	18/33	12/50	20/65	93/38
Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskola	24/46	32/56	20/55	14/43	21/67	5/100	116/61
Daugavpils universitāte	–	–	–	–	–	–	–
Rīgas Stradiņa Universitāte	4/–	11/27	20/25	62/77	24/46	44/100	165/46
Kopā	252/40	204/44	199/38	210/46	188/58	255/85	1308/52

Avoti: LR Finanšu ministrijas pārskati par iekšējā audita struktūrvienību darbību ministrijās un to iestādēs (2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009).

Kopumā augstskolās no 2004. gada līdz 2009. gadam iekšējie auditori izstrādājuši 1308 ieteikumus augstskolas iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanai, no tiem pārskata gadā vidēji ieviesti 52% (2009. gadā – 85%, un tas ir par 17% vairāk nekā kopumā valsts pārvaldē). Balstoties uz veiktajiem aprēķiniem, var secināt, ka gan iekšējo auditoru izstrādāto ieteikumu skaitam, gan ieviesto ieteikumu skaitam pārskata periodā ir tendence pieaugt (skat. 2.8. tab.). Analizējot pēdējo trīs gadu datus, var secināt, ka vidējiem rādītājiem ir tendence strauji uzlaboties: 2007. gadā no visiem ieteikumiem tiek ieviesti vidēji 46%, 2008. gadā – vidēji 58%, bet 2009. gadā – vidēji 85%. Zemākie vidējie

rādītāji (ieteikumu ieviešanas procenti) ir Latvijas Universitātei – 34%, Latvijas Lauksaimniecības universitātei – 38%, Rīgas Stradiņa Universitātei – 46%.

Kopējie rādītāji liecina par iekšējā audita ietekmes palielināšanos augstskolās. Iekšējās kontroles sistēmas efektivitāte, kā liecina iepriekšējā apakšnodaļā izpētais, ir atkarīga no vairākiem faktoriem, t.sk. no institūcijas vadītāja un iekšējā audita veicēju sadarbības, jo atbilstoši Iekšējā audita likumam (2010) iekšējā audita struktūrvienība sistemātiski novērtē ministrijas vai iestādes iekšējās kontroles sistēmas efektivitāti un sniedz ieteikumus šīs sistēmas pilnveidošanai.

Promocijas darba autore pieredze un prakse augstskolas iekšējā audita veikšanā apliecina, ka iekšējā audita mērķis ir organizācijas darbības uzlabošana, nevis kļūdu atrašana, vainīgo sodīšana vai atskaišu rakstīšana. Iekšējais audits palīdz ieraudzīt un novērtēt riskus, vājās vietas organizācijas darbībā un sniegt ieteikumus sistēmu un procesu pilnveidošanai un rezultativitātes paaugstināšanai. Vadītāju uzdevums ir pārvaldīt organizāciju, sasniedzot izvirzītos mērķus visrezultatīvākajā veidā. Šo uzdevumu izpilde lielā mērā ir atkarīga no diviem faktoriem: vai vadītāja rīcībā ir nepieciešamā informācija pareizu lēmumu pieņemšanai un vai pastāv efektīva pieņemto lēmumu izpildes kontroles sistēma (Pasākumu plāns iekšējā audita sistēmas pilnveidošanai, 2010). Iekšējais auditors saskaņā ar sava darba būtību pārzina informāciju par visiem organizācijas darbības aspektiem un datu apkopošanas un analīzes instrumentiem, tāpēc vadītāju cieša sadarbība ar iekšējiem auditoriem palielina iestādē pieņemto lēmumu rezultativitāti. Tieši iekšējais auditors ir objektīvas informācijas avots un palīdz vadītājam novērtēt pieņemto lēmumu kvalitāti. Audits ir vērst uz tādu nākotnē iespējamu notikumu analīzi, kuri var nelabvēlīgi ietekmēt organizācijas darbību (Pasākumu plāns iekšējā audita sistēmas pilnveidošanai, 2010).

Iekšējā audita struktūrvienība ne retāk kā reizi gadā sagatavo pārskatu par iekšējā audita struktūrvienības darbību. Iekšējā audita struktūrvienības vadītājs, pamatojoties uz veiktajiem iekšējiem auditiem, tajos konstatētajiem faktiem un pierādījumiem, sniedz viedokli par ministrijas vai iestādes izveidoto iekšējās kontroles sistēmu.

Lai novērtētu, kāda ir augstskolu vadības un iekšējo auditoru sadarbība, sniegtajos pārskatos tika analizēti tajos minētie iekšējās kontroles sistēmas izveides un darbības novērtējumi.

Rezultātā var secināt, ka

- minētajās augstskolās ir izveidotas un nepārtraukti darbojas iekšējās kontroles sistēmas, kas nodrošina augstskolu (universitāšu) mērķu sasniegšanu, resursu aizsardzību, kontroles pasākumu izveidošanu un uzturēšanu;
- izveidotās iekšējās kontroles sistēmas ir nepieciešams pilnveidot;
- kopumā iekšējo auditoru un augstskolu vadību sadarbība ir pozitīva (skat. 2.9. tab.).

2.9. tabula

Iekšējās kontroles sistēmas izveides un darbības novērtējums augstskolās, kurās no 2000. gada līdz 2008. gadam ir ieviestas iekšējā audita struktūrvienības

Nr.p. k.	Augstskola	Iekšējo auditoru iekšējās kontroles sistēmas izveides un darbības novērtējums
1.	Banku augstskola	Kopumā iekšējās kontroles sistēma ir izveidota un darbojas, taču pastāv iespējas tās pilnveidošanai. Par visu veikto iekšējo auditu rezultātiem ir iesniegti ziņojumi Banku augstskolas rektorei. Nav bijuši gadījumi, kad vadība rekomendācijas nav pieņēmusi.
2.	Latvijas Universitāte	Kontroles sistēma darbojas atbilstoši MK noteikumiem Nr. 466, tā tiek pilnveidota un uzlabota, tomēr atsevišķos gadījumos ir konstatēti trūkumi, kuri pakāpeniski saskaņā ar apstiprinātiem darbību plāniem tiek novērsti.
3.	Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija	Kopumā iekšējās kontroles sistēma ir izveidota un darbojas efektīvi. Par veikto auditu rezultātiem ir iesniegti ziņojumi akadēmijas rektoram.
4.	Rēzeknes augstskola	Kopumā iekšējās kontroles sistēma augstskolā darbojas apmierinoši, bet tā ir pilnveidojama. Par veikto auditu rezultātiem ir iesniegti ziņojumi augstskolas rektoram.
5.	Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskola	Kopumā iekšējā kontroles sistēma ir izveidota un darbojas apmierinoši.
6.	Rīgas Tehniskā universitāte	Iekšējās kontroles sistēma ir izveidota un darbojas, bet nepieciešams to pilnveidot. Par veikto auditu rezultātiem ir iesniegti ziņojumi universitātes rektoram, prorektoriem, Senāta attiecīgo komisiju priekšsēdētājiem un auditējamo struktūrvienību vadītājiem. Par iekšējā audita rezultātiem ziņots arī Dekānu padomei.
7.	Latvijas Lauksaimniecības universitāte	Augstskolā ir izveidota un nepārtraukti darbojas iekšējās kontroles sistēma, kas nodrošina universitātes mērķu sasniegšanu, resursu aizsardzību, kontroles pasākumu izveidošanu un uzturēšanu. LLU iekšējās kontroles sistēma kopumā darbojas labi.

Avoti: LR Finanšu ministrijas pārskati par iekšējā audita struktūrvienību darbību ministrijās un to iestādēs (2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008).

Arī LR Finanšu ministrijas 2010. gadā apkopotie dati (Pasākumu plāns iekšējā audita sistēmas pilnveidošanai, 2010) par valsts pārvaldes iekšējā audita struktūrvienību sniegto atzinumu saistībā ar iekšējās kontroles sistēmu liecina, ka kopumā institūcijās, t.sk. augstskolās, ir izveidotas iekšējās kontroles sistēmas, kas darbojas atbilstoši Ministru kabineta 2003. gada 19. augusta noteikumiem Nr. 466 “Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas pamatprasībām”, tomēr ir konstatēti vairāki trūkumi:

- netiek noteikti un pārvaldīti visi ar institūcijas darbību saistītie riski;
- institūcijas un tās struktūrvienību funkciju vai uzdevumu izpilde netiek vērtēta no efektivitātes un izpildes radītāju (rezultātu) sasniegšanas viedokļa;
- nav pietiekamu kontroles pasākumu institūcijas darbības risku novēršanai un finanšu resursu aizsardzībai;
- nav pietiekamu kontroles pasākumu ierēdņu, darbinieku pienākumu un atbildības sadalījumā;
- nav pietiekamu kontroles pasākumu dokumentu aprites un uzglabāšanas sistēmas, kā arī informācijas aizsardzības nodrošināšanā.

Vienlaikus tika sniegti ieteikumi iekšējā audita sistēmas pilnveidošanai:

- lielāka vadības uzmanība jāpievērš iekšējās kontroles sistēmas stiprināšanai;
- jāizmanto iedarbīgākas iekšējā audita metodes;
- jāpaaugstina iekšējo auditoru kvalifikācija;
- jāveic efektīvāka iekšējo auditoru darba koordinācija (Pasākumu plāns iekšējā audita sistēmas pilnveidošanai, 2010).

Apkopojot promocijas darba pētījuma jautājuma – kāda loma augstskolas iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanā un pilnveidošanā ir vadības instrumentam – iekšējam auditam –, var secināt, ka augstskolās, kurās ir izveidotas iekšējā audita struktūrvienības,

- iekšējais audits laika periodā no 2000. gada līdz 2009. gadam kopumā aptver visas organizācijas darbības un vadīšanas sistēmas, taču netiek pievērsta pietiekama uzmanība ar studiju programmu īstenošanu saistītās iekšējās kontroles sistēmas novērtējumam;
- laika periodā no 2004. gada līdz 2009. gadam iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanai izstrādāto un arī ieviesto ieteikumu skaits ir palielinājies, un tas

liecina par iekšējā audita lomas palielināšanos augstskolā un iekšējā audita procesa un metožu pilnveidošanu;

- lai palielinātu iekšējā audita ietekmi augstskolas iekšējās kontroles pilnveidošanā, nepieciešams paaugstināt iekšējo auditoru kvalifikāciju, pievērst vairāk uzmanības auditoru darba plānošanai un koordinācijai.

Minētais ļauj secināt, ka iekšējais audits augstskolā ir svarīgs vadības instruments, kas netiek pilnībā un efektīvi izmantots, bet tas dod iespēju pilnveidot iekšējās kontroles sistēmas darbību, tādējādi veicinot risku novērtēšanas, kontroles un vadības procesu iedarbīgumu un organizācijas mērķu sasniegšanu.

2. nodaļas secinājumi

Pētot iekšējās kontroles lomu augstskolā un studiju programmas īstenošanā, 2.1. apakšnodaļā tika analizēta vadīšanas un iekšējās kontroles procesu attīstība augstskolā un tika secināts, ka zinātniskajā literatūrā ir definēti seši izglītības vadības teorētiskie modeļi (Bušs, 1995, 2003) – formālais, koleģiālais, subjektīvais, nenoteiktības, kultūras, politiskais modelis. To īstenošanai tiek izmantoti dažādi kontroles vides veidošanas principi, taču Eiropas augstākās izglītības pārvaldē nav dominējoša modeļa, pastāv dažādība (Eurydice, 2008, 104).

Pēdējos desmit gados augstākajā izglītībā notiek straujas pārmaiņas:

1. saskaņā ar Boloņas procesu tika uzsākta un līdz 2010. gadam plānota vienotas Eiropas augstākās izglītības telpas izveide, un tā veicināja Eiropas augstākās izglītības konkurētspēju pasaulē un tālāk attīstīja augstskolu sadarbību kvalitātes nodrošināšanā un novērtēšanā, tika radīti salīdzināmi kritēriji un metodikas.
2. 2005. gada maijā Eiropas augstākās izglītības ministru konferencē Bergenā tika apstiprināti standarti un vadlīnijas kvalitātes nodrošināšanai Eiropas augstākās izglītības telpā. Tie parāda galvenos virzienus un nosaka pasākumus kvalitātes nodrošināšanas politikas izveidei un programmu un piešķiramo grādu kvalitātes un standartu nodrošināšanai augstskolās. Vienlaikus tie nosaka, ka augstskolām jāpievēršas tādas kultūras izveidei, kas atzīst kvalitātes un tās nodrošināšanas lielo nozīmi (Eiropas standarti un vadlīnijas iekšējai kvalitātes nodrošināšanai augstākās izglītības iestādēs, 2005).
3. ES Padome ir akceptējusi, ka sadarbība izglītības un apmācības jomā Eiropā līdz 2020. gadam jāveido saskaņā ar stratēģisko sistēmu, kurai jāaptver izglītības un apmācības sistēmas kopumā mūžizglītības perspektīvā, ņemot vērā četrus stratēģiskus mērķus:
 - mūžizglītība un mobilitāte jāpadara par realitāti;
 - jāuzlabo izglītības un apmācības kvalitāte un efektivitāte;
 - jāveicina taisnīgums, sociālā kohēzija un pilsoniskā aktivitāte;
 - visos izglītības un apmācības līmeņos jāsekmē novatorisms un jaunrade, tostarp uzņēmējdarbības gars.

ES Padome uzsver, ka, lai uzlabotu izglītības kvalitāti un efektivitāti, ir būtiski uzlabot arī izglītības iestāžu pārvaldību un vadību un izstrādāt efektīvas kvalitātes nodrošināšanas sistēmas (ES LV C 119/6 Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis, 2009).

Literatūras avotos augstākās izglītības kvalitāte tiek apskatīta saistībā gan ar augstskolas iekšējiem, gan arī ārējiem mērķiem. Augstākās izglītības kvalitāte tiek formulēta kā visu augstākās izglītības aspektu līdzsvarota atbilstība noteiktiem mērķiem, vajadzībām, prasībām, standartiem, kā sociālas sistēmas atbilstība personības, sabiedrības un valsts sociāli ekonomiskajām vajadzībām un interesēm (Degtjarjova, 2006).

Būtisks aspekts kvalitātes nodrošināšanai augstākās izglītības iestādēs ir kvalitātes kultūra:

1. Kvalitātes kultūra ir organizācijas kultūra, kas veicina un attīsta kvalitāti efektīvā un lietderīgā veidā (Berings, Beerten, Hulpiau, Verhesschen, 2011).
2. Kvalitātes kultūru raksturo divi elementi: kulturāli psiholoģiskais elements un strukturālais/vadības elements. Strukturālais jeb vadības aspekts ietver procesus, kuri veicina un koordinē atbilstošas kvalitātes sasniegšanu (EUA, 2005, 2006).
3. Pēdējos gados diskusijās tiek atdalīti divi jēdzieni: kvalitātes kultūra un iekšējās kvalitātes nodrošināšanas process (Harvey, 2009).
4. D. Berings definē dialektisko kvalitātes kultūras modeli, kas sasaista visaptverošas kvalitātes vadības jeb TQM (*Total Quality Management*) paradigmu ar akadēmiskās pieejas tradicionālajām vērtībām (tradīcijām, individuālo specializāciju, pašnoteikšanos). Augstskolām tiek piedāvāts atrast radošus, līdzsvarotus risinājumus, novērtējot kvalitāti gan no profesionālā, gan no vadīšanas procesu aspekta, vienlaikus uztverot galvenās vērtības: inovācijas, kolektīvo orientācija un sistēmas kontroli, kas balstīta uz plānotu, sistemātisku un koordinētu kvalitātes kontroli (Berings 2009, Berings, Beerten, Hulpiau, Verhesschen, 2011).
5. Lai veiksmīgāk ieviestu kvalitātes kultūru, augstskolām jābalstās uz pierādījumiem, kas apliecina kvalitātes kultūras ietekmi izglītības kvalitātes nodrošināšanā (Berings, 2009).
6. Eiropas Universitāšu asociācija atzīmē, ka galvenais faktors, kas ietekmē kvalitātes kultūras ieviešanas praksi augstskolā, ir stratēģiskā vadīšana, t. sk. plānošana. Tiek

norādīts – ja augstskolā netiek īstenota stratēģiskā vadīšana, var pietrūkt motivācijas ieviest kvalitātes kultūru (EUA, 2006).

Lai augstskola ieviestu kvalitātes kultūru, ir nepieciešams

- kvalitātes novērtēšanas procesus integrēt kvalitātes vadīšanas un attīstības procesos, izvairoties no liekām birokrātiskām procedūrām un atskaitēm;
- ieviest skaidri dokumentētus un iesaistītajām pusēm izskaidrotus, viegli pārbaudāmus noteikumus un procedūras;
- izvēlēties atbilstošus kvalitātes novērtēšanas kritērijus;
- iesaistīt iekšējo procedūru lietošanā akadēmisko un administratīvo personālu, studentus un ārējās ieinteresētās puses;
- ieviešot papildu procedūras, noteikt to galvenos uzdevumus (EUA, 2006, 18–19).

EUA veiktie pētījumi par kvalitātes kultūras ieviešanu Eiropas universitātēs apstiprināja, ka

- augstskolas institucionālā autonomija ir saistīta ar kvalitātes kultūru, tās efektivitāti;
- ja kvalitātes kultūra tiek ieviesta formāli “no augšas” un to nepieņem viss personāls, organizācijā rodas papildu riski;
- kvalitātes kultūras izveides pamats ir uz studentu centrēta pieeja;
- palielinoties ieinteresēto pušu nozīmei kvalitātes kultūras īstenošanā augstskolā, pieaug nepieciešamība skaidri definēt savstarpējās sadarbības nosacījumus un lomas;
- palielinoties institucionālās līderības kapacitātei, palielinās kvalitātes kultūras ietekme birokrātiskā riska samazināšanā (EUA, 2006, 32).

Veiktā analīze ļauj secināt – lai nodrošinātu nepieciešamos nosacījumus kvalitātes kultūras ieviešanai augstskolā, ir jāizveido efektīvs un lietderīgs vadības mehānisms jeb instruments, kas nodrošina risku vadības, kontroles un pārvaldības pasākumus, kā arī rada apstākļus inovācijām, radošiem, līdzsvarotiem risinājumiem un visu ieinteresēto pušu iesaistīšanai. Organizācijas sniegumu (efektivitāti, rezultativitāti) nosaka iedarbīga un lietderīga visa veida resursu izmantošana noteiktu rezultātu sasniegšanai. Tātad organizācijas darbība būs efektīva, ja visi lēmumi par organizācija vadīšanu un resursu izmantošanu tiks pieņemti pēc precīzas informācijas apkopošanas un rūpīgas datu

analīzes, kā arī balstoties uz vadības un atbildīgo personu sagatavotiem pārskatiem. Savukārt tos var sagatavot, ja pastāv efektīva iekšējās kontroles sistēma, kas nodrošina patiesu informāciju par organizācijā notiekošajiem procesiem.

Izpētot arī standartos definētās vadlīnijas un prasības gan kvalitātes nodrošināšanas politikas un pasākumu īstenošanai augstskolā, gan programmu un piešķiramo akadēmisko grādu apstiprināšanai, uzraudzībai un regulārai kontrolei (Standarti un vadlīnijas kvalitātes nodrošināšanai Eiropas augstākās izglītības telpā, 2005), var secināt, ka pēc būtības visi minētie nepieciešamie iekšējie normatīvie dokumenti un nosacījumi ir tieši saistīti ar augstskolas iekšējās kontroles sistēmas izveidi.

Izvērtējot plānoto reformu virzienus un sagaidāmos rezultātus augstākajā izglītībā Latvijā, kā arī šo procesu mijiedarbību ar iekšējās kontroles procesiem augstskolās, var secināt, ka plānoto pasākumu ieviešana augstākajā izglītībā laika periodā līdz 2012. gadam ir tieši saistīta ar augstskolas vadīšanas procesu un iekšējās kontroles pilnveidošanu studiju programmu īstenošanā.

Tā kā Latvijas augstskolas darbojas globālā vidē un ir svarīgi izpētīt iekšējās kontroles sistēmas izveides un darbības pamatprincipus un pieredzi citu pasaules valstu augstskolās, tad 2.2. apakšnodaļā ir analizēta un apkopota gan ASV, gan 30 Eiropas valstu pieredze iekšējās kontroles īstenošanā un novērtēta iekšējās kontroles nozīme augstskolās. Var secināt, ka kopumā prakse ir līdzīga un vērsta uz izglītības procesu kvalitatīvu nodrošināšanu.

ASV universitātēs iekšējās kontroles sistēmas izveides un procesu īstenošanas galvenie aspekti:

- iekšējās kontroles sistēma tāpat kā Latvijā balstīta uz COSO modeļa principiem;
- kontroles vidi veidojošos iekšējos normatīvos dokumentos tiek norādīts uz iespējamiem riskiem un to sekām augstskolas darbībā, kā arī uzsvērts – lai īstenotu mērķus un uzdevumus, augstskolas vadībai riski ir jālīdzsvaro ar kontroles pasākumiem, samazinot riskus līdz augstskolai pieņemamam līmenim. Pretējā gadījumā var rasties problēmas, kas saistītas gan ar paaugstinātu risku, gan pārmērīgu kontroli, un līdz ar to var rasties līdzekļu zudumi, var pieaugt birokrātija, var tikt pieņemti neefektīvi lēmumi, kas samazina procesu produktivitāti, un var rasties citi sarežģījumi;

- visās universitātēs tiek nodrošināta informācijas pieejamība visām ieinteresētajām pusēm, un tas atbilst labas starptautiskās prakses paraugiem.

Eiropas valstu augstskolās atšķirībā no ASV augstskolām netiek nodrošināta informācijas par iekšējās kontroles sistēmas veidošanas pamatprincipiem publiska pieejamība visām ieinteresētajām pusēm. Atsevišķu Eiropas valstu kontroles vides veidošanas nosacījumu atšķirības ir saistītas ar nacionāliem vai reģionāliem noteikumiem. 2.3. apakšnodaļā izpētīts un novērtēts Baltijas valstu augstāko izglītības iestāžu tiesiskais regulējums studiju programmu īstenošanā. Var secināt, ka tas balstīts uz Boloņas deklarācijas noteiktajiem virzieniem un pamatprincipiem Eiropas augstākās izglītības telpā. Šis tiesiskais regulējums detalizēti definē procesā nepieciešamos iekšējās kontroles vides elementus un nosacījumus, kas saistīti ar studiju programmas īstenošanu, bet augstskolas vadība un atbilstošo struktūrvienību vadītāji ir atbildīgi par iekšējo normatīvo aktu izstrādi, apstiprināšanu un atbilstošu lietojumu.

2.4. apakšnodaļā pētot iekšējās kontroles vidi studiju programmas īstenošanā, autore secināja, ka ar izglītības iegūšanu jeb studiju programmas īstenošanu saistītā kontroles vide ir augstskolas kontroles vides sastāvdaļa un to veido ar studiju programmas īstenošanu saistīti procesuālie nosacījumi un prasības, kas attiecas uz studentu uzņemšanu, studiju procesa īstenošanu un eksmatrikulāciju. Sešu Baltijas valstu augstskolu iekšējo reglamentējošo aktu izpēte un kvalitatīva analīze ļauj secināt, ka kopumā augstskolās ir studiju programmu īstenošanai nepieciešamie iekšējie normatīvie akti un to kontroles vide ir izveidota atbilstoši ārējo normatīvo aktu prasībām.

Novērtējot iekšējā audita nozīmi iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanā Latvijas augstskolās, 2.5. apakšnodaļā tika secināts, ka:

- no 1999. gada līdz 2009. gadam deviņās Latvijas augstskolās tika izveidotas iekšējā audita struktūrvienības;
- augstskolu iekšējais audits laika periodā no 2000. gada līdz 2009. gadam kopumā aptver visas organizācijas darbības un vadīšanas sistēmas, taču netiek pievērsta pietiekama uzmanība ar studiju programmu īstenošanu saistītajam iekšējās kontroles sistēmas novērtējumam;
- no 2004. gada līdz 2009. gadam pieaudzis gan iekšējo auditoru izstrādāto, gan ieviesto ieteikumu skaits iekšējās kontroles vides pilnveidošanai, un tas liecina par

iekšējā audita lomas palielināšanos augstskolā un iekšējā audita procesa un metožu pilnveidošanu;

- lai palielinātu iekšējā audita ietekmi uz augstskolas iekšējās kontroles pilnveidošanu, ir nepieciešams paaugstināt iekšējo auditoru kvalifikāciju, pievērst vairāk uzmanības auditoru darba plānošanai un koordinācijai.

Minētais ļauj secināt, ka iekšējais audits augstskolā ir svarīgs vadības instruments, kas netiek pilnībā un efektīvi izmantots, bet tas dod iespēju pilnveidot iekšējās kontroles sistēmas darbību, tādējādi veicinot risku novērtēšanu, kontroles un vadības procesu iedarbīgumu un organizācijas mērķu sasniegšanu.

2. nodaļā izdarītie secinājumi ļauj apgalvot, ka efektīva iekšējās kontroles sistēma ir instruments, kas ļauj augstskolām, īstenojot studiju programmas, rast radošus un līdzsvarotus risinājumus, kā studiju programmā nodrošināt un novērtēt izglītības kvalitāti, vienlaikus veicinot inovācijas un komandas darbu, un kā veicināt kvalitātes kultūras ieviešanu augstskolā. Lai novērtētu augstskolās izveidoto iekšējās kontroles sistēmas efektivitāti, promocijas darba 3. nodaļā tiks pētīti jautājumi, kā augstskolā izmantotais iekšējās kontroles sistēmas modelis nodrošina mūsdienu prasībām atbilstošu risku vadīšanu kopumā un atsevišķās studiju programmās, kā arī – kāda ir augstskolas iekšējās kontroles sistēmas elementu – kontroles vides un informācijas un komunikācijas – nozīme studiju programmu īstenošanā.

3. IEKŠĒJĀ KONTROLES SISTĒMAS EFEKTIVITĀTES UN IETEKMES IZVĒRTĒJUMS STUDIJU PROGRAMMAS ĪSTENOŠANAS PROCESĀ

3.1. Pētījuma metodoloģija

Lai izvērtēt augstskolu iekšējās kontroles sistēmas, to efektivitāti un darbību studiju programmu īstenošanas procesā un izstrādātu priekšlikumus iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanai, balstoties uz promocijas darba pirmajā un otrajā daļā veikto izpēti un iekšējās kontroles sistēmas veidošanas teorētisko un tiesisko aspektu, kā arī ārvalstu un Latvijas augstskolu pieredzes izvērtējumu šajā jomā, darba 3. nodaļā tiks

- analizēts iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes līmenis augstskolās un to ietekmējošie faktori atsevišķu studiju programmu īstenošanā;
- noskaidrots, kā izmantotais iekšējās kontroles sistēmas modelis nodrošina mūsdienu prasībām atbilstošu risku vadīšanu augstskolā kopumā, kā arī atsevišķu studiju programmu īstenošanā;
- noskaidrota augstskolas iekšējās kontroles sistēmas elementu – kontroles vides un informācijas un komunikācijas – nozīme studiju programmu īstenošanas procesā.

Pētījums veikts Baltijas valstu sešās nozaru augstskolās laika periodā no 2009. gada janvāra līdz 2010. gada decembrim. Lai izvēlētos konkrētās pētījumā iesaistāmās nozaru augstskolas, par pamatu tika ņemti šādi raksturojoši lielumi:

- augstskolu savstarpējā sadarbība studiju programmu īstenošanā;
- augstskolās īsteno dažādu līmeņu (I līmeņa, bakalaura, maģistra) studiju programmu saistība ar uzņēmējdarbības vadīšanu un finansēm.

Izlases rezultātā pētījumā tika iesaistītas sešas Baltijas valstu augstskolas:

- 1) Latvijā – Banku augstskola (BA), Latvijas Lauksaimniecības universitāte (LLU), Biznesa augstskolas “Turība” (BAT), Ventspils augstskola (VeA);
- 2) Lietuvā – Viļņas kolēģija (VK);
- 3) Igaunijā – Mainoras Biznesa skola (MBS).

Pētījuma pirmajā un otrajā daļā atspoguļots kvantitatīvs pētījums, kas tapis, izmantojot vienu no izglītības pētījumos biežāk lietotajām datu savākšanas metodēm – aptauju. Tika izstrādātas divas anketas (skat. 1., 2. pielikumu). To mērķis bija

- novērtēt augstskolas iekšējās kontroles sistēmas efektivitāti kopumā, kā arī atsevišķu tās elementu efektivitāti (kontroles vide, kontroles pasākumi, risku novērtēšana, informācijas un komunikācijas procesu norise, uzraudzība);
- izpētīt, kāda veida pieeja risku vadīšanas jomā tiek īstenota augstskolās, kā arī novērtēt identificēto risku ietekmi studiju programmas īstenošanas procesā.

Anketa iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtēšanai (1. anketa) tika izstrādāta, izmantojot Pasaules Bankas lietoto pieeju (Barton, Shenkir, Walker, 2002) un iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanas kritērijus (LR FM Metodiskie ieteikumi institucionālo auditu veikšanai, 2010). Tas ļāva noskaidrot, vai un kādā mērā izveidotā iekšējās kontroles sistēma nodrošina organizācijas noteiktās stratēģijas un politikas īstenošanu, vai izveidotie informācijas apmaiņas kanāli ir atbilstoši un nodrošina augstākā līmeņa vadību ar informāciju par iespējamajiem riskiem un iekšējās kontroles trūkumiem, kā arī – vai notiek iekšējās kontroles sistēmas periodiska izvērtēšana.

Tā kā 1. un 2. nodaļā veiktā analīze ļāva secināt, ka augstskolās iekšējās kontroles sistēmas izveidē tiek lietots COSO modelis, tad, lai novērtētu iekšējās kontroles sistēmas efektivitāti augstskolā, t. sk. studiju programmas īstenošanas procesā, anketas struktūra tika balstīta uz COSO modeļa pieciem elementiem un aptvēra 42 efektivitātes novērtēšanas indikatorus piecās sadaļās, kurās tika apzināti un novērtēti visi pieci iekšējās kontroles sistēmas elementi:

1. sadaļā tika iekļauti jautājumi (1–17), kas saistīti ar iekšējās kontroles vides izveidi un darbību;
2. sadaļā (18–25) – jautājumi par procesiem, kas saistīti ar risku novērtēšanu;
3. sadaļā (26–32) – jautājumi, kas ļauj novērtēt informācijas un komunikācijas procesu;
4. sadaļā (33–34) – jautājumi, kas saistīti ar uzraudzību;
5. sadaļā (35–42) – jautājumi par īstenojamajām kontroles aktivitātēm.

Savukārt, lai izpētītu, vai izmantotais iekšējās kontroles sistēmas modelis nodrošina mūsdienu prasībām atbilstošas jaunās risku vadīšanas paradigmas (vai gan augstskolā kopumā, gan studiju programmas īstenošanas procesā pastāv integrēta, sistemātiska, nepārtraukta risku vadīšana) īstenošanu, tika izstrādāta un izmantota 2. anketa (skat. 2. pielikumu).

Lai identificētu būtiskos riskus un novērtētu iekšējās kontroles sistēmas ietekmi uz risku mazināšanu studiju programmas īstenošanā, anketā visi riski iedalīti piecās grupās, kas kopā aptver 43 jautājumus:

1. sadaļā iekļauti 20 jautājumi saistībā ar stratēģiskiem riskiem;
2. sadaļā – 4 jautājumi, kas saistīti ar finanšu riskiem;
3. sadaļā – 12 jautājumi, kas saistīti ar procesu nodrošināšanu studiju programmu īstenošanā;
4. sadaļā – 5 jautājumi, kas saistīti ar negadījumu risku;
5. sadaļā – 2 jautājumi, kas saistīti ar atbilstības risku.

Novērtēšanas procesā tika iekļauti tie sešu augstskolu augstākā, vidējā un zemākā līmeņa vadītāji, kuri bija tieši saistīti ar studiju programmas īstenošanas procesu. Kopā tika anketēti 23 administratīvā personāla darbinieki, t. sk. studiju prorektori, fakultātes dekāns, studiju programmu direktori, studiju direktore, katedras vadītāji, filiāles vadītāja (skat. 3.1. tabulu).

3.1. tabula

Iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes un augstskola risku vadīšanas procesu novērtēšanā iesaistītā administratīvā personāla skaits

Augstskola/ eksperti (skaits)	Augstākā līmeņa vadītāji	Vidējā līmeņa vadītāji	Zemākā līmeņa vadītāji	Kopā
BA		5		5
LLU		3	1	4
VA	2	3		5
BAT		1	1	2
VK	1	4		5
MBS		2		2
KOPĀ	3	18	2	23

Lai padziļināti izpētītu un izvērtētu, vai augstskolas iekšējās kontroles sistēmas elementi – kontroles vide, informācija un komunikācija – veicina studiju programmu īstenošanu, arī trešajā pētījuma daļā tika veikts kvantitatīvs pētījums – aptauja. Tā tika balstīta uz anketām, kas izstrādātas studentiem un akadēmiskajam personālam (skat. 3., 4. pielikumu). Veiktā anketēšana ļāva izpētīt studentu viedokli, kā arī studiju programmu īstenošanā iesaistītā akadēmiskā personāla viedokli un pieredzi saistībā ar iekšējās

kontroles nodrošināšanu studiju programmas īstenošanā. Aptaujas anketa veidota no strukturētiem jautājumiem trīs daļās:

- pirmajā anketas daļā tika ietverti divi jautājumi, kas ļauj respondentu raksturot vispārīgi;
- otrajā daļā – trīs jautājumi, kas saistīti ar augstskolas iekšējās kontroles vidi veidojošo svarīgāko iekšējo normatīvo aktu ietekmes novērtējumu;
- trešajā anketas daļā tika iekļauts jautājums, kas ļauj noskaidrot iekšējās kontroles sistēmas nozīmi un darbības efektivitāti.

Aptaujas anketā tika ietverta iespēja respondentiem izteikt komentārus par anketas otrās daļas jautājumiem.

Anketām, kas bija paredzētas augstskolu studentu aptaujai, pirmajā daļā tika iekļauti jautājumi, kas identificē studiju programmas līmeni, studiju formu, aptaujas dalībnieka studiju kursu, kā arī tika uzdots jautājums par to, vai respondents studijas apvieno ar darbu.

Anketām, kas bija paredzētas augstskolu akadēmiskā personāla viedokļa noskaidrošanai, pirmajā daļā tika iekļauti jautājumi, cik ilgi viņi strādā augstskolā, vai ir pamatdarbā strādājošā vai viesdocētāja statusā.

Otrajā aptaujas anketas daļā respondentiem tika jautāts,

- cik svarīgi, viņu skatījumā, ir iepazīstināt studentus ar anketā minētajiem augstskolas iekšējiem normatīvajiem aktiem, kas reglamentē studiju programmas īstenošanas procesu (5. jautājums);
- vai respondents pats ir iepazinies ar iepriekšminētajiem dokumentiem (6. jautājums);
- kādā mērā iegūtā informācija, kas atspoguļota iekšējos normatīvajos aktos, palīdz studentiem labāk apgūt studiju programmu (7. jautājums).

Studentu aptaujas ģenerālkopu veidoja 5190 iepriekš minēto sešu augstskolu 2009./2010. akadēmiskajā gadā pilna un nepilna laika studiju dažādu līmeņu (pirmā līmeņa, bakalaura un maģistra) studiju programmās studējošie studenti, kas saistīti ar uzņēmējdarbības vadīšanu un finansēm, bet akadēmiskā personāla aptaujas ģenerālkopu veidoja 226 docētāji, kas piedalījās iepriekšminēto studiju programmu īstenošanā šajās augstskolās.

Lai noteiktu augstskolu studentu un docētāju nepieciešamo vienkāršās gadījuma izlases bez atkārtojumiem, tika izmantota formula:

$$n = \frac{N(1-w)t^2w}{\Delta^2N + t^2w(1-w)} \quad (3.1.)$$

kur n – izlases lielums, t – 1,96 (pie ticamības līmeņa $P = 95\%$, nozīmības līmenis ir $\alpha = 0,05$), w – relatīvais biežums 0,5, N – ģenerālkopa, Δ – reprezentācijas kļūdas lielums 0,05.

Tika veikts studentu izlases aprēķins:

$$n = \frac{5190 * (1 - 0.5) * 1.96^2 * 0.5}{0.05^2 * 5190 + 1.96^2 * 0.5(1 - 0.5)} \sim 358 \quad (3.2.)$$

un akadēmiskā personāla izlases aprēķins:

$$n = \frac{226 * (1 - 0.5) * 1.96^2 * 0.5}{0.05^2 * 226 + 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)} \approx 138 \quad (3.3.)$$

Lai pieļaujamās izlases kļūdas lielums nepārsniegtu 0,05, studentu izlases skaitam jābūt ne mazākam par 358 studentiem, bet akadēmiskā personāla pārstāvjiem jābūt ne mazāk par 138 personām. Pētījumā tika aptaujāti 1058 studenti un 139 akadēmiskā personāla pārstāvji.

Tālāk promocijas darba 3.2. apakšnodaļā analizēts augstskolu iekšējās kontroles sistēmu efektivitātes līmenis un to ietekmējošie faktori.

3.2. Iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtējums augstskolās

Lai izpētītu promocijas darba pētījuma jautājumu – kādā līmenī ir augstskolu iekšējās kontroles sistēmas efektivitāte –, promocijas darba autore salīdzināja iekšējās kontroles sistēmas darbību sešās Baltijas valstu augstskolās.

Aptaujas jautājumi aptver visus piecus iekšējās kontroles sistēmas elementus: kontroles vidi, kontroles pasākumus, risku novērtēšanu, informāciju un komunikāciju un uzraudzības procesus.

Pirmajā anketā kā aptaujas rezultātu novērtēšanas skala tiek piedāvāti šādi atbilžu varianti:

- “Jā” – ja jautājumā minētais iekšējās kontroles aspekts organizācijā tiek izpildīts pilnībā un nav nepieciešama iekšējās kontroles sistēmas elementa pilnveidošana;
- “Daļēji” – ja jautājumā minētais iekšējās kontroles aspekts organizācijā tiek izpildīts daļēji un ir nepieciešama iekšējās kontroles sistēmas elementa pilnveidošana;
- “Nē” – ja jautājumā minētais iekšējās kontroles aspekts organizācijā netiek izpildīts un ir nepieciešams ieviest pasākumus iekšējās kontroles sistēmas atbilstošā elementa darbības nodrošināšanai.

Balstoties uz 1.4. nodaļā apskatītajiem iekšējās kontroles novērtēšanas kritēriju izvērtēšanas aspektiem un ņemot vērā ar iekšējās kontroles īstenošanu saistīto pasākumu novērtējumu sakarības, tika izmantots papildu mainīgais – iekšējās kontroles pasākuma nozīmīgums (N) efektīvas iekšējās kontroles nodrošināšanā. Tas tika novērtēts trīs vērtību grupās:

N₁ = 2, ja iekšējās kontroles aspekts tiek izpildīts pilnībā un nav nepieciešama iekšējās kontroles sistēmas elementa pilnveidošana;

N₂ = 1, ja iekšējās kontroles aspekts tiek izpildīts daļēji un ir nepieciešama iekšējās kontroles sistēmas elementa pilnveidošana;

N₃ = 0, ja iekšējās kontroles aspekts netiek izpildīts pilnībā un ir nepieciešams ieviest pasākumus iekšējās kontroles sistēmas atbilstošā elementa darbības nodrošināšanai.

Pētot teorētiskos avotus un normatīvos aktus, atklājās, ka literatūrā līdz šim nav aprakstīta metodika iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtēšanai. Tāpēc, balstoties uz COSO modeli un iekšējās kontroles novērtēšanas kritēriju izvērtēšanas aspektiem (LR FM Metodiskie ieteikumi institucionālo auditu veikšanai, 2010), promocijas darba autore izstrādāja **metodi iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes**

novērtēšanai augstskolās. Iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtēšanā tiek izdalīti seši posmi.

1. posms. Balstoties uz apkopotajiem anketēšanas rezultātiem, **tiek noteikts, cik respondentu** ir atzinuši, ka konkrētais iekšējās kontroles aspekts:

- tiek izpildīts pilnībā un nav nepieciešama iekšējās kontroles sistēmas elementa pilnveidošana (n_1);
- tiek izpildīts daļēji un ir nepieciešama iekšējās kontroles sistēmas elementa pilnveidošana (n_2);
- netiek izpildīts un ir nepieciešams ieviest pasākumus iekšējās kontroles sistēmas atbilstošā elementa darbības nodrošināšanai (n_3).

2. posms. Tiek aprēķināts iekšējās kontroles sistēmas atsevišķo aktivitāšu īstenošanas aspektu kopējais novērtējums (IK_n), ko iegūst, summējot atsevišķo respondentu novērtējumus par īstenotajām aktivitātēm (skat. 3.3., 3.7. formulu):

$$IK_n = IK_{n1} + IK_{n2} + IK_{n3} \quad (3.3.)$$

Lai aprēķinātu šo rādītāju, sākotnēji ir jāaprēķina **katras īstenošanas aktivitātes kopējais novērtējums**, ņemot vērā, vai konkrētais iekšējās kontroles aspekts tiek izpildīts pilnībā, daļēji vai nav izpildīts (IK_{n1} , IK_{n2} , IK_{n3}):

$$IK_{n1} = n_1 \times N_1 = 2 n_1 \quad (3.4.)$$

$$IK_{n2} = n_2 \times N_2 = n_2 \times 1 = n_2 \quad (3.5.)$$

$$IK_{n3} = n_3 \times N_3 = n_3 \times 0 = 0 \quad (3.6.)$$

Tādējādi

$$IK_n = 2n_1 + n_2 \quad (3.7.)$$

kur

IK_n – veikto iekšējās kontroles sistēmas atsevišķo aktivitāšu īstenošanas aspektu kopējais novērtējums;

IK_{n1} – īstenoto iekšējās kontroles sistēmas aktivitāšu kopējais novērtējums, ja iekšējās kontroles aspekts tiek izpildīts pilnībā un nav nepieciešama iekšējās kontroles sistēmas elementa pilnveidošana;

IK_{n2} – īstenoto iekšējās kontroles sistēmas aktivitāšu kopējais novērtējums, ja iekšējās kontroles aspekts tiek izpildīts daļēji un ir nepieciešama iekšējās kontroles sistēmas elementa pilnveidošana;

IKn3 – īstenoto iekšējās kontroles sistēmas aktivitāšu kopējais novērtējums, ja iekšējās kontroles aspekts netiek izpildīts pilnībā un ir nepieciešams ieviest pasākumus iekšējās kontroles sistēmas atbilstošā elementa darbības nodrošināšanai.

3. posms. Tiek noteikts maksimāli iespējamais īstenoto iekšējās kontroles sistēmas atsevišķo aktivitāšu novērtējums (IK_{nmax}):

$$IK_{nmax} = n \times N_1 \quad (3.8.)$$

$$n = (n_1 + n_2 + n_3) \quad (3.9.)$$

kur

IK_{nmax} – iekšējās kontroles sistēmas atsevišķo īstenoto aktivitāšu kopējais maksimāli iespējamais novērtējums;

n – kopējais respondentu skaits;

N₁ – iekšējās kontroles aspekta maksimāli iespējamais novērtējums (aspekts pilnībā atbilst prasībām un nav nepieciešama iekšējās kontroles sistēmas elementa pilnveidošana).

4. posms. Tiek noteikts iekšējās kontroles sistēmas katras atsevišķās aktivitātes efektivitātes līmeni (**IK_{ae}**), ņemot vērā iekšējās kontroles sistēmas īstenoto atsevišķo maksimāli iespējamo aktivitāšu kopējo novērtējumu:

$$IK_{ae} = IK_n / IK_{nmax} \times 100\% \quad (3.10.)$$

kur

IK_{ae} – iekšējās kontroles sistēmas atsevišķo aktivitāšu efektivitātes līmenis;

IK_n – iekšējās kontroles sistēmas atsevišķo aktivitāšu īstenošanas aspektu kopējais novērtējums;

IK_{nmax} – iekšējās kontroles sistēmas īstenoto aktivitāšu kopējais maksimāli iespējamais novērtējums.

5. posms. Tiek aprēķināta katra iekšējās kontroles sistēmas elementa (kontroles vides, risku novērtēšanas, kontroles pasākumu, informācijas un komunikācijas, uzraudzības) vidējā efektivitāte (**IK_{Evid.e.}** %), ņemot vērā atsevišķo aktivitāšu efektivitātes līmeņu kopsummu, dalot to ar iekšējās kontroles sistēmas elementa novērtēšanai izmantoto pasākumu skaitu.

6. posms. Tiek noteikts iekšējās kontroles sistēmas kopējo un atsevišķo elementu (kontroles vides, risku novērtēšanas, kontroles pasākumu, informācijas un

komunikācijas, uzraudzības) **efektivitātes līmenis, izmantojot iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtējuma līmeņu skalu.**

Balstoties uz pieeju, kas izmantota LR Ministru kabineta noteikumos Nr. 918. (2010), tika klasificēti pieci iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtējuma līmeņi, sākot ar vērtējumu “neapmierinoši” un beidzot ar “ļoti labi”. Efektivitātes novērtējuma līmenis

- “ļoti labi” nozīmē, ka iekšējās kontroles sistēma ir izveidota un darbojas veiksmīgi, atbilstoši visām prasībām un labākai praksei;
- “labi” – iekšējās kontroles sistēma ir izveidota un kopumā darbojas labi, atbilstoši visām prasībām un labākai praksei, tomēr ir nepieciešami nelieli uzlabojumi;
- “apmierinoši” – iekšējās kontroles sistēma ir izveidota, tā kopumā darbojas atbilstoši visām prasībām, bet nepieciešama tās pilnveidošana;
- “vāji” – iekšējās kontroles sistēma ir izveidota daļēji un tikai daļēji atbilst prasībām, ir nepieciešama sistēmas būtiska pilnveidošana;
- “neapmierinoši” – iekšējās kontroles sistēma nav izveidota. Vērtēšanas līmeņu struktūra atspoguļota 3.2. tabulā.

3.2. tabula

Iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtējuma līmeņi (%)

Vērtējums	Efektivitātes līmenis (%)	Iekšējās kontroles sistēmas (IKS) efektivitātes līmeņa raksturojums
Ļoti labi	> 80	IKS ir izveidota un darbojas veiksmīgi, atbilstoši visām prasībām un labākai praksei
Labi	65–80	IKS ir izveidota un kopumā darbojas labi, atbilstoši visām prasībām un labākai praksei, bet ir nepieciešami nelieli uzlabojumi
Apmierinoši	50–64	IKS ir izveidota, kopumā darbojas atbilstoši visām prasībām, bet nepieciešama tās pilnveidošana
Vāji	20–49	IKS ir daļēji izveidota un daļēji atbilst prasībām, nepieciešams sistēmas būtiska pilnveidošana
Neapmierinoši	< 20	IKS nav izveidota, nepieciešama sistēmas izveide

Izstrādātā metode tika izmantota iepriekš minēto sešu augstskolu iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtēšanai. Sākotnēji tika novērtēta katra augstskola atsevišķi (skat. piemēru 5. pielikumā).

Lai noteiktu kopējās tendences un problēmas iekšējās kontroles sistēmas darbībā visās sešās augstskolās, pētījuma dati apkopoti 3.3. tabulā. Spriežot pēc augstskolu administratīvā personāla veiktajiem pasākumiem, kas saistīti ar iekšējo kontroli, var secināt, ka augstskolās iekšējās kontroles sistēmas ir izveidotas un darbojas vienlīdz efektīvi – labā līmenī (vidēji 78% no maksimāli iespējamā). Tas nozīmē, ka iekšējās kontroles sistēmas ir izveidotas un kopumā darbojas labi, atbilstoši visām prasībām un labākai praksei, bet ir nepieciešami uzlabojumi. Novērtējot iekšējās kontroles sistēmas atsevišķo elementu efektivitāti, redzams, ka šie rādītāji aplūkotajās augstskolās atšķiras. Pētījuma periodā viszemākajā līmenī tiek īstenota risku novērtēšana – vērtējums visām augstskolām kopā ir 65%, t.i., līmenis ir labs, tomēr, analizējot šo rādītāju pa atsevišķām augstskolām, var redzēt, ka tas divās augstskolās ir apmierinošā līmenī (BA, MBS), bet vēl divās (VeA, VK) šis rādītājs apmierinošu līmeni pārsniedz tikai par vienu procentu. Tāpat atšķiras iekšējās kontroles sistēmas novērtējumi tādiem elementiem kā īstenotās kontroles aktivitātes (BA) un uzraudzība (BAT) (skat. 3.3. tabulu).

3.3. tabula

Augstskolu iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes vidējais novērtējums (%)

Iekšējās kontroles sistēmas elementi	Iekšējās kontroles sistēmas elementu vidējais novērtējums (%)
Kontroles vide	87
Kontroles aktivitātes	79
Risku novērtēšana	65
Informācija komunikācija	86
Uzraudzība	72
IKS efektivitātes vidējais novērtējums	78

Kā jau tika minēts 2. nodaļā, ka nodrošinot kvalitātes kultūras attīstību augstākās izglītības iestādēs, ir nepieciešams sīkāk izvērtēt – kādā mērā tiek īstenoti tādi nosacījumi kā

- kvalitātes novērtēšanas procesu integrēšana kvalitātes vadīšanas un attīstības procesos;
- skaidri dokumentētu un iesaistītām pusēm izskaidrotu, pārbaudāmu noteikumu un procedūru ieviešana;
- kvalitātes novērtēšanas kritēriju noteikšana un izskaidrošana;

- skaidri definēti ieinteresēto pušu savstarpējās sadarbības nosacījumi, lomas un atbildība;
- iekšējo un ārējo ieinteresēto pušu, t.sk. akadēmiskā, administratīvā personāla un studentu, iesaistīšana iekšējo procedūru izpildē.

3.4. tabula

Augstskolu iekšējās kontroles sistēmu elementa “risku novērtēšana” aktivitāšu vidējais efektivitātes novērtējums (%)

Iekšējās kontroles sistēmu elementu raksturojošie pasākumi	Iekšējās kontroles sistēmu pasākumu vidējā efektivitāte
1	71
2	37
3	52
4	35
5	63
6	87
7	69
8	65
9	84
10	67
Kopā vidēji (%)	65

Veicot katra iekšējās kontroles sistēmas elementa raksturojošo aktivitāšu efektivitātes izvērtēšanu, var noteikt jomas, kurās ir nepieciešami uzlabojumi. Pētījums parāda, ka ar risku novērtēšanu saistīto aktivitāšu efektivitāte atbilstoši efektivitātes novērtējuma līmeņiem (skat. 3.2. tabulu), tiek novērtēta kā “vāja” un “apmierinošs” visās pētījumā iesaistītajās augstskolās (100%) tādās jomās (skat. 3.4. tabulu), kas saistītas ar

- risku novērtēšanas kārtības un metožu izvēli augstskolās (vid. efektivitāte 37%, skat. 2. aktivitāti 3.4. tabulā);
- identificēto risku izvērtēšanu un to prioritātes noteikšanu (vid. efektivitāte 35%, skat. 4. aktivitāti 3.4. tabulā).

50% augstskolu tādā pašā līmenī tiek novērtētas aktivitātes, kas saistītas ar atbildības noteikšanu par nepieciešamajām kontroles aktivitātēm un risku vadīšanu struktūrvienībās (vid. efektivitāte 52%, skat. 3. aktivitāti 3.4. tabulā).

**Augstskolu iekšējās kontroles sistēmu elementa “kontroles vide” aktivitāšu vidējais
efektivitātes novērtējums (%)**

Iekšējās kontroles sistēmas elementu raksturojošie pasākumi	Iekšējās kontroles sistēmas pasākumu vidējā efektivitāte
1	96
2	84
3	91
4	93
5	85
6	82
7	84
8	84
9	81
10	81
11	86
12	63
13	97
14	93
15	94
16	78
17	100
18	72
19	95
Kopā vidēji (%)	87

Tā kā risku novērtēšana efektivitātes ziņā ir viszemākā, tā padziļināti tika pētīta promocijas darba 3.3. apakšnodaļā.

Izvērtējot augstskolu aktivitātes, kas saistītas ar kontroles vides izveidi un šīs sistēmas darbības nodrošināšanu, var secināt, ka, lai arī vidējais efektivitātes novērtējuma līmenis ir ļoti labs (skat. 3.5. tabulu), tomēr atsevišķās augstskolās pētījuma periodā

- nav skaidri definēti un visām ieinteresētām pusēm izskaidroti ētikas principi, kas praksē tiek īstenoti;

- personālam nav skaidrības par personāla politiku;
- darbiniekiem nav precīzu amata aprakstu, kas atbilstoši izmaiņām tiek atjaunoti;
- pietiekamā mērā netiek veicināta darbinieku profesionālās kvalifikācijas paaugstināšana, tā ļautu viņiem aizvietot citus darbiniekus atvaļinājuma laikā, slimību u.c. gadījumos;
- ne visās augstskolās vadītāju attieksme pret kontroles funkcijām veicina organizācijas mērķu sasniegšanu.

Atsevišķās augstskolās respondenti atzīmē, ka nepietiekami efektīvs ir informācijas apmaiņas process starp vadību un darbiniekiem par izmaiņām dokumentos, kas reglamentē procesus, kuri ir tieši saistīti ar viņu amata pienākumu izpildi. Vienlaikus jāsecina, ka respondenti ļoti labā līmenī (vidējā efektivitāte 97%, skat. 13. aktivitāti 3.5. tabulā) novērtē to, ka augstākā līmeņa vadība no tiem, pildot amata pienākumus, sagaida ārējo un iekšējo normatīvo aktu ievērošanu.

Respondenti uzskata, ka augstskolas vadības aktivitātes, kas saistītas ar informāciju un komunikāciju, ir efektīvas, t.i., atbilst kritērijam “ļoti labi” – 86% (skat. 3.3. tabulu). Tajā pašā laikā novērtējums parāda, ka problemātiska joma augstskolā kvalitatīvu procesu nodrošināšanā ir esošās “vertikālās” un “horizontālās” informācijas plūsmas organizācija: tā nav vienlīdz efektīva visos līmeņos un ne vienmēr aptver visas iesaistītas puses – organizācijas personālu, studentus, sadarbības partnerus, darba devējus u.c. (skat. 2. aktivitāti 3.6. tabulā).

Tāpat arī ne vienmēr tiek nodrošināta efektīva atgriezeniskā saite starp darbiniekiem un augstākā līmeņa vadītājiem saistībā ar noteiktajiem riskiem, finansiāliem rādītājiem, kļūdām, noteikumu neievērošanu u.c. gadījumos (skat. 4. aktivitāti 3.6. tabulā). Darbiniekiem ne vienmēr ir iespēja, apejot savus tiešos vadītājus, paziņot augstākā līmeņa vadībai par iekšējiem un ārējiem riskiem organizācijas darbībā. Respondentu atbildes liecina, ka izveidotā dokumentu aprites kārtība ne visās augstskolās ļauj nekavējoties adekvāti reaģēt uz riskiem to iestāšanās gadījumā (skat. 9. aktivitāti 3.6. tabulā).

3.6.tabula

**Augstskolu iekšējās kontroles sistēmu elementa “informācija un komunikācija”
aktivitāšu vidējais efektivitātes novērtējums (%)**

Iekšējās kontroles sistēmu elementu raksturojošie pasākumi	Iekšējās kontroles sistēmu pasākumu vidējā efektivitāte
1	87
2	68
3	90
4	72
5	91
6	92
7	94
8	95
9	71
Kopā vidēji (%)	86

Lai arī elementa “kontroles aktivitātes”, vidējās efektivitātes vērtējums ir “labi”, dati liecina, ka 50% no pētījumā iesaistītām augstskolām kontroles pasākumu efektivitāte tiek vērtēta “apmierinoši” (skat. 2. aktivitāti 3.7. tabulā).

3.7. tabula

**Augstskolu iekšējās kontroles sistēmu elementa “kontroles aktivitātes”
vidējais efektivitātes novērtējums (%)**

Iekšējās kontroles sistēmu elementu raksturojošie pasākumi	Iekšējās kontroles sistēmu pasākumu vidējā efektivitāte
1	88
2	75
3	90
4	90
5	80
6	63
7	66
8	73
9	92
10	76
Kopā vidēji (%)	79

Tas nozīmē, ka veiktās kontroles aktivitātes neveicina līdzsvarotus, lietderīgus iekšējās kontroles risinājumus izglītības kvalitātes nodrošināšanā. 50% no pētījumā iesaistītajām augstskolām vērtējumu “vāji” un “apmierinoši” ir ieguvuši jautājumā, kas saistīti ar dokumentu parakstīšanas pilnvarojuma piešķiršanu (skat. 7. aktivitāti 3.7. tabulā), dokumentu reģistrāciju un uzskaiti (skat. 6. aktivitāti 3.7. tabulā), kas ir arī ietekmējis vidējo efektivitātes novērtējuma līmeni.

Analizējot uzraudzības procesu novērtējumu pētījuma periodā, redzams, ka ne vienmēr pietiekami efektīvi tiek veikta uzraudzība pār organizācijas mērķu un uzdevumu īstenošanu (skat. 1. aktivitāti 3.8. tabulā). Aktivitātes, kas saistītas ar procesu analīzi un to atbilstību standartu un normatīvo aktu prasībām, respondenti atsevišķās augstskolās vērtē ar līmeni “apmierinoši”, rezultātā tas ir ietekmējis vidējo efektivitātes novērtējuma līmeni (skat. 2. aktivitāti 3.8. tabulā).

3.8. tabula

Augstskolu iekšējās kontroles sistēmu elementa “uzraudzība” aktivitāšu vidējais efektivitātes novērtējums (%)

Iekšējās kontroles sistēmu elementu raksturojošie pasākumi	Iekšējās kontroles sistēmu pasākumu vidējā efektivitāte
1	75
2	68
Kopā vidēji (%)	72

Augstskolās izveidoto iekšējās kontroles sistēmu efektivitātes izvērtējums kopumā atbilst vērtējumam “labi” (skat. iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtējuma līmeņus 3.2. tabulā), t.i., tas ir labs un atbilst visām prasībām. Taču augstskolu iekšējās kontroles sistēmas atsevišķo elementu efektivitātes novērtējums parāda, ka ir daudz jomu, kas nav pietiekamā līmenī sakārtotas. Lai uzlabotu augstskolu vadīšanas procesus un veicinātu izglītības kvalitāti un kvalitātes kultūras attīstību, ir nepieciešams efektīvi, lietderīgi un līdzsvaroti attīstīt un pilnveidot gan iekšējās kontroles sistēmas, gan ar atsevišķiem iekšējās kontroles sistēmas elementiem saistītās aktivitātes.

Ņemot vērā pētījuma rezultātus, kas parāda, ka iekšējās kontroles sistēmas elements – “risku novērtēšana” tiek īstenota zemākā efektivitātes līmenī, nepieciešams veikt

dziļāku šo jautājumu izpēti un novērtēt vai augstskolās izmantotais iekšējās kontroles sistēmas modelis nodrošina mūsdienu prasībām atbilstošu risku vadīšanu augstskolā.

Tāpēc nepieciešams padziļināti

- izpētīt augstskolās īstenotās iekšējās kontroles pieejas risku vadīšanas jomā;
- identificēt un novērtēt galvenos riskus augstskolā un studiju programmas īstenošanas procesā;
- noteikt, kāda ir iekšējās kontroles vides un pārējo iekšējās kontroles sistēmas elementu ietekme studiju programmas īstenošanas procesā augstskolās.

Minētie jautājumi apskatīti darba 3.3. un 3.4. apakšnodaļā.

3.3. Risku novērtējums augstskolās un studiju programmu īstenošanas procesā

Tā kā augstskolu iekšējās kontroles sistēmas novērtējums parādīja, ka visās pētījumā iesaistītajās augstskolās zemākā efektivitātes līmenī tiek īstenots iekšējās kontroles sistēmas elements “risku novērtēšana”, ir nepieciešams padziļināti izpētīt promocijas darba piekto pētījuma jautājumu – kā izmantotais iekšējās kontroles sistēmas modelis nodrošina mūsdienu prasībām atbilstošu risku vadīšanu augstskolā kopumā un atsevišķās studiju programmās?

Kā jau minēts 3.1. apakšnodaļā, tika veikta anketēšana, kurā piedalījās Baltijas valstu sešu augstskolu 23 administratīvā personāla pārstāvji. Viņi tika aptaujāti par risku identificēšanu, novērtēšanu un iekšējās kontroles sistēmas ietekmes izvērtēšanu studiju programmas īstenošanas procesā (risku novērtēšanas anketu skat. 2. pielikumā). Pētījums tika veikts, lai noteiktu,

- vai augstskolās izmanto veco paradigmu risku vadīšanā vai jauno;
- kādi ir galvenie riski, kas ietekmē studiju programmas īstenošanu;
- kāda ir risku ietekme procesu nodrošināšanā augstskolā, t.sk. studiju programmu īstenošanā.

Ņemot vērā 1.2. nodaļā izpētītos teorētiskos aspektus, kā galvenās riska grupas saistībā ar studiju programmas īstenošanu tika definēti

- stratēģiskie riski;

- finanšu riski;
- procesu nodrošināšanas jeb operatīvie riski;
- negadījumu riski;
- atbilstības riski.

Praksē pēdējos gados liela uzmanība tiek pievērsta atbilstības riskam, t.i., kā organizācijas darbība, notiekošie procesi atbilst normatīvo aktu, standartu prasībām, labākās prakses pieredzei u.c.

Izstrādātais identificēto un klasificēto risku saraksts un ar tiem saistītās riska ietekmes un riska iestāšanās iespējamības novērtēšanas kritēriji un līmeņi tika apspriesti, izvērtēti un saskaņoti Banku augstskolas studiju programmu direktoru apspriedē.

Anketā tika iekļauti šādi galvenie iespējamie stratēģiskie riski:

- augstskolā izvirzītā misija un stratēģiskie mērķi neveicina augstskolas konkurētspēju;
- nav izstrādāta risku vadīšanas politika un stratēģija;
- risku identifikācijas process nenotiek augstākās vadības līmenī;
- risku identifikācijas process nenotiek struktūrvienību līmenī;
- risku vadīšanas pasākumi ir neregulāri, fragmentēti;
- netiek plānota kvalitatīva struktūrvienību darbība;
- augstskolā nav rīcības plāna attiecībā uz būtiskiem riskiem;
- nenotiek sistemātiska iekšējo studiju programmas īstenošanas risku identifikācija;
- netiek īstenots visā organizācijā integrēts, sistemātisks, vispusīgs risku vadīšanas process, ko organizē un koordinē augstākā līmeņa vadība un ko katrs darbinieks uztvertu kā daļu no saviem pienākumiem,
- nav noteikts riska tolerances pieļaujамais līmenis;
- nav rīcības plāna attiecībā uz būtiskiem riskiem augstskolā;
- amata pienākumos nav definēta atbildība par risku vadīšanu u.c. (skat. 2. pielikumu).

Kā galvenie iespējamie finanšu riski tika izvirzīti šādi riski:

- netiek nodrošināta augstskolas finansiālā stabilitāte;
- studiju programma nespēj nodrošināt nepieciešamā finansējuma piesaisti;
- netiek īstenota debitoru politika;

- īstenojot studiju programmu, nenotiek efektīva finanšu vadīšana u.c. (skat. 2. pielikumu).

Kā galvenie iespējamie studiju programmas īstenošanas procesu nodrošināšanas jeb operatīvie riski tika izvirzīti šādi riski:

- studiju programmas mērķi neatbilst augstskolas mērķiem;
- nenotiek ilgtermiņa un īstermiņa studiju programmas īstenošanas plānošana;
- studiju programmas īstenošanā netiek nodrošināta saturiski kvalitatīva studiju programmas īstenošana studiju kursos;
- studējošo zināšanas, uzsākot studijas programmā nav pietiekamas, lai sasniegtu plānotos studiju rezultātus paredzētajā kvalitātē un laikā;
- netiek nodrošināti nepieciešamie rezultāti studiju kursā (zināšanas, prasmes, attieksmes);
- netiek nodrošināts kvalitatīvs akadēmiskais sastāvs;
- studiju procesā netiek izmantotas atbilstošas pasniegšanas metodes;
- netiek nodrošināts kvalitatīvs studentu patstāvīgais darbs;
- nenotiek kvalitatīva sadarbība ar sadarbības augstskolām, darba devējiem;
- studenti nevar kvalitatīvi iziet profesionālo praksi;
- netiek nodrošināta atbilstoša studiju vide u.c. (skat. 2. pielikumu).

Kā galvenie iespējamie atbilstības riski tika definēti riski, kas saistīti ar normatīvo aktu neievērošanu finanšu vadīšanā, studiju programmu licencēšanā un akreditācijā, studiju programmas īstenošanā, veicot saimniecisko darbību un organizējot iepirkumus u.c. (skat. 2. pielikumu).

Anketā tika iekļauti arī riski, kas saistīti ar iespējamiem negadījumiem un ar tiem saistīto situāciju vadīšanu (skat. 2. pielikumu).

Veicot pētījumu, tika izmantota arī ekspertu metode – tika aptaujāti tie administratīvā personāla pārstāvji, kuri ir tieši saistīti ar studiju programmas īstenošanu. Viņi anketās atklāja savu viedokli par risku novērtēšanas un vadīšanas procesiem augstskolā. Respondentiem tika piedāvāti šādi jautājumu atbilžu varianti, kas atbilda noteiktam vērtējuma līmenim un novērtēšanas skalai:

1. Novērtējot risku iestāšanās iespējamību (vērtējums 1–5 ballu sistēmā):

1 – riska iestāšanās ir neiespējama;

- 2 – riska iestāšanās iespēja ir maz ticama;
- 3 – riska iestāšanās ir ticama;
- 4 – riska iestāšanās ir ļoti ticama;
- 5 – riska iestāšanās ir nenovēršama.

2. Novērtējot konkrētā riska ietekmi uz studiju programmas īstenošanas procesu (vērtējums 1–5 ballu sistēmā):

- 1 – ietekme ir nenozīmīga;
- 2 – ietekme ir maza;
- 3 – ietekme ir vidēja;
- 4 – ietekme ir liela;
- 5 – ietekme ir katastrofāla.

Teorētisko avotu un normatīvo aktu analīze parādīja, ka literatūrā nav aprakstīta metodika risku ietekmes novērtēšanai studiju programmu īstenošanā, tāpēc promocijas darba autore izstrādāja metodi, kas ļauj novērtēt augstskolā identificēto risku svērtās ietekmes pakāpi studiju programmu (SP) īstenošanas procesā.

Lietojot izstrādāto metodi, tika izdalīti vairāki posmi identificēto risku svērtās ietekmes pakāpes novērtēšanā studiju programmas īstenošanas procesā.

1. posms. Tiek noteikta riska iestāšanās vidējā iespējamība katram anketā ietvertajam (identificētajam) riskam (vērtējums 1–5 ballu sistēmā; novērtējuma līmenis definēts, sākot no “riska iestāšanās ir neiespējama” līdz “riska iestāšanās ir nenovēršama”) (skat. 3.11. formulu).

Riska iestāšanās iespējamība tiek definēta kā varbūtība, ka identificētais risks iestāsies noteiktā riska darbības periodā.

$$R_{ieI_{vid.}} = \sum_{i=1}^n R_{ieI_i} / n = (R_{ieI_1} + R_{ieI_2} + \dots + R_{ieI_n}) / n \quad (3.11.)$$

kur:

$R_{ieI_{vid}}$ – vidējais novērtējums riska iestāšanās iespējamībai studiju programmas īstenošanas procesā;

n – kopējais respondentu skaits;

R_{ieI_i} – i – tā respondenta riska iestāšanās iespējamības novērtējums īstenošanas procesā.

$$i = 1, 2, \dots, n$$

2. posms. Tiek noteikta konkrētā riska vidējā ietekme studiju programmas īstenošanā katram anketā ietvertajam (identificētajam) riskam.

Risku ietekmes noteikšanai identificētie riski tiek analizēti pēc to ietekmes pakāpes studiju programmas īstenošanas procesā (vērtējums 1–5 ballu sistēmā; novērtējuma līmenis definēts, sākot no “ietekme ir nenozīmīga” līdz “ietekme ir katastrofāla”) (skat. 3.12. formulu).

$$RI_{\text{vid}} = \sum_{i=1}^n RI_{ei} / n = (RI_{e1} + RI_{e2} + \dots + RI_{en}) / n \quad (3.12.)$$

kur:

RI_{vid} – riska ietekmes vidējais novērtējums;

n – respondentu skaits;

RI_{ei} – i -tā respondenta riska ietekmes novērtējums studiju programmas īstenošanas procesā

$$i = 1, 2, \dots, n$$

3. posms. Tiek noteikta katra identificētā riska svērtās ietekmes vērtība.

Praksē var būt situācijas, kad riska ietekme studiju programmas īstenošanas procesā ir liela, bet tā iestāšanās iespējamība ir maz ticama. Tas nozīmē, ka ietekmes pakāpe ne vienmēr būs augsta. Riska ietekmi var objektīvi izvērtēt, nosakot riska svērtās ietekmes pakāpes rādītāju.

Riska svērtās vērtības aprēķins balstīts uz pieeju, kas izmantota publiskās un privātās partnerības organizācijās (Valsts aģentūra “Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra”, KPMG Baltics SIA, 2008). Riska svērtās ietekmes vērtību (RSV) aprēķina, izmantojot riska ietekmes vidējo novērtējumu (RI_{vid}) un riska iestāšanās iespējamības vidējo novērtējumu studiju programmas īstenošanas procesā (skat. 3.13. formulu):

$$RSV = RI_{\text{vid}} \times RI_{\text{Ivid}} \quad (3.13.)$$

kur:

RSV – riska svērtās ietekmes vērtība;

RI_{vid} – riska ietekmes vidējais novērtējums;

RI_{Ivid} – riska iestāšanās iespējamības vidējais novērtējums SP īstenošanas procesā.

4. posms. Tiek analizēta un novērtēta riska svērtās ietekmes (RSI) pakāpe katrā risku grupā (stratēģiskie, finanšu, procesu nodrošināšanas, negadījumu, atbilstības riski).

Studiju programmas īstenošanas procesā riska svērtās ietekmes pakāpes līmeņi tiek dalīti trīs grupās: augsta, vidēja un zema riska svērtā ietekmes pakāpe.

Tālāk darbā ir atspoguļota autores izstrādātā riska svērtās ietekmes pakāpes novērtēšanas kārtība un riska svērtās ietekmes pakāpes novērtējuma matrica (skat. 3.4. tabulu).

Riska svērtā ietekme būs augsta,

- ja vidējais riska ietekmes novērtējums ($RI_{vid.}$) un riska iestāšanās iespējamības vidējais novērtējums ($RieI_{vid.}$) studiju programmas (SP) īstenošanas procesā būs lielāks par 3:

$$RI_{vid.} > 3 \text{ un } RieI_{vid.} > 3$$

- ja riska ietekmes vidējais novērtējums ($RI_{vid.}$) būs lielāks par 3 un riska iestāšanās iespējamības vidējais novērtējums ($RieI_{vid.}$) SP īstenošanas procesā būs vienāds ar 3:

$$RI_{vid.} > 3 \text{ un } RieI_{vid.} = 3$$

- ja riska ietekmes vidējais novērtējums ($RI_{vid.}$) būs vienāds ar 3 un riska iestāšanās iespējamības vidējais novērtējums ($RieI_{vid.}$) SP īstenošanas procesā būs lielāks par 3:

$$RI_{vid.} = 3 \text{ un } RieI_{vid.} > 3$$

Riska svērtā ietekme būs vidēja,

- ja riska ietekmes vidējais novērtējums ($RI_{vid.}$) būs lielāks par 3 un riska iestāšanās iespējamības vidējais novērtējums ($RieI_{vid.}$) SP īstenošanas procesā būs mazāks par 3:

$$RI_{vid.} > 3 \text{ un } RieI_{vid.} < 3$$

- ja riska ietekmes vidējais novērtējums ($RI_{vid.}$) būs vienāds ar 3 un riska iestāšanās iespējamības vidējais novērtējums ($RieI_{vid.}$) SP īstenošanas procesā būs vienāds ar 3:

$$RI_{vid.} = 3 \text{ un } RieI_{vid.} = 3$$

- ja riska ietekmes vidējais novērtējums ($RI_{vid.}$) būs mazāks par 3 un riska iestāšanās iespējamības vidējais novērtējums ($RieI_{vid.}$) SP īstenošanas procesā būs lielāks par 3:

$$RI_{vid.} < 3 \text{ un } RieI_{vid.} > 3$$

Riska svērtā ietekme būs zema,

- ja riska ietekmes vidējais novērtējums ($RI_{evid.}$) būs vienāds ar 3 un riska iestāšanās iespējamības vidējais novērtējums ($RI_{Ivid.}$) SP īstenošanas procesā būs zemāks par 3:

$$RI_{evid.} = 3 \text{ un } RI_{Ivid.} < 3$$

- ja riska ietekmes vidējais novērtējums ($RI_{evid.}$) būs mazāks par 3 un riska iestāšanās iespējamības vidējais novērtējums ($RI_{Ivid.}$) SP procesā būs mazāks par 3:

$$RI_{evid.} < 3 \text{ un } RI_{Ivid.} < 3$$

- ja riska ietekmes vidējais novērtējums ($RI_{evid.}$) būs mazāks par 3 un riska iestāšanās iespējamības vidējais novērtējums ($RI_{Ivid.}$) SP īstenošanas procesā būs vienāds ar 3:

$$RI_{evid.} < 3 \text{ un } RI_{Ivid.} = 3$$

Riska svērtās ietekmes pakāpes novērtēšanas matrica ir parādīta 3.9. tabulā

3.9. tabula

Riska svērtās ietekmes pakāpes novērtēšanas matrica

Riska svērtā ietekmes pakāpe	Riska svērtās ietekmes novērtējums	Riska iestāšanās iespējamības novērtējums	Riska ietekmes novērtējums SP īstenošanas procesā
Augsta	$RI_{evid.} > 3$ un $RI_{Ivid.} > 3$ $RI_{evid.} > 3$ un $RI_{Ivid.} = 3$ $RI_{evid.} = 3$ un $RI_{Ivid.} > 3$	Ticama vai ļoti ticama	Liela vai ļoti liela (katastrofāla)
Vidēja	$RI_{evid.} > 3$ un $RI_{Ivid.} < 3$ $RI_{evid.} = 3$ un $RI_{Ivid.} = 3$ $RI_{evid.} < 3$ un $RI_{Ivid.} > 3$	Ticama	Vidēja
Zema	$RI_{evid.} = 3$ un $RI_{Ivid.} < 3$ $RI_{evid.} < 3$ un $RI_{Ivid.} < 3$ $RI_{evid.} < 3$ un $RI_{Ivid.} = 3$	Maz ticama vai neiespējama	Maza vai nenozīmīga

Lai izpētītu promocijas darba pētījuma jautājumu – vai izmantotais iekšējās kontroles sistēmas modelis nodrošina mūsdienu prasībām atbilstošas jaunas risku vadīšanas paradigmas, t.i., vai visā organizācijā tiek nodrošināts integrēts, sistemātisks, nepārtraukts risku vadīšanas process augstskolā kopumā un studiju programmas īstenošanas procesā, tika izvērtēti identificētie riski visās piecās risku grupās. Izmantojot izstrādāto metodi riska svērtās ietekmes novērtēšanai studiju programmas īstenošanas

procesā, šai pētījuma tika noteikta riska svērtās ietekmes pakāpe katram no identificētajiem riskiem (skat. 3.9. tabulu). Tāpat tika novērtētas riska grupas ar augstu riska svērtās ietekmes pakāpi (skat. 3.10. tabulu) visās augstskolās (kopumā pa risku grupām):

- 1) finanšu riski (vidējais riska svērtās ietekmes novērtējums visās augstskolās):
 - netiek nodrošināta augstskolas finansiālā stabilitāte (12,5);
 - studiju programmas nespēj nodrošināt nepieciešamā finansējuma piesaisti (12,2);
- 2) stratēģiskie riski (augstākais vidējais riska svērtās ietekmes novērtējums visās augstskolās): nav risku vadīšanas politikas un stratēģijas (12,1), tiek īstenota neregulāra, fragmentēta pieeja risku vadīšanas procesam (11,6), nav rīcības plāna attiecībā uz būtiskiem riskiem augstskolā (11,1) un studiju programmas īstenošanas procesā (10,7), netiek īstenots visā organizācijā integrēts, sistemātisks, vispusīgs risku vadīšanas process, kuru vada un koordinē augstākā līmeņa vadība un kura pasākumus katrs darbinieks uztvertu kā daļu no saviem pienākumiem (11,1), risku identifikācijas process nenotiek struktūrvienību līmenī (11,1), nav noteikts riska tolerances līmenis (10,7).

Respondentu izteiktais risku novērtējums, izvērtējot riska ietekmi un iestāšanās iespējamību studiju programmas īstenošanas procesā, ļauj secināt, ka minēto riska grupu ietekme studiju programmu īstenošanas procesā augstskolās ir augsta. Tas norāda, ka šo risku iestāšanās iespējamība ir “ticama” un ietekme studiju programmu īstenošanas procesā ir “liela vai ļoti liela” (skat. 3.9. tabulu). Līdz ar to var secināt, ka ir nepieciešama ne tikai šo risku novērtēšana, bet arī sistemātiska to vadīšana.

Vienīgā atšķirība finanšu risku grupā vērojama Mainoras Biznesa skolā, jo šai augstskolai raksturīga stabilitāte valsts budžeta finansējuma piesaistē. Līdz ar to riska, ka studiju programmas nespēj nodrošināt nepieciešamā finansējuma piesaisti, novērtējumā parādās vidēja riska svērtās ietekmes pakāpes novērtējumu (RSI – 8, skat. 3.10. tabulu).

Ar stratēģiskajiem un finanšu riskiem saistītās augstas riska svērtās ietekmes pakāpes vidējais novērtējums studiju programmas īstenošanas procesā augstskolās

Nr. p. k.	Riska nosaukums	Riska svērtās ietekmes vidējā pakāpe
	Stratēģiskie riski	
1.	Nav risku vadīšanas politikas un stratēģijas	12,1
2.	Tiek īstenota neregulāra, fragmentēta pieeja risku vadīšanas procesam	11,6
3.	Nav rīcības plāna attiecībā uz būtiskiem riskiem augstskolā	11,1
4.	Netiek īstenots visā organizācijā integrēts, sistemātisks, vispusīgs risku vadīšanas process, kuru vada un koordinē augstākā līmeņa vadība un kura pasākumus katrs darbinieks uztvertu kā daļu no saviem pienākumiem	11,1
5.	Risku identifikācijas process nenotiek struktūrvienību līmenī	11,1
6.	Nav rīcības plāna attiecībā uz būtiskiem riskiem SP īstenošanai	10,7
7.	Nav noteikts riska tolerances līmenis	10,7
	Finanšu riski	
6.	Netiek nodrošināta augstskolas finansiālā stabilitāte	12,5
7.	SP nespēj nodrošināt nepieciešamā finansējuma piesaisti	12,2
		Augsta svērtā riska ietekmes pakāpe

Analizējot riska svērtās ietekmes pakāpes novērtējumu saistībā ar studiju programmas īstenošanas procesu, var secināt, ka kopumā visās augstskolās risku grupā ietilpstošiem riskiem to svērtā ietekme būs vidēja (skat. 3.11. tabulu).

Riska svērtās ietekmes pakāpes vidējais novērtējums studiju programmas īstenošanas procesā augstskolās

Nr. P. k.	Riska nosaukums	Riska svērtās ietekmes vidējā pakāpe
1.	Nenotiek studentu uzņemšana ar pietiekoši kvalitatīvām zināšanām	7,9
2.	Nenotiek studentu uzņemšana plānotajā skaitā	7,7
3.	SPI netiek nodrošināts kvalitatīvs akadēmiskais sastāvs: vieslektori	7,5
4.	Iziet kvalitatīvi profesionālo praksi Latvijā (vai Lietuvā, vai Igaunijā)	7,4
5.	Iziet kvalitatīvi profesionālo praksi ārzemēs	7,7
6.	Kvalitatīvs studentu patstāvīgais darbs	8,6

Visās augstskolās šajā risku grupā augstākie riska svērtās ietekmes vidējie novērtējumi ir riskiem, kas rodas,

- ja netiek nodrošināta studentu uzņemšana ar pietiekoši kvalitatīvām zināšanām (7,9), un plānotā skaitā (7,7);
- ja netiek nodrošināts kvalitatīvs studentu patstāvīgais darbs (8,6);
- ja netiek nodrošināta kvalitatīva profesionālā prakse gan savā valstī (7,4), gan ārzemēs (7,7);
- ja netiek nodrošināts kvalitatīvs akadēmiskais sastāvs – vieslektori (7,5).

Novērtējot riska svērtās ietekmes pakāpi studiju programmu īstenošanas procesā pa augstskolām, var secināt, ka respondenti norāda uz atsevišķiem minētajiem riskiem kā riskiem ar augstu riska svērtās ietekmes pakāpi.

Pētījums parāda, ka šo risku iestāšanās iespējamība ir “ticama vai ļoti ticama” un to ietekme studiju programmu īstenošanas procesā ir “liela vai ļoti liela” (skat. 3.9. tabulu). Tas liecina, ka augstskolā nepieciešama sistemātiska šo risku vadīšana. Jāatzīmē arī, ka katrā augstskolā ir atšķirīga iekšējā vide un iekšējās kontroles sistēmas, un tāpēc minētajiem riskiem citās augstskolās var būt zema riska svērtās ietekmes pakāpe. Līdz ar

to, turpinot pētījumus, nepieciešams analizēt konkrētos iekšējās un ārējās vides faktorus un to ietekmi katrā augstskolā konkrētā periodā.

Lai noteiktu, kāda pieeja tiek izmantota risku novērtēšanas un vadīšanas procesā augstskolās, tika apkopotas risku vadīšanas pieeju raksturojošās pazīmes un veikts to nodrošināšanas novērtējums (skat. 3.12. tabulu).

Rezultāti liecina, ka augstskolām nav risku vadīšanas politikas un stratēģijas, nav rīcības plānu attiecībā uz būtiskiem riskiem. Tas nozīmē, ka visā organizācijā nepastāv integrēts risku vadīšanas process, kuru vadītu un koordinētu augstākā līmeņa vadība un kura pasākumus katrs darbinieks uztvertu kā daļu no sava amata pienākumiem. Risku identifikācija nenotiek struktūrvienību līmenī.

3.12. tabula

Risku vadīšanas pieejas novērtējums augstskolās

Nr. p.k.	Risku vadīšanas pieejas (paradigmas) raksturojošās pazīmes	Risku vadīšanas pieejas novērtējums
	Vecā pieeja	
1.	Fragmentēta pieeja risku vadīšanas procesam	Atbilst
2.	Neregulāra risku vadīšana	Atbilst
3.	Ierobežota risku vadīšana: tiek identificēti un izskatīti tikai atsevišķu risku veidi	Atbilst
	Jaunā pieeja	
1.	Visā organizācijā pastāv integrēts risku vadīšanas process, ko vada un koordinē augstākā līmeņa vadība, katrs darbinieks risku vadīšanu uztver kā daļu no sava darba	Neatbilst
2.	Nepārtraukts risku vadīšanas process: tas tiek organizēts sistemātiski, strukturēti	Neatbilst
3.	Vispusīga risku vadīšana: tiek izskatīti visi risku veidi un to iespējamā ietekme organizācijā	Neatbilst

Pēc respondentu sniegtajām atbildēm izvērtējot riska ietekmi un iestāšanās iespējamību gan kopumā augstskolā, gan studiju programmas īstenošanas procesā, **iespējams secināt, ka augstskolās tiek īstenota vecā pieeja jeb paradigma, t.i., neregulāra, fragmentēta pieeja risku vadīšanas procesam. Tas nozīmē, ka augstskolās nav definēta risku vadīšanas politika un stratēģija un netiek īstenots visā organizācijā integrēts, sistemātisks, vispusīgs risku vadīšanas process, ko vada un koordinē augstākā līmeņa vadība, katrs darbinieks risku vadīšanu neuztver kā daļu no saviem pienākumiem. Vienlaikus riska svērtās ietekmes novērtējums**

apstiprina – tā kā atsevišķu risku iestāšanās iespējamība augstskolās ir “ticama” vai “ļoti ticama” un ietekme studiju programmu īstenošanas procesā ir “liela” vai “ļoti liela”, augstskolām ir nepieciešama sistemātiska risku vadīšana, lai studentiem nodrošinātu kvalitatīvas izglītības iegūšanas procesu.

3.4. Iekšējās kontroles sistēmas elementu – kontroles vides, informācijas un komunikācijas – lomas novērtējums studiju programmas īstenošanas procesā

Lai izpētītu promocijas darba pētījuma jautājumu “vai augstskolas iekšējās kontroles sistēmas elementi – kontroles vide un informācija, un komunikācija – veicina studiju programmu īstenošanas procesu augstskolā”, trešajā pētījuma daļā tika veikts kvantitatīvs pētījums – studiju programmu īstenošanā iesaistīto studentu un akadēmiskā personāla aptauja. Respondentiem piedāvātajās anketās (skat. 3., 4. pielikumu) tika ietverti šādi jautājumi, to atbilžu varianti un skaidrojumi:

1. Trešajā jautājumā tika vaicāts, cik svarīgi ir, lai studenti un akadēmiskais personāls būtu iepazīstināti ar augstskolā izstrādātajiem un anketā minētajiem iekšējiem normatīvajiem aktiem (anketā tika sniegts konkrētu dokumentu uzskaitījums), un bija iespējams izvēlēties šādus atbilžu variantus:
 - “ļoti svarīgi” – ja iekšējais normatīvais dokuments ir ļoti būtisks augstskolas studiju programmas īstenošanas procesa nosacījumu un prasību izpildē;
 - “svarīgi” – ja iekšējais normatīvais dokuments ir nepieciešams augstskolas studiju programmas īstenošanas procesa nosacījumu un prasību izpildē;
 - “nav svarīgi” – ja iekšējais normatīvais dokuments ir nebūtisks augstskolas studiju programmas īstenošanas procesa nosacījumu un prasību izpildē.
2. Ceturtajā jautājumā respondents tika lūgts atbildēt, vai viņš ir iepazinies ar augstskolā izstrādātajiem un anketā minētajiem iekšējiem normatīvajiem aktiem, un bija iespējams izvēlēties šādus atbilžu variantus:
 - “jā” – ja respondents ir iepazinies ar iekšējo normatīvo aktu;
 - “nē” – ja respondents nav iepazinies ar iekšējo normatīvo aktu.

3. Piektajā jautājumā respondents tika lūgts novērtēt, kādā mērā iegūtā informācija ir palīdzējusi studentiem labāk apgūt studiju programmu, un bija iespējams izvēlēties šādus atbilžu variantus:
- “ļoti būtiski” – ja, nepārzinot minēto normatīvo dokumentu, rodas problēmas studiju programmas īstenošanas procesā;
 - “būtiski” – ja vēlams pārzināt minēto normatīvo dokumentu, lai nerastos problēmas studiju programmas īstenošanas procesā;
 - “nebūtiski” – ja normatīvā dokumenta pārzināšana neietekmē studiju programmas īstenošanas procesu.
4. Sestajā jautājumā respondents tika lūgts novērtēt dažādos iekšējās kontroles pasākumus augstskolā, un tika piedāvāti šādi atbilžu varianti:
- “jā” – ja respondents apstiprina iekšējās kontroles pasākumu esamību;
 - “nē” – ja iekšējās kontroles pasākumi netiek īstenoti;
 - “daļēji” – ja iekšējās kontroles pasākumi tiek īstenoti daļēji.

Aptaujas rezultātā iegūtie dati tika apstrādāti statistikas programmā SPSS (skat. 7. pielikumu), bet pētījumā iegūto datu grafiskais attēlojums veidots, izmantojot programmu *Microsoft Office Excel 2003*.

3.4.1. Kontroles vides ietekmes novērtējums studiju programmas īstenošanas procesā

Novērtējot iekšējās kontroles sistēmas elementa “kontroles vide” ietekmi studiju programmas īstenošanas procesā, tika noskaidrots studentu un akadēmiskā personāla viedoklis šādos jautājumos:

- cik svarīgi, lai viņi būtu iepazīstināti ar studiju programmas īstenošanai nepieciešamajiem augstskolā izstrādātajiem iekšējiem normatīvajiem aktiem;
- vai studenti un akadēmiskais personāls ir iepazinušies ar minētajiem normatīvajiem dokumentiem;
- kādā mērā iegūtā informācija ir palīdzējusi labāk apgūt studiju programmu.

Vērtējot studentu un akadēmiskā personāla atbildes uz jautājumu, cik svarīgi ir iepazīstināt viņus ar iekšējiem normatīvajiem aktiem (skat. 3.13. tabulu), jāsecina, ka kopumā gan studenti, gan akadēmiskais personāls uzskata, ka tas ir “ļoti svarīgi” vai “svarīgi”. Vidēji 94,8% no visiem aptaujātajiem studentiem izsaka viedokli, ka tas ir “ļoti

svārīgi” vai “svārīgi” (49,5% + 45,3%), jo šie dokumenti ir “ļoti būtiski” vai “būtiski” augstskolas nosacījumu un prasību izpildē. Līdzīgu viedokli izsaka 97,3% no aptaujātā akadēmiskā personāla (60,1% + 37,2%). Aptaujas rezultāti ļauj secināt, ka minētie iekšējie normatīvie dokumenti, kas ir augstskolā izveidotās kontroles vides elementi, ir nepieciešami un būtiski studiju programmas īstenošanas procesā.

3.13. tabula

**Nepieciešamība iepazīstināt studentus ar augstskolas iekšējiem normatīviem aktiem.
Studentu un akadēmiskā personāla viedokļu kopsavilkums (%)**

Jautājums	Novērtēšanas kritērijs	Studenti (%)	Akadēmiskais personāls (%)
Vai ir nepieciešams iepazīstināt ar iekšējiem normatīviem aktiem	<i>Ļoti svarīgi</i>	49,5	60,1
	<i>Svarīgi</i>	45,3	37,2
	<i>Nav svarīgi</i>	5,2	2,7

Studenti par “ļoti svarīgiem” atzīst šādus dokumentus (skat. 3.14. tabulu):

- studiju programma (84,1%);
- kārtība par studiju maksu un tās nomaksas termiņiem (67,2%);
- norādījumi par studiju prakses norisi (63,9%);
- metodiskie norādījumi patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai (63,7%).

Nepieciešamība iepazīstināt studentus ar augstskolas iekšējiem normatīvajiem aktiem. Studentu un akadēmiskā personāla viedokļu kopsavilkums

Iekšējais normatīvais akts	Novērtēšanas kritērijs	Studenti		Akadēmiskais personāls	
		Skaitis	%	Skaitis	%
Augstskolas mērķis	<i>Ļoti svarīgi</i>	292	27,6	85	61,2
	<i>Svarīgi</i>	674	63,7	52	37,4
	<i>Nav svarīgi</i>	92	8,7	2	1,4
Studiju programma	<i>Ļoti svarīgi</i>	890	84,1	113	81,3
	<i>Svarīgi</i>	165	15,6	25	18,0
	<i>Nav svarīgi</i>	3	0,3	1	0,7
Studiju programmas īstenošanas grafiks	<i>Ļoti svarīgi</i>	641	60,6	95	68,3
	<i>Svarīgi</i>	400	37,8	42	30,2
	<i>Nav svarīgi</i>	17	1,6	2	1,4
Metodiskie norādījumi studiju kursu apguvei	<i>Ļoti svarīgi</i>	482	45,6	80	57,6
	<i>Svarīgi</i>	527	49,8	58	41,7
	<i>Nav svarīgi</i>	49	4,6	1	0,7
Kārtība par studiju maksu un tās nomaksas termiņiem	<i>Ļoti svarīgi</i>	711	67,2	92	66,2
	<i>Svarīgi</i>	315	29,8	44	31,7
	<i>Nav svarīgi</i>	32	2,9	3	2,2
Iekšējie kārtības noteikumi studējošiem	<i>Ļoti svarīgi</i>	235	22,2	71	51,1
	<i>Svarīgi</i>	696	65,8	65	46,8
	<i>Nav svarīgi</i>	127	12,0	3	2,2
Norādījumi par prakses norisi	<i>Ļoti svarīgi</i>	676	63,9	93	66,9
	<i>Svarīgi</i>	360	34,0	44	31,7
	<i>Nav svarīgi</i>	22	2,1	2	1,4
Metodiskie norādījumi patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai	<i>Ļoti svarīgi</i>	674	63,7	102	73,4
	<i>Svarīgi</i>	364	34,4	37	26,6
	<i>Nav svarīgi</i>	20	1,9	0	0

Akadēmiskais personāls kā “ļoti svarīgu” dokumentu novērtē

- studiju programmu (81,3%);
- studiju programmas īstenošanas grafiku (68,3%);
- metodiskos norādījumus patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai (73,4%);
- norādījumus par studiju prakses norisi (66,9%);
- kārtību par studiju maksu un tās nomaksas termiņiem (66,2%).

Kā “svarīgus”, bet ne būtiskus iekšējos normatīvos aktus studiju programmas īstenošanas procesā studenti norāda

- iekšējās kārtības noteikumus (65,8%);

- augstskolas mērķus (63,7%);
- studiju pārtraukšanas un uzsākšanas kārtību (56%);
- nolikumu par studijām ārzemēs (54%).

Savukārt akadēmiskā personāla pārstāvji par “svarīgu”, bet ne būtisku iekšējo normatīvo aktu norāda nolikumu par studijām ārzemēs (51,8%).

Novērtējuma rezultāti ļauj secināt, ka studentiem un akadēmiskajam personālam “ļoti svarīgi” vai “svarīgi” ir tie iekšējie normatīvie akti, kas skaidri dokumentē un iesaistītajām pusēm izskaidro noteikumus, procedūras, vērtēšanas kritērijus, terminus u.c., kas ir būtiski augstskolas nosacījumu un prasību kvalitatīvā izpildē studiju programmu īstenošanas procesā.

Lai novērtētu, vai studentu un akadēmiskā personāla viedokli ietekmē atsevišķi respondentus raksturojoši rādītāji (piemēram, piederība pie konkrētas augstskolas, studiju līmenis, kurā studē students, vai akadēmiskā darba stāžs augstskolā), pētījumā tika definēti vairāki iespējamie līmeņi jeb gradācijas klases. To, vai šis faktors statistiski ticami ietekmē studentu un akadēmiskā personāla viedokli, iespējams analizēt, veicot dispersiju analīzi, kurā, pārbaudot H0 un H1 hipotēzi, tiek noteiktas faktoru gradācijas klašu vidējās vērtības.

Lai izvērtētu, vai pastāv statistiski būtiska atšķirība starp vērtējumiem jautājumā, vai studentus ir svarīgi iepazīstināt ar iekšējiem normatīvajiem aktiem, studentu un akadēmiskā personāla respondentu grupā augstskolu u.c. raksturojošo rādītāju šķērsriezumā tika veikts vienfaktora dispersijas tests ANOVA, kurā tika novērtēta katra faktora ietekme.

Lai apskatītu iespējamās atšķirības studentu un akadēmiskā personāla uzskatos augstskolās, tiek izvirzītas divas hipotēzes:

- 1) H0 hipotēze – studentu/akadēmiskā personāla viedoklis par to, vai studentus ir svarīgi iepazīstināt ar iekšējiem normatīvajiem aktiem, dažādās augstskolās nav būtiski atšķirīgs;
- 2) H1 hipotēze – studentu/akadēmiskā personāla viedoklis par to, vai studentus ir svarīgi iepazīstināt ar iekšējiem normatīvajiem aktiem, dažādās augstskolās ir būtiski atšķirīgs.

Veicot statistisko analīzi, tiek vērtēts ticamības koeficienta α lielums katrā no jautājumiem, un tiek pieņemts,

- ja minētais koeficients ir lielāks vai vienāds par 0,05, augstskolās studentu un akadēmiskā personāla atbildes būtiski neatšķiras (tiek pieņemta H_0 hipotēze un noraidīta H_1 hipotēze);
- ja minētais koeficients ir mazāks par 0,05, augstskolās studentu un akadēmiskā personāla atbildes būtiski atšķiras (tiek pieņemta H_1 hipotēze un noraidīta H_0 hipotēze).

Statistiski nozīmīgas atšķirības studentu respondentu grupā, salīdzinot pa augstskolām;

- ja lielākās daļas normatīvo aktu vērtējumā: atšķirās dažādu augstskolu studentu viedoklis par augstskolas mērķu, apgūstamo studiju programmu, studiju īstenošana grafika, studiju kursu apguves metodisko norādījumu un studējošo finansiālo un akadēmisko saistību kārtošanas noteikumu ($\alpha = 0$) nozīmību, kā arī par iekšējo kārtības noteikumu ($\alpha = 0,002$) nozīmību.

Turpretī akadēmiskā personāla respondentu grupā statistiski nozīmīgas atšķirības neparādās. Tas ļauj secināt, ka akadēmiskā personāla viedokli par to, vai studentus ir svarīgi iepazīstināt ar augstskolas iekšējiem normatīvajiem aktiem, neietekmē dažādi konkrētās augstskolas iekšējās vides faktori.

Studentu viedokli neveido informācija par kontroles vidi veidojošo elementu, bet gan tas, cik aptaujātajiem studentiem ir svarīgi normatīvie dokumenti, kurus viņi izmanto studiju programmas īstenošanas procesā.

Analizējot iespējamās statistiski nozīmīgās atšķirības studentu un akadēmiskā personāla respondentu grupās pēc citām raksturojošām pazīmēm (studentiem – pēc apgūstamā studiju programmas līmeņa, studiju formas, studiju gada, savukārt akadēmiskajam personālam – pēc veida, kā docētājs iesaistīts studiju programmas īstenošanā, un laika, cik nostrādāts augstskolā), arī tika izmantots vienfaktora dispersijas tests ANOVA. Izvirzītās hipotēzes pievienotas pielikumā uzrādītajiem aprēķiniem.

Salīdzinot datus studentu respondentu grupā pa studiju programmas līmeņiem (pirmā līmeņa studiju programma, bakalaura līmeņa studiju programma un maģistra līmeņa studiju programma), statistiski nozīmīgas atšķirības parādās tikai viedoklī par

patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanas kārtības metodisko norādījumu nozīmību ($\alpha = 0,042$). Tas saistīts ar studentu atšķirīgo pieredzi studiju procesā. Turpretī studiju formas šķērsgriezumā (pilna laika studijas un nepilna laika studijas) statistiski nozīmīgas atšķirības studentu atbildēs parādās viedoklī par vairākiem iekšējiem normatīvajiem aktiem – augstskolas mērķiem ($\alpha = 0,002$), apgūstamo studiju programmu ($\alpha = 0,003$), nolikumu par reflektantu uzņemšanu augstskolā ($\alpha = 0,029$), studējošo finansiālo un akadēmisko saistību kārtošanu ($\alpha = 0,0031$) un nolikumu par studijām ārzemēs ($\alpha = 0$). Veicot analīzi studentu respondentu grupā studiju kursu šķērsgriezumā (pirmais kurss, otrais kurss, trešais kurss un ceturtais kurss), statistiski nozīmīgas viedokļa atšķirības ir atrodamas par trīs iekšējiem normatīvajiem aktiem – augstskolas mērķiem ($\alpha = 0,006$), apgūstamo studiju programmu ($\alpha = 0$) un iekšējiem kārtības noteikumiem studējošajiem ($\alpha = 0,01$).

Akadēmiskā personāla respondentu grupā abos raksturojošos rādītāju šķērsgriezumos pārsvarā nav vērojamas statistiski nozīmīgas atšķirības viedokļos par iekšējo normatīvo aktu svarīgumu.

Papildus ANOVA testam tika apkopoti un analizēti anketēšanas rezultātā iegūtie kvalitatīvie dati – studentu komentāri. Tas deva papildu informāciju, lai pilnīgāk novērtētu respondentu viedokli un bagātinātu anketēšanā iegūtos rezultātus.

Kopumā visu augstskolu studenti izteica 321 komentāru, bet konkrētajā jautājumā – 183 komentārus.

Novērtējot, cik ir svarīgi, lai studenti būtu iepazīstināti ar augstskolā izstrādātajiem iekšējiem normatīvajiem aktiem, tika analizēts, kādas novērtējuma kategorijas un raksturojošas pazīmes respondenti lieto (skat. Kopsavilkumu par studentu komentāru analīzi 6. pielikumā), lai komentētu savu iekšējās kontroles vides elementu novērtējumu (normatīvie akti augstskolas prasību izpildē studiju programmas īstenošanas procesā ir: būtiski, nepieciešami, nebūtiski; normatīvie akti: veicina informētību, neveicina informētību, veicina studiju programmu īstenošanu, neveicina studiju programmu īstenošanu).

Veiktā kvalitatīvā analīze ļauj secināt, ka izteiktie komentāri apliecina, ka aptaujā minētos iekšējos normatīvos aktus kā būtiskus (56%) un nepieciešamus (41%)

augstskolas prasību izpildē studiju programmas īstenošanas procesā kopā norāda 97% no visiem studentiem (skat. 3.15. tabulu).

3.15. tabula

**Nepieciešamība iepazīstināt studentus ar augstskolas iekšējiem normatīviem aktiem.
Studentu komentāru kvalitatīvās analīzes kopsavilkums**

Augstskolas	Komentāru skaits	Novērtējuma kategorijas			Raksturojošās pazīmes			
		Būtieski SP īstenošanai	Nepieciešami SP īstenošanai	Nebūtieski SP īstenošanai	Veicina studentu informētību	Veicina SP īstenošanu	Neveicina informētību	Neveicina SP īstenošanu
BA	103	65	35	3	46	53	1	3
BAT	4	3	1	–	–	4	–	–
LLU	43	21	21	1	24	16	1	2
MBS	10	1	8	1	6	3	1	–
VA	19	10	9	–	11	8	–	–
VK	4	2	2	–	3	1	–	–
Kopā	189	102	75	6	90	85	3	5
Kopā, %	100	56	41	3	48	46	2	3

Studentu komentāros tiek pamatota nepieciešamība iepazīstināt studentus ar augstskolas iekšējiem normatīviem aktiem, minot, ka tādējādi tiek veicināta

- studentu informētība – par to liecina 48% no visiem izteiktajiem komentāriem (tas ļauj izprast studiju prasības, justies pārliecinātiem un nodrošinātiem ar informāciju, lai zinātu savas tiesības un pienākumus, lai nebūtu dažādu pārpratumu, tas ļauj ietaupīt vērtīgo laiku u.c.);
- studiju programmu īstenošana – par to liecina 46% no visiem izteiktajiem komentāriem (normatīvo aktu zināšanas palīdz, atvieglo patstāvīgā darba izpildi, ļauj pārzināt studiju procesu, lai rezultātīvi varētu studēt, lai nepārkāptu noteikumus, lai studenti varētu labi organizēt savu darbu un laicīgi nokārtotu finansiālās saistības ar augstskolu, lai spētu efektīvi apgūt studiju programmu, motivē, sniegtā informācija ietekmē rīcību un darbību u.c.).

Atsevišķos komentāros parādās arī kritiskas piezīmes, piemēram, attiecībā uz norādījumiem par prakses norisi, nolikumu studijām ārzemēs (BA).

Tikai 3% no visiem komentāriem parādās, ka nav būtiski iepazīstināt studentus ar iekšējiem normatīvajiem aktiem, jo tas neveicina studiju programmas īstenošanas procesu (3%) un neveicina studentu informētību par to (2%).

Veiktā kvalitatīvo datu un komentāru analīze apstiprina, ka pētījumā iepriekš analizētie rezultāti ir ticami un svarīgi un ka augstskolas iekšējās kontroles sistēmas elements “kontroles vide” veicina studiju programmu īstenošanas procesu augstskolā, turklāt tā ir būtiska šī procesa nodrošināšanā.

Tālāk nepieciešams padziļināti izpētīt, kāda ir iekšējās kontroles sistēmas elementa “informācija un komunikācija” loma studiju programmu īstenošanas procesā. Šis jautājums apskatīts 3.4.2. apakšnodaļā.

3.4.2. Informācijas un komunikācijas ietekmes novērtējums studiju programmas īstenošanas procesā

Aptaujas nākamajā jautājumā tika noskaidrots, vai studenti un akadēmiskais personāls ir iepazinušies ar augstskolas iekšējiem normatīvajiem dokumentiem. Rezultāti parāda (skat. 3.16. tabulu), ka 73,4% studentu un 81,9% akadēmiskā personāla ir iepazinušies ar minētajiem dokumentiem.

3.16. tabula

Kopsavilkums par studentu un akadēmiskā personāla iepazīstināšanu ar augstskolas iekšējiem normatīviem aktiem

Jautājums	Novērtēšanas kritērijs	Studenti	Akadēmiskais personāls
		%	%
Vai esat iepazīnies ar augstskolas iekšējo normatīvo aktu	<i>Jā</i>	73,4	81,9
	<i>Nē</i>	26,6	18,1

Salīdzinoši vislielākais skaits studentu nav iepazinušies ar nolikumu par studijām ārzemēs (55,7%), studiju pārtraukšanas un uzsākšanas kārtību (43,4%), iekšējās kārtības noteikumiem (31,1%), bet akadēmiskais personāls – ar nolikumu par studijām ārzemēs (47,4%), nolikumu par reflektantu uzņemšanu augstskolā (36,7%) (skat. 3.17. tabulu).

**Kopsavilkums par studentu un akadēmiskā personāla iepazīstināšanu ar
augstskolas iekšējiem normatīvajiem aktiem**

Iekšējais normatīvais akts	Novērtēšanas kritērijs	Studenti		Akadēmiskais personāls	
		Skaitis	%	Skaitis	%
Augstskolas mērķis	<i>Jā</i>	766	72,4	126	90,6
	<i>Nē</i>	292	27,6	13	9,4
Studiju programma	<i>Jā</i>	1030	97,4	134	96,4
	<i>Nē</i>	28	2,6	5	3,6
Studiju programmas īstenošanas grafiks	<i>Jā</i>	930	87,9	130	93,5
	<i>Nē</i>	128	12,1	9	6,5
Metodiskie norādījumi studiju kursu apguvei	<i>Jā</i>	815	77,0	133	95,7
	<i>Nē</i>	243	23,0	6	4,3
Kārtība par studiju maksu un tās nomaksas termiņiem	<i>Jā</i>	934	88,3	101	72,7
	<i>Nē</i>	124	11,7	38	27,3
Iekšējie kārtības noteikumi studējošiem	<i>Jā</i>	729	68,9	120	86,3
	<i>Nē</i>	331	31,1	19	13,7
Nolikums par reflektantu uzņemšanu augstskolā	<i>Jā</i>	763	72,1	88	63,3
	<i>Nē</i>	295	27,9	51	36,7
Finansiālo un akadēmisko saistību kārtības kārtība studējošiem	<i>Jā</i>	832	78,6	89	64,0
	<i>Nē</i>	226	21,4	51	36,0
Nolikums par studijām ārzemēs	<i>Jā</i>	469	44,3	73	52,5
	<i>Nē</i>	589	55,7	66	47,4
Studiju pārtraukšanas un uzsākšanas kārtība	<i>Jā</i>	599	56,6	–	–
	<i>Nē</i>	459	43,4	–	–
Norādījumi par prakses norisi	<i>Jā</i>	641	60,6	124	89,2
	<i>Nē</i>	417	39,4	15	10,8
Metodiskie norādījumi patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai	<i>Jā</i>	806	76,2	134	96,4
	<i>Nē</i>	252	23,8	5	3,6

Studentu respondentu grupā augstskolu šķērsgrizumā statistiski ticamas atšķirības jautājumā “vai respondents ir iepazinies ar minētajiem normatīvajiem aktiem”, parādās par trim iekšējiem normatīvajiem aktiem – studiju maksu un tās nomaksas termiņiem ($\alpha = 0,028$), nolikumu par studijām ārzemēs ($\alpha = 0$) un iekšējiem kārtības noteikumiem studējošajiem ($\alpha = 0$).

Izanalizējot statistiski nozīmīgās studentu viedokļu nesakritības citos raksturojošos šķērsgrizumos, būtiskas atšķirības konstatētas jautājumā, vai respondents ir iepazinies ar minētajiem iekšējiem normatīvajiem aktiem. Dažādi viedokļi parādās sadalījumā pa studiju gadiem, kur statistiski nozīmīgas atšķirības studentu atbildēs konstatējas par

septiņiem iekšējiem normatīvajiem aktiem: augstskolas mērķiem, studiju maksu un tās nomaksas kārtību, studiju pārtraukšanas un uzsākšanas kārtību, norādījumiem par prakses norisi, metodiskajiem norādījumiem patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai ($\alpha = 0$), kā arī par studiju maksu un tās nomaksas termiņiem ($\alpha = 0,002$), nolikumu par studijām ārzemēs ($\alpha = 0,033$).

Minētās atšķirības augstskolās ir saistītas ar vairākiem faktoriem:

- konkrētās augstskolas finansēšanas avotiem;
- iespējam un studentu vēlmi piedalīties studentu mobilitātes programmās ārvalstīs;
- aktualitāti un esošo pieredzi studiju programmu īstenošanas procesā, piemēram, ja kādā no augstskolām nav noorganizēta profesionālā prakse;
- kvalitātes kultūras attīstību augstskolā (skat. studentu komentārus 7. pielikumā).

Akadēmiskā personāla respondentu grupā augstskolu šķērsgrizumā statistiski nozīmīgas atšķirības parādās saistībā ar norādījumiem par prakses norisi ($\alpha = 0,03$) un par metodiskajiem norādījumiem patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai ($\alpha = 0,001$).

Pētot, kādā mērā iegūtā informācija ir palīdzējusi studentiem labāk apgūt studiju programmu, 70,3% ir norādījuši, ka iegūtā informācija ir to ietekmējusi “ļoti būtiski” vai “būtiski”. Akadēmiskais personāls 83,8% gadījumu pauda viedokli, ka minētā informācija veicina studiju programmas īstenošanas procesu (skat. 9. pielikumu).

Studentu un akadēmiskā personāla viedoklis par to, cik lielā mērā augstskolas iekšējie normatīvie akti palīdz studentiem apgūt studiju programmu, ir nozīmīgs rādītājs, lai novērtētu augstskolas iekšējās kontroles vidi. Šo viedokli var ietekmēt divi faktori:

- vai respondents uzskata, ka svarīgi ar augstskolas iekšējie normatīvie aktiem iepazīstināt studentus;
- vai respondents ir iepazinies ar iekšējiem normatīvajiem aktiem.

Lai novērtētu šo divu faktoru ietekmi uz studentu un akadēmiskā personāla viedokli, tika veikta divfaktoru dispersijas analīze. Analizējot pētījuma datus, redzams, ka studentu respondentu grupā viedoklis par to, kādā mērā augstskolas iekšējie normatīvie akti ir palīdzējuši apgūt studiju programmu, ir statistiski nozīmīgi saistīts ar to, vai students ir iepazinies ar attiecīgo iekšējo normatīvo aktu un vai uzskata, ka ir svarīgi, lai viņš būtu iepazīstināts ar konkrēto iekšējo normatīvo aktu (p vērtība mazāka par 0,05).

Tika konstatēts, ka šie abi faktori statistiski nozīmīgi (ar varbūtību 95%) ietekmē studentu viedokli.

Akadēmiskā personāla respondentu grupā viedoklis par to, kādā mērā augstskolas normatīvie akti ir palīdzējuši studentiem apgūt studiju programmu, nav statistiski nozīmīgi saistīts ar diviem iepriekšminētajiem faktoriem. Faktors, vai docētājs uzskata, ka studentus ir svarīgi iepazīstināt ar iekšējiem normatīvajiem aktiem, ir statistiski nozīmīgs atsevišķu augstskolas iekšējo normatīvo aktu gadījumā. Šie dokumenti ir šādi: augstskolas mērķi ($p = 0$), studiju kursu apguves metodiskie norādījumi ($p = 0$), nolikums par studijām ārzemēs ($p = 0,016$), norādījumi prakses norisei ($p = 0$) un metodiskie norādījumi patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai ($p = 0,016$). Tas nozīmē, ka šie faktori statistiski ticami (ar varbūtību 95%) ietekmē docētāju viedokli, bet pārējie normatīvie akti statistiski nenozīmīgi (ar varbūtību mazāku par 95%) ietekmē akadēmiskā personāla viedokli.

Tālāk šai pētījumā skaidrots, kā studenti un akadēmiskais personāls novērtē ar iekšējās kontroles sistēmas elementa “informācija un komunikācija” saistīto procesu nodrošināšanu augstskolā.

Viens no svarīgākajiem iekšējās kontroles īstenošanas aspektiem ir skaidri definētas un saprotamas prasības visām studiju procesā iesaistītajam pusēm, kā arī šo normatīvajos aktos noteikto prasību ievērošana. Studentu un akadēmiskā personāla viedokli par to, vai augstskolas administrācijas izstrādāto iekšējo normatīvo aktu ievērošana studentiem un akadēmiskajam personālam ir saistoša, atklāja viens no aptaujas anketas jautājumiem (skat. 3.18. tabulu). Pētījuma dati liecina, ka 61,9% visu augstskolu studentu un 82% akadēmiskā personāla uzskata, ka augstskolas administrācija prasa ievērot iekšējos normatīvos aktus. Tajā pašā laikā – 31,15% studentu, t.i., vairāk nekā trešā daļa no visiem aptaujātajiem studentiem, uzskata, ka no viņiem sagaida tikai daļēju iekšējo normatīvo aktu ievērošanu.

**Kopsavilkums par studentu un akadēmiskā personāla iekšējās kontroles
procesu novērtējumu augstskolās**

Jautājums	Novērtēšanas kritērijs	Studenti		Akadēmiskais personāls	
		Skaitis	%	Skaitis	%
Vai no Jums sagaida pilnīgu iekšējo normatīvo aktu ievērošanu	<i>Jā</i>	655	61,9	114	82,0
	<i>Nē</i>	74	7,0	5	3,6
	<i>Daļēji</i>	329	31,1	20	14,4
Vai augstskolā ir iespējams ātri iegūt nepieciešamo informāciju	<i>Jā</i>	691	65,3	67	48,2
	<i>Nē</i>	105	9,9	21	15,1
	<i>Daļēji</i>	262	24,8	51	36,7
Vai augstskolas administrācija savlaicīgi nodrošina ar informāciju par izmaiņām studiju procesā	<i>Jā</i>	695	65,7	87	62,6
	<i>Nē</i>	101	9,5	13	9,4
	<i>Daļēji</i>	262	24,8	39	28,1
Vai informatīvā sistēma nodrošina ar nepieciešamo informāciju par izmaiņām nodarbību sarakstā	<i>Jā</i>	811	76,7	115	82,7
	<i>Nē</i>	62	5,9	1	0,7
	<i>Daļēji</i>	185	17,5	23	16,5
Vai augstskolā tiek nodrošināta konfliktsituāciju risināšana	<i>Jā</i>	590	55,8	105	75,5
	<i>Nē</i>	96	9,1	4	2,9
	<i>Daļēji</i>	372	35,2	30	21,6
Vai tiek noskaidrots studentu viedoklis par pasniegšanas metožu atbilstību	<i>Jā</i>	603	57,0	113	81,3
	<i>Nē</i>	187	17,7	5	3,6
	<i>Daļēji</i>	268	25,3	21	15,1
Vai tiek kontrolēta studiju maksas termiņu ievērošana	<i>Jā</i>	877	82,9	121	87,1
	<i>Nē</i>	63	6,0	4	2,9
	<i>Daļēji</i>	118	11,2	14	10,1
Vai pastāv kārtība, kā var saņemt nepieciešamās uzziņas un dokumentus	<i>Jā</i>	824	77,9	110	79,1
	<i>Nē</i>	62	5,9	4	2,9
	<i>Daļēji</i>	172	16,13	25	18,0
Vai studentiem ir iespēja izteikt savu viedokli par studiju programmas organizāciju	<i>Jā</i>	650	61,4	110	79,1
	<i>Nē</i>	110	10,4	5	3,6
	<i>Daļēji</i>	298	28,2	24	17,3
Vai administrācija noskaidro studentu apmierinātību ar apkalpojošo struktūrvienību sadarbību	<i>Jā</i>	492	46,5	86	61,9
	<i>Nē</i>	188	17,8	7	5,0
	<i>Daļēji</i>	378	35,7	46	33,1

Izvērtējot studentu respondentu atbildes šajā jautājumā, statistiski nozīmīgas atšķirības neparādās. Tas nozīmē, ka studenta viedokli neietekmē ne tas, kurā kursā viņš

studē, ne studiju programmas līmenis. Jāsecina, ka minētajā jautājumā studentu viedoklis atšķiras no administratīvo darbinieku, kas tieši saistīti ar studiju programmas īstenošanu, viedokļa (vidējā efektivitāt 97%, skat. 13. aktivitāti, 3.5. tabulā). Tas parāda, ka pastāv risks efektīva komunikācijas procesa nodrošināšanā starp augstskolas administrāciju un studentiem un ka studiju programmas īstenošanas procesā nepieciešams vairāk uzmanības pievērēt šiem jautājumiem, jo augstskolu vadība pietiekami neizmanto iespēju veidot kvalitatīvu divvirzienu komunikāciju ar visām studiju programmu īstenošanas procesā iesaistītām pusēm, t.sk. studentiem. Statistiski nozīmīgas atšķirības šajā jautājumā vērojamas tikai akadēmiskā personāla respondentu grupā, kur tās parādās gan sadalījumā pēc respondentu darba stāža ($\alpha = 0,007$), gan sadalījumā pēc viņu statusa ($\alpha = 0,025$).

Viens no iekšējās kontroles sistēmas elementa “informācija un komunikācija” procesu raksturojošiem rādītājiem ir tas, vai esošā informācijas apmaiņas sistēma nodrošina visām iesaistītām pusēm iespēju ātri iegūt nepieciešamo informāciju.

Pētījums parāda (skat. 3.18. tabulu), ka

- 65,3% visu augstskolu studentu un 48,2% akadēmiskā personāla uzskata, ka augstskolās esošā informācijas apmaiņas sistēma nodrošina iespēju ātri iegūt nepieciešamo informāciju;
- 65,7% studentu un 62,6% akadēmiskā personāla uzskata, ka administrācija sniedz savlaicīgu informāciju par izmaiņām studiju procesā;
- 76,7% studentu un 82,7% akadēmiskā personāla norāda, ka administrācija nodrošina viņus ar nepieciešamo informāciju par izmaiņām nodarbību sarakstos.

Statistiski nozīmīgas atšķirības, kas būtu analizējams sīkāk, studentu un akadēmiskā personāla respondentu grupās šajos novērtējumos netika konstatētas.

Lai noskaidrotu, kā studiju programmas īstenošanas procesā tiek nodrošināta augstskolas administrācijas atgriezeniskā saite ar studentiem un akadēmisko personālu, tika pētīts, vai

- augstskolas administrācija noskaidro studentu viedokli par to, vai docētāju izvēlētās pasniegšanas metodes veicina studentus iegūt nepieciešamās zināšanas un prasmes studiju kursā;

- studentiem ir iespēja izteikt savu viedokli (apmierinātību/neapmierinātību) par studiju procesa organizāciju;
- studenti ir apmierināti ar studentus apkalpojošo struktūrvienību sadarbību.

Rezultāti liecina, ka kopumā visās sešās augstskolās

- 57% studentu un 81,3% akadēmiskā personāla no visiem aptaujātiem apliecina, ka augstskolas administrācija noskaidro studentu viedokli par to, vai pasniegšanas metodes veicina zināšanu un prasmju apguvi, bet 25,3% studentu un 15,1% akadēmiskā personāla uzskata, ka tāda novērtēšana notiek tikai daļēji;
- 61,4% studentu un 79,1% akadēmiskā personāla no visiem aptaujātiem uzskata, ka viņiem ir iespēja izteikt savu viedokli (apmierinātību/neapmierinātību) par studiju procesa organizāciju;
- 46,5% studentu un 61,9% akadēmiskā personāla no visiem aptaujātiem atzīst, ka administrācija noskaidro studentu apmierinātību ar apkalpojošo struktūrvienību sadarbību un atvērtību ar studentiem.

Augstskolās izveidotās informācijas sistēmas efektivitāti nosaka tas, vai

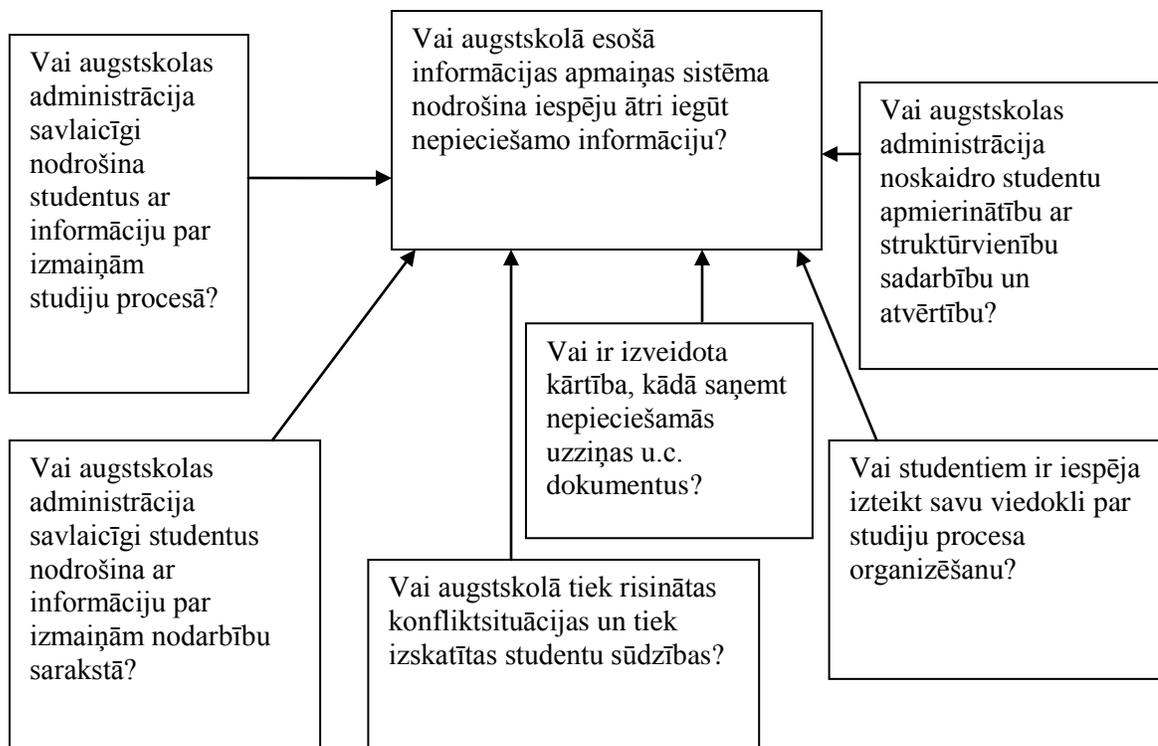
- augstskolas administrācija savlaikus nodrošina studentus ar informāciju par izmaiņām studiju procesā;
- augstskolas administrācija savlaikus studentus nodrošina ar informāciju par izmaiņām nodarbību sarakstā;
- ir izveidota kārtība, kādā saņemt nepieciešamās uzziņas u.c. dokumentus;
- augstskolas administrācija noskaidro studentu apmierinātību ar struktūrvienību sadarbību un atvērtību;
- studentiem ir iespēja izteikt savu viedokli par studiju procesa organizēšanu;
- augstskolā tiek risinātas konfliktsituācijas un izskatītas studentu sūdzības;
- augstskolas administrācija noskaidro studentu viedokli par to, vai docētāju izvēlētās pasniegšanas metodes veicina studentus iegūt nepieciešamās zināšanas.

Lai to izpētītu, tika veikta divfaktoru dispersijas analīze (skat. 10. pielikumu). Studentu respondentu grupā tika noskaidrots viedoklis par augstskolā izveidotās informācijas sistēmas efektivitāti studiju programmas īstenošanas procesā. Vidējie rādītāji ir statistiski nozīmīgi vairākos jautājumos, kas parāda, vai

- augstskola savlaikus nodrošina informāciju par izmaiņām studiju procesā ($p = 0,004$);
- augstskolas administrācija savlaikus nodrošina studentus ar informāciju par izmaiņām nodarbību sarakstā ($p = 0,002$);
- augstskolā tiek risinātas konfliktsituācijas un vai tiek izskatītas studentu sūdzības ($p = 0,047$);
- augstskolas administrācija noskaidro studentu viedokli par to, vai docētāju izvēlētais pasniegšanas metodes veicina studentus iegūt nepieciešamās zināšanas studiju kursā ($p = 0,005$);
- studentiem ir iespēja izteikt savu viedokli par studiju procesa organizēšanu ($p = 0$).

Tas nozīmē, ka šie faktori ir statistiski nozīmīgi (ar varbūtību 95%) un ietekmē studentu viedokli par to, vai augstskolā esošā informācijas apmaiņas sistēma ļauj ātri iegūt nepieciešamo informāciju. Akadēmiskā personāla respondentu grupā novērtējums par augstskolā izveidotās informācijas sistēmas efektivitāti ir statistiski nozīmīgi saistīts tikai ar vienu no faktoriem – to, vai augstskola savlaicīgi nodrošina informāciju par izmaiņām studiju procesā ($p = 0,004$). Tas liecina, ka tikai minētais faktors šajā grupā ietekmē docētāju viedokli ar 95% ticamību, pārējo faktoru ietekme nav statistiski nozīmīga. Var secināt, ka akadēmiskā personāla viedokli neietekmē augstskolā esošās informācijas apmaiņas sistēmas ietvaros veiktās pārējās aktivitātes.

Lai izpētītu šo saistību ciešumu, tika veikta daudzfaktoru regresijas analīze un izveidots studentu un akadēmiskā personāla viedokli ietekmējošo faktoru modelis jautājumā: vai augstskolas esošā informācijas apmaiņas sistēma nodrošina iespēju ātri iegūt nepieciešamo informāciju (skat. 3.1. attēlu). Analīze parāda, ka gan studentu, gan akadēmiskā personāla viedokļi par augstskolā izveidoto informācijas sistēmu un tās efektivitāti ir vāji saistīti (regresijas koeficienti ir mazāki par 0,1). Izņēmums ir studentu viedoklis par to, vai augstskolas administrācija savlaicīgi nodrošina studentus ar informāciju par izmaiņām studiju procesā (regresijas koeficients ir 0,149). Tas liecina, ka minētais jautājums studentiem ir ļoti nozīmīgs.



3.1. attēls. **Studentu un akadēmiskā personāla viedokli ietekmējošo faktoru modelis**
jautājumā: vai augstskolas esošā informācijas apmaiņas sistēma nodrošina iespēju ātri
iegūt nepieciešamo informāciju

Balstoties uz pētījumu, var secināt, ka studentu viedokli par augstskolās izveidotās informācijas sistēmas efektivitāti ietekmē minētie faktori un tie ir statistiski nozīmīgi saistīti. Gan studentu, gan akadēmiskā personāla viedokli par augstskolā izveidotās informācijas sistēmas efektivitāti un to ietekmējošiem faktoriem ir savstarpēji saistīti, bet šī saistība ir vāja. Aptaujas rezultāti liecina, ka pastāv pretruna starp to, kā informācijas un komunikācijas procesus augstskolās novērtē augstskolu administratīvais personāls, un to, kā to vērtē studiju programmu īstenošanā iesaistītie studenti un akadēmiskais personāls.

Apkopojot apakšnodaļā analizēto, var secināt, ka kontroles vide, kā arī informācija un komunikācija veicina studiju programmu kvalitatīvu īstenošanu. Promocijas darbā veikto pētījumu rezultāti gan par augstskolās lietoto iekšējās kontroles sistēmas modeli, tā īstenošanas efektivitāti un spēju nodrošināt mūsdienu prasībām atbilstošu risku vadīšanas procesu, gan par izmantotā modeļa atsevišķo elementu – kontroles vides, informācijas un

komunikācijas – ietekmi studiju programmu īstenošanas procesā ļauj secināt, ka pastāv objektīva nepieciešamība pilnveidot augstskolās esošās iekšējās kontroles sistēmas.

3. nodaļas secinājumi

Izmantojot promocijas darba autores izstrādāto iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtēšanas metodi un iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtējuma līmeņu skalu, **3.2. apakšnodaļā tika novērtēta augstskolu iekšējās kontroles sistēmu efektivitāte Baltijas valstu sešās nozaru augstskolās.** Balstoties uz veiktā pētījuma datu izvērtējumu, var secināt, ka **augstskolās iekšējās kontroles sistēmas ir izveidotas un darbojas līdzīgā efektivitātes līmenī, t.i., to līmenis atbilst vērtējumam “labi”** (vidēji 78% no maksimāli iespējamā). Tas apliecina, ka **augstskolās iekšējās kontroles sistēmas ir izveidotas un kopumā darbojas atbilstoši visām prasībām un labākajai praksei, bet tām ir nepieciešami uzlabojumi.**

Novērtējot iekšējo kontroles sistēmu atsevišķo elementu (kontroles vides, kontroles aktivitātes, risku novērtēšanas, informācijas un komunikācijas, uzraudzības) efektivitātes līmeni, redzams, ka visās augstskolās ir vērojamas atšķirības. Pētījuma periodā visās augstskolās viszemākais efektivitātes līmenis ir risku novērtēšanai – (vidēji 65%), t.i., atbilstoši iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtējuma līmeņu skalai tas sasniedz līmeni “labi”. Analizējot šo rādītāju atsevišķi pa augstskolām, var redzēt, ka daļā augstskolu tas atbilst vērtējumam “apmierinoši” vai tikai par vienu procentu pārsniedz šo līmeni. Tāpat konstatēti atšķirīgi iekšējās kontroles sistēmas novērtējumi tādiem elementiem kā īstenošanās kontroles aktivitātes un uzraudzība.

Veicot katra iekšējās kontroles sistēmas elementa raksturojošo pasākumu efektivitātes izvērtēšanu, tika noteiktas jomas, kurās ir nepieciešami uzlabojumi. Pētījums parādīja, ka atbilstoši efektivitātes novērtējuma līmeņiem ar risku novērtēšanu saistīto pasākumu efektivitāte atbilst līmenim “vāji” un “apmierinoši” visās pētījumā iesaistītajās augstskolās (100%) jomās, kas saistītas ar

- risku novērtēšanas kārtības un metožu izvēli (vidējā efektivitāte 37%);
- identificēto risku izvērtēšanu un to prioritātes noteikšanu (vidējā efektivitāte 35%).

50% augstskolu tādā pašā līmenī tiek novērtētas aktivitātes, kas saistītas ar atbildības noteikšanu par nepieciešamajām kontroles aktivitātēm un risku vadīšanu struktūrvienībās (vidējā efektivitāte 52%).

Pētījuma periodā, izvērtējot augstskolu aktivitātes, kas saistītas ar kontroles vides izveidi un darbības nodrošināšanu, var secināt, ka augstskolās

- nav skaidri definēti un visām ieinteresētajām pusēm izskaidroti ētikas principi, kas praksē tiek īstenoti;
- personālam nav skaidrības par personāla politiku;
- darbiniekiem nav precīzu amata aprakstu, kas atbilstoši izmaiņām tiktu atjaunoti;
- pietiekamā mērā netiek veicināta darbinieku profesionālās kvalifikācijas paaugstināšana, kas ļautu viņiem aizvietot citus darbiniekus atvaļinājuma laikā, slimību u.c. gadījumos;
- ne vienmēr vadītāju attieksme pret kontroles funkcijām veicina organizācijas mērķu sasniegšanu.

Novērtējot augstskolu pasākumus, kas saistīti ar informācijas un komunikācijas procesu, var secināt, ka tie atbilst efektivitātes līmenim “ļoti labi” – vidēji 86%. Tomēr arī šajā jomā iespējami uzlabojumi, jo

- ne vienmēr tiek nodrošināta efektīva atgriezeniskā saite starp darbiniekiem un augstākā līmeņa vadītājiem saistībā ar noteiktajiem riskiem, finansiāliem rādītājiem, kļūdām, noteikumu neievērošanu u.c.;
- darbiniekiem ne vienmēr ir iespējams, apejot savus tiešos vadītājus, paziņot augstākā līmeņa vadībai par iekšējiem un ārējiem riskiem organizācijas darbībā;
- dokumentu aprites organizācija ne visās augstskolās ļauj nekavējoties adekvāti reaģēt uz to iestāšanās riskiem.

Tas norāda, ka problemātiska joma kvalitatīvu procesu nodrošināšanā ir esošās vertikālās un horizontālās informācijas plūsmas efektīva organizācija augstskolā.

Novērtējot elementa “kontroles aktivitātes” efektivitāti, redzams, ka ne vienmēr pietiekami efektīvi tiek veikta uzraudzība pār organizācijas mērķu un uzdevumu īstenošanu. Kontroles pasākumu efektivitāte, kas saistītas ar procesu analīzi un to atbilstību standartu un normatīvo aktu prasībām, tiek novērtēta tikai ar līmeni “apmierinoši”. Tas nozīmē, ka pastāv risks, ka veiktie kontroles pasākumi nepietiekami

veicina līdzsvarotus, lietderīgus iekšējās kontroles risinājumus izglītības kvalitātes nodrošināšanā.

Lai uzlabotu augstskolu vadīšanas procesus un veicinātu izglītības kvalitāti un kvalitātes kultūras attīstību, ir nepieciešams efektīvā, lietderīgā un līdzsvarotā veidā attīstīt un pilnveidot gan pašas iekšējās kontroles sistēmas kopumā, gan ar atsevišķajiem iekšējās kontroles sistēmas elementiem saistītās iepriekš minētās aktivitātes.

3.3. apakšnodaļā pētot, kā izmantotais iekšējās kontroles sistēmas modelis nodrošina mūsdienu prasībām atbilstošu risku vadīšanu augstskolā kopumā un atsevišķu studiju programmu īstenošanā, promocijas darba autore

- kā galvenās riska grupas saistībā ar studiju programmas īstenošanu definēja stratēģiskos, finanšu, procesu nodrošināšanas jeb operatīvos, negadījumu un atbilstības riskus;
- izstrādāja un pētījumā lietoja metodi, kas ļauj novērtēt augstskolā identificēto risku svērtās ietekmes pakāpi studiju programmu īstenošanas procesā;
- izstrādāja riska svērtās ietekmes pakāpes novērtēšanas matricu, kurā riska svērtās ietekmes pakāpes līmeņi studiju programmas īstenošanas procesā, balstoties uz risku iestāšanās iespējamības novērtējumu un riska ietekmes novērtējumu, tiek iedalīti trīs grupās: augstā, vidējā un zemā riska svērtā ietekmes pakāpē;
- veica risku vadīšanas pieejas jeb paradigmu raksturojošo pazīmju atbilstības novērtējumu augstskolās.

Visās augstskolās (kopumā pa risku grupām) tika noteiktas vairākas risku grupas ar augstu riska svērtās ietekmes pakāpi. Tie ir

- 1) finanšu riski (augstskolām netiek nodrošināta finansiālā stabilitāte, studiju programmas nespēj nodrošināt nepieciešamā finansējuma piesaisti);
- 2) stratēģiskie riski, to skaitā augstskolās
 - nav risku vadīšanas politikas un stratēģijas;
 - tiek īstenota neregulāra, fragmentēta pieeja risku vadīšanas procesam;
 - nav rīcības plāna attiecībā uz būtiskajiem riskiem augstskolā un studiju programmas īstenošanas procesā;

- netiek īstenots visā organizācijā integrēts, sistemātisks, vispusīgs risku vadīšanas process, kuru vada un koordinē augstākā līmeņa vadība un kuru katrs darbinieks uzvertu kā daļu no saviem pienākumiem;
- risku identifikācijas process nenotiek struktūrvienību līmenī;
- nav noteikts riska tolerances līmenis.

Izvērtējot riska ietekmi un tā iestāšanās iespējamību, risku novērtējums ļauj secināt, ka minēto riska grupu ietekme studiju programmu īstenošanas procesā augstskolās ir “augsta”. Tas norāda, ka šo risku iestāšanās iespējamība atbilstoši riska svērtās ietekmes pakāpes līmeņu skalai ir ticama vai ļoti ticama un ietekme studiju programmu īstenošanas procesā ir “liela vai ļoti liela”. Līdz ar to var secināt, ka ir nepieciešama ne tikai šo risku novērtēšana, bet arī sistemātiska to vadīšana.

Analizējot riska svērtās ietekmes pakāpes saistībā ar aktivitātēm studiju programmu īstenošanas procesā atsevišķi pa augstskolām, var secināt, ka augsts riska svērtās ietekmes pakāpes novērtējums parādās jomās, kas saistītas ar

- studentu uzņemšanu augstskolā ar pietiekoši kvalitatīvām zināšanām;
- nepietiekami kvalitatīva akadēmiskā personāla piesaisti, t. sk. vieslektori;
- kvalitatīvu studentu patstāvīgo darbu izstrādi;
- kvalitatīvas profesionālās prakses nodrošināšanu.

Pētījums parāda, ka šo risku iestāšanās iespējamība atbilstoši riska svērtās ietekmes pakāpes līmeņu skalai ir “ticama” vai “ļoti ticama” un ietekme studiju programmu īstenošanas procesā ir “liela vai ļoti liela”. Minētais novērtējums parāda, ka augstskolā nepieciešama sistemātiska šo risku vadīšana. Jāatzīmē, ka katrā augstskolā ir atšķirīga iekšējā vide un izveidotās iekšējās kontroles sistēmas, tāpēc iepriekš minētie riski citās augstskolās tajā pašā laikā studiju programmas īstenošanas procesā ir minēti kā riski ar zemu riska svērtās ietekmes pakāpi. Tas norāda, ka, veicot turpmākus pētījumus, nepieciešams pētīt konkrētos iekšējās un ārējās vides faktoros un to ietekmi katrā augstskolā konkrētā periodā.

Lai noteiktu, kāda pieeja jeb paradigma tiek izmantota augstskolās risku novērtēšanas un vadīšanas procesā, tika novērtēta risku vadīšanas pieejas raksturojošo pazīmju atbilstība pētījuma rezultātiem. Rezultāti parāda, ka augstskolām nav risku vadīšanas politikas un stratēģijas, nav rīcības plānu attiecībā uz būtiskiem riskiem.

Nenotiek integrēts risku vadīšanas process, kuru vada un koordinē augstākā līmeņa vadība un kuru katrs darbinieks uztvertu kā daļu no sava amata pienākumiem. Tāpat risku identifikācijas process nenotiek struktūrvienību līmenī.

Var secināt, ka augstskolās netiek organizēts nepārtraukts, t.i., sistemātisks, strukturēts risku vadīšanas process. Vienlaikus ir jāsecina, ka netiek nodrošināta vispusīga risku vadīšana, t.i., netiek identificēti, novērtēti visi risku veidi un to iespējamā ietekme organizācijā.

Promocijas darba 3.4. apakšnodaļā tika izpēta iekšējās kontroles sistēmas elementu “kontroles vide” un “informācija un komunikācija” ietekme. Novērtējot kontroles vides ietekmi uz studiju programmas īstenošanu, tika noskaidrots studentu un akadēmiskā personāla viedoklis vairākos jautājumos:

- cik ir svarīgi, lai viņi būtu iepazīstināti ar studiju programmas īstenošanai nepieciešamajiem augstskolas izstrādātajiem iekšējiem normatīvajiem aktiem;
- vai studenti un akadēmiskais personāls ir iepazinies ar minētajiem normatīvajiem dokumentiem;
- kādā mērā studentu informētība par iekšējās kontroles vides nosacījumiem un prasībām studiju laikā veicina studiju programmas apguvi.

Pētījuma rezultāti parāda, ka kopumā gan studenti (vidēji 94,8%), gan akadēmiskais personāls (vidēji 97,3%) uzskata, ka ir “ļoti svarīgi” vai “svarīgi” iepazīstināt viņus ar visiem aptaujā minētajiem iekšējiem normatīvajiem aktiem, jo tie ir ļoti “būtiski un nepieciešami” augstskolas studiju programmas īstenošanas procesa nosacījumu un prasību izpildē.

Balstoties uz vienfaktora dispersijas testa ANOVA rezultātiem, tika veikta dispersiju analīze. Tajā tika izvērtēts, vai pastāv statistiski būtiska pētījuma rezultātu atšķirība jautājumā, vai studentus ir svarīgi iepazīstināt ar iekšējiem normatīvajiem aktiem. Rezultāti parādīja, ka studentu respondentu grupā viedokli neveido informācija par kontroles vidi veidojošo normatīvo aktu, bet gan tas, cik aptaujātajiem studentiem minētais normatīvais akts studiju programmas īstenošanas procesa nosacījumu un prasību izpildē ir būtisks un kāda ir viņu pieredze dokumenta izmantošanā. Līdz ar to var secināt, ka kontroles vides izveidē ļoti svarīgi ir, lai to veidojošie elementi (normatīvie akti,

procedūras u.c.) būtu lietderīgi un lai augstskolas administrācija sistemātiski veiktu to nepieciešamības un kvalitātes izvērtēšanu.

Akadēmiskā personāla respondentu grupā statistiski nozīmīgas atšķirības neparādās. Tas ļauj secināt, ka akadēmiskā personāla viedokli par to, vai studentus ir svarīgi iepazīstināt ar augstskolas iekšējiem normatīvajiem aktiem, neietekmē konkrētās augstskolas iekšējās vides faktori.

Veiktās anketēšanas rezultātā iegūto kvalitatīvo datu – studentu komentāru – saturiskā analīze papildināja iegūtos anketēšanas rezultātus. Izteiktie komentāri apliecina, ka aptaujā minētos iekšējos normatīvos aktus kā “būtiskus” (56%) un “nepieciešamus” (41%) augstskolas prasību izpildē studiju programmas īstenošanas procesā norāda 97% (56% + 41%) no visiem studentiem. Studentu komentāros tiek pamatota nepieciešamība iepazīstināt studentus ar augstskolas iekšējiem normatīviem aktiem, minot, ka tādējādi tiek

- veicināta studentu informētība (tas ļauj izprast studiju prasības, justies pārliecinātiem un nodrošinātiem ar informāciju, lai zinātu savas tiesības un pienākumus, lai nebūtu dažādu pārpratumu, ļautu ietaupīt vērtīgo laiku u.c.); tas tika atzīts 48% gadījumu no visiem izteiktajiem komentāriem;
- veicināta studiju programmas īstenošana (tas palīdz, atvieglo patstāvīgā darba izpildi, ļauj pārzināt studiju procesu, lai rezultatīvi varētu studēt, lai nepārkāptu noteikumus, lai studenti varētu labi organizēt savu darbu un laicīgi nokārtotu finansiālās saistības ar augstskolu, lai spētu efektīvi apgūt studiju programmu, tas arī motivē, sniegtā informācija ietekmē rīcību un darbību u.c.) tas tika atzīts 46% gadījumu no visiem izteiktajiem komentāriem.

Veiktā kvalitatīvā komentāru analīze apstiprina, ka pētījumā iepriekš analizētie rezultāti ir ticami un svarīgi un ka augstskolas iekšējās kontroles sistēmas elements “kontroles vide” veicina studiju programmu īstenošanas procesu augstskolā, tā ir būtiska šī procesa nodrošināšanā.

Noskaidrojot, vai respondenti ir iepazinušies ar minētajiem dokumentiem, tika konstatēts, ka 73,4% studentu un 81,9% no akadēmiskā personāla ar tiem ir iepazinušies.

Pētījums parāda, ka kā iemesls, kāpēc studenti nav iepazinušies ar minēto dokumentu, bieži tiek norādīts, ka tas viņiem nav bijis aktuāls (nolikumu par studijām

ārzemēs, studiju pārtraukšanas un uzsākšanas kārtību, iekšējās kārtības noteikumiem), līdzīgi – akadēmiskais personāls (nolikumu par studijām ārzemēs, nolikumu par reflektantu uzņemšanu augstskolā). Kā parāda studentu komentāri, studentu respondentu grupā statistiski ticamas atšķirības šai jautājumā ir saistītas ar konkrētās augstskolas iekšējās vides faktoriem:

- finansēšanas avotiem;
- iespējām un studentu vēlmi piedalīties studentu mobilitātes programmās ārvalstīs;
- kvalitātes kultūras attīstību augstskolā u.c.

Pētot, kādā mērā iegūtā informācija ir palīdzējusi studentiem labāk apgūt studiju programmu, 70,3% no visiem aptaujātajiem studentiem ir norādījuši, ka šī informācija ir “ļoti būtiski” vai “būtiski” ietekmējusi šo procesu (akadēmiskais personāls – 83,8%).

Izmantojot divfaktoru dispersijas analīzi, tika noteikts, ka pastāv statistiski nozīmīga saistība starp studentu viedokli par to, kādā mērā augstskolas iekšējie normatīvie akti ir palīdzējuši apgūt studiju programmu, un to, vai students ir iepazinies ar attiecīgo iekšējo normatīvo aktu, un to – vai ir uzskatījis, ka ir svarīgi, lai būtu iepazīstināts ar konkrēto dokumentu (p vērtība mazāka par 0,05). Tas parāda, ka šie faktori statistiski nozīmīgi (ar varbūtību 95%) ietekmē studentu viedokli. Akadēmiskā personāla respondentu grupā šajā jautājumā ir atšķirības. Analizējot iekšējās kontroles sistēmas elementu “informācija un komunikācija”, vērtējumu, tika konstatēts:

- 65,3% visu augstskolu studentu un 48,2% akadēmiskā personāla izsaka viedokli, ka augstskolās esošā informācijas apmaiņas sistēma nodrošina iespēju ātri iegūt nepieciešamo informāciju;
- 65,7% studentu un 62,6% akadēmiskā personāla uzskata, ka administrācija sniedz savlaicīgu informāciju par izmaiņām studiju procesā;
- 76,7% studentu un 82,7% akadēmiskā personāla norāda, ka administrācija nodrošina viņus ar nepieciešamo informāciju par izmaiņām nodarbību sarakstos.

Statistiski nozīmīgas atšķirības, kas būtu analizējams sīkāk, studentu un akadēmiskā personāla respondentu grupās šajos novērtējumos netika atrastas.

61,9% visu augstskolu studentu un 82% akadēmiskā personāla uzskata, ka augstskolas administrācija no viņiem sagaida iekšējo normatīvo aktu ievērošanu. Tajā pašā laikā 31,15% studentu (t.i., vairāk nekā trešā daļa no visiem aptaujātajiem

studentiem) uzskata, ka augstskolas administrācija no viņiem sagaida tikai daļēju iekšējo normatīvo aktu ievērošanu. Statistiski nozīmīgas atšķirības, izvērtējot studentu respondentu atbildes dažādās augstskolās šajā jautājumā, neparādās. Tomēr tādas parādās akadēmiskā personāla respondentu grupā gan sadalījumā pēc nostrādātā laika ($\alpha = 0,007$), gan sadalījumā pēc statusa ($\alpha = 0,025$). Tas nozīmē, ka studenta viedokli šajā jautājumā neietekmē ne tas, kurā kursā viņš studē, ne studiju programmas līmenis.

Jāsecina, ka studenti minēto jautājumu vērtē atšķirīgi salīdzinājumā ar studiju programmu īstenošanā iesaistītā administratīvā personāla vērtējumu (vidējā efektivitāte 97%). Tas liecina, ka pastāv risks efektīva komunikācijas procesa nodrošināšanā starp augstskolas administrāciju un studentiem.

Novērtējuma rezultāti parāda, ka kopumā visās sešās augstskolās

- 57% studentu apliecina, ka augstskolas administrācija noskaidro studentu viedokli par to, vai pasniegšanas metodes veicina zināšanu un prasmju apguvi, bet 25,3% uzskata, ka tāda novērtēšana notiek tikai daļēji (attiecīgi 81,3% un 15,1% akadēmiskā personāla);
- 61,4% studentu un 79,1% akadēmiskā personāla no visiem aptaujātajiem novērtē, ka viņiem ir iespēja izteikt savu viedokli (apmierinātību/neapmierinātību) par studiju procesa organizāciju;
- 46,5% studentu un 61,9% akadēmiskā personāla no visiem aptaujātajiem novērtē, ka administrācija noskaidro studentu apmierinātību ar apkalpojošo struktūrvienību sadarbību un atvērtību ar studentiem.

Minētie novērtējuma rezultāti parāda, ka augstskolās pastāv risks, ka netiek nodrošināta efektīva atgriezeniskā saite starp augstskolas administrāciju un studentiem par organizācijā notiekošajiem procesiem. Rezultātā – augstskolas vadībai nav pilnas informācijas, ko būtu iespējams izmantot iespējamo risku vadīšanā un procesu pilnveidošanā. Tika veikta divfaktoru dispersijas analīze, lai izpētītu, vai augstskolās izveidotās informācijas sistēmas efektivitāte ir saistīta ar šādiem jautājumiem:

- vai augstskolas administrācija savlaikus nodrošina studentus ar informāciju par izmaiņām studiju procesā;
- vai augstskolas administrācija savlaikus nodrošina studentus ar informāciju par izmaiņām nodarbību sarakstā;

- vai ir izveidota kārtība, kādā saņemt nepieciešamās uzziņas u.c. dokumentus;
- vai augstskolas administrācija noskaidro studentu apmierinātību ar struktūrvienību sadarbību un atvērtību;
- vai studentiem ir iespēja izteikt savu viedokli par studiju procesa organizēšanu;
- vai augstskolā tiek risinātas konfliktsituācijas un tiek izskatītas studentu sūdzības;
- vai augstskolas administrācija noskaidro studentu viedokli par to, vai docētāju izvēlētās pasniegšanas metodes veicina studentus iegūt nepieciešamās zināšanas un prasmes studiju kursā,.

Divfaktoru dispersijas analīze parādīja, ka vidējie rādītāji par augstskolā izveidotās informācijas sistēmas efektivitāti studiju programmu īstenošanas procesā ir statistiski nozīmīgi saistīti ar jau minētajiem rādītājiem. Tas nozīmē, ka ar 95% varbūtību šie faktori ir nozīmīgi un ietekmē studentu viedokli par to, vai augstskolā esošā informācijas apmaiņas sistēma nodrošina iespēju ātri iegūt nepieciešamo informāciju.

Akadēmiskā personāla respondentu grupā novērtējums par augstskolā izveidotās informācijas sistēmas efektivitāti ir statistiski nozīmīgi saistīts tikai ar vienu no faktoriem – ar to, vai augstskola savlaikus nodrošina informāciju par izmaiņām studiju procesā ($p = 0,004$). Tas norāda, ka tikai minētais faktors šajā grupā ietekmē docētāju viedokli ar 95% ticamību, pārējo faktoru ietekme nav statistiski nozīmīga. Var secināt, ka akadēmiskā personāla viedokli neietekmē augstskolā esošās informācijas apmaiņas sistēmas ietvaros veiktās pārējās aktivitātes.

Balstoties uz daudzfaktoru regresijas analīzi, var secināt, ka studentu viedokli par augstskolās izveidotās informācijas sistēmas efektivitāti ietekmē augstāk minētie faktori un tie ir statistiski nozīmīgi saistīti. Vienlaikus gan studentu, gan akadēmiskā personāla viedoklis par augstskolā izveidoto informācijas sistēmu ietekmējošiem faktoriem un tās efektivitāti ir savstarpēji saistīti, bet šī saistība ir vāja.

Promocijas darbā veikto pētījumu rezultāti par augstskolās lietoto iekšējās kontroles sistēmas modeli, tā īstenošanas efektivitāti un spēju nodrošināt mūsdienu prasībām atbilstošu risku vadīšanas procesu, kā arī par izmantotā modeļa atsevišķo elementu – kontroles vides, informācijas un komunikācijas – ietekmi studiju programmu īstenošanas procesā, ļauj secināt, ka pastāv objektīva nepieciešamība pilnveidot augstskolās esošās iekšējās kontroles sistēmas

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

1. tēze. **Augstskolā izveidotās iekšējās kontroles sistēmas elements “kontroles vide” veicina studiju programmas īstenošanas procesu, ja kontroles sistēmas darbības efektivitāte atbilstoši efektivitātes novērtējuma līmeņiem sasniedz līmeni “labi” vai “ļoti labi”.**

1. tēzes pierādījums

Lai pierādītu, ka augstskolā izveidotās iekšējās kontroles sistēmas elements “kontroles vide” veicina studiju programmas īstenošanas procesu, ja kontroles sistēmas darbības efektivitāte sasniedz noteiktu līmeni, šai promocijas darbā tika ietverti vairāki pētījumi:

1. Tika pētīta augstskolu iekšējās kontroles sistēmu atbilstība tiesiskā regulējuma jeb normatīvo aktu prasībām, kā arī tika kvalitatīvi novērtēti iegūtie rezultāti.
2. Tika analizēts augstskolu iekšējo auditoru sagatavotais iekšējās kontroles sistēmas izveides un darbības novērtējums laika periodā no 2000. gada līdz 2009. gadam.
3. Tika salīdzināta, analizēta un novērtēta Baltijas valstu nozaru sešu augstskolu
 - iekšējās kontroles sistēmu efektivitāte;
 - iekšējās kontroles sistēmas elementa “kontroles vide” ietekme studiju programmas īstenošanas laikā no 2009. gada janvāra līdz 2010. gada decembrim.

Augstskolu iekšējās kontroles sistēmu kvalitatīvā analīze, nosakot to atbilstību tiesiskā regulējuma jeb normatīvo aktu prasībām, un autores empīriskās pieredzes analīze bija pamats, lai secinātu:

- Latvijas augstskolu iekšējās kontroles sistēmas izveidē, tāpat kā citu valstu, t.sk. Lietuvas un Igaunijas, praksē, tiek lietots COSO modelis;
- pētījumā iesaistītajās augstskolās ir izstrādāti studiju programmu īstenošanai nepieciešamie iekšējie normatīvie akti, un šo augstskolu kontroles vides ir izveidotas atbilstoši ārējo normatīvo aktu prasībām.

Pētījumā aplūkotajās Latvijas augstskolās, kur ir izveidotas iekšējā audita struktūrvienības, iekšējo auditoru sagatavotajos iekšējās kontroles sistēmas izveides un darbības novērtējuma gada pārskatos (laika periodā no 1999. gada līdz 2009. gadam) tiek

aplēcināts, ka minētajās augstskolās ir izveidotas un nepārtraukti darbojas iekšējās kontroles sistēmas, kas veicina augstskolu (universitāšu) mērķu sasniegšanu, resursu aizsardzību, kontroles pasākumu izveidošanu un uzturēšanu, tomēr izveidotās iekšējās kontroles sistēmas ir nepieciešams pilnveidot.

Tā kā teorētiskajā literatūrā nav atrodamas augstskolu iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes un tās ietekmes studiju programmas īstenošanas procesā novērtēšanas metodika, tad, lietojot promocijas darba autores izstrādāto metodi iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtēšanai augstskolās un efektivitātes novērtējuma līmeņu skalu, tika noteikts katras augstskolas iekšējās kontroles sistēmas atsevišķo elementu, kā arī to kopējais efektivitātes līmenis.

Augstskolu iekšējās kontroles sistēmu efektivitātes novērtēšanas mērinstrumenta – anketas, validitāti raksturo teorētisko un metodisko aspektu un praksē lietotās Pasaules Bankas pieejas izmantošana iekšējās kontroles sistēmas un tās elementu novērtēšanā. Anketēšana ļāva noskaidrot, vai izveidotā iekšējās kontroles sistēma nodrošina organizācijas noteiktās stratēģijas un politikas īstenošanu un kādā mērā, vai izveidotie informācijas apmaiņas paņēmieni ir atbilstoši un nodrošina augstākā līmeņa vadību ar informāciju par iespējamajiem riskiem un iekšējās kontroles trūkumiem, kā arī – vai notiek iekšējās kontroles sistēmas periodiska novērtēšana.

Anketas struktūra balstīta uz COSO modeli, un anketā tika iekļauti jautājumi par iekšējās kontroles sistēmas pieciem elementiem (kontroles vide, kontroles aktivitātes, risku novērtēšana, informācija un komunikācija, uzraudzība). Tā aptvēra 42 efektivitātes novērtēšanas indikatorus (pasākumus) piecās sadaļās. Veicot efektivitātes novērtēšanu, tika noteikts, kādā mērā augstskolā tiek nodrošināta ar iekšējās kontroles sistēmas elementu saistīto pasākumu izpilde un vai ir nepieciešama to pilnveidošana. Lai ņemtu vērā sakarības, kas iegūtas, novērtējot ar iekšējās kontroles īstenošanu saistītos pasākumus, tika izmantots papildu mainīgais – iekšējās kontroles pasākuma nozīmīgums efektīvas iekšējās kontroles nodrošināšanā. Šis nozīmīgums tika novērtēts trīs vērtību grupās.

Balstoties uz pieeju, kas izmantota LR Ministru kabineta noteikumos Nr. 918 (2010), tika klasificēti pieci iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtējuma līmeņi, sākot ar vērtējumu “neapmierinoši” līdz “ļoti labi”. Efektivitātes novērtējuma līmenis

- “ļoti labi” nozīmē, ka iekšējās kontroles sistēma ir izveidota un darbojas atbilstoši visām prasībām un labākai praksei;
- “labi” – iekšējās kontroles sistēma ir izveidota un kopumā darbojas atbilstoši visām prasībām un labākai praksei, bet ir nepieciešami nelieli uzlabojumi;
- “apmierinoši” – iekšējās kontroles sistēma ir izveidota, kopumā darbojas atbilstoši visām prasībām, bet nepieciešama tās pilnveidošana;
- “vāji” – iekšējās kontroles sistēma ir daļēji izveidota un daļēji atbilst prasībām, nepieciešams sistēmas būtiska pilnveidošana;
- “neapmierinoši” – iekšējās kontroles sistēma nav izveidota.

Novērtēšanas procesā tika iesaistīti sešu augstskolu augstākā, vidējā un zemākā līmeņa vadītāji, kas ir tieši saistīti ar studiju programmas īstenošanas procesu. Kopā tika anketēti 23 administratīvā personāla darbinieki, t.sk. studiju prorektori, fakultātes dekāns, studiju programmu direktori, studiju direktore, katedras vadītāji, filiāles vadītāja. Balstoties uz veikto pētījumu, **var secināt, ka augstskolās, kurās tika veikts pētījums, ir izveidotas iekšējās kontroles sistēmas, kas darbojas vienlīdz efektīvi, t.i., to līmenis atbilst vērtējumam “labi”. Tas nozīmē, ka iekšējās kontroles sistēmas ir izveidotas un kopumā darbojas atbilstoši visām normatīvajām prasībām un labākai praksei, bet ir nepieciešami uzlabojumi.**

Lai izvērtētu, vai augstskolās izveidotā kontroles vide veicina studiju programmas īstenošanas procesu, tika veikts kvantitatīvs pētījums – studiju programmu īstenošanā iesaistīto personu aptauja. Pētījumā tika aptaujāti iepriekš minēto 6 Baltijas valstu augstskolu pilna un nepilna laika studiju dažādu līmeņu studiju programmās (saistītās ar uzņēmējdarbības vadīšanu un finansēm) studējošie 1058 studenti un 139 akadēmiskā personāla pārstāvji. Izlases pieļaujamās kļūdas lielums nepārsniedz 0,05 (pie ticamības līmeņa $P = 95\%$, nozīmības līmenis $\alpha = 0,05$). Anketēšanas rezultāti ļauj novērtēt, cik būtiski un nepieciešami augstskolas studiju programmas īstenošanas procesa nosacījumu un prasību izpildē ir aptaujā minētie, ar studiju programmu īstenošanu saistītie iekšējie normatīvie akti.

Lai novērtētu, cik svarīgi ir, lai studenti un akadēmiskais personāls būtu iepazīstināti ar augstskolas iekšējiem normatīvajiem aktiem, tika piedāvāti šādi atbilžu varianti:

- “ļoti svarīgi” – ja iekšējais normatīvais dokuments ir ļoti būtisks augstskolas studiju programmas īstenošanas procesa nosacījumu un prasību izpildē;
- “svarīgi” – ja iekšējais normatīvais dokuments ir nepieciešams augstskolas studiju programmas īstenošanas procesa nosacījumu un prasību izpildē;
- “nav svarīgi” – ja iekšējais normatīvais dokuments ir nebūtisks augstskolas studiju programmas īstenošanas procesa nosacījumu un prasību izpildē.

Jāsecina, ka kopumā gan studenti, gan akadēmiskais personāls uzskata, ka ir “ļoti svarīgi” un “svarīgi” viņus iepazīstināt ar visiem anketā minētajiem iekšējiem normatīvajiem aktiem, jo tie ir ļoti būtiski un nepieciešami studiju programmas īstenošanā. Tādu viedokli izsaka 94,8% no visiem aptaujātajiem studentiem un 97,3% no aptaujātā akadēmiskā personāla.

Aptaujas rezultāti ļauj secināt, ka anketā minētie **iekšējie normatīvie dokumenti, kas ir augstskolā izveidotās kontroles vides elementi, ir nepieciešami un būtiski studiju programmas īstenošanas procesā un veicina studiju programmas īstenošanu.**

Novērtējuma rezultāti liecina, ka studentiem un akadēmiskajam personālam ļoti būtiski vai nepieciešami ir tie iekšējie normatīvie akti, kas skaidri dokumentē un iesaistītajām pusēm izskaidro noteikumus, procedūras, vērtēšanas kritērijus, termiņus u.c. Studenti ar vērtējumu “ļoti būtiski” raksturo tādus dokumentus kā studiju programmu (to atzīst 84,1% aptaujāto studentu), kārtību par studiju maksu un tās nomaksas termiņiem (67,2%), norādījumus par studiju prakses norisi (63,9%), metodiskos norādījumus patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai (63,7%). Savukārt akadēmiskais personāls ar vērtējumu “ļoti būtiski” saista studiju programmu (84,1%), metodiskos norādījumus patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai (73,4%), studiju programmas īstenošanas grafiku (68,3%), norādījumus par studiju prakses norisi (66,9%) u.c.

Balstoties uz vienfaktora dispersijas testa ANOVA rezultātiem, tika veikta dispersiju analīze – tika izvērtēts, vai pastāv statistiski būtiska atšķirība starp pētījuma rezultātiem uzdotajā jautājumā. Statistiski nozīmīgas atšķirības studentu respondentu grupā augstskolu šķērsgriezumā bija vērtējumā par apgūstamo studiju programmu, apgūstamo studiju īstenošana grafiku, studiju kursu apguves metodiskajiem norādījumiem un studējošo finansiālo un akadēmisko saistību kārtošanas kārtību ($\alpha = 0$),

kā arī par iekšējiem kārtības noteikumiem studējošajiem ($\alpha = 0,002$). Tas norāda, ka aptaujāto studentu grupā pastāv būtiskas vērtējuma atšķirības starp augstskolām. Turpretī akadēmiskā personāla respondentu grupā statistiski nozīmīgas atšķirības neparādās.

Analizējot iespējamās atšķirības studentu respondentu grupās pēc citām raksturojošām pazīmēm (studiju programmas līmeņa, studiju formas, studiju gada), var secināt, parādās statistiski nozīmīgas atšķirības. Piemēram, studiju programmu līmenī (pirmā līmeņa studiju programma, bakalaura līmeņa studiju programma un maģistra līmeņa studiju programma) statistiski nozīmīgas atšķirības parādās studentu viedoklī par metodiskajiem norādījumiem patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanas kārtībai ($\alpha = 0,042$).

Balstoties uz pētījuma rezultātiem, var secināt, ka studentu respondentu grupā viedokli neveido informācija par kontroles vidi veidojošo normatīvo aktu, bet gan tas, cik minētais normatīvais akts ir būtisks un nepieciešams studiju programmas īstenošanas procesa nosacījumu un prasību izpildē un kāda ir respondenta pieredze dokumenta izmantošanā. Līdz ar to **var secināt, ka kontroles vides izveidē ļoti svarīgi ir, lai to veidojošie elementi (normatīvie akti, procedūras u.c.) būtu lietderīgi un lai augstskolas administrācija sistemātiski veiktu to nepieciešamības un kvalitātes izvērtēšanu. Tādējādi tiek veicināta iekšējās kontroles sistēmas kopējā efektivitāte.**

Papildus ANOVA testam tika veikta anketēšanas rezultātā **iegūto kvalitatīvo datu – studentu komentāru – saturiska apkopošana un analīze**. Šī informācija papildināja iegūtos anketēšanas datus un pilnveidoja pētāmā jautājuma rezultātus. Kopumā visu augstskolu studenti izteica 321 komentāru, bet konkrētajā jautājumā (cik ir svarīgi, lai studenti būtu iepazīstināti ar augstskolā izstrādātajiem iekšējiem normatīvajiem aktiem) – 183. Novērtējot, cik svarīgi ir, lai studenti būtu iepazīstināti ar augstskolā izstrādātajiem un anketā minētajiem iekšējiem normatīvajiem aktiem, tika analizēts, kādas novērtējuma kategorijas un raksturojošas pazīmes respondenti lieto, lai komentētu savu iekšējās kontroles vides elementu novērtējumu (augstskolas prasību izpildē studiju programmas īstenošanas procesā normatīvie akti ir: būtiski, nepieciešami, nebūtiski; normatīvie akti: veicina informētību, neveicina informētību, veicina studiju programmu īstenošanu, neveicina studiju programmu īstenošanu).

Veiktā **kvalitatīvā analīze ļauj secināt, ka 97% no izteiktajiem komentāriem apliecina, ka aptaujā minētie iekšējie normatīvie akti ir “ļoti būtiski” un**

“nepieciešami” augstskolas prasību izpildē un tāpēc ir “ļoti svarīgi” vai “svarīgi” iepazīties ar tiem. Rezultāti parāda:

- 48% no visiem izteiktajiem komentāriem apstiprina, ka normatīvie akti veicina studentu informētību (ļauj izprast studiju prasības, ļauj justies pārliecinātiem un nodrošinātiem ar informāciju, ļauj apzināt savas tiesības un pienākumus, novērs dažādus pārpratumus, ļauj ietaupīt vērtīgo laiku u.c.);
- 46% no visiem izteiktajiem komentāriem liecina, ka tā tiek veicināta studiju programmas īstenošana (palīdz, atvieglo patstāvīgā darba izpildi, ļauj pārzināt studiju procesu, rezultatīvi studēt, nepārkāpt noteikumus, labi organizēt savu darbu un savlaikus nokārtot finansiālas saistības ar augstskolu, palīdz efektīvi apgūt studiju programmu, motivē, sniegtā informācija ietekmē rīcību un darbību u.c.).

Veiktā kvalitatīvo datu – komentāru – analīze apstiprina: **ja iekšējās kontroles sistēmas darbību var raksturot ar efektivitātes līmeni “labi” vai “ļoti labi”, tad augstskolas iekšējās kontroles sistēmas elements “kontroles vide” veicina studiju programmu īstenošanas procesu augstskolā, tā ir būtiska šī procesa nodrošināšanā.**

Apkopotie veiktā kvantitatīvā un kvalitatīvā pētījuma rezultāti apliecina, ka **1. tēze ir pierādīta, t.i., ja iekšējās kontroles sistēmas darbība atbilst efektivitātes līmenim “labi” un “ļoti labi”, augstskolā izveidotā kontroles vide veicina studiju programmas īstenošanas procesu.**

2. tēze. Studentu informētība par iekšējās kontroles vides nosacījumiem un prasībām studiju laikā veicina studiju programmas kvalitatīvu īstenošanu.

2. tēzes pierādījums

Balstoties uz 1. tēzes pierādījumā analizēto autores veikto kvantitatīvo pētījumu – studiju programmu īstenošanā iesaistīto studentu un akadēmiskā personāla aptauju –, tika noskaidrots, kādā mērā iegūtā informācija par iekšējās kontroles vides nosacījumiem un prasībām studiju laikā ir veicinājusi studiju programmas apguvi. Anketā, novērtējot, kādā mērā iegūtā informācija ir veicinājusi studiju programmas apguvi, tiek piedāvāti atbilstoši varianti, kas parāda šīs informācijas ietekmes pakāpi:

- “ļoti būtiski” – iegūtā informācija ļoti būtiski ietekmē studiju programmas apguvi, jo, nepārzinot minēto normatīvo dokumentu, rodas problēmas studiju programmas īstenošanas procesā;
- “būtiski” – ietekmē, jo vēlams pārzināt minēto normatīvo dokumentu, lai nerastos problēmas studiju programmas īstenošanas procesā;
- “nebūtiski” – normatīvo dokumentu pārzināšana neietekmē studiju programmas īstenošanas procesu.

Novērtējot rezultātus, var secināt, ka 70,3% studentu un 83,8% akadēmiskā personāla ir norādījuši, ka no normatīvajiem aktiem iegūtā informācija ir “ļoti būtiski” vai “būtiski” ietekmējusi studiju programmas īstenošanas procesu, jo, nepārzinot minētos normatīvos dokumentus, rodas problēmas.

Veiktā pētījumu rezultātu divfaktoru dispersijas analīze ļauj secināt, ka studentu respondentu grupā viedoklis par to, kādā mērā augstskolas iekšējie normatīvie akti ir palīdzējuši apgūt studiju programmu, ir statistiski nozīmīgi saistīti ar to, vai students ir iepazinies ar attiecīgo iekšējo normatīvo aktu un vai uzskatījis, ka ir svarīgi, lai būtu iepazīstināts ar konkrēto iekšējo normatīvo aktu ($p < 0,05$). Tas liecina, ka šie abi faktori nozīmīgi un statistiski ticami (ar varbūtību 95%) ietekmē studentu viedokli. Akadēmiskā personāla respondentu grupā faktors – vai docētājs uzskata, ka studentus ir svarīgi iepazīstināt ar iekšējiem normatīviem aktiem –, ne visos gadījumos ir statistiski nozīmīgs. Nozīmīgs tas ir saistībā ar šādiem normatīvajiem aktiem: augstskolas mērķiem ($p = 0$), apgūstamo studiju kursu apguves metodiskajiem norādījumiem ($p = 0$), nolikumu par studijām ārzemēs ($p = 0,016$), norādījumiem par prakses norisi ($p = 0$) un metodiskajiem norādījumiem patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai ($p = 0,016$). Tas nozīmē, ka, saistībā ar šiem dokumentiem, faktori statistiski ticami (ar varbūtību 95%) ietekmē docētāju viedokli, bet pārējie normatīvie akti statistiski nenoizīmīgi (ar varbūtību mazāku par 95%) ietekmē akadēmiskā personāla viedokli.

Darbā tika noskaidrots, kā studenti un akadēmiskais personāls novērtē ar iekšējās kontroles sistēmas elementa “informācija un komunikācija” saistītos procesus augstskolā. Pētījums parāda:

- 65,3% visu augstskolu studentu un 48,2% akadēmiskā personāla uzskata, ka augstskolās esošā informācijas apmaiņas sistēma nodrošina iespēju ātri iegūt nepieciešamo informāciju;
- 65,7% studentu un 62,6% akadēmiskā personāla uzskata, ka administrācija savlaikus sniedz informāciju par izmaiņām studiju procesā;
- 76,7% studentu un 82,7% akadēmiskā personāla norāda, ka administrācija nodrošina viņus ar nepieciešamo informāciju par izmaiņām nodarbību sarakstos.

Statistiski nozīmīgas atšķirības studentu un akadēmiskā personāla respondentu grupās šajos novērtējumos netika konstatētas.

Minētais ļauj secināt, ka **augstskolās esošā informācijas apmaiņas sistēma veicina studentu un akadēmiskā personāla informētību par iekšējās kontroles vides nosacījumiem un prasībām un ka tā “ļoti būtiski” vai “būtiski” ietekmē studiju programmas īstenošanas procesu.**

Novērtējot, kā studiju programmas īstenošanas procesā tiek nodrošināta augstskolas administrācijas atgriezeniskā saite ar studentiem un akadēmisko personālu, tika secināts, ka visās sešās augstskolās no kopējā respondentu skaita

- 57% studentu un 81,3% akadēmiskā personāla apliecina, ka augstskolas administrācija noskaidro studentu viedokli par to, vai pasniegšanas metodes veicina zināšanu un prasmju apguvi, bet 25,3% studentu un 15,1% akadēmiskā personāla uzskata, ka tāda novērtēšana notiek tikai daļēji;
- 61,4% studentu un 79,1% akadēmiskā personāla atzīst, ka viņiem ir iespēja izteikt savu viedokli (apmierinātību/neapmierinātību) par studiju procesa organizāciju;
- 46,5% studentu un 61,9% akadēmiskā personāla uzskata, ka administrācija noskaidro studentu apmierinātību ar apkalpojošo struktūrvienību sadarbību un atvērtību ar studentiem.

Veiktās divfaktoru dispersijas analīzes rezultāti ļauj secināt, ka studentu respondentu grupā vidējie rādītāji novērtējumam par augstskolā izveidotās informācijas sistēmas efektivitāti studiju programmu īstenošanas procesā ir statistiski nozīmīgi saistīti ar to, vai

- augstskola savlaikus nodrošina informāciju par izmaiņām studiju procesā ($p = 0,004$);

- augstskolas administrācija savlaikus nodrošina studentus ar informāciju par izmaiņām nodarbību sarakstā ($p = 0,002$);
- augstskolā tiek risinātas konfliktsituācijas un izskatītas studentu sūdzības ($p = 0,047$);
- augstskolas administrācija noskaidro studentu viedokli par to, vai docētāju izvēlētās pasniegšanas metodes veicina studentus iegūt nepieciešanās zināšanas un prasmes studiju kursā ($p = 0,005$);
- studentiem ir iespēja izteikt savu viedokli par studiju procesa organizēšanu ($p = 0$).

Tas nozīmē, ka ar 95% varbūtību šie faktori ir nozīmīgi un ietekmē studentu viedokli par to, vai augstskolā esošā informācijas apmaiņas sistēma nodrošina iespēju ātri iegūt nepieciešamo informāciju.

Akadēmiskā personāla respondentu grupā vērtējums par augstskolā izveidotās informācijas sistēmas efektivitāti ir statistiski nozīmīgi saistīts tikai ar vienu no faktoriem – ar to, vai augstskola savlaikus nodrošina informāciju par izmaiņām studiju procesā ($p = 0,004$). Tas liecina, ka tikai šis faktors ietekmē docētāju viedokli ar 95% ticamību, pārējo faktoru ietekme nav statistiski nozīmīga. Var secināt, ka akadēmiskā personāla viedokli neietekmē augstskolā esošās informācijas apmaiņas sistēmas ietvaros veiktās pārējās aktivitātes.

Daudzfaktoru regresijas analīzes rezultāti liecina, ka gan studentu, gan akadēmiskā personāla viedokļi par augstskolā izveidoto informācijas sistēmu un tās efektivitāti ir vāji saistīti (regresijas koeficienti ir mazāki par 0,1). Izņēmums ir studentu viedoklis par to, vai augstskolas administrācija savlaikus nodrošina studentus ar informāciju par izmaiņām studiju procesā (regresijas koeficients ir 0,149). Tas norāda, ka minētais jautājums studentiem ir ļoti nozīmīgs.

Pētījuma rezultāti par iekšējās kontroles sistēmas elementa “informācija un komunikācija” efektivitātes līmeni un ietekmi studiju programmas īstenošanas procesā ļauj secināt, ka augstskolu vadības pasākumus šajā jomā var raksturot ar efektivitātes līmeni “ļoti labi” – to atzīst 86% respondentu vidēji visās augstskolās.

Minētais ļauj secināt, ka **augstskolās esošā informācijas apmaiņas sistēma veicina studentu un akadēmiskā personāla informētību par iekšējās kontroles vides**

nosacījumiem un prasībām un ir ļoti būtiski vai būtiski ietekmējusi studiju programmas īstenošanas procesu.

Apkopotie veiktā pētījuma rezultāti apliecina, ka 2. tēze ir pierādīta, t.i., studentu informētība par iekšējās kontroles vides nosacījumiem un prasībām studiju laikā veicina studiju programmas apguvi.

3. tēze. **Izmantotais iekšējās kontroles sistēmas modelis nenodrošina visā organizācijā integrētu, nepārtrauktu, vispusīgu risku vadīšanas procesu ne augstskolā kopumā, ne īstenojot studiju programmas.**

3. tēzes pierādījums

Analizējot iekšējās kontroles sistēmas atsevišķo elementu efektivitātes līmeni, var secināt, ka visās augstskolās šo elementu novērtējums atšķiras. Pētījuma periodā salīdzinoši viszemākajā līmenī tiek īstenota risku novērtēšana – vidēji visās augstskolās 65%. Tā kopumā sasniedz labu līmeni, bet, analizējot šo vērtējumu pa atsevišķām augstskolām, var redzēt, ka tas atsevišķās mācību iestādēs ir tikai apmierinošā līmenī vai tikai par vienu procentu pārsniedz šo līmeni.

Veicot katra iekšējās kontroles sistēmas elementa raksturojošo pasākumu efektivitātes izvērtēšanu, var noteikt jomas, kur ir nepieciešami uzlabojumi. Pētījums parāda, ka visās pētījumā iesaistītajās augstskolās (100%) ar risku novērtēšanu saistīto pasākumu efektivitāte atbilst līmenim “vāji” un “apmierinoši” jomās, kas saistītas ar risku novērtēšanas kārtības un metožu izvēli (vidējā efektivitāte 37%) un identificēto risku izvērtēšanu, un prioritāro risku noteikšanu (vidējā efektivitāte 35%).

50% augstskolu tādā pašā līmenī (“vāji” un “apmierinoši”) tiek novērtēti pasākumi, kas saistīti ar atbildības noteikšanu par nepieciešamajiem kontroles pasākumiem un risku vadīšanu struktūrvienībās (vidējā efektivitāte 63%) u.c.

Tas ļauj secināt, ka **augstskolās tikai daļēji tiek īstenoti ar risku novērtēšanu saistītie procesi un tie neatbilst labākās prakses piemēriem. Izmantotais iekšējās kontroles sistēmas modelis nenodrošina visā organizācijā integrētu, nepārtrauktu, vispusīgu risku vadīšanas procesu augstskolā. Tas liecina, ka šajā jomā nepieciešama iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošana.**

Lai izvērtētu, vai izmantotais iekšējās kontroles sistēmas modelis nodrošina visā organizācijā integrētu, nepārtrauktu, vispusīgu risku vadīšanas procesu augstskolā kopumā un īstenojot studiju programmas, papildus augstskolu iekšējās kontroles sistēmu efektivitātes līmeņa novērtējumam tika veikts kvantitatīvs pētījums – tika analizēti risku novērtēšanas procesi sešās Baltijas valstu augstskolās. Šai pētījumā tika veikta anketēšana, iesaistot 23 tieši ar studiju programmu īstenošanu saistītus administratīvā personāla pārstāvjus, kas sniedza savu viedokli par risku vadīšanas procesiem augstskolās.

Pētījumā lietotās anketas validitāte tiek balstīta uz teorētiskajiem, normatīvajiem un metodiskajiem aspektiem un praksi studiju programmu īstenošanas procesā. Anketā ietvertās riska grupas un identificēto risku saraksts, kā arī ar to novērtēšanu saistītās riska ietekmes un riska iestāšanās iespējamības novērtēšanas skalas tika apspriestas un izvērtētas Banku augstskolas studiju programmu direktoru apspriedē. Pamatojoties uz teorētiskiem aspektiem, tika definētas galvenās riska grupas, kas saistītas ar studiju programmas īstenošanu. Tie ir stratēģiskie riski, finanšu riski, procesu nodrošināšanas jeb operatīvie riski, negadījumu riski, atbilstības riski.

Tā kā teorētisko avotu un normatīvo aktu pētījumi parādīja, ka literatūrā nav aprakstīta metodika risku novērtēšanai un to ietekmes izvērtēšanai augstskolā, tad pētījumā tiek izmantota **promocijas darba autore izstrādātā metode un riska svērtās ietekmes pakāpes novērtēšanas matrica, kas ļauj novērtēt augstskolā identificēto risku svērtās ietekmes pakāpi studiju programmas īstenošanas procesā. Izstrādātā metode tiek balstīta uz pieeju, kas tika izmantota publiskās un privātās partnerības organizācijās (Valsts aģentūra “Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra”, KPMG Baltics SIA, 2008).**

Nosakot identificētos riskus,

- riska iestāšanās iespējamība tika novērtēta 5 ballu sistēmā: sākot ar vērtējumu 1 (riska iestāšanās ir neiespējama) līdz vērtējumam 5 (riska iestāšanās ir nenovēršama);
- riska ietekme studiju programmas īstenošanas procesā tika novērtēta 5 ballu sistēmā: sākot ar vērtējumu 1 (ietekme ir nenozīmīga) līdz vērtējumam 5 (ietekme ir katastrofāla).

Risku novērtēšanai tiek izmantoti trīs riska svērtās ietekmes pakāpes līmeņi – **augsts, vidējs un zems**. Kā riska grupas ar augstu riska svērtās ietekmes pakāpi studiju programmas īstenošanā visās augstskolās tika noteikti divi **finanšu riski**: netiek nodrošināta augstskolas finansiālā stabilitāte (12,5) un studiju programmas nespēj nodrošināt nepieciešamā finansējuma piesaisti (12,2).

Stratēģisko risku grupā augstākais riska svērtās ietekmes vidējais novērtējums augstskolās tiek noteikts šādos jautājumos:

- nav risku vadīšanas politikas un stratēģijas (12,1);
- tiek īstenota neregulāra, fragmentēta pieeja risku vadīšanas procesam (11,6);
- nav rīcības plāna attiecībā uz būtiskajiem riskiem augstskolā (11,1) un studiju programmas īstenošanas procesā (10,7);
- netiek īstenots visā organizācijā integrēts, nepārtraukts, vispusīgs risku vadīšanas process, kuru vada un koordinē augstākā līmeņa vadība un kuru katrs darbinieks uztvertu kā daļu no saviem pienākumiem (11,1);
- risku identifikācijas process nenotiek struktūrvienību līmenī (11,1);
- nav noteikts risku tolerances līmenis (10,7).

Balstoties uz riska svērtās ietekmes pakāpes klasifikāciju un izvērtējot riska ietekmi un iestāšanās iespējamību, respondentu izteiktais risku novērtējums ļauj secināt, ka finanšu un stratēģiskā riska grupu ietekme studiju programmu īstenošanas procesā augstskolās ir augsta. Tas liecina, ka **šo risku iestāšanās iespējamība ir “ticama” un to ietekme studiju programmu īstenošanas procesā ir “liela” vai “ļoti liela”**.

To risku grupā, kas saistīti ar studiju procesu nodrošināšanu, riska svērtā ietekmes pakāpe ir vidēja. Tas nozīmē, ka risku iestāšanās iespējamības novērtējums ir **“ticams”**. Visās augstskolās šajā risku grupā augstākie riska svērtās ietekmes vidējie novērtējumi ir riskiem, kas rodas,

- ja netiek nodrošināta studentu ieejošā kvalitāte (8,7), t.sk. kvalitatīvais sastāvs (7,9), kvantitatīvais sastāvs (7,7);
- ja netiek nodrošināts kvalitatīvs studentu patstāvīgais darbs (8,6);
- ja netiek nodrošināta kvalitatīva profesionālā prakse savā valstī (7,4) un ārzemēs (7,7);
- ja netiek nodrošināts kvalitatīvs akadēmiskais sastāvs – vieslektori (7,5).

Balstoties uz pētījuma rezultātiem, tika **novērtēta risku vadīšanas pieejas jeb paradigmu raksturojošo pazīmju kvalitatīvā atbilstība**. Rezultāti liecina, ka augstskolām nav risku vadīšanas politikas un stratēģijas, nav rīcības plānu attiecībā uz būtiskiem riskiem u.c. Risku identifikācijas process nenotiek struktūrvienību līmenī. Tas nozīmē, ka augstskolās esošais iekšējās kontroles modelis nenodrošina visā organizācijā integrētu risku vadīšanas procesu, ko vada un koordinē augstākā līmeņa vadība un kurā tiek iesaistīts visu struktūrvienību personāls, kur katrs darbinieks risku vadīšanu uztvertu kā daļu no sava amata pienākumiem. Tāpat arī augstskolās nenotiek nepārtraukts un strukturēts risku vadīšanas process, kā arī netiek nodrošināta vispusīga risku vadīšana, t.i., netiek identificēti, novērtēti visi risku veidi un to iespējamā ietekme organizācijā.

Līdz ar to var secināt, ka **izmantotais iekšējās kontroles sistēmas modelis nenodrošina visā organizācijā integrētu, nepārtrauktu, vispusīgu risku vadīšanas procesu ne kopumā augstskolā, ne īstenojot studiju programmas. Apkopotie veiktā pētījuma rezultāti apliecina, ka 3. tēze ir pierādīta.**

Apkopojot augstāk analizēto, var izdarīt secinājumu, ka pašreizējā problēmas izpētes līmenī pētījuma rezultāti attiecas uz pētījumā iesaistītajām sešām Baltijas valstu augstskolām. Tajā pašā laikā tie parāda tendenci un turpinot pētījumu lielākā skaitā augstskolu ne tikai Baltijas valstīs, vispārīguma līmenis varētu būt augstāks.

Lai veicinātu izglītības kvalitāti augstskolā, ir nepieciešams efektīvs vadības mehānisms jeb instruments, kas nodrošina risku vadības, kontroles un pārvaldības pasākumus. Šāds instruments ir mūsdienu prasībām un iekšējās un ārējās vides izmaiņām atbilstoša, efektīva iekšējās kontroles sistēma, kas, īstenojot studiju programmas, ļauj rast radošus un līdzsvarotus risinājumus, kā studiju programmā nodrošināt un novērtēt izglītības kvalitāti, vienlaikus veicinot inovācijas un komandas darbu, un kā veicināt kvalitātes kultūras ieviešanu augstskolā.

Balstoties uz veikto pētījumu un izdarītajiem secinājumiem, tiek izteikti šādi **priekšlikumi:**

1. Tā kā pašreizējā periodā augstskolu praksē lietotais iekšējās kontroles sistēmas modelis nenodrošina elastīgu, visā organizācijā integrētu, nepārtrauktu, vispusīgu risku vadīšanas procesu, tad, balstoties uz katras augstskolas iekšējās un ārējās vides un to ietekmes izvērtējumu un attīstot ar iekšējās kontroles sistēmas elementa “risku

novērtēšanu” saistītās aktivitātes, nepieciešams esošajā iekšējās kontroles sistēmas modelī integrēt risku vadīšanu. Tādējādi papildus esošajiem iekšējās kontroles sistēmas elementiem ir jāintegrē arī tādi elementi kā risku identificēšana, ar risku novēršanu saistītu lēmumu pieņemšana un risku mazināšanas pasākumu nodrošināšana. Rezultātā – vienoto risku vadīšanas un iekšējās kontroles sistēmu veido vairāki elementi:

- kontroles vide;
- risku identificēšana;
- risku novērtēšana;
- lēmumu pieņemšana un risku mazināšanas pasākumu nodrošināšana;
- kontroles pasākumi;
- informācija un komunikācija;
- darbības uzraudzība un pilnveide.

Šāda sistēma veicina risku vadīšanas un iekšējās kontroles vienotas pieejas īstenošanu, t.i., visā organizācijā integrēta, nepārtraukta, vispusīga risku vadīšanas procesa nodrošināšanu gan augstskolā kopumā, gan struktūrvienībās un studiju programmās. Rektors ir augstskolas augstākā amatpersona, kas īsteno augstskolas vispārējo administratīvo vadību, un tāpēc viņš ir atbildīgs par visā organizācijā integrētu, nepārtrauktu, vispusīgu risku vadības, kontroles un pārvaldības pasākumu kopuma jeb sistēmas nodrošināšanu un par atbilstošu augstskolas visu līmeņu vadītāju un ieinteresēto pušu iesaistīšanu šajos procesos.

Lai ieviestu vienotu risku vadīšanas un iekšējās kontroles pieeju augstskolā, ir nepieciešams

- izstrādāt risku vadīšanas politiku un stratēģiju;
- izstrādāt un noteikt kārtību, kā, izmantojot noteiktus līdzekļus un metodes, tiek identificēti un novērtēti riski;
- noteikt atbildības līmeņus risku un kontroles pasākumu vērtēšanā, mazināšanā un uzraudzībā;
- noteikt augstskolai pieņemamo risku tolerances līmeni;
- izmantojot augstskolā apstiprināto kārtību, identificēt iespējamus riskus, noteikt to iestāšanās iespējamību un potenciālo ietekmi atbilstošo mērķu īstenošanā, kā arī

noteikt prioritāros riskus dažādos augstskolas līmeņos: gan kopumā augstskolā, gan struktūrvienībās, gan studiju programmu īstenošanas procesā;

- pieņemt lēmumus prioritāro risku vadīšanai u.c.

2. Lai līdzsvarotu riskus ar kontroles pasākumiem, samazinot tos līdz augstskolai pieņemamam līmenim, un lai nodrošinātu iekšējās kontroles sistēmas atbilstību iekšējās un ārējās vides izmaiņām, augstākā līmeņa vadītājiem kopā ar atbilstošo struktūrvienību vadītājiem ir nepieciešams veikt periodisku augstskolas iekšējās kontroles sistēmas un tās elementu efektivitātes izvērtēšanu un pārskatīšanu, t.sk. studiju programmas īstenošanas procesā.

3. Lai veicinātu uz studentu centrētas pieejas nodrošināšanu studiju programmas īstenošanā, augstskolu administrācijām nepieciešams pilnveidot informācijas un komunikācijas procesu, attīstot kvalitatīvu divvirzienu komunikāciju ar visām iesaistītajām pusēm, t.sk. pievēršot uzmanību informācijas plūsmas organizācijas plānošanai, nodrošināšanai, uzraudzībai un pilnveidei. Uzmanība sevišķi jāpievērš atbilstošu un efektīvu informācijas veidu un metožu izvēlei.

4. Studiju programmas īstenošanas procesa pilnveidošanai nepieciešams veicināt visu iesaistīto pušu, t.sk. studentu, akadēmiskā personāla, administratīvā personāla, u.c., partnerību. Tas nozīmē, ka augstskolās visām iesaistītajām pusēm jābūt skaidrībai ne tikai par mērķiem, prasībām un nosacījumiem studiju programmas īstenošanai, bet arī skaidrībai un izpratnei par katras puses atbildību un iesaistīšanos studiju programmas īstenošanas procesā.

5. Lai pilnvērtīgi un efektīvi izmantotu iekšējo auditu kā mūsdienīgu vadības instrumentu, kas dod iespēju pilnveidot iekšējās kontroles sistēmas darbību un efektivitāti un tādējādi veicina risku novērtēšanas, kontroles un vadības procesu iedarbīgumu un organizācijas mērķu sasniegšanu, ir nepieciešams

- veicināt augstskolas visu līmeņu vadītāju izpratni par
 - iekšējās kontroles procesu būtību un viņu atbildību iekšējās kontroles sistēmas darbībā;
 - iekšējo auditu kā iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanas un pilnveidošanas instrumentu, tā būtību un izmantošanas iespējām;

- rast iespējas paaugstināt iekšējo auditoru profesionālo kompetenci, kas nodrošinātu iekšējā audita procesa un metožu pilnveidošanu;
- iekšējiem auditoriem lielāku uzmanību pievērst ar studiju programmu īstenošanas nodrošināšanu saistītās iekšējās kontroles sistēmas novērtēšanai.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

- LR Augstskolu likums. *Latvijas Vēstnesis*, Nr. 179, 1995.
- LR Iekšējā audita likums. *Latvijas Vēstnesis*, Nr. 169, 20.11.2002.
- LR Iekšējā audita likums. *Latvijas Vēstnesis*, Nr. 34, 2010.
- LR Izglītības likums. *Latvijas Vēstnesis*, Nr. 343/344, 1998.
- LR MK noteikumi Nr. 203 “Studējošā personas lietas noformēšanas un aktualizēšanas kārtība” [pieņemti 27.03.2007.]. *Latvijas Vēstnesis*, Nr. 54, 2007.
- LR MK noteikumi Nr. 466 “Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas pamatprasībām” [pieņemti 19.08.2003.]. *Latvijas Vēstnesis*, Nr. 116, 2003.
- LR MK noteikumi Nr. 585 “Noteikumi par grāmatvedības kārtošanu un organizāciju” [pieņemti 21.10.2003.]. *Latvijas Vēstnesis*, Nr. 151, 2003.
- LR MK noteikumi Nr. 593 “Grozījums Ministru kabineta 2005. gada 30. augusta noteikumos Nr. 650 “Augstākās izglītības programmu licencēšanas kārtība” [pieņemti 25.06.2009.]. *Latvijas Vēstnesis*, Nr. 98, 2009.
- LR MK noteikumi Nr. 650 “Augstākās izglītības programmu licencēšanas kārtība” [pieņemti 30.08.2005.]. *Latvijas Vēstnesis*, Nr. 138, 2005.
- LR MK noteikumi Nr. 679 “Grozījums Ministru kabineta 2005. gada 30. augusta noteikumos Nr. 650 “Augstākās izglītības programmu licencēšanas kārtība” [pieņemti 22.08.2006.]. *Latvijas Vēstnesis*, Nr. 138, 2006.
- LR MK noteikumi Nr. 846 “Noteikumi par prasībām, kritērijiem un kārtību uzņemšanai studiju programmās” [pieņemti 10.10.2006.]. *Latvijas Vēstnesis*, Nr. 172, 2006.
- LR MK noteikumi Nr. 918 “Iekšējā audita veikšanas kārtība” [pieņemti 28.09.2010.]. *Latvijas Vēstnesis*, Nr. 158, 2010.
- LR MK rīkojums Nr. 458 “Par Pasākumu plānu nepieciešamajām reformām augstākajā izglītībā un zinātnē 2010.–2012. gadam” [pieņemti 05.08.2010.]. *Latvijas Vēstnesis*, Nr. 125, 2010.
- LR Profesionālās izglītības likums. *Latvijas Vēstnesis*, Nr. 213/215, 1999.
- LR Valsts pārvaldes iekārtas likums. *Latvijas Vēstnesis*, Nr. 94, 2002.
- ***
- Agbejule, A., Jokipii, A. Strategy, control activities, monitoring and effectiveness. *Managerial Auditing Journal*, vol. 24, Nr. 6, 2009, p. 500–522.
- Amato, C. H., Amato, L. H. Corporate commitment to quality of life: Evidence from company mission statements. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 2002, p. 69–87.

- Andesen, H. V., Lawrie, G. Working Paper: Improving Public Sector Governance through better Strategic Management, . May 2002 [tiešsaiste] [skatīts 2010. g. 11. nov.]. Pieejams: <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-IPSG.pdf>
- Anthony, Robert N., Vijay, Govindarajan. Management Control Systems. 10 ed., McGraw-Hill Companies, 2000. 764 p.
- Applegate, D., Wills, T. Struggling to incorporate the COSO recommendations into your audit process? [tiešsaiste] [skatīts 2010. g. 12. nov.]. Pieejams: http://www.coso.org/audit_shop.htm
- Arens, A., Elder, R., Beasley, M. Arens, Alvin A., Randal, J. Elder, Mark, S. Beasley. Essentials of Auditing and Assurance Services: an integrated approach. Upper Saddle River : Prentice Hall, XVII, 2006. 738 p.
- Arhipova, I., Bāliņa, S. Statistika ekonomikā. Risinājumi ar SPSS un Microsoft Excel. Rīga : Datorzinību centrs, 2003. 352 lpp.
- Armstrong, M. How to be an even better manager: a complete A–Z of proven techniques & essential skills. London : Kogan Page Publishers, 2004. 333 p.
- Audrey, A. Gramling. Internal Control Systems [tiešsaite]. Pieejams: <http://www.encyclopedia.com/doc/1G2->
- Augstākās izglītības pārvalde Eiropā. Politika, struktūras, finansēšana un akadēmiskais personāls. Eurydice, 2008, 150. lpp.
- Augstākās izglītības programmu akreditācijas kārtība [tiešsaiste]. Lietuvas Republikas Izglītības un zinātnes ministrija. Nr. ISAK-1652, 24.07.2009. [skatīts 2010. g. 12. dec.]. Pieejams: <http://www.smm.lt/>
- Augstākās izglītības programmu licencēšanas kārtība [tiešsaiste]. Lietuvas Republikas LR Izglītības un zinātnes ministrija. 13.03.2008. [skatīts 2010. g. 12. dec.]. Pieejams: <http://www.smm.lt/>
- Augstākās izglītības un augstskolu attīstības nacionālā koncepcija periodam līdz 2010 [tiešsaiste].” LR MK, LR MK komisijas informatīvais ziņojums 2001 [skatīts 2010. g. 6. dec.]. Pieejams: http://www.aip.lv/kocept_doc_nac-kocep.htm
- Baldunčiks, J., Pokrotiece, K. Svešvārdu vārdnīca. Rīga : Jumava, 2005, 641. lpp.
- Banku augstskola. Kvalitātes vadības rokasgrāmatas projekts. 2010.
- Barton, T. L., Shenkir, W. G., Walker, P. L. Making enterprise risk management pay off. Financial Executives Research Foundation, Prentice Hall, 2002. 189 p.
- Berings, D. Reflection on quality culture as a substantial element of quality management in higher education [tiešsaiste]. Fourth European Quality Assurance Forum. Copenhagen, 19–21 November 2009, 19 p. [skatīts 2011. g. 20. jūl.]. Pieejams: http://www.aic.lv/bolona/2010/Sem09-10/EUA_QUA_forum4/III.7_-_Berings.pdf
- Berings, DriesD., Beerten, ZjefZ., Hulpiu, VeerleV., Verhesschen, PietP. Quality culture in higher education: from theory to practice [tiešsaiste]. Buildingbridges: Making sense of quality assurance in European, national and institutional contexts,

- European University Association, Brussels, 2011, 69 p. [skatīts 2011. 7. jūl.].
Pieejams:
http://www.eua.be/Libraries/Publications/Building_bridges_Making_sense_of_qualityassurance_in_European_national_and_institutional_context.sflb.ashx
- Berman, E. M. Productivity in Public and Nonprofit Organizations. Armonk, NY, USA : M.E. Sharpe, Inc., 2006, p. 5.
- Berwanger, J, Kullman, S. Interne Revision. Wesen, Aufgaben un rechtliche Verankerung. Betriebswirtschaftlicher. Wiesenbades : Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachferlag GmbH, 2008, p. 202.
- Bērzkalns, I., Boulton, I. Iekšējās kontroles sistēmas rokasgrāmata. Rīga : Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts, 2000, 8. lpp.
- Binghamton universitys internal control program [tiešsaiste] [skatīts 2010. g. 16. dec.].
Pieejams: <http://internalcontrol.binghamton.edu/>
- Bizzaro, P. The Concept of Control in Historical Perspective, College Composition and Communication [tiešsaiste]. National Council of Teachers of English. Vol. 48, Nr. 2, 1997, p. 269–272 [skatīts 2010. g. 26. jūn.]. Pieejams:
<http://www.jstor.org/stable/358670>
- Blūma, D. Teaching as management of Student Learning in Higher Education. Humanities and social sciences. Latvia. University of Latvia. 2/42/2004c, p. 46–58.
- Bole, J. Iekšējais audits un risks. *Grāmatvedība un Revīzija*, Nr. 2, 2003, 39.–42. lpp.
- Bole, J. Kontroles sistēmu un risku pašnovērtējums. *Grāmatvedība un Revīzija*, Nr. 4, 2005, 30.–33. lpp.
- Bone, T. Educational administration. *British Journal of Educational Studies*, 1982, p. 30.
- Bourgon, J. Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory. *International Review of Administrative Sciences*, 2007, Vol 73(1), p. 7–26.
- Broks, Andris. Izglītības sistemoloģija. Rīga : IU “Raka”, 2000, 173. lpp.
- Brūna, I. (2002a) Uzņēmuma iekšējā kontrole. *Grāmatvedība un Revīzija*, Nr. 1, 2002, 24.–27. lpp.
- Brūna, I. (2002b) Uzņēmuma iekšējā kontrole. *Grāmatvedība un Revīzija*, Nr. 2, 2002, 25.–28. lpp.
- Brūna, I. (2002c) Uzņēmuma iekšējā kontrole. *Grāmatvedība un Revīzija*, Nr. 3, 2002, 15.–18. lpp.
- Brūna, I. (2002d) Uzņēmumu iekšējā kontrole. Rīga : Latvijas Universitāte, 2002. 82 lpp.
- Brūna, I. Enterprise internal audit and control [tiešsaiste]. University of Latvia, 2010, p. 119–128 [skatīts 2010. g. 11. nov.]. Pieejams:
http://www.bcci.bg/projects/latvia/pdf/4_IAKU_eng_galigais.pdf
- Brūna, I. Iekšējās kontroles pamatprincipi. Rīga : Latvijas Universitāte, 1994, 19. lpp.

- Bush, T. Administration and Management in Education. Routledge international companion to education /ed. by Bob Moon, Miriam Ben-Peretz and Sally Brown. London, New York : Routledge, 2000, XV, p. 272–282.
- Bush, T. Crisis or crossroads? The discipline of educational management in the late 1990s. *Educational Management and Administration*, 1999, p. 239–252.
- Bush, T. Theories of educational management: Second edition [tiešsaiste]. London : Paul Chapman 1995, 25 p. [skatīts 2010. g. 6. dec.]. Pieejams: <http://cnx.org/content/m13867/1.1/>
- Bush, T. Theories of educational management: Third Edition [tiešsaiste]. London : Sage. 2003, p. 1–25, Course by: National Council of Professors of Educational Administration [skatīts 2011. g. 11. nov.]. Pieejams: <http://cnx.org/content/m13867/latest/>
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. New York : Addison Wesley Longman, Inc., 1999.
- Caune, J., Dzedons, A., Pētersons, L. Stratēģiskā vadīšana. Rīga : Birznieka SIA “Kamene”, 2000. 232 lpp.
- Celma, D. Vadītāja darbība pārmaiņu procesos Latvijas vispārizglītojošās skolās [tiešsaiste]. Promocijas darbs. Rīga, 2004. 184 lpp. [Skatīts 2010. g. 6. dec.]. Pieejams: http://www3.acadlib.lv/greydoc/Celmas_disertacija/Celma_lat.doc
- Celma, D. Vadītājs un vadīšana izglītībā. Rīga : RaKa, 2006. 217 lpp.
- Chanell, R. Management control systems design with in its organisational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 28. Nr.2/3, 2003, p. 68
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management [tiešsaiste]. Integrated Framework : Eexecutive summary. COSO, 2004 [skatīts 2010. g. 16. dec.]. Pieejams: http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf
- Copland, M., Darling-Hammond, L., Knapp, M., McLaughlin, M. & Talbert, J. Leadership for teaching and learning: A framework for research and action. New Orleans : American Educational Research Association, 2002, 75 p.
- Daft, Richard, L. Leadership: theory and practice. Orlando : Harcourt Brace College Publishers, 1999. 496 p.
- Das Interne Kontrollsystem aus der Sicht der Internen Revision. Institut für Interne Revision Österreich – IIA. Austria, Linde Verlag Wien, 2004, 21.
- Degtjarjova, Irina. Kvalitātes vērtēšanas problēmas, metodes un perspektīvas Latvijas augstākajā izglītībā [tiešsaiste]. Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskola. Jauno zinātnieku konference 2005. –2006. Rakstu krājums. Rīga : RPIVA, 250 lpp. [skatīts 2011. g. 6. jūl.]. Pieejams: http://www.rpiva.lv/pdf/JZK_I_II_raksti.pdf

- Dew, John, Robert, Nearing, Molly, McGowan. Continuous Quality Improvement in Higher Education. Westport : American Council on Education/Praeger, 2004. 161 p.
- Diderihs, H. Uzņēmuma ekonomika. Rīga : Zinātne, 2000. 515 lpp.
- Eiropas augstākās izglītības telpa – mērķu sasniegšana [tiešsaiste]. Eiropas Augstākās izglītības ministru konferences komunikē Bergenā. 2005. gada 19.–20. maijā [skatīts 2011. g. 23. maijā]. Pieejams: <http://www.aic.lv>
- Eiropas Kopienu Komisijas ziņojums Padomei, Eiropas Parlamentam, Eiropas ekonomikas un sociālo lietu komitejai un reģionu komitejai par kvalitātes nodrošināšanas sekmēm augstākās izglītības jomā [tiešsaiste]. Brisele, 2009 [skatīts 2011. g. 16. jūl.]. Pieejams: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0487:FIN:LV:PDF>
- English, F. Cutting the Gordian Knot of educational administration: The theory-practice gap, *The Review*, XLIV (1), 2002, p. 1–3.
- Enterprise Risk Management [tiešsaiste]. COSO, 2005 [skatīts 2010. g. 16. dec.]. Pieejams: <http://www.coso.org/Publications/ERM>
- ES Padomes secinājumi par stratēģisku sistēmu Eiropas sadarbībai izglītības un apmācības jomā [tiešsaiste]. *Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis* 28.5.2009. LV, 2009/C 119/02, 2009. gada 12. maijā [skatīts 2011. g. 17. jūl.]. Pieejams: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:119:0002:0010:LV:PDF>
- European University Association, Improving Quality, Enhancing Creativity: Change Processes in European Higher Education Institutions [tiešsaiste]. Brussels, 2009 [skatīts 2011. g. 20. jūl.]. Pieejams: <http://www.eua.be/publications>
- European University Association. Building bridges: Making sense of quality assurance in european, national and institutional contexts [tiešsaiste]. 2011, 69 p. [skatīts 2011. g. 29. jūn.]. Pieejams: http://www.eua.be/Libraries/Publications/Building_bridges_Making_sense_of_quality_assurance_in_European_national_and_institutional_context.sflb.ashx
- European University Association. Developing a Internal Quality Culture European Universities [tiešsaiste]. Report on the Quality Culture Project. 2002–2003. Brussels, 2005, 50 p. [skatīts 2011. g. 6. jūl.]. Pieejams: <http://www.eua.be/>
- European University Association. Quality culture in European universities: a bottom-up approach [tiešsaiste]. Report on the three rounds of the Quality Culture project 2002–2006. Brussels, 2006, 40 p. [skatīts 2011 g. 6. jūl.]. Pieejams: http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf
- Ferbrāks, N. M., Houens, D. J., Kortevegs, S. M., Rītfelds, V. B., Komans, M. F. Uz EFQM modeli balstīta augstākās izglītības kvalitātes pilnveides metode [tiešsaiste]. 1999 [skatīts 2011. g. 23. febr.]. Pieejams: <http://www.aic.lv/eqfm/default.htm>

- Flemming, Ruud T, Jenal, L. Das Interne Audit als wertvoller Wissens-Intermediär. *Der Schweizer Treuhänder*, 1–2, 2003, p.7–15.
- Flemming, Ruud T, Jenal, L. Licht in internal-Control-Dschungel [tiešsaiste]. *Der Schweizer Treuhänder* 6–7/2005 [skatīts 2009. g. 4. janv.]. Pieejams: <http://www.treuhaender.ch>
- Flemming, Ruud T., Bodenmann, J. M., Kienast, M. Entwicklung in der Internen Revision. *Der Schweizer Treuhänder*, 2000/ 10, p. 1029–1036.
- Garleja, R. Darbs, o. Organizācija un psiholoģija. Rīga : RaKa, 2003, 5. lpp.
- Geske, Andrejs, Grīnfelds, Andris. Izglītības pētījumu metodoloģija un metodes. Rīga : RaKa, 2001. 108 lpp.
- Gleim, I. N. CIA Review. Part I. Internal Audit's Role in Governance, Risk, And Control. Eleventh Edition. Florida : Gleim Publications, Inc., 2004. 320 lpp.
- Golubeva, M. Izglītība Latvijā 21. gadsimtā – izaicinājumi, jaunās paradigmas un perspektīvas. Izglītība zināšanu sabiedrības attīstībai. Zinātniskie raksti. Stratēģiskās analīzes komisija. Rīga : Zinātne, 2007, 121.–141. lpp.
- Gramling, Audrey, A. Internal Control Systems. 2001 [tiešsaiste] [skatīts 2011. g. 23. febr.]. Pieejams: <http://www.answers.com/topic/internal-control-systems>
- Hall, A. D., Fagen, R. E. Systems thinking. Edited by Gerald Midgley. London : Sage, vol. 4, 2003, p. 63.
- Handbook of Management Accounting Research. Vol. 2, 2006, p. 753–783.
- Harvey, Lee, Newton, Jethro. Transforming Quality Evaluation: Moving on Lee Harvey and Jethro Newton [tiešsaiste]. Seminar “Dynamics and effects of quality assurance in higher education – various perspectives of quality and performance at various levels”. Douro, Portugal, October 2005 [skatīts 2011. g. 6. jūl.]. Pieejams: http://www.fup.pt/old/cipes/docs/eventos/pdf_docs/Harvey&Newton.pdf
- Harvey, Lee. Deconstructing quality culture [tiešsaiste]. EAIR Conference in Vilnius, 2009 [skatīts 2011. g. 20. jūl.]. Pieejams: <http://www.qualityresearchinternational.com/Harvey%20Vilnius.pdf>
- Heintzman, R. Marson, B. People, service and trust: is there a public sector service value chain? *International Review of Administrative Sciences*, vol. 71, Dec. 2005, p. 549–575.
- Henri, J-F. Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations, and Society*, vol. 31, Nr. 6, 2006, p. 529–558.
- Hill, C. W. L, Garenth, R. J. Strategic Management. Theory an integrated approach (4th ed.), New York : Houghton Mifflin Company, 1998.
- Hirsch, W. Z., Weber, L. E. Gownance in Higher Education. The University in a State of Flux, 2001.

- Hoyle, Eric. 1982, *Micropolitics of Educational organizations*. Edited by Harry Tomlinson. *Educational Management*, vol. I. London : RoutledgeFalmer, 1982, p. 405–410.
- Iekšējā Audita definīcija. Iekšējo Auditoru Institūts. Iekšējā audita definīcija [tiešsaiste] [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams: <http://www.iai.lv/lv/parinstitutu>
- Iekšējā audita profesionālās prakses standarti. Ētikas kodekss. Rīga : Iekšējo auditoru institūts, 2002. 40 lpp.
- Information Systems Audit and Control: COBIT implementation, 2001 [tiešsaiste] [skatīts 2010. g. 16. dec.]. Pieejams: [http://www.sco.idaho.gov/web%5Cbsa.nsf/804B955D483F529387256AE9005110D2/\\$FILE/Executive%20Briefing%20CobiT1.ppt](http://www.sco.idaho.gov/web%5Cbsa.nsf/804B955D483F529387256AE9005110D2/$FILE/Executive%20Briefing%20CobiT1.ppt)
- Inne, R., Gailīte, I., Lūse, I., Zīds, O. Skolvadība – idejas, versijas, pieredze. Rīga : RaKa, 1997, 193.–195. lpp.
- Internal Controls. Kansas State University [tiešsaiste] [skatīts 2010.g. 16.dec.]. Pieejams: <http://www.k-state.edu/internalaudit/intcontr.html#intro>
- Internal Control Systems. Encyclopedia of Business and Finance [tiešsaiste] [skatīts 2010. g. 11. nov.]. Pieejams: <http://www.enotes.com/business-finance-encyclopedia>
- Izglītība un apmācība 2010. LR Izglītības un zinātnes ministrija. Nacionālais ziņojums par Eiropas Komisijas programmas “Izglītība un apmācība 2010” izpildes progresu Latvijā [tiešsaiste]. LR Izglītības un zinātnes ministrija, Rīga, 2007. 19 lpp. [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/nationalreport08/lat07_lv.pdf
- Izglītība un apmācība 2010 [tiešsaiste]. Nacionālais ziņojums. LR Izglītības un zinātnes ministrija, Rīga, 2005 [skatīts 2010. g. 12. dec.]. Pieejams: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/nationalreport08/lat07_lv.pdf
- Izglītības attīstības pamatnostādnes 2007.–2013. gadam [tiešsaiste]. LR Izglītības un zinātnes ministrija, Rīga, 30.11.2007. [skatīts 2010. g. 12. dec.]. Pieejams: <http://izm.izm.gov.lv/normativie-akti/politikas-planosana/1016.html>
- Janauska, J., Miķelsons, J., Salenieks, N. Profesionālo studiju, programmas un procesu izveide un pilnveide. ESF, 2006.
- Johnson, G., Scholes, K, *Exploring Corporate Strategy, texts and cases* [tiešsaiste]. 3th ed., London : Prentice- Hall, 2006 [skatīts 2010. g. 15. nov.]. Pieejams: <http://www.oppapers.com/essays/Pestl-Analysis/128739>
- Kalve, I. Apsegļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība. Rīga : BAT, 2005. 296 lpp.
- Keitsch, D. *Risikomanagement*. Stuuugart : Schaffer-Poeschel Verlag Stuuugart, 2007, 327 p.
- Klauss, A. *Zinības vadītājam*. Rīga : Preses nams. 2002. 185 lpp.

- Koķe, T., Muraškovska, I. Latvija ceļā uz zināšanu sabiedrību: izpratne un izaicinājumi. Izglītība zināšanu sabiedrības attīstībai. Zinātniskie raksti. Stratēģiskās analīzes komisija. Rīga : Zinātne, 2007, 7.–17. lpp.
- Kreitner, R., Kinicki, A. *Organizational Behavior*. Boston : Homewood, 1989.
- Kropļijs, A., Raščevska, M. Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs. Rīga : Raka, 2004. 178 lpp.
- Langfield-Smith, A. K. Review of Quantitative Research in Management Control Systems and Strategy. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, Issue 2, February, 1997, p. 207–232.
- Lasmanis, A. (2002a) Datu ieguves, apstrādes un analīzes metodes pedagoģijas un psiholoģijas pētījumos. 1. grāmata. Rīga : SIA “Izglītības soļi”, 2002. 236 lpp.
- Lasmanis, A. (2002b) Datu ieguves, apstrādes un analīzes metodes pedagoģijas un psiholoģijas pētījumos. 2. grāmata. Rīga : SIA “Izglītības soļi”, 2002. 422 lpp.
- Lasmanis, A., Kangro, I. Faktoru analīze. Rīga : SIA “Izglītības soļi”, 2004, 53. lpp.
- Lee Harvey and Jethro Newton, Seminar “Dynamics and effects of quality assurance in higher education – various perspectives of quality and performance at various levels”, Douro, Portugal, October 2005 [skatīts 2011. g. 6. jūl.]. Pieejams: http://www.fup.pt/old/cipes/docs/eventos/pdf_docs/Harvey&Newton.pdf
- Leilands, J. Jaunā ISO 9000 : 2005 standarta skaidrojums. *Latvijas Vēstnesis*, 2009, 176.–155. lpp.
- Loukkola, Tia, Zhang, Thérčse. Examining Quality Culture: Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions [tiešsaiste]. European University Association, 2010, 50 p. [skatīts 2011. g. 29. jūn.]. Pieejams: http://www.eua.be/pubs/Examining_Quality_Culture_Part_1.pdf
- LR FM Metodiskie ieteikumi institucionālo auditu veikšanai [tiešsaiste]. LR Finanšu ministrija. 2010. gada 20. janvāris [skatīts 2011. g. 12. martā]. Pieejams: http://www.fm.gov.lv/?lat/ieksejais_audits/metodiskie_materiali/1495/
- Latvijas Republikas valdības, Igaunijas Republikas valdības un Lietuvas Republikas valdības līgums par izglītības kvalifikāciju akadēmisko atzīšanu Baltijas kopējā izglītības telpā [tiešsaiste]. Rīga, 18.05. 2000. [skatīts 2010. g. 12. dec.]. Pieejams: http://www.aic.lv/rec/LV/leg_lv/LV_lik/balt_lv.htm
- Lück, W. *Die Zukunft der Internen Revision*. Erich Schmidt, Berlin, 2000, p. 107.
- Lück, W. *Lexikon der Internene Revision*. Munchen : Oldenbourg Verlag Munchen, 2001, p. 407.
- Mālderis, G. Grāmatvedība, audits, revīzija. Rīga : Biznesa augstskola Turība. 2002, 128. lpp.
- Mālderis, G. Grāmatvedība, audits, revīzija. Rīga : Biznesa augstskola Turība, 2008. 144 lpp.

- Mālderis, G. Revīzija un audits. 2 papild. izd. Rīga : Biznesa augstskola Turība, 2001. 92 lpp.
- Mantz, Yorke. Academic Failure: a Retrospective View from Non-completing Students. Failing students in higher education. Philadelphia : Open University Press, VIII, 2002. 197 p.
- McClaran, A. From “Admissions” to “Recruitment”: the Professionalisation of Higher Education Admissions. *Tertiary Education and Management*, vol. 9, 2003, p. 159–167.
- McNeely, Kathleen T. Internal Controls [tiešsaiste]. CACUBO Annual Meeting 2009 [skatīts 2010. g. 16. dec.]. Pieejams: <http://www.cacubo.org/proDevOpp/McKneeley%20Internal%20Controls.ppt>
- Merzlikina, E. M. Ņikoļskaja, J. P. Audit: INFFRA. M : 2008. 368 lpp.
- Miķelsons, S., Ummers, K. Jaunākais risku pārvaldības jomā [tiešsaiste]. Pieejams: http://www.iai.lv/files/Biedriem/2008/risku_parvaldiba.pdf
- Miller, D. K. Documenting Internal Controls. From Theory to Implementation [tiešsaiste]. Cacubo Annual Meeting, October 7, 2007 [skatīts 2010. g. 16. dec.]. Pieejams: <http://www.cacubo.org/pdf/2007Chicago/dkm%20chicago%205.ppt>
- Miller, O. T. Lery. P., O'Lery, T. Accounting and the Constuction of the Governable Person. *Accounting, Organizations and Society*, Nr. 12, 1987, p. 235–265.
- Möeller, Robert R. Brink's Modern Internal Auditing. ASV, Sixth Edition John Wiley & Sons, Inc. 2005, p. 148–149.
- Moon, J. The Module & Programme development Handbook. Kogan Page Limited, 2002. 193 p.
- MorrieyMorley, LouiseL. Quality and Power in Higher Education. Philadelphia : Open University Press, 2003. 201 lpp.
- Mosley, D. C. Management, leadership in action/ Donald C. Mosley, Paul H. Pietri, Leon C. Megginson. 5th ed. HarperCollins College Publishers, 1996. 589 p.
- Mukhopadhyay, M. Total Quality Management in Education. London : New Delphi, Thousand Oaks, 2005. 226 p.
- Newman, W. H. Konstruktiive control, Englewood Cliffs. N. J. : Prentice-Hall, 1975.
- O'Reilly, V. M, Winograd, B. N, Gerson, J. S., Jaenicke, H. R. Montgomery's Auditing. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1999, 699 p.
- Ose, G. Kā mēcās pieaugušie. LVAVP, UNDP, 1999. 91 lpp.
- Otley, U . David Performance management: a framework for management control systems research [tiešsaiste]. Management Accounting Research, 1999 [skatīts 2010. g. 15. nov.]. Pieejams: http://www.idealibrary.com_on
- Palazzesi, M., Pfyffer, H. U. Ein neues Verständnis von Interner Revision. *Der Schweizer Treuhänder* 2002/3, p. 137–148.

- Pārkreditācijas materiāli [tiešsaiste]. Biznesa augstskola “Turība”. Uzņēmējdarbības vadības fakultāte. Uzņēmējdarbības vadība, Rīga, 2010 [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams: <http://www.aiknc.lv/zinojumi/lv/BATUznemejdarbVadiba2limSP10.doc>
- Pārskats par iekšējā audita sistēmas darbību valsts pārvaldē 2000. gadā [tiešsaiste]. LR Finanšu ministrija [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams: http://www.fm.gov.lv/?lat/ieksejais_audits/parskati
- Pārskats par iekšējā audita sistēmas darbību valsts pārvaldē 2001. gadā [tiešsaiste]. LR Finanšu ministrija [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams: http://www.fm.gov.lv/?lat/ieksejais_audits/parskati
- Pārskats par iekšējā audita sistēmas darbību valsts pārvaldē 2002. gadā [tiešsaiste]. LR Finanšu ministrija [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams: http://www.fm.gov.lv/?lat/ieksejais_audits/parskati
- Pārskats par iekšējā audita sistēmas darbību valsts pārvaldē 2003. gadā [tiešsaiste]. LR Finanšu ministrija [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams: http://www.fm.gov.lv/?lat/ieksejais_audits/parskati
- Pārskats par iekšējā audita sistēmas darbību valsts pārvaldē 2004. gadā [tiešsaiste]. LR Finanšu ministrija [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams: http://www.fm.gov.lv/?lat/ieksejais_audits/parskati
- Pārskats par iekšējā audita sistēmas darbību valsts pārvaldē 2005. gadā [tiešsaiste]. LR Finanšu ministrija [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams: http://www.fm.gov.lv/?lat/ieksejais_audits/parskati
- Pārskats par iekšējā audita sistēmas darbību valsts pārvaldē 2006. gadā [tiešsaiste]. LR Finanšu ministrija [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams: http://www.fm.gov.lv/?lat/ieksejais_audits/parskati
- Pārskats par iekšējā audita sistēmas darbību valsts pārvaldē 2007. gadā [tiešsaiste]. LR Finanšu ministrija [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams: http://www.fm.gov.lv/?lat/ieksejais_audits/parskati
- Pārskats par iekšējā audita sistēmas darbību valsts pārvaldē 2008. gadā [tiešsaiste]. LR Finanšu ministrija [skatīts 2011. g. 19. febr.] [Elektroniskais resurss]. Pieejams: http://www.fm.gov.lv/?lat/ieksejais_audits/parskati
- Pārskats par iekšējā audita sistēmas darbību valsts pārvaldē 2009. gadā [tiešsaiste]. LR Finanšu ministrija [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams: http://www.fm.gov.lv/?lat/ieksejais_audits/parskati
- Pārskats par iekšējā audita sistēmas darbību valsts pārvaldē 2010. gadā [tiešsaiste]. LR Finanšu ministrija [skatīts 2011. g. 26. jūn.]. Pieejams: http://www.fm.gov.lv/?lat/ieksejais_audits/parskati
- Pārskats par Latvijas augstāko izglītību 2009. gadā [tiešsaiste]. LR Izglītības un zinātnes ministrija [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams: <http://izm.izm.gov.lv/registri-statistika/statistika-augstaka/parskats-2009.html>

- Pasākumu plāns iekšējā audita sistēmas pilnveidošana [tiešsaiste]. LR Ministru kabineta rīkojums Nr. 114, 24.02.2010. [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams:
<http://www.likumi.lv/doc.php?id=205819&from=off>
- Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca: termini latviešu, angļu, vācu, krievu valodā. Rīga : Zvaigzne ABC, 2000. 248 lpp.
- Pellert, A. Human Resource Management at Universities. In: Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe. Münster : Waxmann Verlag GmbH, 2007, p. 109–114.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. In Search of Excellence. Lessons from Americas Best-Run Companies. New York : Harper & Row, Publishers, 1982.
- Pettere, G., Voronova, I. Riski uzņēmējdarbībā un to vadība. Rīga : Banku augstskola. Apgāds Rasa ABC, 2003, 176. lpp.
- Praude, V. Beļčikovs, J. Menedžments: teorija un prakse. 2. izd., Rīga : Vaidelote, 1996. 410 lpp.
- Praude, V. Beļčikovs, J. Menedžments: teorija un prakse. 2. izd., Rīga : Vaidelote, 2001. 508 lpp.
- Profesionālās augstākās izglītības bakalaura studiju programmas “Inovācijas un produktu attīstība uzņēmējdarbībā” [tiešsaiste]. Pašnovērtējuma ziņojums. Banku augstskola. , Rīga, 2010, 2009 [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams:
<http://www.aiknc.lv/zinojumi/lv/UznemVadPM09lv.pdf>
- Profesionālās augstākās izglītības bakalaura studiju programmas “Komercedarbība un uzņēmuma vadība” pašnovērtējuma ziņojums par 2009./2010. studiju gadu [tiešsaiste]. Latvijas Lauksaimniecības universitāte. , Ekonomikas fakultātes Uzņēmējdarbības un vadības katedra [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams:
http://www.ef.llu.lv/files/p5/pz_bakalauris_komercedarb_uzn_vad.pdf
- Profesionālās izglītības iestādes kvalitātes nodrošināšanas un novērtēšanas metodika [tiešsaiste]. ESF Nacionālās Nacionālās programmas projekts “Vienotas metodikas izstrāde izstrāde profesionālās izglītības kvalitātes paaugstināšanai un sociālo partneru iesaistei un izglītošanai” 2007, 8 lpp. [skatīts 2010. g. 19. sept.]. Pieejams:
http://visc.gov.lv/saturs/profizgl/metmat/05_kvalitates_nodrosinasan.pdf
- Quality and Recognition in Higher Educational. The Cross-border Challenge. OECD, 2004, p. 21–27.
- Quality and Recognition in Higher Educational. The Cross-border Challenge. OECD. 2004, p. 21–27.
- Ramamoorti, S. Chapter, I. Internal auditing: history, evolution, and prospects [tiešsaiste]. The Institute of Internal Auditors Research Foundation. 2003, Altamonte Springs, Florida [skatīts 2011. g. 23. febr.]. Pieejams:
<http://www.theiia.org/download>
- Rauhvargers, Andrejs. Latvija Boloņas procesā. Ziņojums par Latvijas augstākās izglītības reformu gaitu, virzoties uz Eiropas vienoto augstākās izglītības telpu

[tiešsaiste]. Rīga, 2003 [skatīts 2011. g. 29. jūn.]. Pieejams:
[http://www.lu.lv/materiali/biblioteka/es/pilnieteksti/izglitiba/Latvija%20Bolonas%20Oprocesa%2020Zinojums%20par%20Latvijas%20augstakas%20izglitibas%20refo
rmu%20gaitu,%20virzoties%20uz%20Eiropas.pdf](http://www.lu.lv/materiali/biblioteka/es/pilnieteksti/izglitiba/Latvija%20Bolonas%20Oprocesa%2020Zinojums%20par%20Latvijas%20augstakas%20izglitibas%20refo
rmu%20gaitu,%20virzoties%20uz%20Eiropas.pdf)

Realising the European Higher Education Area [tiešsaiste]. Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003 [skatīts 2011. g. 17. jūl.]. Pieejams: http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/030919Berlin_Communique.PDF

Republic of Estonia Education Act Passed [tiešsaiste]. 23 March, 1992 [skatīts 2010. gada 12. decembrī]. [Elektroniskais resurss]. Pieejams:
http://www.cepes.ro/services/pdf/Education_Act.pdf

Republic of Estonia Education Act. 2003 [tiešsaiste] [skatīts 2010. g. 12. dec.]. Pieejams:
http://www.cepes.ro/services/pdf/Education_Act.pdf

Republic of Estonia. Adult Education Act. 2003 [tiešsaiste] [skatīts 2010. g. 12. dec.]. Pieejams: http://www.cepes.ro/services/pdf/Education_Act.pdf

Republic of Estonia. Professions Act. 2008 [tiešsaiste] [skatīts 2010. g. 12. dec.]. Pieejams: http://www.cepes.ro/services/pdf/Education_Act.pdf

Republic of Estonia. The Universities Act 2003 [tiešsaiste] [skatīts 2010. g. 12. dec.]. Pieejams: http://www.cepes.ro/services/pdf/Education_Act.pdf

Ribbins, P. Organisation theory and the study of educational institutions. Managing Education: The System and the Institution, London : Holt, Rinehart and Winston Ltd., 1985, p. 223.

Risku novērtēšanas metodoloģija publiskās un privātās partnerības projektiem [tiešsaiste]. Valsts aģentūra “Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra”. , 2008. . gada g. 25. novembra ziņojums. 2008. KPMG Baltics SIA, 2008 [skatīts 2011. g. 3. dec.]. Pieejams: http://www.ppp.gov.lv/fetch_1928.html

Rivža, B., Krūzmētra, M. Izglītība zināšanu sabiedrības attīstībai. Zinātniskie raksti. Stratēģiskās analīzes komisija. Rīga : Zinātne, 2007, 7.–17. lpp.

RL Education and Research Law. 30.04.2009. [tiešsaiste] [skatīts 2010. g. 12. dec.]. Pieejams: <http://www.smm.lt/8>

RL Education Law. 13.06.2006. [tiešsaiste] [skatīts 2010. g. 12. dec.]. Pieejams:
<http://www.smm.lt/8>

Russell, Ackoff Lincoln. Re-creating the corporation: a design of organizations for the 21st century. New York, Oxford : Oxford University Press, 1999.

Sawyer, J. D., Dittenhofer, A. M., Scheiner, H. J. Sawyer’s Internal Auditing. Florida : Altamonte Springs. The Institute of Internal Auditors, 2003. 1446 p.

Sawyer, L. B. The Anatomy of Control. The Internal Auditor Spring, 1964, p. 15–16.

Sawyer, L. B. Vinten G. The Manager and the Internal Auditor: Partners for Profit. West Sussex, England, 1996. 402 p.

- Schein, E. H. Organizational Culture. *American Psychologist*, 1990. No 45, p. 109–119.
- Sergūtins, V. Iekšējā audita principi. *Kvalitāte*, 2/2000, 11.–13. lpp.
- Sergūtins, V. Iekšējā audita principi. *Kvalitāte*, 5/2000, 14.–15. lpp.
- Simons, R. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, Nr. 4, 1987, p. 357–374.
- Simons, R. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal”. *Strategic Management Journal*, vol. 15, Nr. 3, 1994. 169 p.
- Simons, R. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press, 1995.
- Smith, R. Departmental Leadership and Management in Chartered and Statutory Universities. A case of Divesity. *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 33(4), 2005, p. 449–464.
- Sotirakou, T., Zeppou, M. Utilizing performance measurement to moderize the Greek public sector. *Management Decision*, vol. 44, Nr. 9, 2006, p. 1277–1304.
- Spencer, Pickett K. H. The Essential Handbook of Internal Auditing. John Wily & Sons Ltd, 2005, p. 87–95.
- Spencer, Pickett K. H. The Internal Auditora at Work. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, 2004, 287 p.
- Spencer, Pickett, K. H. The Essential Handbook of Internal Auditing. India : Private Ltd., 2010. p. 245–310.
- Spencer, Pickett, K. H., Jennifer, M. The Internal Auditing Handbook. United Kingdom : John Wiley & Sons Ltd., 2010, p. 1088.
- Sporn, Barbara. Governance and Administration: Organizational and Structural Trends [tiešsaiste]. International handbook of higher education. Vol. 1. Springer, 2006, p. 141–155.
- Standarti un vadlīnijas kvalitātes nodrošināšanai Eiropas augstākās izglītības telpā [tiešsaiste]. ENQA ziņojums par standartiem un vadlīnijām kvalitātes nodrošināšanai Eiropas augstākās izglītības telpā, 2005 [skatīts 2010. g. 12. dec.]. Pieejams: <http://www.enqa.net/bologna.lasso>.
- Starptautiskie revīzijas standarti. IFAC, 1998. 19 lpp.
- Strazdiņš, P. Diskusija. *Grāmatvedība un Revīzija*, Nr. 4, 2004, 2.–3. lpp.
- Strazdiņš, P. Iekšējā audita nenovērtētā loma: no diagnozes līdz prognozei. *Bilance*, Nr. 13, 2008, 6.–8. lpp.
- Strazdiņš, P. Kāpēc organizācijai nepieciešams iekšējais audits. *Grāmatvedība un Revīzija*, Nr. 1, 2006, 12.–16. lpp.

- Stringer, C., Carey, P. Internal control re-designing: an exploratory study of Australian organizations. *Accounting, Accountability & Performance*, vol. 8, No 2, 2002, p. 61–86.
- Sursock, Andree, Smidt, Hanne. Trends 2010: A decade of change in European Higher Education [tiešsaiste]. European University Association, Brussels, 2010 [skatīts 2011. g. 20. jūl.]. Pieejams:
http://www.aic.lv/bologna/2010/minsterial/EUA_Trends_2010.pdf
- Systems Research. Handbook of Management Accounting Research, Elsevier Ltd., vol. 1, 2007, p. 163–205.
- Šmite, A. (2004a) Izglītības iestādes vadība. 1. daļa. Pedagoģis. Organizācija. Pārmaiņas. Rīga : RaKa, 2004. 256 lpp.
- Šmite, A. (2004b) Izglītības iestādes vadība. 2. daļa. Misija. Funkcijas. Konceptija. Plānošana. Rīga : RaKa, 2004. 266 lpp.
- Šmite, A. (2004c) Izglītības iestādes vadība. 3. daļa. Pedagoģiskā padome. Metodiskais darbs. Pieredze. Rīga : RaKa, 2004. 218 lpp.
- Šmite, A. (2006a) Izglītības iestādes vadība. 4. daļa. Vadītājs izglītības sistēmā. Rīga : RaKa, 2006. 295 lpp.
- Šmite, A. (2006b) Izglītības iestādes vadība. 5. daļa. Komanda. Menedžments. Rīga : RaKa, 2006. 167 lpp.
- Šulca, R. Latvijas pašvaldību iekšējā audita sistēmas attīstības iespējas [tiešsaiste]. Promocijas darbs, . 2010 [skatīts 2010. g. 31.okt.]. Pieejams:
http://llufb.llu.lv/disertacijasizstavesanai/Accounting/Romena_Sulca_promocijas_darbs_aizstavesanai_LLU_EF_2010_biblioteka.pdf
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Internal Control [tiešsaiste]. Integrated Framework Executive Summary. COSO, 1985–2006 [skatīts 2010. g. 16. dec.]. Pieejams:
http://www.coso.org/publications/executive_summary_integrated_framework.htm
- Tominens, K. EFQM Izcilības modelis biznesa organizācijām: organizācijas novērtēšanas rokasgrāmata. Benchmarking Ltd, 2007, 166. lpp.
- Trudell, Bill. Lean Six Sigma That Works: A Powerful Action Plan for Dramatically Improving Quality, Increasing Speed, and Reducing Waste, New York : American Management Association, 2006, p. 9–195.
- Туманова, А. Н. Обеспечение качества образования в Россию. *Инновации образование*. 2009, Nr. 2, с. 6–7.
- Ukolovs, V. Mass, A. Bistrjakovs, I. Vadības teorija. Rīga : Jumava, 2006, 246.–224. lpp.
- University of Florida Internal Control Principles [tiešsaiste]. These Internal Control Principles were adopted by the University of Florida, Audit Committee of the Board of Trustees [skatīts 2010. g. 16. dec.]. Pieejams:
<http://www.fa.ufl.edu/uco/internal-control-principles.asp>

- Vanaerde, P. Jowrnee, M. Cultuurverandering Antwerpen: Uitgeverij De Boeck, 2003.
- Ventspils augstskolas maģistra profesionālās studiju programmas “Uzņēmējdarbības vadība” pašnovērtējuma ziņojums, 2009 [tiešsaiste] [skatīts 2011. g. 19. febr.]. Pieejams: <http://www.aiknc.lv/zinojumi/lv/UznmVadPM09lv.pdf>
- Verdina, G., Kašētienē, N., Liela, E. Impact of Internal Control System at Higher Educational Institution on the Process of Study Programme Implementation. Economic development: processes and tendencies. Ekonomikos vystymasis: procesai ir tendencijos. Vilniaus : Vilniaus Koleģija, 2010, p. 242–258.
- Vērđiņa, G. (2007a) Iekšējā kontrole – būtisks veiksmīgas vadīšanas nosacījums. *Bilance*. Nr. 9, 2007, 16.–19. lpp.
- Vērđiņa, G. (2007b) Iekšējais audits un augstskolas iekšējās kontroles pilnveide pārmaiņu procesā. Sabiedrība un kultūra. Rakstu krājums IX, Liepājas pedagoģijas akadēmija, 2007, 314.–320. lpp.
- Vērđiņa, G. (2008a) Iekšējais audits un augstskolas iekšējās kontroles pilnveide pārmaiņu procesā. 9. starptautiskā konference, LPU, 2008, 314.–319. lpp.
- Vērđiņa, G. (2008b) Vadītāju kompetence un iekšējās kontroles īstenošana organizācijā. 5. Starptautiskās zinātniskās konferences “Sabiedrība, integrācija, izglītība” materiāli. Rēzekne, 2008, 481.–488. lpp.
- Vērđiņa, G. (2008c) Vadītāju kompetence un iekšējās kontroles īstenošana organizācijā : rakstu krājums. BA, 2008, 93.–100. lpp.
- Vērđiņa, G. Internal Control System and Sustainable Development of Higher Educational Institution, risks and problems. The Application of Sustainable Development: Critical Assessment. Klaipēda University, 2010, 90–99.
- Vērđiņa, G. Risku vadīšana kā iekšējās kontroles nodrošināšanas instruments studiju programmu īstenošanas procesā augstskolās. Latvijas Universitātes Raksti, 749. sējums, Izglītības vadība. Rīga : Latvijas Universitātes Akadēmiskais apgāds. 2009, 130.–136. lpp.
- Vērđiņa, G., Pavlovska, V. Risku vadīšana augstskolā un studiju programmas īstenošanas procesā. Starptautiskās zinātniskās konferences “Sabiedrība, integrācija, izglītība” materiāli. Rēzekne, 2009, 252.–259. lpp.
- Vienotas metodikas izstrāde profesionālās izglītības kvalitātes paaugstināšanai un sociālo partneru iesaistei un izglītošanai [tiešsaiste]. Profesionālās izglītības iestādes kvalitātes nodrošināšanas un novērtēšanas metodika. ESF Nacionālās programmas projekts, 2007. 8 lpp. [skatīts 2010. g. 19. sept.]. Pieejams: http://visc.gov.lv/saturs/profizgl/metmat/05_kvalitates_nodrosinasan.pdf
- Vlasceanu, L., Grunberg, L., Parlea, D. Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions. Editors: Melanie Seto, Peter J. Wells Editing Assistant. Viorica, Bucharest, 2007, p. 96–97.

- Wallace, W. A., Dalton, J. N. Internal Controls & Auditing: Crucial to Government & the Economy, 2004 [tiešsaiste]. The Association of Government Accountants [skatīts 2010. g. 16. dec.]. Pieejams: www.agacgfm.org/publications/wallace_order.aspx.
- Warr, P. The Study of Well-being. Behavior and Attitudes. London : Psychology at Work. Penguin Books, 2002, p. 1–25.
- Weber, Max. The Theory of Social and Economic Organization [tiešsaiste]. Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons. The Free Press, 1947. Pieejams: http://www.hrnguide.co.uk/history/classical_organization_theory.htm
- Wilcox, D. The guide of effective partnership. 1994 [tiešsaiste] [skatīts 2010. g. 6. dec.]. Pieejams: <http://www.partnerships.org.uk>
- Воробьева, С. Основы управления образовательными системами. ИЦ Академия. 2008, с. 208.
- Граничина, О. А. Контроль качества образовательного процесса в вузах России и за рубежом. С.-Петербург. : Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2006, с. 176–181.
- Ильяшенко, Н. Н., Исаев, В. А. Аудит как элемент системы мониторинга качества образования. СП : ЛОИРО, 2005, с. 38–42.
- Ильяшенко, Н. Н., Поровский, Г. С. Аудит качества педагогической системы. Материалы XI Симпозиума «Квалиметрия в образовании: методология, методика, практика», 2006, с. 21.
- Муллахметов, Х. Некоторые подходы к организации управленческого контроля [tiešsaiste] [skatīts 2011.23.feb.]. Pieejams: http://www.iaa-ru.ru/publication/roc_smi/mullahmetov
- Орлов, А. И. Менеджмент. М. : Издательство «Изумруд», 2003. 298 с.
- Орлов, А. И. Основные функции современного менеджмента. Журнал «Деловая информация». 2000. № 8, с. 3–18.
- Соколов, Б. Н., Рукин, В. В. Системы внутреннего контроля (организация, методики практика). ЗАО Издательство Экономика, 2007, с. 442.
- Сонин, Алексей. Внутренний контроль и внутренний аудит - необходимость для компании [tiešsaiste] [skatīts 2010. g. 20. aug.]. Pieejams: <http://webcache.googleusercontent.com/>
- Сонин, Алексей. Независимость и объективность внутреннего аудитора [tiešsaiste] [skatīts 2010. g. 20. aug.]. Pieejams: <http://www.gaap.ru/biblio/audit/int/002.htm>
- Тихомиров, А. Ориентируясь на риски, или как оценивать внутренний контроль. Институт Внутренних Аудиторов [tiešsaiste] [skatīts 2010. g. 20. aug.]. Pieejams: http://www.iaa-ru.ru/public/chlen_inst/tihomirov
- Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контролинга. М : Финансы и статистика. 1997, с. 800.

Чандра, Маргарита, Юрьевна. Системный мониторинг как средство управления качеством образовательного процесса в вузе [tiešsaiste]. Волгоград, 2008, с. 203 [skatīts 2011. g. 23. febr.]. Pieejams: <http://www.dissercat.com/>

Юдина, Ирина. Внутренний контроль: проблемы критерии эффективности и значение в управление компанией [tiešsaiste] [skatīts 2010. g. 23. jūl.]. Pieejams: http://www.iaa-u.divo.ru/publication/roc_smi/yudina

PIELIKUMI

ANKETA Nr.1.

Iekšējās kontroles vides efektivitātes novērtējuma anketa

Anketa izstrādāta ar mērķi, lai novērtētu iekšējās kontroles sistēmas efektivitāti augstskolā. Lūdzu, novērtējiet iekšējās kontroles pasākumus Jūsu pārstāvētajā augstskolā. Izvērtējot dažādos iekšējās kontroles pasākumus, izvēlieties atbilstošu variantu un atzīmējiet atbilstošo ar „x”:

- „**Jā**” gadījumos, ja Jūsu organizācijā jautājumā ietvertais iekšējās kontroles aspekts tiek izpildīts pilnībā un nav nepieciešama iekšējās kontroles sistēmas elementa pilnveidošana;
- „**Daļēji**” gadījums, ja Jūsu organizācijā jautājumā ietvertais iekšējās kontroles aspekts tiek izpildīts daļēji un ir nepieciešama iekšējās kontroles sistēmas elementa pilnveidošana;
- „**Nē**” gadījumos, ja Jūsu organizācijā jautājumā ietvertais iekšējās kontroles aspekts netiek izpildīts un ir nepieciešams ieviest pasākumus iekšējās kontroles sistēmas atbilstošā elementa darbības nodrošināšanai.

Pirms anketas aizpildīšanas, lūdzu, atzīmējiet sev atbilstošo:

1. Augstskolā Jūs strādājat:
 - Līdz trīs gadiem;
 - No trīs līdz pieciem gadiem;
 - No pieciem līdz 10 gadiem;
 - 10 un vairāk gadus.
2. Studiju procesa īstenošanā Jūs esat iesaistīts kā:
 - Pamatdarbā strādājošs docētājs;
 - Viesdocētājs.

Nr.	Jautājums	2009./2010.ak.m. gadā		
		Jā	Nē	Daļēji
<i>I.Kontroles vide</i>				
<i>A. Darbinieku kompetences un kvalifikācijas paaugstināšana</i>				
1.	Vai organizācijā ir pierādījumi, kas apstiprina, ka darbiniekiem ir zināšanas un profesionālās iemaņas, lai veiktu savus profesionālos pienākumus?			
2.	Vai darbinieki ceļ savu profesionālo kvalifikāciju, kas ļauj viņiem aizvietot citus darbiniekus atvaļinājuma laikā, slimību gadījumos vai beidzoties darba līgumiem?			
3.	Vai kolektīvs piedalās dažādās izglītojošās programmās?			
4.	Vai darbiniekiem ir iespēja paaugstināt savu kvalifikācijuursos, semināros, konferencēs, kas ļauj kvalitatīvi veikt savus profesionālos pienākumus?			
<i>B. Organizācijas vadības filozofija un stils</i>				
5.	Vai organizācijas vadība savlaicīgi nodrošina informācijas par izmaiņām operatīvajos procesos reglamentējošos dokumentos, kas tieši saistīti ar amata pienākumu izpildi, nodošanu darbiniekiem?			
6.	Vai organizācijā ir noteikta kārtība, kā šī informācija tiek			

	novadīta līdz darbiniekiem un tā tālāk izmantota darbā?			
7.	Vai vadītāji spēj savlaicīgi reaģēt uz tādām izmaiņām?			
8.	Vai vadītāju attieksme pret kontroles funkcijām nodrošina organizācijas mērķu sasniegšanu?			
9.	Vai organizācijā ir izstrādāts un apstiprināts ētikas kodekss, ar ko ir iepazīstināts: <ul style="list-style-type: none"> - akadēmiskais un administratīvais personāls - studenti 			
10.	Vai šie kodeksa principi fiksēti darbinieku rokasgrāmatā vai citā dokumentā?			
11.	Vai no Jums sagaida pilnīgu ārējo un iekšējo normatīvo aktu un organizācijas politikas ievērošanu?			
12.	Vai organizācijai ir skaidri noteikta organizatoriska struktūra, ar kuru darbinieki ir iepazīstināti un kura tiek regulāri atjaunota?			
13.	Vai organizācija ir procedūru apraksti galvenajiem procesiem un sistēmām, kurām ir būtiska nozīme organizācijas darbībā?			
14.	Vai Jums ir skaidrota organizācijas personāla politika?			
15.	Vai Jums ir amata apraksts, kurā noteikta Jūsu loma un pienākumi organizācijā?			
16.	Vai Jūsu amata apraksts ir precīzs un tiek atjaunots atbilstoši izmaiņām?			
17.	Vai organizācijai ir iekšējās kārtības notikumi, kas Jums ir darīti zināmi?			
II. Risku novērtēšana				
<i>Kontroles mērķu un uzdevumu noteikšana</i>				
18.	Vai var apgalvot, ka organizācijā ir noteikti un apstiprināti iekšējās kontroles mērķi, apstiprināti stratēģiskie un operatīvie plāni visām struktūrvienībām un galvenajiem procesiem un ar tiem iepazīstināts personāls?			
19.	Vai ir noteikta kārtība un metodes, kā tiek noteikti un novērtēti riski saistīti ar konkrētiem procesiem? Vai riski ir fiksēti dokumentos? Vai riski ir sarindoti pēc to ietekmes uz organizācijas darbību?			
20.	Vai organizācijā ir noteikts darbinieks, kas atbild par iekšējo kontroli? Ja šis darbinieks ir noteikts, vai viņš/viņa palīdz darbiniekiem noteikt un vadīt riskus savā struktūrvienībā?			
21.	Vai tiek ņemtas vērā prasības personālam, izstrādājot organizācijas stratēģiju, mērķus un plānus efektīvas kontroles nodrošināšanai?			
22.	Vai tiek veikta tieša struktūrvienības, kas atbild par kontroles mērķu un uzdevumu nodrošināšanu, pārvaldība?			
23.	Vai precīzi tiek noteiktas un dokumentētas izmaiņas organizācijas struktūrvienību mērķos un plānos?			
24.	Vai administrācijas sēdes ar vidējā līmeņa vadītājiem notiek ar mērķi, lai tos iepazīstinātu ar augstākā līmeņa vadītāju mērķiem un uzdevumiem?			

25.	Vai nosakot, pārtraugot un kontrolējot riskus organizācijā, vadītāji iesaista šajā procesā iekšējos auditorus?			
III. Informācija un komunikācija				
A. Komunikācijas process organizācijā kopumā				
26.	Vai organizācijā esošā informācijas apmaiņas kārtība nodrošina iespēju vidējā līmeņa vadītājiem un darbiniekiem ātri iegūt nepieciešamo informāciju?			
27.	Vai esošā informācijas plūsma organizācijā ir vienlīdz efektīva visos līmeņos? Vai tā ietver visas iesaistītas puses – organizācijas personālu, studentus, sadarbības partnerus, darba devējus u.c.?			
28.	Vai Jūsu pārstāvētajai struktūrvienībai ir plāns, kurā noteikti mērķi un uzdevumi?			
B. Komunikācijas process				
29.	Vai organizācijā ir noteikta kārtība, kādā augstākā līmeņa vadība saņem svarīgu informāciju, t.sk. par izmaiņām saistībā ar noteiktajiem riskiem, finansiāliem rādītājiem, kļūdām, noteikumu neievērošanu?			
30.	Vai darbiniekiem ir iespēja, apejot savus tiešos vadītājus, paziņot augstākā līmeņa vadībai par iekšējiem un ārējiem riskiem organizācijas darbībā?			
31.	Vai darbiniekiem ir iespēja sniegt savus priekšlikumus organizācijas vadībai darba efektivitātes un kvalitātes paaugstināšanai?			
32.	Vai organizācijā ir darbinieki, kas nodrošina konfliktsituāciju risināšanu un vadīšanas jautājumus, sūdzību izskatīšanu? Vai tiek izskatīti visi klientu (studentu, personāla, darba devēju) priekšlikumi? Vai organizācijā ir izveidota precīza dokumentu sistēma, kas ļauj nekavējoties adekvāti reaģēt uz riskiem to iestāšanās gadījumā?			
IV. Uzraudzība				
Organizācijas pārvaldības kopējā efektivitāte				
33.	Vai bieži tiek salīdzināti faktiski sasniegtie organizācijas darbības rādītāji ar plānotajiem?			
34.	Vai ir noteikta kārtība, kā noteikt un analizēt procesus, kam ir novirzes no noteikta standarta un prasībām?			
V. Kontroles aktivitātes				
A. Organizācijas iekšējās kontroles kopējā efektivitāte				
35.	Vai, lai nodrošinātu procesu efektivitāti un precīzu finanšu rādītāju atspoguļošanu atskaitēs, organizācijā visi pamatprocesi tiek vadīti, pamatojoties uz apstiprinātiem iekšējiem dokumentiem, kas atbilst normatīvo aktu prasībām?			
36.	Vai tiek izvērtēta galveno procesu nodrošināšanai esoši kontroļu efektivitāte? Vai tās atbilst noteiktām prasībām?			
B. Pilnvaras organizācijā				
37.	Vai tiek veikta pārbaude par iekšējo dokumentu nosūtītāju pilnvarām, saņemot dokumentus no citām struktūrvienībām?			

	Vai ir apstiprināts personu saraksts, kam ir tiesības pārrakstīt attiecīgus dokumentus? Vai ir apstiprināti noteiktumi un prasības, kas nosaka neatkarīgas pārbaudes kārtību par pilnvaru ievērošanu?			
38.	Vai tiek parakstīti dokumenti par veiktajām darbībām un vai tas tiek reģistrēts žurnālā, ko pārbauda vadītājs vai speciāls darbinieks?			
39.	Vai ir izveidota speciāla sistēma dokumentu apstiprināšanai, ja ir jāapstiprina dokumenti iepriekš neparedzētās situācijās?			
40.	Vai vadītājs apstiprina korigējošus ierakstus un izmaiņas dokumentos? Vai lietai tiek pievienoti dokumenti par korekcijām?			
41.	Vai ir izveidota kārtība kādā organizācijā paraksta dokumentus, ja persona, kas ir tiesīga to darīt, ir jāaizvieto?			
42.	Vai ir noteikti pilnvaru limitu, kuru pārsniegšanas gadījumā ir noteikts, ka dokumentus jāparaksta vairāk nekā diviem darbiniekiem? Ja jā, tad vai tiek veiktas šo limitu ievērošanas pārbaudes?			

Paldies par vērtējumu!

ANKETA Nr.2.

Risku ietekmes novērtējuma anketa augstskolā studiju programmas īstenošanas procesā

Anketa izstrādāta ar mērķi novērtēt risku ietekmi studiju programmas īstenošanas procesā. Novērtējot risku iestāšanās iespējamību un ietekmi studiju programmas īstenošanas procesā Jūsu pārstāvētajā augstskolā, atzīmējiet lūdzu atbilstošo atbildes variantu ar „x”:

1. Risku iestāšanās iespējamību - vērtējiet ar ballēm no 1 līdz 5 (1 – ja riska iestāšanās ir neiespējama, 2 – ja riska iestāšanās iespēja ir maz ticama, 3 – ja riska iestāšanās ir ticama, 4 – ja riska iestāšanās ir ļoti ticama, 5 – ja riska iestāšanās ir nenovēršama).

2. Ietekmi studiju programmas īstenošanā vērtējiet ar ballēm no 1 līdz 5 (1- ja ietekme ir nenozīmīga, 2- ja ietekme ir maza, 3-ja ietekme ir vidēja, 4 – ja ietekme ir liela, 5 - ja ietekme ir katastrofāla).

Pirms anketas aizpildīšanas, lūdzu, atzīmējiet sev atbilstošo:

3. Augstskolā Jūs strādājat:
 - Līdz trīs gadiem;
 - No trīs līdz pieciem gadiem;
 - No pieciem līdz 10 gadiem;
 - 10 un vairāk gadus.
4. Studiju procesa īstenošanā Jūs esat iesaistīts kā?:
 - Pamatdarbā strādājošs docētājs;
 - Viesdocētājs.

Nr.	Riska nosaukums	Risku iestāšanās iespējamība (1-5 balles)	Ietekme studiju programmu īstenošanā (1-5 balles)
1. Stratēģiskie riski			
1.1.	Misija, stratēģiskie mērķi nenodrošina augstskolas konkurētspēju		
1.2.	Augstskolā nav risku vadīšanas politikas un stratēģijas		
1.3.	Risku identifikācijas process nenotiek augstākās vadības līmenī		
1.4.	Risku identifikācijas process nenotiek struktūrvienību līmenī.		
1.5.	Nenotiek sistemātiska iekšējo augstskolas risku identifikācija		
1.6.	Nenotiek sistemātiska iekšējo studiju programmas īstenošanas risku identifikācija		

Nr.	Riska nosaukums	Risku iestāšanās iespējamība (1-5 balles)	Ietekme studiju programmu īstenošanā (1-5 balles)
1.7.	Nenotiek sistemātiska ārējo risku identifikācija		
1.8.	Nav noteikts riska tolerances līmenis		
1.9.	Nav rīcības plāna attiecībā uz būtiskajiem riskiem augstskolā		
1.10.	Nav rīcības plāna attiecībā uz būtiskajiem riskiem SP īstenošanai		
1.11.	Iekšējais audits neveicina iekšējo risku ietekmes mazināšanu		
1.12.	Iekšējais audits neveicina ārējo risku ietekmes mazināšanu		
1.13.	Vadības informatīvās sistēma nenodrošina efektīvu informācijas apriti		
1.14.	Tiek īstenota neregulāra, fragmentēta pieeja risku vadīšanas procesam		
1.15.	Netiek īstenots visā organizācijā integrēts, sistemātisks, vispusīgs risku vadīšanas process, ko vada un koordinē augstākā līmeņa vadība un katrs darbinieks risku vadīšanu uztver kā daļu no saviem ienākumiem		
1.16.	Amata pienākumos nav definēta atbildība par risku vadīšanu		
1.17.	Nav pietiekošas zināšanas, lai veiktu risku vadīšanu savā SP		
1.18.	Netiek veikta kvalitatīva struktūrvienību darbības plānošana		
1.19.	Nav izveidota efektīva iekšējās kontroles sistēma		
1.20.	Citi riski		
2. Finanšu riski			
2.1.	Netiek nodrošināta augstskolas finansiālā stabilitāte		
2.2.	SP nespēj nodrošināt nepieciešamā finansējuma piesaisti (finansēšanas avoti, studentu skaits, u.c.)		
2.3.	Netiek īstenota debitoru politika		

Nr.	Riska nosaukums	Risku iestāšanās iespējamība (1-5 balles)	Ietekme studiju programmu īstenošanā (1-5 balles)
2.4.	Netiek veikta efektīva finanšu vadīšana SP ietvaros		
2.4.	Citi		
3. Studiju programmas īstenošanas riski			
3.1.	SP mērķi neatbilst augstskolas misijai, stratēģiskiem mērķiem		
3.2.	Nenotiek ilgtermiņa un īstermiņa SPĪ plānošana		
3.3.	SPĪ nenotiek atbilstoši augstskolas pamatvērtībām: 3.3.1. Profesionalitāte 3.3.2. Atvērtība 3.3.3. Sadarbība		
3.4.	Netiek nodrošināta SPĪ studentu ieejošā: 3.4.1. Kvalitāte 3.4.2. Kvantitāte		
3.5.	Netiek nodrošināta saturiska kvalitatīva SPĪ studiju kurss		
3.6.	SPĪ netiek kvalitatīvi nodrošināta Plānošana: 3.6.1. Loģiskā secība 3.6.2. Stabilitāte 3.6.3. Izmaiņu vadīšana		
3.7.	SPĪ netiek nodrošināts kvalitatīvs akadēmiskais sastāvs: 3.7.1. Atbilstošs normatīvajiem aktiem 3.7.2. Štata pasniedzēji 3.7.3. Vieslektori		
3.8.	Studiju procesā netiek nodrošināts: 3.8.1. Atbilstošas pasniegšanas metodes 3.8.2. Pētniecība 3.8.3. Kvalitatīvs studentu patstāvīgais darbs 3.8.4. Nepieciešamos rezultātus studiju kursā (zināšanas, prasmes, attieksmes) 3.8.5.		
3.9.	Nenotiek kvalitatīva sadarbība ar sadarbības augstskolām: 3.9.1. Studiju iespējas studentiem 3.9.2. Projektos		

Nr.	Riska nosaukums	Risku iestāšanās iespējamība (1-5 balles)	Ietekme studiju programmu īstenošanā (1-5 balles)
3.10. 3.10.1 3.10.2	Pasniedzēju mobilitāte Iziet kvalitatīvi profesionālo praksi: Latvijā Ārzemēs		
3.11. 3.11.1 3.11.2 3.11.3 3.11.4 3.11.5	Netiek nodrošināta atbilstoša studiju vide: Telpas Tehnoloģijas Informatīvā sistēma Bibliotēka Nepieciešamā programmatūra		
3.12.	Citi		
4. Negadījumu risks			
4.1.	Nav atbildīgie par drošību un aizsardzību augstskolā		
4.2.	Netiek informēti un apmācīti darbinieki par nepieciešamo rīcību negadījumos (ārkārtas situācijās)		
4.3.	Netiek informēti un apmācīti studenti par nepieciešamo rīcību negadījumos (ārkārtas situācijās)		
4.4.	Netiek kvalitatīvi identificēti iespējamie riski saistībā ar negadījumiem		
4.5.	Netiek nodrošināta nepārtraukta risku vadīšana šajā jomā		
5. Atbilstības risks			
5.1.	Netiek nodrošināta augstskolas efektīva iekšējās kontroles sistēmas izveide		
5.2. 5.2.1. 5.2.2. 5.2.3. 5.3.4.	Augstskolas darbībā netiek ievēroti visi normatīvie akti: Finanšu vadīšanā Studiju programmu licencēšanā un akreditācijā SPĪ procesā Veicot saimniecisko darbību Veicot iepirkumus		

Paldies par vērtējumu!

ANKETA Nr.3

Anketa studentiem iekšējās kontroles sistēmas ietekmes novērtējumam studiju programmas īstenošanas procesā

Anketēšana tiek veikta ar mērķi noskaidrot augstskolas iekšējās kontroles sistēmas ietekmi uz studiju programmas īstenošanas procesu. Iegūtie dati tiks izmantoti zinātniskā pētījuma izstrādei (atbildot, lūdzu ievēlējiet „x”):

1. Studiju programmas līmenis, kurā Jūs studējat:
 - 1.1. 1.līmeņa studiju programma
 - 1.2. Bakalaura
 - 1.3. Maģistra
2. Studiju forma:
 - 2.1. Pilna laika
 - 2.2. Nepilna laika
3. Studiju gads
 - 3.1. Pirmais
 - 3.2. Otrais
 - 3.3. Trešais
 - 3.4. Ceturtais
4. Vai paralēli studijām Jūs strādājat (apvelciet pareizo atbildi)?
 - 4.1. Jā
 - 4.2. Nē
5. Novērtējat, cik Jūsprāt svarīgi, lai studenti augstskolā būtu iepazīstināti ar minētajiem iekšējiem normatīviem aktiem.
Atbildot, ievēlējiet lūdzu „x” ailītē:
„ļoti svarīgi,” ja – iekšējais normatīvais dokuments ir būtisks augstskolas studiju programmas īstenošanas procesa nosacījumu un prasību izpildē;
„svarīgi,” ja - iekšējais normatīvais dokuments ir nepieciešams augstskolas studiju programmas īstenošanas procesa nosacījumu un prasību izpildē;
„nav svarīgi,” ja – iekšējais normatīvais dokuments ir nebūtisks augstskolas studiju programmas īstenošanas procesa nosacījumu un prasību izpildē.

		Ļoti svarīgi	Svarīgi	Nav svarīgi
5.1.	Augstskolas mērķiem			
5.2.	Apgūstamo studiju programmu			
5.3.	Apgūstamās studiju programmas īstenošanas grafiku			
5.4.	Studiju kursu apgaves Metodiskajiem norādījumiem			
5.5.	Studiju maksu un tās nomaksas termiņiem			
5.6.	Iekšējiem kārtības noteikumiem studējošiem			
5.7.	Nolikumu par reflektantu uzņemšanu augstskolā			
5.8.	Studējošo finansiālo un akadēmisko saistību kārtošanas kārtību			
5.9.	Informāciju par studijām ārzemēs			
5.10.	Studiju pārtraukšanas un uzsākšanas kārtību			
5.11.	Norādījumiem prakses norisei			
5.12.	Metodiskie norādījumi patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai			

Komentāri

(kāpēc?):.....

6. Vai Jūs esat iepazinies ar minētajiem iekšējiem normatīviem dokumentiem?

Atbildot, atzīmējiet lūdzu „x” ailītē:

„jā”, ja esat iepazinies ar iekšējo normatīvo aktu;

„nē”, ja neesat iepazinies ar iekšējo normatīvo aktu.

		Jā	Nē
6.1.	Augstskolas mērķiem		
6.2.	Apgūstamo studiju programmu		
6.3.	Apgūstamās studiju programmas īstenošanas grafiku		
6.4.	Apgūstamo studiju kursu apguves Metodiskajiem norādījumiem		
6.5.	Studiju maksu un tās nomaksas termiņiem		
6.6.	Iekšējiem kārtības noteikumiem studējošiem		
6.7.	Nolikumu par reflektantu uzņemšanu augstskolā		
6.8.	Studējošo finansiālo un akadēmisko saistību kārtības kārtību		
6.9.	Nolikumu par studijām ārzemēs		
6.10.	Studiju pārtraukšanas un uzsākšanas kārtību		
6.11.	Norādījumiem prakses norisei		
6.12.	Metodiskajiem norādījumiem patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai		

Komentāri:

.....
.....
.....

7. Kādā mērā iegūtā informācija ir palīdzējusi Jums labāk apgūt studiju programmu?

Atbildot, atzīmējiet lūdzu „x” ailītē:

„**ļoti būtiski**,” ja – ietekmē ļoti būtiski, jo nepārzinot minēto normatīvo dokumentu rodas problēmas studiju programmas īstenošanas procesā;

„**būtiski**,” ja – ietekmē, jo vēlams pārzināt minēto normatīvo dokumentu, lai nerastos problēmas studiju programmas īstenošanas procesā;

„**nebūtiski**,” ja – normatīvo dokumentu pārzināšana neietekmē studiju programmas īstenošanas procesu.

		Ļoti būtiski	Būtiski	Nebūtiski
7.1.	Augstskolas mērķi			
7.2.	Informācija par apgūstamo studiju programmu			
7.3.	Informācija par apgūstamās studiju programmas īstenošanas grafiku			
7.4.	Apgūstamo studiju kursu apguves Metodiskie norādījumi			
7.5.	Informācija par studiju maksu un tās nomaksas termiņiem			
7.6.	Iekšējie kārtības noteikumi studējošiem			
7.7.	Nolikums par reflektantu uzņemšanu augstskolā			
7.8.	Studējošo finansiālo un akadēmisko saistību kārtības kārtība			

7.9.	Nolikumu par studijām ārzemēs			
7.10	Studiju pārtraukšanas un uzsākšanas kārtība			
7.11	Norādījumi prakses norisei			
7.12	Metodiskie norādījumi patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai			

Komentāri

(kāpēc?):.....

8. Novērtējat:

Atbildot, atzīmējiet lūdzu „x” ailītē:

„jā”, ja apstiprinat iekšējās kontroles pasākumu esamību;

„nē”, ja neapstiprinat iekšējās kontroles pasākumu esamību;

„daļēji”, ja iekšējās kontroles pasākumi tiek īstenoti daļēji.

		Ja	Nē	Daļēji
8.1.	Vai no Jums sagaida pilnīgu iekšējo un ārējo normatīvo aktu ievērošanu?			
8.2.	Vai augstskolā esošā informācijas apmaiņas sistēma nodrošina iespēju ātri iegūt nepieciešamo informāciju?			
8.3.	Vai augstskolas administrācija savlaicīgi nodrošina studentus ar informāciju par izmaiņām studiju procesā?			
8.4.	Vai augstskolas informatīvā sistēma nodrošina nepieciešamo informāciju par izmaiņām nodarbību sarakstā?			
8.5.	Vai augstskolā tiek nodrošināta konfliktsituāciju risināšana un studentu sūdzību izskatīšana?			
8.6.	Vai augstskolas administrācija noskaidro studentu viedokli par to vai docētāju izvēlētās pasniegšanas metodes veicina studentus iegūt nepieciešamās zināšanas un prasmes studiju kursā			
8.7.	Vai augstskolas administrācija kontrolē studiju maksas nomaksas termiņu ievērošanu?			
8.8.	Vai ir izveidota kārtība, kādā varat saņemt Jums nepieciešamās izziņas, u.c. dokumentus?			
8.9.	Vai studentiem ir iespēja izteikt savu viedokli (apmierinātību/neapmierinātību) par studiju procesa organizāciju?			
8.10	Vai augstskolas administrācija noskaidro studentu apmierinātību par studentus apkalpojošo struktūrvienību sadarbību un atvērtību ar studentiem?			

Paldies par atbildēm!

ANKETA Nr.4

**Anketa akadēmiskajam personālam iekšējās kontroles sistēmas ietekmes
novērtējumam studiju programmas īstenošanas procesā**

Anketēšana tiek veikta ar mērķi noskaidrot augstskolas iekšējās kontroles sistēmas ietekmi uz studiju programmas īstenošanas procesu. Iegūtie dati tiks izmantoti zinātniskā pētījuma izstrādei (atbildot, lūdzu ievēlējiet „x”):

1. Laiks, cik ilgi strādājat organizācijā:

- 1.1. 1 līdz 3 gadiem _____
 1.2. 3 gadi līdz 5 gadiem _____
 1.3. 5 gadi līdz 10 gadiem _____
 1.4. 10 gadi un vairāk _____

2. Studiju procesā augstskolā esat iesaistīts kā:

- 2.1. pamatdarbā strādājošs _____
 2.2. viesdocētājs _____

3. Novērtējat, cik Jūsaprāt svarīgi, lai augstskolā akadēmiskais personāls būtu iepazīstināts ar minētajiem iekšējiem normatīviem aktiem.

Atbildot, atzīmējiet lūdzu „x” ailītē:

„**loti svarīgi**,” ja – iekšējais normatīvais dokuments ir būtisks augstskolas studiju programmas īstenošanas procesa nosacījumu un prasību izpildē;

„**svarīgi**,” ja - iekšējais normatīvais dokuments ir nepieciešams augstskolas studiju programmas īstenošanas procesa nosacījumu un prasību izpildē;

„**nav svarīgi**,” ja – iekšējais normatīvais dokuments ir nebūtisks augstskolas studiju programmas īstenošanas procesa nosacījumu un prasību izpildē.

		Ļoti svarīgi	Svarīgi	Nav svarīgi
3.1.	Augstskolas mērķiem			
3.2.	Apgūstamo studiju programmu			
3.3.	Apgūstamās studiju programmas īstenošanas grafiku			
3.4.	Studiju kursu apguves Metodiskajiem norādījumiem			
3.5.	Studiju maksu un tās nomaksas termiņiem			
3.6.	Iekšējiem kārtības noteikumiem studējošiem			
3.7.	Nolikumu par reflektantu uzņemšanu augstskolā			
3.8.	Studējošo finansiālo un akadēmisko saistību kārtošanas kārtību			
3.9.	Nolikumu par studijām ārzemēs			
3.10.	Studiju pārtraukšanas un uzsākšanas kārtību			
3.11.	Norādījumiem prakses norisei			
3.12.	Metodiskie norādījumi patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai			

Komentāri

(kāpēc?):.....

4. Vai Jūs esat iepazītinies ar minētajiem iekšējiem normatīviem dokumentiem?

Atbildot, ievēlējiet lūdzu „x” ailītē:

„**jā**”, ja esat iepazinies ar iekšējo normatīvo aktu;

„**nē**”, ja neesat iepazinies ar iekšējo normatīvo aktu.

		Jā	Nē
4.1.	Augstskolas mērķiem		
4.2.	Apgūstamo studiju programmu		
4.3.	Apgūstamās studiju programmas īstenošanas grafiku		
4.4.	Apgūstamo studiju kursu apguves Metodiskajiem norādījumiem		
4.5.	Studiju maksu		
4.6.	Iekšējiem kārtības noteikumiem		
4.7.	Nolikumu par reflektantu uzņemšanu augstskolā		
4.8.	Studējošo finansiālo un akadēmisko saistību kārtības kārtību		
4.9.	Nolikumu par studijām ārzemēs		
4.10.	Norādījumiem prakses norisei		
4.11.	Metodiskajiem norādījumiem patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai		

Komentāri:

.....

5. Kādā mērā konkrētā informācija Jūsaprāt ir palīdzējusi studentiem labāk apgūt studiju programmu?

Atbildot, atzīmējiet lūdzu „x” ailītē:

„**ļoti būtiski**”, ja – ietekmē ļoti būtiski, jo nepārzinot minēto normatīvo dokumentu rodas problēmas studiju programmas īstenošanas procesā;

„**būtiski**”, ja – ietekmē, jo vēlams pārzināt minēto normatīvo dokumentu, lai nerastos problēmas studiju programmas īstenošanas procesā; „**nebūtiski**”, ja – normatīvo dokumentu pārzināšana neietekmē studiju programmas īstenošanas procesu

		Ļoti būtiski	Būtiski	Nebūtiski
5.1.	Augstskolas mērķi			
5.2.	Informācija par apgūstamo studiju programmu			
5.3.	Informācija par apgūstamās studiju programmas īstenošanas grafiku			
5.4.	Apgūstamo studiju kursu apguves Metodiskie norādījumi			
5.5.	Informācija par studiju maksu un tās nomaksas termiņiem			
5.6.	Iekšējie kārtības noteikumi studējošiem			
5.7.	Nolikums par reflektantu uzņemšanu augstskolā			
5.8.	Studējošo finansiālo un akadēmisko saistību kārtības kārtība			
5.9.	Nolikumu par studijām ārzemēs			
5.10	Studiju pārtraukšanas un uzsākšanas kārtība			
5.11	Norādījumi prakses norisei			
5.12	Metodiskie norādījumi patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai			

Komentāri

(kāpēc?):.....

.....

6. Novērtējat:

Atbildot, ievēlējiet lūdzto „x” ailītē:

„**jā**,” ja apstiprinat iekšējās kontroles pasākumu esamību;

„**nē**,” ja neapstiprinat iekšējās kontroles pasākumu esamību;

„**daļēji**,” ja iekšējās kontroles pasākumi tiek īstenoti daļēji.

		Jā	Nē	Daļēji
8.1.	Vai no Jums sagaida pilnīgu iekšējo un ārējo normatīvo aktu ievērošanu?			
8.2.	Vai augstskolā esošā informācijas apmaiņas sistēma nodrošina iespēju ātri iegūt nepieciešamo informāciju?			
8.3.	Vai augstskolas administrācija savlaicīgi nodrošina studentus ar informāciju par izmaiņām studiju procesā?			
8.4.	Vai Jūs nodrošina ar nepieciešamo informāciju par izmaiņām nodarbību sarakstā?			
8.5.	Vai augstskolā tiek nodrošināta konfliktsituāciju risināšana un studentu sūdzību izskatīšana?			
8.6.	Vai augstskolas administrācija noskaidro studentu viedokli par to vai docētāju izvēlētajās pasniegšanas metodes veicina studentus iegūt nepieciešamās zināšanas un prasmes studiju kursā			
8.7.	Vai augstskolas administrācija kontrolē studiju maksas nomaksas termiņu ievērošanu?			
8.8.	Vai ir izveidota kārtība, kādā varat saņemt Jums nepieciešamās izziņas, u.c. dokumentus?			
8.9.	Vai studentiem ir iespēja izteikt savu viedokli (apmierinātību/neapmierinātību) par studiju procesa organizāciju?			
8.10	Vai augstskolas administrācija noskaidro studentu apmierinātību par studentus apkalpojošo struktūrvienību sadarbību un atvērtību ar studentiem?			

Paldies par atbildēm!

Iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes aprēķina piemērs

IKS elementi	Jaut.Nr.	Jā (skaits)	N1	IKn1	Daļēji (skaits)	N2	IKn2	Nē (skaits)	N3	IKn3	IKn	IKnmax.	IKae	IKS elem. vid. efekt.%
	<i>1</i>	3	2	6	2	1	2	0	0	0	8	10	80.0	
	<i>2</i>	4	2	8	0	1	0	1	0	0	8	10	80.0	
	<i>3</i>	5	2	10	0	1	0	0	0	0	10	10	100.0	
	<i>4</i>	5	2	10	0	1	0	0	0	0	10	10	100.0	
	<i>5</i>	4	2	8	1	1	1	0	0	0	9	10	90.0	
	<i>6</i>	4	2	8	1	1	1	0	0	0	9	10	90.0	
	<i>7</i>	5	2	10	0	1	0	0	0	0	10	10	100.0	
	<i>8</i>	4	2	8	1	1	1	0	0	0	9	10	90.0	
	<i>9</i>	4	2	8	1	1	1	0	0	0	9	10	90.0	
	<i>10</i>	5	2	10	0	1	0	0	0	0	10	10	100.0	
	<i>11</i>	3	2	6	2	1	2	0	0	0	8	10	80.0	
	<i>12</i>	2	2	4	2	1	2	1	0	0	6	10	60.0	
	<i>13</i>	5	2	10	0	1	0	0	0	0	10	10	100.0	
	<i>14</i>	5	2	10	0	1	0	0	0	0	10	10	100.0	
	<i>15</i>	4	2	8	1	1	1	0	0	0	9	10	90.0	
	<i>16</i>	1	2	2	4	1	4	0	0	0	6	10	60.0	
	<i>17</i>	5	2	10	0	1	0	0	0	0	10	10	100.0	
Kontroles vide	<i>18</i>	1	2	2	4	1	4	0	0	0	6	10	60.0	
	<i>19</i>	5	2	10	0	1	0	0	0	0	10	10	100.0	87.9
Risku	<i>20</i>	3	2	6	2	1	2	0	0	0	8	10	80.0	65.0

novērtēšana	21	1	2	2	2	1	2	2	0	0	4	10	40.0	
	22	1	2	2	2	1	2	2	0	0	4	10	40.0	
	23	1	2	2	2	1	2	2	0	0	4	10	40.0	
	24	3	2	6	1	1	1	1	0	0	7	10	70.0	
	25	4	2	8	0	1	0	1	0	0	8	10	80.0	
	26	3	2	6	2	1	2	0	0	0	8	10	80.0	
	27	1	2	2	4	1	4	0	0	0	6	10	60.0	
	28	3	2	6	2	1	2	0	0	0	8	10	80.0	
	29	3	2	6	2	1	2	0	0	0	8	10	80.0	
Informācija un komunikācija	30	4	2	8	1	1	1	0	0	0	9	10	90.0	
	31	1	2	2	3	1	3	1	0	0	5	10	50.0	
	32	2	2	4	0	1	0	3	0	0	4	10	40.0	
	33	1	2	2	3	1	3	1	0	0	5	10	50.0	
	34	2	2	4	2	1	2	1	0	0	6	10	60.0	
	35	5	2	10	0	1	0	0	0	0	10	10	100.0	
	36	4	2	8	1	1	1	0	0	0	9	10	90.0	
	37	4	2	8	1	1	1	0	0	0	9	10	90.0	
	38	2	2	4	2	1	2	1	0	0	6	10	60.0	70.0
Uzraudzība	39	2	2	4	3	1	3	0	0	0	7	10	70.0	
	40	2	2	4	2	1	2	1	0	0	6	10	60.0	65.0
Kontroles aktivitātes	41	3	2	6	2	1	2	0	0	0	8	10	80.0	
	42	3	2	6	2	1	2	0	0	0	8	10	80.0	
	43	2	2	4	2	1	2	1	0	0	6	10	60.0	
	44	2	2	4	3	1	3	0	0	0	7	10	70.0	
	45	2	2	4	3	1	3	0	0	0	7	10	70.0	
	46	1	2	2	3	1	3	1	0	0	5	10	50.0	
	47	3	2	6	1	1	1	1	0	0	7	10	70.0	
	48	3	2	6	2	1	2	0	0	0	8	10	80.0	
	49	3	2	6	2	1	2	0	0	0	8	10	80.0	
	50	2	2	4	3	1	3	0	0	0	7	10	70.0	71.0

Studentu komentāru kvalitatīvās analīzes kopsavilkums jautājumā - cik svarīgi, lai studenti būtu iepazīstināti ar iekšējiem normatīviem aktiem

N.p.k.	Augstskola	Satura vienības - komentāri	Kategorijas	Pazīmes
1	VK	In my opinion all information is very important.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
2	VK	Alle Aspekte die mit dem Studionsverbunden sind, sind sehr richtig für die Eubcheidung des studenten.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
3	VK	Because the student must know everything about the studies.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
4	VK	This gives the perfect obility to get or much buoruledge or you com from your studys.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
5	BAT	Nav svarīga birokrātija, bet svarīgi attīstīt spējas un prasmes specialitātē.	Nebūtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
6	BAT	Studentam ir vieglāk rakstīt studiju kvalifikācijas darbu, ja skaidri ir noteikti metodiskie norādījumi.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
7	BAT	Vieglāk rakstīt prakses un studiju kvalifikācijas darbus, ja noteikti metodiskie norādījumi.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
8	BAT	Tieši saistīti ar studiju procesa nodrošināšanu.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
9	VA	Tāpēc, ka man kā nepilna laika studentei ir jāsaņem visa interesējoša informācija par augstskolu, kuru esmu izvēlējusies.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību

10	VA	Studentiem būtu mazāk problēmu, ja jau pirmajā kursā tiktu iepazīstināti ar studiju programmas saturu, kā arī "parādu" kārtības sistēmu.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
11	VA	Jo tās ir ļoti būtiskas lietas, ar kurām vajadzētu iepazīstināt. Jo mēs tomēr maksājam lielākoties par izglītību un tai vajadzētu būt kā precei.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
12	VA	Tāpēc, ka studentam ir jābūt iepazīstinātam ar visām šīm lietām, kas tieši attiecās uz studentu.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
13	VA	Studentiem ir svarīgi zināt visu, kas un kā, jo studentam laicīgi ir jāizdomā ko vēlas no studiju programmas, jo katrs noteiktais paraksts ir ar lielu nozīmi.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
14	VA	Visu, kas ir svarīgs - mums pastāsta.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
15	VA	Ir svarīgi zināt kādā kārtībā mums jānomaksā studiju maksa, bet vissvarīgāk ir zināt priekšmetus, studijas, iespējas strādāt.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
16	VA	Ir svarīgi kā augstskola organizē savu, kā arī studentu darbu un tā kārtību.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
16	VA	Lai studijas tiktu veiksmīgi īstenotas, svarīgi, lai students zinātu ar ko viņam jāreķinās - ko no viņa gaida un ko students vēlas iegūt no attiecīgās augstskolas, studiju programmas.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
17	VA	Studentam ir svarīgi iepazīties ar apgūstamo programmu, izglītības iespējām un salīdzināt dažādas izvēles, kas saistītas ar tālāko nākotni.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
18	VA	Ir jāzin, kur un kā pavadīt 4 studiju gadus.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību

19	VA	Lai nerastos pārpratumi un studentiem būtu viss skaidri zināms, līdz ar to arī darbi un visa organizēšana ietu daudz ātrāk.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
20	VA	Tas palīdzētu gan studentiem, gan augstskolas darbiniekiem viņu darbā un mijiedarbībā, kā arī studentiem viņu studijām.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
21	VA	Tas ļauj iepazīt augstskolu un novērtēt, cik tā ir efektīga. Tas ļauj piesaistīt jaunus studentus, jo ir izstrādāts viss līdz maksimumam.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
22	VA	Lai studentam būtu skaidrs uz ko viņš iet, kas būs pēc šīs augstskolas pabeigšanas.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
23	VA	Lai studiju laikā un pirms studiju uzsākšanas būtu skaidras visas lietas, ar kurām būs jāsaskarās visā studiju procesā.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
24	VA	Ir svarīgi zināt, ko augstskola piedāvā un kādas aktualitātes veic, lai būtu kārtība un studenti tiktu informēti.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
25	VA	Tāpēc, ka gribu studēt pilnvērtīgi.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
26	VA	Manuprāt, augstskolai ir nepieciešams izstrādāt un dot nepieciešamo informāciju audzēkņiem, jo visa informācija noderētu un savā ziņā visa informācija ir svarīga.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
27	LLU	Viss, kas attiecas uz studēšanas procesu kā tādu, ir ļoti svarīgi. Par vispārīgajiem mērķiem ir jābūt informētam, bet tas nav tik būtiski (punktā 5.1.).	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību

28	LLU	Lai būtu informācija jebkurai situācijai, kurā students iekļūst. Un būtu skaidrs un saprotams studiju darba plāns, lai students zinātu un varētu rēķināties ar attiecīgajām situācijām.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
29	LLU	Jo, ja reflektants stājas augstskolā, viņam pilnīgi viss jāzina par augstskolu, izmaksām un ko viņš saņems pēc augstskolas beigšanas.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
30	LLU	Ir svarīgi, lai studējot augstskolā zinātu, kādi ir tās mērķi, uz ko tā tiecas, kā studentam man ir svarīgi pazīt savu augstskolu un zināt kur un ar kādiem noteikumiem es mācos.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
31	LLU	Atkarībā no šīs informācijas būs atkarīga izglītības profesijas kvalitāte.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
32	LLU	Lai zinātu, kas sagaida mūs studiju laikā un nebūtu nekādas problēmas.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
33	LLU	Manuprāt, studentiem ir svarīgi zināt visu ar studijām saistīto informāciju.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
34	LLU	Jo ir jābūt skaidram priekšstatam, vīzijai par to ko dara, kā, kāpēc, lai nebūtu bezmērķīga studēšana.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
35	LLU	Viss ir svarīgi. Zinot prasības, noteikumus, var labāk sagatavoties darbam augstskolā.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
36	LLU	Jo tas palīdz studentam iepazīties ar augstskolas likumu un mērķiem.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
37	LLU	Studentiem ir jāzina augstskolas prasības un norādījumi, lai mēs zinātu kad un kā tos pareizi pildīt.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību

38	LLU	Tādēļ, ka galvenokārt man svarīgākais ir uzzināt un būt informētai par to, ko es mācīšos, kas es būšu pēc studiju beigām, pārējais, kas saistīts ar skolu ir svarīgi, bet ne galvenais.	Būtiski SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
39	LLU	Tas ir tas, kas atvieglotu un veicinātu sadarbību starp studentiem un augstskolu.	Būtiski SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
40	LLU	Manuprāt, visam ir jābūt svarīgi, jo viss kaut kas veido un papildina viens otru.	Būtiski SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
41	LLU	Šie notikumi palīdz izvērtēt vai studēt konkrētajā augstskolā.	Būtiski SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
42	LLU	Katra informācija paver iespējas un studentam ir jāzin šīs iespējas, lai virzītos tālāk.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
43	LLU	Lai studiju laikā nerastos nevajadzīgi pārpratumi.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
44	LLU	Tas viss ir jāzina, lai nerastos lieki pārpratumi.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
45	LLU	Jo tas palīdz orientēties augstskolas dzīvē.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
46	LLU	Domāju, ka svarīgi, lai studentam tiktu nodrošināta pilna informācija par visu, kas saistīts ar studijām, lai tiktu novērsta visas iespējas, kas varētu tikt izraisītas nezināšanas vai neizprašanas dēļ.	Būtiski SPI procesā	Veicina informētību
47	LLU	Ir ļoti svarīgi zināt katram studentam par studiju procesu kopumā, lai nejaušības un nezināšanas dēļ, studentu neizlaistu ārā no budžeta vai arī tiktu eksmatrikulēts.	Būtiski SPI procesā	Veicina SP īstenošanu

48	LLU	Lai neapgrūtinātu augstskolas darbiniekus ar dažādiem jautājumiem. Ja tos varēs izlasīt, tad būs vieglāk darbiniekiem un studentiem.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
48	LLU	Lai nerastos nekādas domstarpības, jo bieži studento pārprot informāciju, kas nav pietiekami detalizēti.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
49	LLU	Studentam ir jābūt informētam par visiem šiem punktiem, lai produktīvi varētu studēt un veikt godam savus pienākumus pret augstskolu.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
50	LLU	Lai nebūtu pārpratumi, uzskatu, ka ir svarīgi, lai studenti būtu informēti par norisēm augstskolā. Lai nebūtu nesaprašanās starp vadību un studentiem, kā tas nereti atgadās citviet.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
51	LLU	Šī informācija var būt ļoti noderīga, taču ne vienmēr, drīzāk, ja ir radusies nepieciešamība.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
52	LLU	Tas viss palīdz studentam uzsākt veiksmīgu zināšanu apguvi. Nedrīkst būt neskaidrības, kas ietekmētu mācību gaitu.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
53	LLU	Ļoti svarīgi, lai studiju laikā nebūtu papildus laiks jāvelta lietām, kas ir pašas par sevi saprotamas, jo laicīgāk visu izdara, jo labāka un vienkāršāka studēšana.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
54	LLU	Tas palīdz vieglāk izprast, kur var meklēt katram nepieciešamo informāciju, jo reizēm par daudz jāapgrūtina augstskolas, konkrētās studiju programmas sekretāre ar liekiem jautājumiem.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
55	LLU	Informācijai par maksu termiņiem, metodiskajiem norādījumiem jābūt zināmiem, jo tur visvairāk rodas jautājumi un neskaidrību.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu

56	LLU	Lai būtu vairāk noteiktības.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
57	LLU	Studentam nav jāspiež zināt visu par visām specifiskajām studiju (iespējamām) situācijām, taču jārada iespēja to viegli uzzināt, kad nepieciešams.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
58	LLU	Tas ir ļoti svarīgi studiju procesa uzsākšanā. Studentam ir jāzina, kam būs jāgatavojas un uz ko viņi ir spējīgi, vai kā viņi varēs nokārtot finansiālās saistības.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
59	LLU	Tas, cik labi ir izstrādāti šie noteikumi, mērķi utt., liecina arī par augstskolas līmeni. Ja nekas nav izstrādāts, students ir neziņā, nesaprašanā par viņa interesējošām lietām un viņam zūd lojalitāte augstskolai.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
60	LLU	Lai jau pirms studiju uzsākšanas un studiju laikā būtu zināmi visi nosacījumi, pienākumi, tiesības utt.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
61	LLU	Man ir svarīgi apgūt studiju programmu, ko esmu izvēlējusies, iegūt praksi un lai, atbilstu nākotnes paredzētajiem mērķiem.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
62	LLU	Man nav svarīgi iekšējie kārtības noteikumi, jo kā neklātnieks skolā esmu reti, nav svarīga prakses vieta, darbs ārzemēs, jo jau strādāju labā darbā.	Nebūtiski SPĪ procesā	Neveicina informētību
63	LLU	Lai būtu informēts students.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
64	LLU	Ja ir skaidrība, ir vieglāk mācīties.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību

65	LLU	Augstskola ir pilnībā jāizstrādā un jāiepazīstina studenti par visiem ar studijām saistītiem plāniem - mērķiem, jo studiju maksas ir diezgan lielas mūsdienās.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
66	LLU	Tāpēc, lai varētu vieglāk veikt studiju darbu, rēķinātos ar savu un pasniedzēju laiku un būtu iespēja praktizēties plašāk (praksē, ārzemēs utt.).	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
67	LLU	Piem. metodiskie norādījumi palīdz (lielā mērā), atvieglo darba izpildi un nav jādomā vai kur citur jāmeklē kā un ko tieši darīt.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
68	LLU	Ļoti svarīgi studentiem ir izprast studiju prasības un gaidas. Mazāk svarīgi - vispārīgāku informāciju.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
69	BA	Lai nerastos problēmas vai domstarpības par visu vajag vienoties iepriekš.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
70	BA	Tāpēc ka ir jāzin, kas tevi gaida mācoties BA.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
71	BA	Jo ar to visu mēs saskaramies visus 4 gadus.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
72	BA	Jo informācija mūsu laikos spēlē ļoti nozīmīgu lomu.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
73	BA	Studentiem ir pilnīgi viss jāzin par savu universitāti.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
74	BA	Lai reflektants spētu izvērtēt sev piemērotāko augstskolu, ir nozīmīgi iegūt pēc iespējas sīkāku informāciju par skolu.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību

75	BA	Lai spētu labāk pildīt savus pienākumus un labāk izprastu kāpēc mēs studējam.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
76	BA	Lai studenti justos pārliecināti un nodrošināti ar informāciju.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
77	BA	Lai studenti pilnībā saprastu mācību procesu un gūtu sekmes.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
78	BA	Tas ir svarīgi zināt savas tiesības un pienākumus.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
79	BA	Lai studenti varētu sekmīgi mācīties.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
80	BA	Tādēļ, ka studentam ir jāzina viss par skolu, kur mācās, par saviem pienākumiem un tiesībām.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
81	BA	To arī vajag vairāk afišēt.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
82	BA	Studentam ir jābūt informētam par visu studiju procesu, lai viņš nepārkāptu noteikumus un darītu visu kā nākas.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
83	BA	Visi nolikumi ir vienlīdz svarīgi, tāpēc nevar iedalīt, kas ir svarīgi, kas ir mazāksvarīgāk.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
84	BA	Lai zinātu ko sagaidīt no augstskolas un ko augstskola cer sagaidīt no studentiem.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
85	BA	Tas svarīgi, lai rezultātīvi varētu studēt augstskolā.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
86	BA	Tādēļ, ka tie ir svarīgi faktori, kas ietekmē mācību gaitu.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
87	BA	Lai students būtu pilnībā informēts par to, kas notiek vietā, kur viņš mācās.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību

88	BA	Viss iepriekš minētais ir nepieciešams, lai apgūtu izvēlēto programmu un piemērotu to savām vēlmēm un vajadzībām.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
89	BA	Tādēļ, ka studentiem ir jābūt lietas kursā par visiem notiekošajiem procesiem augstskolā.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
90	BA	Lai nebūtu pārpratumu starp studentiem un augstskolu.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
91	BA	Lai nebūtu dažādi pārpratumi, lai studenti varētu labi organizēt savu darbu un laicīgi nokārtotu finansiālas saistības ar augstskolu.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
92	BA	Vissvarīgāk ir iepazīstināt studentus ar maksas studiju un darbu izpildes kārtību augstskolā, lai nerastos pārpratumu.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
93	BA	Studentam ir jāzina, kas ir jādara, lai iestātos augstskolā, kad jāmaksā, kā pārtraukt studijas. Par praksi un iespēju studēt ārzemēs. Kā pareizi uzrakstīt darbu, atbilstoši noteikumiem.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
94	BA	Lai students varētu sekmīgi pabeigt savas studijas šeit, viņam ir ļoti svarīgi zināt, kādi ir BA noteikumi.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
95	BA	Kad studentus iepazīstina, viņiem šī informācija nav jāmeklē pašiem, kas ļauj ietaupīt vērtīgo laiku.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
96	BA	Ļoti svarīgi ir zināt BA mērķus, jo tie motivē studentus. Arī pārējos dokumentus ir svarīgi zināt, jo studentam jāzin ar ko rēķināties. BA šīs lietas neslēpj, stāsta par to daudz, tas ļoti priecē.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
97	BA	Manus vecākus interesē, cik daudz un un kad jāmaksā par studijām, tāpēc visi finanšu jautājumi man ir svarīgi, kā arī info par studiju iespējām	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību

98	BA	Lai students orientētos visās savās iespējās un pienākumos un rēķinātos ar savas rīcības sekām.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
99	BA	Tas vajadzīgs labai sadarbībai, lai nerastos lieki pārpratumi, lai neskaidrības, kas novestu pie nevēlama rezultāta.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
100	BA	Manuprāt, tas ir ļoti svarīgi, jo ir nepieciešams zināt augstskolas iekšējo kārtību.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
101	BA	Lai mēs varētu veikt kvalitatīvi savu darbu, mums jāzina visas prasības. Jāzina pēc iespējas vairāk tas, kas tieši attiecas uz studentiem, lai vēlāk nerastos problēmas par to, ko kāds nav zinājis.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
102	BA	Lai studiju process būtu efektīvs.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
103	BA	Vissvarīgākie man ir par maksājumu grafikiem, prakse un metodiskie norādījumi darbu izstrādei un aizstāvēšanai, jo tie ir vissaistošākie un aktuālākie.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
104	BA	Jo studentiem jāzin, kur viņš mācās un kāda augstskolā kārtība. Zinot mērķus, students jūtas drošāk, zinot ko augstskola plāno nākotnē.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
105	BA	Efektīvai un produktīvai sadarbībai, lai nerastos pārpratumi.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
106	BA	Lai nerastos pārpratumi.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
107	BA	Visa informācija, kas ir saistīta ar BA ir svarīga, bet katram atsevišķi ir mazāk vai vairāk svarīgi momenti, ar kuriem ciešāk satiekas šis cilvēks.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību

108	BA	Vēlos būt lietas kursā visur un vienmēr.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
109	BA	Jo, vide, kurā mēs dzīvojam ir strauja un mainīga, līdz ar to nākas pielāgoties.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
110	BA	Būs vieglāk studentam.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
111	BA	Jo tas atvieglo studentu dzīvi, sniedz izpratni par notiekošo, palīdz problēmu un neskaidrību risināšanā un skar ikvienu studentu.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
112	BA	Ir svarīgi zināt, kas ir jādara attiecīgajā situācijā un ar visiem noteikumiem ir jāiepazīstina tieši tajā laikā, kad tas ir vajadzīgs.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
113	BA	Mācotie tik prestižā augstskolā kā BA, tās studentiem ir jābūt informētiem par visu, jo lielākā daļa ir tādas lietas, kuras nezinu.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
114	BA	Lai visi zinātu kārtību un nākotnē nerastos problēmu, ka studenti pat nezināja, ka viņiem, piem., bija iespēja braukt uz ārzemēm studēt.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
115	BA	Tāpēc, lai nerastos nekādas problēmas studiju procesu laikā.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
116	BA	Ir svarīgi zināt lietas, kas tieši ietekmē studiju procesu, tā norisi un iespējas studēšanai BA.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
117	BA	Ir svarīgi visu šo zināt, lai studenti spētu vieglāk orientēties it visā, kas saistīts ar mācību norisi.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
118	BA	Lai studenti varētu pēc iespējas ātrāk aprast ar vadošo sistēmu augstskolā.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
119	BA	Viss ir svarīgi, jo viss tas ir saistīts ar mācībām, apgūstamo profesiju un diplomu.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu

120	BA	Lai būtu mazāka iespēja studentam nezināšanas dēļ kļūdīties viņa lēmumu pieņemšanā.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
121	BA	Lai veiksmīgi piedalītos studiju procesā un pārzinātu savus pienākumus un tiesības.	Būtiski SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
122	BA	Vissvarīgākais, manuprāt, ir zināt visu par maksu, praksi un studiju programmu, jo ar informācijas nepietiekamību un nesavlaicīgumu saskaros bieži.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
123	BA	Tāpēc, ka tas atvieglo studenta dzīvi un laika gaitā arī augstskolas dzīvi.	Būtiski SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
124	BA	Visi šie faktori ir pietiekami svarīgi BA veiksmīgai funkcionēšanai.	Būtiski SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
125	BA	Sākot studijas BA, vairāk informāciju guvu no paziņām un draugiem nekā no personāla.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
126	BA	Lai ikienas darba veikšana būtu visiem skaidra un saprotama.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
127	BA	Ir svarīgi, lai studenti būtu informēti par noteikumiem un nolikumiem, kas tieši attiecas uz viņiem un var būtiski ietekmēt viņus.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
128	BA	Lai būtu kvalitatīvs rezultāts un studenti vairāk varētu izprast prasības.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
129	BA	Būtu labi, ja pasniedzēji ņemtu vērā to, ja students (-e) mācās pilna laika programmas ietvaros, tas nenozīmē, ka viņš/viņa nestrādā.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
130	BA	Nedomāju, ka metodiskie norādījumi ir tik svarīgi, ka aizstāvēšanas laikā norādīt uz tā kļūdām, nevis par darba saturu.	Nebūtiski SPI procesā	Neveicina SP īstenošanu

131	BA	Lai veiksmīgi studētu.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
132	BA	Nolikumu par studijām ārzemēs. Lai nerastos pārpratumi ar kredītpunktiem un priekšmetiem atgriežoties.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
133	BA	Studentam jāzin augstskolas darba kārtība, lai attiecīgi būtu spējīgi plānot savas studijas.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
134	BA	Vēlos zināt un orientēties mācību procesā.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
135	BA	Īstenībā visus 12 punktus jāzin, tomēr ir tādi, piem., kuriem mazsvarīgi zināt par studijām ārzemēs vai saistību kārtošanu, tāpēc, ka tas viss ir nokārtots un nav intereses.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
136	BA	Visas augstāk minētās lietas ir kā skelets studenta studiju procesā.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
137	BA	Studentiem ir svarīgi būt informētiem par visiem procesiem, kuri notiek augstskolā.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
138	BA	Ļoti svarīgi zināt, kur savas zināšanas varēšu pielietot pēc tam, kādā darba vietā.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
139	BA	Norādījumi prakses norisei (prakses programma) ir pārāk gara un sarežģīta. Nav iespējams iekļauties apjomā.	Būtiski SPĪ procesā	Neveicina SP īstenošanu
140	BA	Jo tas ir svarīgi, lai students varētu sekmīgāk mācīties.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
141	BA	Tas viss ir jāzin, lai varētu veiksmīgi studēt BA.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
142	BA	Lai visi darbotos pēc viena principa un zinātu gan savas tiesības, gan pienākumus.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību

143	BA	Lai zinātu, ko no studenta sagaida.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
144	BA	Svarīgs ir viss, kas attiecas uz mācību procesu.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
145	BA	Pašlaik daudzās lietās trūkst informācijas, piemēram, par studiju programmu un grafiku, prakses iespējām ārzemēs.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
146	BA	Lai students būtu pilnīgi informēts par procesiem augstskolā un lai students rīkotos adekvāti un pareizi (apdomāti).	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
147	BA	Uzņemšanas procedūra jau ir labi aprakstīta un zaudē aktualitāti, kad jau esi uzņemts. Tas ir svarīgāk vidusskolas absolventiem un vidusskolēniem.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
148	BA	Tam pievēršu lielu uzmanību.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
149	BA	Nav svarīgs 5.7.punkts, jo studējošiem studentiem vairāk neinteresē izņemšana.	Nebūtiski SPĪ procesā	Neveicina informētību
150-	BA	Minētās lietas atvieglo studentu darbus.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
151	BA	Lai kvalitatīvi apgūtu nepieciešamo, lai būtu labi informēts par iespējām obligātajiem nosacījumiem.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
152	BA	Manuprāt, visa pieejamā informācija nepieciešama efektīvākai uzdevumu veikšanai.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
153	BA	Iekšējās kārtības noteikumi nav, manuprāt, īpaši svarīgi, jo tie ir paši par sevi saprotami un jau zināmi, piem., no skolas laikiem.	Nebūtiski SPĪ procesā	Neveicina SP īstenošanu

154	BA	Jo šie ir apsekti, kas visbūtiskāk ietekmē studiju procesa norisi kvalitatīvi, kā arī ietekmē augstskolas un studentu sadarbību.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
155	BA	Visi šie noteikumi un dokumenti ir vitāli svarīgi ikvienam studentam.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
156	BA	Lai vienmēr būtu informēti par notiekošo skolā, lai viss skaidri saprotams un zināms. Tādējādi atvieglojot studiju procesu.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
157	BA	Visi augstākminētie ir svarīgi, jo palīdz un izvērtēt piedāvāto studiju programmu.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
158	BA	Tāpēc, ka mūsdienās visaugstāk tiek vērtēta informācija. Un ja es iegūstu augstvērtīgu informāciju, jo lielākas ir pašrealizācijas iespējas.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
159	BA	Lai students varētu kvalitatīvi, droši un pārliecināti mācīties, iegūt zināšanas un uzzinātu par visām iespējām ko augstskola piedāvā un kur varētu piedalīties.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina SP īstenošanu
160	BA	Par studijām maksāju pati, gribu būt informēta par to, kur aiziet nauda. Prakse ir svarīgākā kursa daļa, gribu to labi paveikt.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
161	BA	Studentam ir vienkāršāk un patīkamāk studēt, ja viņš ir iepazīstināts ar nepieciešamajiem norādījumiem.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
162	BA	Visas augstāk minētās lietas ir svarīgas studentam, lai bez jebkādiem pārpratumiem un grūtībām students varētu studēt.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
163	BA	Lai studenti pietiekami informēti par augstskolas notikumiem un kārtību, lai nerastos konflikti un problēmas.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību

164	BA	Manuprāt, visi šie punkti ir svarīgi, jo to zināšana ir nepieciešama, lai studenti sekmīgi mācītos augstskolā un zinātu visas savas tiesības un iespējas.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
165	BA	Ar dažiem punktiem neesmu iepazīstināta, jo neesmu ar to saskārusies.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
166	BA	Tāpēc, lai students augstskolā justos komfortabli.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
167	BA	Neesmu iezīmējis "nav svarīgi", jo visas šīs lietas būtu jāzin BA studējošiem.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
168	BA	Iespējams, ka kāda no informācijām tika sniegta bez manas klātbūtnes.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
169	BA	Katra sniegtā informācija ietekmē rīcību un darbību.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību
170	BA	Tāpēc, ka students ir jāinformē par lietām, kas viņu sagaida/draud.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
171	BA	Viss, kas saistās ar naudu un laiku un dokumentiem, studentiem ir jāzin, savukārt iekšējās kārtības noteikumi jau tiek audzināti no pamatskolas.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
172	BA	Pārsvārā visi šie punkti studējot ir svarīgi, izņemot tos, kuri man kā neklātienē studentam nav nozīmīgi.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
173	MBS	Kārtīgam studentam tas viss ir jāzina.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
174	MBS	Par ļoti svarīgiem atzīmēju to, kas vairāk mani interesē.	Būtiski SPĪ procesā	Veicina informētību

175	MBS	Patiesībā par to, ko var augstskolā uzzināt, izdarīt, es nezinu. Ir neziņa par to kā un kas jādara. Tikai tad, kad students pats personīgi par to interesējas, tad uzzin.	Nepieciešams SPI procesā	Neveicina informētību
176	MBS	Viss ir atkarīgs no studentu paša vēlmes iepazīties ar šo informāciju.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
178	MBS	Studentam vienmēr ir jābūt informācijai, kura nepieciešama studiju procesā, lai spētu efektīvi apgūt studiju programmu.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
179	MBS	Nolikums par studijām ārzemēs - "nav svarīgi", jo mani tas neinteresē.	Nebūtiski SPI procesā	Veicina informētību
180	MBS	Manuprāt, viss ir diezgan svarīgi, lai studentam nerastos kādas problēmas vai jautājumi pēdējā brīdī.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību
181	MBS	Viss iepriekšminētais ļauj studentam skaidri zināt, kas no viņa tiek prasīts, un ko viņš var sagaidīt no augstskolas un studiju procesa.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
182	MBS	Zinot esošo kārtību studentiem būs skaidrs priekšstats par to kā ir jādara pareizi.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina SP īstenošanu
183	MBS	Augstskolai nebūtu nepieciešams visus personīgi iepazīstināt ar procesiem, bet to vajadzētu izvietot publiski pieejami un ja studentam nepieciešams, viņš pats tos atradīs.	Nepieciešams SPI procesā	Veicina informētību

Datu analīze ar SPSS

Frekvenču rādītāji – studenti

Augstskola

	Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid BA	385	36,4	36,4	36,4
LLU	139	13,1	13,1	49,5
VeA	120	11,3	11,3	60,9
BAT	147	13,9	13,9	74,8
VK	205	19,4	19,4	94,1
MBS	62	5,9	5,9	100,0
Total	1058	100,0	100,0	

Studiju programmu līmenis

	Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid Pirmā līmeņa studiju programma	81	7,7	7,7	7,7
Bakalaurs	909	85,9	85,9	93,6
Maģistrs	68	6,4	6,4	100,0
Kopā	1058	100,0	100,0	

Studiju forma

	Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid Pilna laika	897	84,8	84,8	84,8
Nepilna laika	161	15,2	15,2	100,0
Kopā	1058	100,0	100,0	

Studiju gads

	Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid Pirmais	276	26,1	26,1	26,1
Otrais	343	32,4	32,4	58,5
Trešais	220	20,8	20,8	79,3
Ceturtais	219	20,7	20,7	100,0
Kopā	1058	100,0	100,0	

Darbs paralēli studijām

	Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid Strāda	430	40,6	40,6	40,6
Nestrāda	628	59,4	59,4	100,0
Kopā	1058	100,0	100,0	

5.1. Augstskolas mērķi

	Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid Ļoti svarīgi	292	27,6	27,6	27,6
Svarīgi	674	63,7	63,7	91,3
Nav svarīgi	92	8,7	8,7	100,0
Kopā	1058	100,0	100,0	

5.2. Studiju programma

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti svarīgi	890	84,1	84,1	84,1
	Svarīgi	165	15,6	15,6	99,7
	Nav svarīgi	3	,3	,3	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

5.3. Studiju programmas īstenošanas grafiks

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti svarīgi	641	60,6	60,6	60,6
	Svarīgi	400	37,8	37,8	98,4
	Nav svarīgi	17	1,6	1,6	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

5.4. Studiju kursu apguves metodiskie norādījumi

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti svarīgi	482	45,6	45,6	45,6
	Svarīgi	527	49,8	49,8	95,4
	Nav svarīgi	49	4,6	4,6	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

5.5. Studiju maksa un tas nomaksas termiņi

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti svarīgi	712	67,3	67,3	67,3
	Svarīgi	315	29,8	29,8	97,1
	Nav svarīgi	31	2,9	2,9	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

5.6. Iekšējie kārtības noteikumi studējošiem

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti svarīgi	235	22,2	22,2	22,2
	Svarīgi	696	65,8	65,8	88,0
	Nav svarīgi	127	12,0	12,0	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

5.7. Nolikums par reflektantu uzņemšanu augstskola

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti svarīgi	345	32,6	32,6	32,6
	Svarīgi	603	57,0	57,0	89,6
	Nav svarīgi	110	10,4	10,4	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

5.8. Studējošo finansiālo un akadēmisko saistību kārtības kārtība

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti svarīgi	538	50,9	50,9	50,9
	Svarīgi	483	45,7	45,7	96,5
	Nav svarīgi	37	3,5	3,5	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

5.9.Nolikums par studijām ārzemes

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti svarīgi	390	36,9	36,9	36,9
	Svarīgi	571	54,0	54,0	90,8
	Nav svarīgi	97	9,2	9,2	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

5.10.Studiju pārtraukšanas un uzsākšanas kārtība

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti svarīgi	409	38,7	38,7	38,7
	Svarīgi	592	56,0	56,0	94,6
	Nav svarīgi	57	5,4	5,4	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

5.11.Norādījumi prakses norisei

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti svarīgi	676	63,9	63,9	63,9
	Svarīgi	360	34,0	34,0	97,9
	Nav svarīgi	22	2,1	2,1	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

5.12.Methodiskie norādījumi patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti svarīgi	674	63,7	63,7	63,7
	Svarīgi	364	34,4	34,4	98,1
	Nav svarīgi	20	1,9	1,9	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

6.1. Iepazīties ar Augstskolas mērķiem

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	769	72,7	72,7	72,7
	Nē	289	27,3	27,3	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

6.2.Iepazīties ar Studiju programmu

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	1030	97,4	97,4	97,4
	Nē	28	2,6	2,6	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

6.3. Iepazīties ar Studiju programmas īstenošanas grafiku

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	933	88,2	88,2	88,2
	Nē	125	11,8	11,8	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

6.4. Iepazīties ar Studiju kursu apguves metodiskie norādījumiem

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	816	77,1	77,1	77,1
	Nē	242	22,9	22,9	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

6.5. Iepazīties ar Studiju maksu un tas nomaksas termiņiem

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	938	88,7	88,7	88,7
	Nē	120	11,3	11,3	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

6.6. Iepazīties ar Iekšējie kārtības noteikumiem studējošiem

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	734	69,4	69,4	69,4
	Nē	324	30,6	30,6	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

6.7. Iepazīties ar Nolikumu par reflektantu uzņemšanu augstskola

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	765	72,3	72,3	72,3
	Nē	293	27,7	27,7	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

6.8. Iepazīties ar Studējošo finansiālo un akadēmisko saistību kārtības kārtību

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	835	78,9	78,9	78,9
	Nē	223	21,1	21,1	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

6.9. Iepazīties ar Nolikumu par studijām ārzemes

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	475	44,9	44,9	44,9
	Nē	583	55,1	55,1	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

6.10. Iepazīties ar Studiju pārtraukšanas un uzsākšanas kārtību

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	606	57,3	57,3	57,3
	Nē	452	42,7	42,7	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

6.11. Iepazīties ar Norādījumiem prakses norisei

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	648	61,2	61,2	61,2
	Nē	410	38,8	38,8	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

6.12. Iepazīnieties ar Metodiskie norādījumiem patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	809	76,5	76,5	76,5
	Nē	249	23,5	23,5	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

7.1. Informācijas ir palīdzējusi apgūt studiju programmu - Augstskolas mērķi

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Īoti būtiski	150	14,2	14,2	14,2
	Būtiski	320	30,2	30,2	44,4
	Nebūtiski	588	55,6	55,6	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

7.2. Informācija ir palīdzējusi apgūt studiju programmu - Studiju programma

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti būtiski	467	44,1	44,1	44,1
	Būtiski	491	46,4	46,4	90,5
	Nebūtiski	100	9,5	9,5	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

7.3. Informācija ir palīdzējusi apgūt studiju programmu - Studiju programmas īstenošanas grafiks

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti būtiski	402	38,0	38,0	38,0
	Būtiski	516	48,8	48,8	86,8
	Nebūtiski	140	13,2	13,2	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

7.4. Informācija ir palīdzējusi apgūt studiju programmu - Studiju kursu apguves metodiskie norādījumi

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti būtiski	342	32,3	32,3	32,3
	Būtiski	523	49,4	49,4	81,8
	Nebūtiski	193	18,2	18,2	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

7.5. Informācija ir palīdzējusi apgūt studiju programmu - Studiju maksa un tas nomaksas termiņi

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti būtiski	365	34,5	34,5	34,5
	Būtiski	386	36,5	36,5	71,0
	Nebūtiski	307	29,0	29,0	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

7.6. Informācija ir palīdzējusi apgūt studiju programmu - Iekšējie kārtības noteikumi studējošiem

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti būtiski	151	14,3	14,3	14,3
	Būtiski	394	37,2	37,2	51,5
	Nebūtiski	513	48,5	48,5	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

7.7. Informācija ir palīdzējusi apgūt studiju programmu - Nolikums par reflektantu uzņemšanu augstskolā

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti būtiski	194	18,3	18,3	18,3
	Būtiski	448	42,3	42,3	60,7
	Nebūtiski	416	39,3	39,3	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

7.8. Informācija ir palīdzējusi apgūt studiju programmu - Studējošo finansiālo un akadēmisko saistību kārtošanas kārtība

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti būtiski	303	28,6	28,6	28,6
	Būtiski	438	41,4	41,4	70,0
	Nebūtiski	317	30,0	30,0	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

7.9. Informācija ir palīdzējusi apgūt studiju programmu - Nolikums par studijām ārzemes

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti būtiski	229	21,6	21,6	21,6
	Būtiski	347	32,8	32,8	54,4
	Nebūtiski	482	45,6	45,6	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

7.10. Informācija ir palīdzējusi apgūt studiju programmu - Studiju pārtraukšanas un uzsākšanas kārtība

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti būtiski	247	23,3	23,3	23,3
	Būtiski	380	35,9	35,9	59,3
	Nebūtiski	431	40,7	40,7	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

7.11. Informācija ir palīdzējusi apgūt studiju programmu - Norādījumi prakses norisei

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti būtiski	387	36,6	36,6	36,6
	Būtiski	451	42,6	42,6	79,2
	Nebūtiski	220	20,8	20,8	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

7.12. Informācija ir palīdzējusi apgūt studiju programmu - Metodiskie norādījumi patstāvīgo studiju darbu izstrādāšanai un aizstāvēšanai

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Ļoti būtiski	531	50,2	50,2	50,2
	Būtiski	412	38,9	38,9	89,1
	Nebūtiski	115	10,9	10,9	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

8.1. Vai no Jums sagaida pilnīgu iekšējo un ārējo normatīvo aktu ievērošanu?

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	657	62,1	62,1	62,1
	Nē	74	7,0	7,0	69,1
	Daļēji	327	30,9	30,9	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

8.2. Vai augstskolā esošā informācijas apmaiņas sistēma nodrošina iespēju ātri iegūt nepieciešamo informāciju?

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	693	65,5	65,5	65,5
	Nē	105	9,9	9,9	75,4
	Daļēji	260	24,6	24,6	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

8.3. Vai augstskolas administrācija savlaicīgi nodrošina studentus ar informāciju par izmaiņām studiju procesā?

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	697	65,9	65,9	65,9
	Nē	101	9,5	9,5	75,4
	Daļēji	260	24,6	24,6	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

8.4. Vai Jūs nodrošina ar nepieciešamo informāciju par izmaiņām nodarbību sarakstā?

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	813	76,8	76,8	76,8
	Nē	62	5,9	5,9	82,7
	Daļēji	183	17,3	17,3	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

8.5. Vai augstskolā tiek nodrošināta konfliktsituāciju risināšana un studentu sūdzību izskatīšana?

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	592	56,0	56,0	56,0
	Nē	96	9,1	9,1	65,0
	Daļēji	370	35,0	35,0	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

8.6. Vai augstskolas administrācija noskaidro studentu viedokli par to, vai docētāju izvēlētās pasniegšanas metodes veicina studentus iegūt nepieciešamās zināšanas un prasmes studiju kursā?

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	605	57,2	57,2	57,2
	Nē	187	17,7	17,7	74,9
	Daļēji	266	25,1	25,1	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

8.7. Vai augstskolas administrācija kontrolē studiju maksas nomaksas termiņa ievērošanu?

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	879	83,1	83,1	83,1
	Nē	63	6,0	6,0	89,0
	Daļēji	116	11,0	11,0	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

8.8. Vai ir izveidota kārtība, kādā var saņemt nepieciešamās izziņas un dokumentus?

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	826	78,1	78,1	78,1
	Nē	62	5,9	5,9	83,9
	Daļēji	170	16,1	16,1	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

8.9. Vai studentiem ir iespēja izteikt savu viedokli (apmierinātību/neapmierinātību) par studiju procesa organizāciju?

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	652	61,6	61,6	61,6
	Nē	110	10,4	10,4	72,0
	Daļēji	296	28,0	28,0	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	

8.10. Vai augstskolas administrācija noskaidro studentu apmierinātību par studentus apkalpojošo struktūrvienību sadarbību un atvērtību ar studentiem?

		Frekvence	Procenti	Ticamība procentos	Kopīgais procents
Valid	Jā	494	46,7	46,7	46,7
	Nē	188	17,8	17,8	64,5
	Daļēji	376	35,5	35,5	100,0
	Kopā	1058	100,0	100,0	