

Aukštojo mokslo ir studijų institucijų požiūris į ISO 9001 standartą: taikymo motyvai, problemos, naudos

Ramunė Kasperavičiūtė

*Mykolo Romerio universitetas
Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius*

Anotacija. Nors ISO 9001 standarto taikymas kokybės vadybos sistemų kūrimui švietimo sektoriuje yra ne mažiau kritikuojamas nei propaguojamas, tačiau ISO ataskaitų duomenys rodo švietimo srities institucijų, sertifikuotų pagal ISO 9001 standartą, skaičiaus augimą. Šiame straipsnyje nagrinėjama aukštojo mokslo institucijų patirtis įgyvendinant ISO 9001 standartą. Nustatomi ir analizuojami standarto taikymo motyvai, dažniausiai išskylančios jo įgyvendinimo problemos bei standartizuotos kokybės vadybos sistemos naudos. Tyrimas rodo, kad: 1) aukštojo mokslo institucijose ISO 9001 standartas taikomas dažniausiai siekiant pagerinti vidinius institucijos procesus ir procedūras ir suvokiamas kaip konkurencingumo priemonė rinkoje, 2) standartizuotos kokybės vadybos sistemos naudos dažniausiai yra susijusios su vidiniais administracinių procesų ir procedūrų pokyčiais institucijose, 3) ISO 9001 standarto taikymo kliūtimis nežymiai dažniau yra institucinės problemos.

Raktažodžiai: aukštojo mokslo ir studijų institucijos, ISO 9001, kokybės vadybos sistema, standartas, kokybė.

Keywords: higher education institutions, ISO 9001, quality management system, standard, quality.

Įvadas

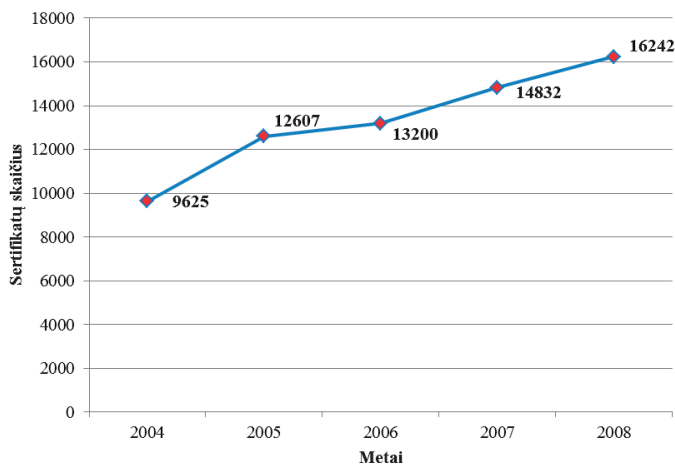
Tarptautinė standartizacijos organizacija (toliau – ISO) nuo savo veiklos pradžios (1947 metai) iki šių dienų yra publikavusi daugiau nei 19 000 tarptautinių standartų, apimančių įvairias sritis [1]. Nuo pat ISO 9000 serijos standartų atsiradimo pradžios jie buvo įgyvendinami daugelyje organizacijų, priklausančių įvairiems pramoniniams sektoriams [11, p. 533]. Nuo 1993 metų ISO pradėjo rinkti duomenis apie ISO 9000 sertifikatą turinčias organizacijas. Užfiksuota, kad nuo 1993 iki 2010 m. gruodžio mėn., buvo suteikti 1 109 905 ISO 9001 sertifikatai 178 šalyse [10]. Žvelgiant į bendras pasaulines tendencijas,

daugiausiai ISO 9001 sertifikatų turi Kinija (224 616), Italija (118 309), Ispanija (68 730), už jų lieka Japonija (62 746), Vokietija (48 324), Jungtinė Karalystė (41 150), JAV (32 400), Prancūzija (23 837) [40]. Tuo tarpu žvelgiant į ISO 9000 sertifikatų skaičių, tenkančių 1000 gyventojų, akivaizdus Italijos (1,70) ir Ispanijos (1,11) dominavimas. Po jų eina Australija (0,84), Jungtinė Karalystė (0,76), Vokietija (0,48), Japonija (0,42), Prancūzija (0,40), JAV (0,15), Kinija (0,11) [32, p. 43].

J. Llach ir kt. autorių [22, p. 310] duomenimis, 2008 metais švietimo sektorius ISO 9001 sertifikuotų sektorių reitingų lentelėje užėmė 12 vietą iš 39. Sertifikatų skaičius švietimo srityje nuo 2004 iki 2008 metų išaugo daugiau nei 40 procentų (1 pav.).

Pažymėtina, jog apskritai nėra žinoma, kiek šiuo metu iš viso yra pagal ISO 9001 standartą sertifikuotų aukštojo mokslo ir studijų institucijų. ISO ataskaitose pateikiami bendri skaičiai apie 37 sričiai priklausančias sertifikuotas institucijas neleidžia jų identifikuoti, nes į 37 sritis, kuriai priskiriamas švietimas, įeina įvairaus tipo mokyklos (pvz., vairavimo), sportinis ir rekreacinis švietimas ir pan. [8]. Taigi, ISO nepateikia duomenų nei apie konkrečias sertifikuotas švietimo (šiuo atveju aukštojo mokslo ir studijų) institucijas, nei apie švietimo srities sertifikavimų pasiskirstymą pagal valstybes.

Lietuvos standartizacijos departamento 2012 m. rugpjūčio 1 d. duomenimis [35], Lietuvoje pagal ISO 9001:2008 standartą yra sertifikuotos keturios nevalstybinės ir penkios valstybinės aukštojo mokslo ir studijų institucijos ir jų padaliniai (mokslo institutai): VŠĮ VU Tarptautinio verslo mokykla, Tarptautinė teisės ir verslo mokykla, KTU Metrologijos institutas, Kauno technikos kolegija, Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla, VŠĮ Vilniaus kooperacijos kolegija, VŠĮ Kolpingo kolegija, VGTU Aplinkos inžinerijos fakulteto Kelių tyrimo institutas, VGTU Teritorijų planavimo mokslo institutas.



1 pav. ISO 9001:2000/2008 sertifikatų skaičius švietimo srityje

Šaltinis: sudaryta autorės pagal [39]

2007 metais ISO įsteigė ir organizavo pirmąjį apdovanojimą aukštojo mokslo ir studijų institucijoms. Apdovanojimų tikslas – didinti standartizavimosi svarbos supratimą pasaulyje, padedant aukštojo mokslo institucijoms perduoti savo žinias, reklamuoti gerąsias praktikas bei nuolatinį tobulėjimą. Pirmuoju, 2007 metų, ISO nugalėtoju tapo Kinijos Jiliang universitetas (finale taip pat dalyvavo aukštojo mokslo institucijos iš Egipto, Prancūzijos, Japonijos, Korėjos, Olandijos). 2009 metų laimėtoju tapo Olandijos Erasmus universiteto Roterdamo vadybos mokykla (finale dalyvavo akademinės institucijos iš Olandijos, Baltarusijos, Egipto, Prancūzijos, Korėjos ir Ukrainos) [39]. 2011 metų nugalėtoju tapo Kanados Aukštoji technologijos mokykla (finale taip pat dalyvavo Baltarusijos, Bulgarijos, Indonezijos, Irano, Jungtinės Karalystės, Omano, Botsvanos aukštojo mokslo institucijos) [45].

Daugelis autorių [12, p. 386] pažymi, jog nors ir yra įvairių alternatyvių modelių, padedančių organizacijoms įgyvendinti Visuotinės kokybės vadybą, tačiau ISO 9000 standartai tampa vis populiareni tarp švietimo institucijų. Vis dėlto svarbu pažymėti, jog kokybės vadybos sistemų sertifikavimo pagal ISO 9001 standarto reikalavimus „populiarumo“ tarp aukštojo mokslo ir studijų institucijų neįmanoma identifikuoti nei remiantis esamomis ISO ataskaitomis, nei nacionalinių standartizacijos institucijų (ISO narių) ataskaitomis (išskyrus pavienius atvejus).

Straipsnio *mokslinė problema* kyla iš ISO 9001 standarto taikymo švietimo sektoriuje dilemos. Viena vertus, abejojama standarto teikiama nauda bei jo tinkamumu švietimui, teigiant, kad ISO 9000 standartai yra „siauras vamzdis“, kad jie yra klaidinantys ir jų taikymas švietimo institucijose sukelia „painiavą ir siaubą“ [50, p. 917]. Pažymima, kad ISO standartai švietimo tiekėjams tampa jautria problema, nes jie yra pernelyg bendri ir reikalaujantys tinkamos interpretacijos [46, p. 23]. Kita vertus, akcentuojama, jog ISO 9001 standartas gali būti taikomas visose organizacijose, nepriklausomai nuo jų tipo, dydžio ir tiekiamo produkto ar paslaugos [20, p. 13], ir kad ISO standarto įgyvendinimas švietimo institucijoms gali duoti daug naudos [2, p. 253].

Šio *straipsnio tikslas* – išanalizuoti ir apibendrinti aukštojo mokslo ir studijų institucijų praktines patirtis kuriant standartizuotas kokybės vadybos sistemas. Autorės keliami *uždaviniai*: 1) nustatyti ir išanalizuoti ISO 9001 standarto taikymo motyvus; 2) identifikuoti ir išnagrinėti pagrindines problemas kuriant kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9001 standartą; 3) nustatyti ir aptarti standartizuotos kokybės vadybos sistemos naudas.

Straipsnyje analizuojamos 17 atvejų (iš jų 10 empiriniais tyrimais paremtos patirčių analizės [24; 26; 37; 41; 36; 44; 28; 6; 3; 21]) iš Belgijos, Švedijos, Lietuvos, Jungtinės Karalystės, Malaizijos, JAV, Taivano, Rumunijos, Čekijos, Indijos, Italijos, Pakistano ir Graikijos aukštojo mokslo ir studijų institucijų patirtys kuriant ISO 9001 reikalavimus atitinkančias kokybės vadybos sistemas [13; 29; 15; 31; 25; 33; 48; 24; 26; 37; 41; 36; 44; 28; 6; 3; 21]. Analizuojami 2012–1995 metais publikuoti moksliniai tyrimai, kuriuos pavyko rasti prieinamose EBSCO, *Emerald Management Journal Collection*, JSTOR, *Sage Publications: Sage Journal Online* duomenų bazėse.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros sisteminė analizė, kokybinė turinio analizė.

Kodėl aukštojo mokslo ir studijų institucijos taiko ISO 9001 standartą?

D. Grant ir kt. autoriai teigia, kad ISO 9000 standartų paskirtis yra gerinti ir stebėti tiekėjų kokybę, sukurti ir vertinti organizacijos vidinę kokybės vadybos sistemą bei ją sertifikuoti [14, p. 425]. B. G. Dale nurodo dvi pagrindines ISO 9000 standartų funkcijas: 1) identifikuoja aspektus, kuriuos turi turėti organizacijos kokybės sistema, ir pateikia rekomendacijas dėl tokių sistemų ir standartų taikymo; 2) detalai apibrėžia kokybės vadybos sistemos ypatybes ir charakteristikas, kurios laikomos būtinomis kokybės užtikrinimui [7, p. 269].

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog priežastys, kurios skatina švietimo tiekėjus ryžtis ISO 9000 sertifikavimo uždaviniui, nėra visiškai skirtingos nuo standarto taikymo motyvų kituose sektoriuose [46, p. 25]. Apibendrinus daugybės autorių atliktus tyrimus galima teigti, jog organizacijos diegia ISO kokybės vadybos sistemą: 1) kaip priemonę, siekiant pagerinti organizacijos vidinius procesus, produkto ir paslaugos kokybę (vidinės priežastys), 2) kaip atsaką į spaudimą (klientų, suinteresuotųjų šalių, konkurentų) ir kaip priemonę, siekiant išsilaikyti ar dar labiau įsitvirtinti rinkoje (išorinės priežastys) [47 p. 75; 49, p. 475; 43, p. 356]. S. Karapetrovic, W. Willborn ir kt. autoriai pažymi, jog kurdami kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9000 standartus universitetai užtikrina darbdavius, studentus ir visuomenę dėl kokybiško švietimo ir kokybiškų tyrimų, parodo sisteminės kokybės gerinimo pastangas [17, p. 105]. Vis dėlto, kaip teigia D. Serafinas ir J. Ruževičius, kokybės gerinimas ir palaikymas nėra vienintelė priežastis, kodėl mokymo institucijos siekia gauti ISO 9001 sistemos įdiegimą patvirtinantį sertifikatą. Nemažos dalies aukštųjų mokyklų kokybės vadybos sistemų diegimo svarbiausias motyvas yra vidaus poreikiai, susiję su specifinių organizacijos problemų sprendimų paieška (studentų egzaminavimo ir gebėjimų vertinimo sistemos tobulinimas, studijų programų ir kursų projektavimo kokybės užtikrinimas, darbuotojų motyvavimo stiprinimas, mokslinio produktyvumo didinimas, krizinių situacijų sisteminis sprendimas ir valdymas, pagalbinių procesų gerinimas bei kitų problemų sprendimas [34, p. 1053].

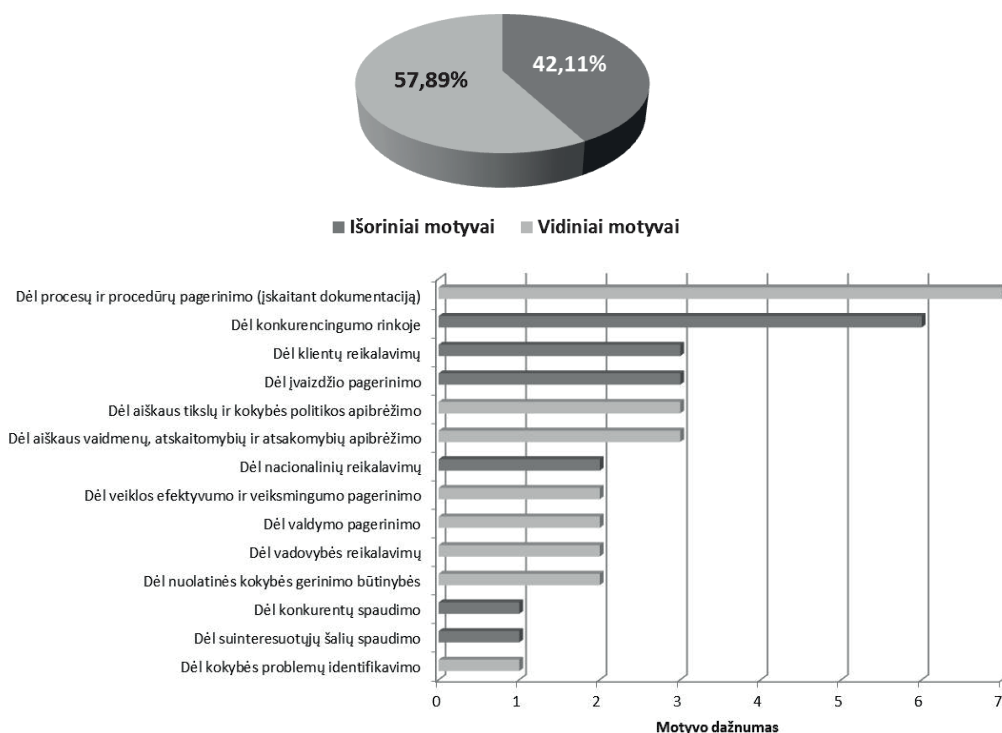
Išanalizavus ISO 9001 standarto įgyvendinimo aukštojo mokslo ir studijų institucijose atvejus, buvo nustatyti pagrindiniai, dažniausiai pasikartojantys *vidiniai motyvai* (iš viso 8) ir *išoriniai motyvai* (iš viso 6) (1 lentelė).

1 lentelė. ISO 9001 standarto taikymo akademinėse institucijose motyvai

Vidiniai motyvai	Išoriniai motyvai
Dėl procesų ir procedūrų pagerinimo (įskaitant dokumentaciją) [25; 44; 36; 48; 37; 13; 31]	Dėl konkurencingumo rinkoje [25; 36; 15; 41; 48; 24]
Dėl aiškaus tikslų ir kokybės politikos apibrėžimo [37; 48; 13]	Dėl klientų reikalavimų [15; 37; 24]

Dėl aiškaus vaidmenų, atskaitomybių ir atsakomybių apibrėžimo [25; 36; 37]	Dėl įvaizdžio pagerinimo [21; 36; 13]
Dėl veiklos efektyvumo ir veiksmingumo pagerinimo [44; 41]	Dėl nacionalinių reikalavimų [33; 36]
Dėl valdymo pagerinimo [6; 44]	Dėl konkurentų spaudimo [28]
Dėl vadovybės reikalavimų [26; 24]	Dėl suinteresuotųjų šalių spaudimo [41]
Dėl nuolatinės kokybės gerinimo būtinybės [25; 37]	
Dėl kokybės problemų identifikavimo [36]	

Gauti analizuotų tyrimų rezultatai rodo, kad ISO 9001 standartas akademinėse institucijose taikomas nežymiai dažniau dėl vidinių motyvų (vidiniai – 57,89 %, išoriniai – 42,11 %) (2 pav.). Mokslinėje literatūroje teigiama, jog kokybės vadybos sistemos bus veiksmingesnės ir teikiančios daugiau naudos tuomet, kai jos bus diegiamos remiantis vidiniais motyvais, o ne dėl išorės jėgų spaudimo [19, p. 79; 23, p. 319].



2 pav. ISO 9001 standarto taikymo aukštojo mokslo ir studijų institucijose motyvai

Šaltinis: sudaryta autorės

Procesų ir procedūrų pagerinimo ir konkurencingumo rinkoje motyvai buvo dažniausiai minimos priežastys, dėl kurių aukštojo mokslo ir studijų institucijos siekė standartizuotos kokybės vadybos sistemos. *Procesų ir procedūrų pagerinimo (įskaitant dokumentaciją) motyvas* susijęs su pirmine ISO 9001 standarto paskirtimi. Mokslinėse publikacijose akcentuojamas aukštojo mokslo institucijų siekis optimizuoti administracinius procesus [48, p. 91; 25, p. 45; 13, p. 467; 44, p. 8], identifikuoti veiklas bei tinkamai sutvarkyti dokumentaciją [36, p. 409; 37, p. 142]. J. Ruževičiaus teigimu, administravimo kokybės tobulinimas aukštojo mokslo institucijose yra vienas iš svarbiausių reikalavimų, siekiant patenkinti savo klientų norus ir įgyvendinti užsibrėžtus tikslus [31, p. 123].

Konkurencingumo rinkoje motyvas akcentuojamas T. Thonhauser ir D. Passmore tyrime. Autoriai nurodo ISO 9001 standartą „kaip rinkos įrankį“ JAV ir Jungtinės Karalystės švietimo institucijose [41, p. 163]. S. Burli teigimu, kai kurie inžinerijos institutai Indijoje įgijo tarptautinį pripažinimą dėl to, kad turėjo ISO 9001:2000 sertifikata [4, p. 178]. Būdami konkurencinėje aplinkoje universitetai privalo tapti tokiomis paslaugas teikiančiomis institucijomis, kurios tenkintų jų klientų poreikius, todėl ISO 9001 sertifikatas yra įrodymas, kad universitetas yra tinkamai valdomas, kad nustatomi jo klientų poreikiai ir sukuriama jų poreikius atitinkanti aplinka, teigia M. Hutyra [15, p. 3]. Konkurencingumas nurodomas kaip viena iš varomųjų jėgų, skatinusių Kauno kolegiją modeliuoti ir įgyvendinti vidinę kokybės užtikrinimo sistemą [25, p. 51]. Ch. Yun-Yao pažymi, kad Taivano aukštojo mokslo institucijose konkurencingumas buvo viena iš ISO 9000 standartų taikymo priežasčių (vadovautasi „Aš taip pat“ strategija, atsižvelgiant į tai, kad kitos institucijos turi ISO 9000, bei manant, kad tai yra pagrindinė priemonė konkurencinėje aplinkoje) [48, p. 91].

M. Sohail ISO standarto diegimą Malaizijos akademinėje institucijoje sieja su visapusišku klientų patenkinimo siekiu [37, p. 142]. *Klientų reikalavimo motyvas* taip pat akcentuojamas R. Lundquist atliktame tyrime, pažymint, kad aiškūs klientų reikalavimai buvo viena iš kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo priežasčių Olandijos, Australijos, Austrijos, Belgijos, Naujosios Zelandijos, Jungtinės Karalystės aukštojo mokslo ir studijų institucijose [24, p. 167]. Svarbu pasakyti, kad privataus sektoriaus organizacijos „klientų spaudimą“ dažniausiai nurodo kaip vieną iš pagrindinių motyvų siekiant ISO 9001 sertifikato, dažnai įvardinant tai „būtinu blogiu“, kurio reikalauja vartotojai ir suinteresuotosios šalys [32, p. 47].

Konkurentų spaudimo motyvą nurodo A. Papadimitriou ir Don F. Westerheijden. Jie teigia, kad Graikijos universitetų laboratorijose ISO 9001 standarto diegimo poreikis buvo susijęs su stipriu spaudimu iš konkurencinės aplinkos [28, p. 238]. Tuo tarpu ISO 9000 standartų taikymas JAV ir Jungtinės Karalystės akademinėse institucijose buvo susijęs su pramonės, kaip vienos iš *suinteresuotųjų šalių, spaudimu* paruošti kvalifikuotesnius darbuotojus [41, p. 163].

Kai kuriose akademinėse institucijose standartizuota kokybės vadybos sistema buvo kuriama ir dėl *įvaizdžio pagerinimo*. ISO 9001 standarto diegimas įvardinamas kaip įvaizdžio formavimo dalis, daranti teigiamą įtaką paslaugų kokybės ir veiklos rezultatų gerėjimui [21, p. 79], kaip reklaminis įrankis, siekiant konkurencinio pranašumo prieš kitas

institucijas [36, p. 409], ar kaip priemonė, siekiant užsitikrinti išorinį kokybės vadybos sistemos institucijoje matomumą [13, p. 467].

Nacionalinių reikalavimų motyvas akcentuojamas V. Senčilos, I. Skiparienės tyrime, nurodant, kad ISO standarto, kaip efektyvaus ir sertifikuoto kokybės vadybos sistemos įrankio, pasirinkimą Lietuvos jūreivystės kolegijoje pirmiausia nulėmė nacionaliniai reikalavimai [33, p. 58]. Ch. Singh ir K. Sareen savo tyrime taip pat nurodo, kad ISO 9000 standartai yra būtina sąlyga akademinėms institucijoms, siekiančioms valstybinės akreditacijos [36, p. 409–410].

Vadovybės reikalavimo motyvas akcentuojamas R. Lundquist tiriamose akademinėse institucijose [24, p. 167]. C. N. Moreland ir M. Clark ISO 9000 standartų įgyvendinimo aukštojo mokslo institucijose Jungtinėje Karalystėje tyrime pažymi, kad sprendimas kurti kokybės užtikrinimo sistemas buvo priimtas vadovybės mažai konsultuojantis su personalu. Tai sukėlė atskirties padidėjimą tarp akademinio personalo ir administracinio personalo. Administracinis personalas nesidomėjo realiais akademinio personalo poreikiais, tačiau nurodinėjo, ką jie turi daryti. Tokiu būdu „iš viršaus į apačią“ kuriama sistema atrodė „nutolusi“ [26, p. 319].

Aiškaus tikslų ir kokybės politikos apibrėžimo siekis [48, p. 92] (skirtingai personalo suvokiami organizaciniai tikslai [37, p. 142], siekis išspręsti daug problemų, susijusių su aiškių tikslų trūkumu [13, p. 46]), *aiškesnis vaidmenų, atskaitomybių ir atsakomybių apibrėžimo* siekis [25, p. 45; 36, p. 409; 37, p. 142], *veiklos efektyvumo ir veiksmingumo pagerinimo* siekis [44, p. 8; 41, p. 163], *valdymo (žmogiškųjų, finansinių išteklių) pagerinimo* tikslas [6, p. 1457; 44, p. 8], *kokybės problemų identifikavimo* tikslas [36, p. 409], *nuolatinės kokybės gerinimo būtinybės* siekis [37, p. 142; 25, p. 45] taip pat yra nurodomi kaip ISO 9001 standarto taikymo aukštojo mokslo institucijose priežastys.

Taigi, akademinėse institucijose standartizuota kokybės vadybos sistema pirmiausia yra siejama su galimybe pagerinti vidinius institucijos procesus ir procedūras. Be to, ISO 9001 standartas taip pat yra matomas kaip konkurencinis „ginklas“ reaguojant į rinkos iššūkius, kaip atsakas į klientų reikalavimus bei kaip institucijos įvaizdžio pagerinimo priemonė.

ISO 9001 standarto taikymo akademinėse institucijose problemos

Dažniausios mokslinėje literatūroje nurodomos kliūtys, siekiant įgyvendinti ISO 9001 standartą, yra susijusios su aukščiausios vadovybės įsitraukimo į įgyvendinimo procesą trūkumu, didelėmis standarto įgyvendinimo ir tolesnio jo išlaikymo išlaidomis, auditorių žinių apie specifinius sektorius stoka, perdėtu popierizmo „aukštiniu“, skirtingu auditorių standarto supratimu, etinėmis sertifikuojančių institucijų problemomis [32, p. 47].

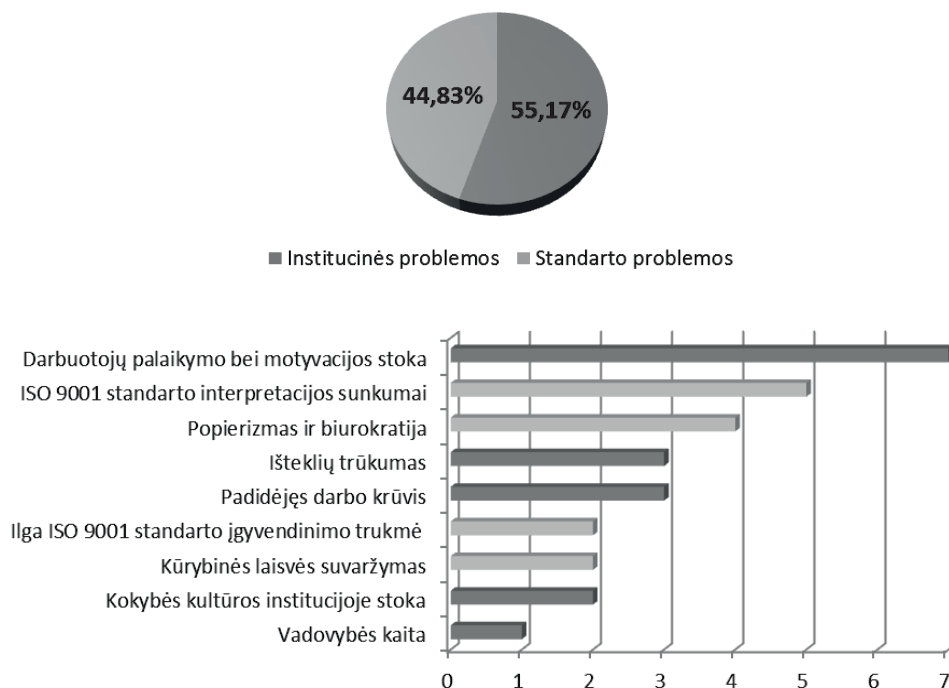
Atlikti tyrimai rodo, kad kokybės vadybos sistemų įgyvendinimas ISO 9001 reikalavimų pagrindu nėra be kliūčių ir švietimo institucijose. Įvardinamos problemos, susijusios su didelėmis finansinėmis išlaidomis, reikalingomis sistemai sukurti ir išlaikyti, su poreikiu skirti daug laiko, su standarto interpretacijos poreikiu, su pernelyg dideliu ISO 9000

formalizmu (biurokratinės aplinkos, apimančios griežtas, standartizuotas procedūras, dokumentus ir įrašus, baime) ir su jo suderinamumu su aukštojo mokslo tikslais [18, p. 203; 46, p. 28; 2, p. 253].

Išanalizavus ISO 9001 įgyvendinimo aukštojo mokslo ir studijų institucijose atvejus, buvo nustatytos 9 pagrindinės, dažniausiai pasikartojančios, su ISO 9001 standarto taikymu susijusios problemos. Skiriami du problemų tipai: *institucinės problemos* ir *standarto problemos*. *Institucinės problemos*, t. y. problemos, susijusios su tam tikrais vidiniais organizaciniais veiksniais, yra: darbuotojų palaikymo ir motyvacijos stoka, padidėjęs darbo krūvis, išteklių trūkumas, vadovybės kaita, kokybės kultūros institucijoje stoka. *Standarto problemos*, t. y. problemos, kurias galėtų lemti ISO 9001 standarto specifiška, yra: ISO 9001 standarto interpretacijos sunkumai, popierizmas ir biurokratija, ilga įgyvendinimo trukmė, kūrybinės laisvės suvaržymas. Gauti analizuotų tyrimų rezultatai rodo, kad, kuriant standartizuotą kokybės vadybos sistemą, nežymiai dažniau susiduriama su institucinėmis problemomis nei standarto problemomis (institucinės problemos sudaro 55,17 %, standarto problemos sudaro 44,83 %) (3 pav.).

Darbuotojų palaikymo ir motyvacijos stoka – dažniausiai tyrimuose akcentuota problema. Neigiama darbuotojų reakcija į pokyčio idėją ir darbuotojų pasipriešinimas nurodomi kaip barjerai diegiant ISO 9000 Indijos, Rumunijos ir Malaizijos akademinėse institucijose [36, p. 413; 29, p. 13; 37]. Darbuotojų palaikymo ir motyvacijos stoka, darbuotojų priešinimasis nenorint keisti įprastų, gerai žinomų darbo metodų nurodomi kai kurių Lietuvos aukštųjų mokyklų patirčių, susijusių su ISO 9001 standarto diegimu, tyrimuose [21, p. 79; 33, p. 67]. Pažymėtina, jog po kelerių metų atliktos dėstytojų ir administracijos darbuotojų apklausos parodė pasikeitusį jų požiūrį į sistemą [33, p. 67].

Darbuotojų nepalaikymo (nenoro veikti) ir motyvacijos stokos priežastys gali būti susijusios su daugeliu veiksnių: tiek su vidiniais institucijos veiksniais (pirmiausia su kokybės kultūros institucijoje stoka, vadovybės kaita ir nepakankamu jos įsipareigojimu, išteklių trūkumu, didėjančiu darbo krūviu ir pan.), tiek su paties ISO standarto specifiška (jį sunku suprasti ir pritaikyti akademinėje aplinkoje, jis reikalauja daug popierizmo, jo įdiegimui reikia daug laiko, jis varžo kūrybinę laisvę). Kai kurių mokslininkų teigimu, veiksminga paskata veikti atsiranda tada, kai yra matomos siekiamų rezultatų perspektyvos, jaučiamas pasitenkinimas dėl proceso vyksmo ir jo suponuotomis materialinėmis ir moralinėmis pasakatomis. Baimė ir nepasitikėjimas yra didžiausi sėkmingos veiksmų pradžios kliuviniai [34, p. 1055]. C. N. Moreland ir M. Clark savo tyrime nurodė, kad akademinis personalas didžia dalimi nebuvo įtrauktas į ISO 9000 standartų įgyvendinimą dėl vadovų nenoro įtraukti viso personalo, siekiant išvengti bereikalingų konfliktų ir ilgai trunkančių derybų. Kita vertus, patys akademiniai darbuotojai nebuvo ypatingai sužavėti pokyčiais, orientuotais į augantį komercinių klientų patenkinimą, techninių sąlygų, sertifikavimo ir panašių koncepcijų naudojimą [26].



3 pav. ISO 9001 standarto taikymo akademinėse institucijose problemos

Šaltinis: sudaryta autorės

Othman R. ir kt. autorių [27, p. 47] atliktas tyrimas apie Malaizijos privačių kolegijų akademinio ir neakademinio personalo požiūrį į ISO standarto įgyvendinimą nustatė, kad akademinio personalo pasitenkinimas ISO standarto įgyvendinimo procesu buvo žemesnis nei neakademinio personalo. Akademinis personalas nurodė tokias nepasitenkinimo sertifikavimo pagal ISO standartą priežastis: popierizmo gausa, vadovybės spaudimas dalyvauti procese, „visų darbų darymas“ (kai dėstytojas, kuris turi rūpintis mokymu, yra paverčiamas administratoriumi) bei manymas, kad įgyvendinama priemonė nepagerins esamos situacijos.

ISO 9001 standarto interpretacijos sunkumai, susiję su terminologija ir procesu apibrėžimu, yra dar viena dažniausiai akcentuojama ISO standarto taikymo problema. Standarto terminologija apibūdinama kaip „per daug techninė arba per daug specifinė“ [29, p. 13; 3, p. 42; 37, p. 143]. W. Van der Berghe pažymi, kad ši ISO standarto ypatybė yra ir pranašumas (lankstumo galimybė, leidžianti taikyti jį skirtinguose kontekstuose) ir trūkumas (sukelia nesaugumo jausmą ir tampa diskusijų bei pasipriešinimo objektu) [46, p. 25]. ISO sistema buvo sukurta pramonės ir gamybos sektoriui, todėl jos pritaikomumas švietimo sistemoje yra gana komplikuoatas ir sudėtingas reiškinys [25, p. 45]. Yra sudėtinga tiesiogiai taikyti ISO kokybės elementų ir procesų pavadinimus analogiškai kaip pramonės

įmonėse, kuriose yra aišku, kas yra produktas, kas yra vartotojas. Tačiau kas šitoje sistemoje yra aukštosios mokyklos studentas: gavinys, produktas, proceso dalyvis ar klientas? [33, p. 63]. Institucijose buvo jaučiama, kad „kai kurių procedūrų turinys nesisiejo nei kalbos, nei koncepcijų prasme“ [26, p. 319]. Aukštojo mokslo institucijoms buvo sunku apibrėžti suinteresuotųjų šalių vaidmenis kokybės vadybos sistemoje [44, p. 1]. Akademinėms institucijoms susiduriant su terminų, tokių kaip klientas, produktas / paslauga, suinteresuotoji šalis, tiekėjai ir pan., apibrėžimų sunkumais [9, p. 124], 2002 metais Lotynų Amerikos Kokybės institute (Meksikoje) specialiai švietimo organizacijoms buvo patvirtintas IWA 2 (angl. *International Workshop Agreement*), jis 2007 metais buvo redaguotas. Šio tarptautinio darbinio susitarimo gairėse nurodoma, kad IWA pateikia rekomendacijas švietimo institucijoms, kaip efektyviai įgyvendinti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001:2000 standartą [30, p. 1]. IWA 2 rekomendacijos nemodifikuoja ISO 9001:2000 reikalavimų (šalia specifinio, švietimo sektoriui pritaikyto teksto, palengvinančio standarto supratimą, IWA 2 vadove papunkčiui integruotas ISO 9001:2000 ir ISO 9004:2000 standartų tekstas).

Kai kurių mokslininkų teigimu, tinkamo ISO standarto supratimo trūkumas kelia nerimą ir pamėgdžiojimą, kas sudaro pagrindą atsirasti nelanksčiai ir biurokratinei sistemai [16, p. 71].

B. G. Dale pažymi, kad ISO 9001 standartas orientuojasi į dokumentacijos, procedūrų bei „popierinio darbo“ veiksmingumo matavimą, todėl yra teigiama, kad jis skatina biurokratiją ir sudėtingą dokumentacijos procesą [7, p. 283]. Karapetrovic, D. Rajamani ir kt. pastebi, jog ISO standarte pernelyg akcentuojamas dokumentacijos rengimas ir mažai dėmesio skiriama kokybės sistemos sukūrimui, kuri teiktų naudą kiekvienam institucijos darbuotojui [17, p. 107].

Popierizmas ir biurokratija, arba, kaip nurodo kai kurie autoriai, „institucijos biurokratizacija“ [2, p. 253], yra dar viena dažnai įvardinama problema, kuri yra priešinama augimui ir inovacijų plėtrai aukštojo mokslo institucijoje [29, p. 13]. Teigiama, kad tam tikri ISO reikalavimai yra per sunkūs akademinėi aplinkai ir tai gali skatinti per didelį popierizmą [13, p. 470; 24, p. 168]. JAV ir Jungtinės Karalystės akademinėse institucijose ISO standarto diegimas sukėlė personalo nepasitenkinimą, teigiant, kad pramonei sukurtų standartų taikymas padidins biurokratiją [26, p. 318]. A. J. Gamboa pažymi, kad nors popierizmas ir biurokratija yra viena iš dažniausiai kritikuojamų kliūčių, tačiau biurokratija gali turėti teigiamą vaidmenį švietimo institucijai veikdama kaip apsaugos mechanizmas prieš trečiąsias šalis bei skatindama gerai apgalvoti procesų supaprastinimą. Taigi, biurokratija yra būtinas blogis, verčiantis būti organizuotesnius [12, p. 395].

Padidėjusio darbo krūvio problema diegiant ISO 9001 standartą akcentuota Lietuvos akademinėse institucijose [21, p. 79]. Jungtinės Karalystės švietimo institucijų darbuotojams kuriama kokybės užtikrinimo sistema buvo papildomas darbas „iš viršaus“ [26, p. 316]. R. Ludquist atliktame tyrime minimas papildomas darbas susijęs su procedūrų dokumentavimu [24, p. 168].

Išteklų trūkumo problema. C. Paunescu teigia, kad ISO 9001 kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas universitete reikalauja didelio kiekio žmogiškųjų, informacinių ir finansinių išteklių [29, p. 13]. Tyrimuose akcentuotos žmogiškųjų, infrastruktūros [3,

p. 42], finansinių [36, p. 413] išteklių problemos. I. Caraman teigimu, ISO 9000 standartų įgyvendinimui reikalingas laikas ir išlaidos tikriausiai yra didžiausia kliūtis plačiam standartų naudojimui švietimo institucijose [5, p. 308].

Ilgą ISO 9001 standarto įgyvendinimo trukmę. Moksliniuose tyrimuose akcentuotos laiko trūkumo [36, p. 413] ir poreikio skirti daug laiko [24, p. 168] problemos. Pažymima, kad standarto įgyvendinimo metu, kuris trunka mažiausiai vienerius metus, „eikvojamas laikas ir gaunamas papildomas darbo krūvis“ [12, p. 396]. Be to, kaip parodė Ch. Singh ir K. Sareen atliktas tyrimas, akademinis personalas buvo nepatenkintas dėl laiko, praleisto prie „dokumentacijos“, o ne auditorijose [36, p. 407]. T. Thonhauser tyrimas atskleidė, kad aukštojo mokslo institucijos JAV ir Jungtinėje Karalystėje ISO 9000 sertifikata įgijo vidutiniškai per 16,5 mėnesių. Buvo nustatyta, jog greitesnis ISO 9000 standartų įgyvendinimo laikas priklauso: nuo institucijos patirties įgyvendinant kokybės vadybos sistemas, nuo to, ar tuo metu, kai vyksta ISO kokybės vadybos sistemos diegimas, vykdomas dar koks nors pokyčio projektas, nuo sistemos įgyvendinimui pasirinkto atsakingo asmens statuso institucijoje, nuo mokymo ir konsultavimo, kurį atlieka vidiniai institucijos nariai, o ne išoriniai konsultantai, nuo vidinių procesų supratimo, nuo vadovybės ir administracijos palaikymo [42, p. 341, 346].

Kūrybinės laisvės suvaržymas. Tyrimuose akcentuojama, kad formalizuota vadybos sistema universitete menkina kūrybinę dvasią, iniciatyvą ir akademinę laisvę [29, p. 13; 37, p. 144].

Kokybės kultūros institucijoje stoka. M. Misiūnas pastebi, kad barjerai, trukdantys funkcionuoti kokybės užtikrinimo sistemai, dažniausiai glūdi kolegijos kultūroje, kai tam tikros kokybės užtikrinimo sistemos priemonės, kaip, pavyzdžiui, savęs vertinimas, yra suprantamas kaip laiko švaistymas ar dar viena biurokratinė užgaida [25, p. 50]. Egzistuoja bendras klaidingas darbuotojų įsitikinimas, kad ISO standarto įgyvendinimas privers keisti visas universiteto veiklų procedūras (29, p. 13).

Vadovybės kaitos problema. Teigiama, kad dėl pernelyg didelių atsakomybių, susijusių su ISO standarto įgyvendinimu, vyko aukščiausios vadovybės kaita, todėl trūko aukščiausios vadovybės nuolatinio įsipareigojimo [37, p. 143].

ISO 9001 standarto taikymo naudos

Pramonės sektoriaus organizacijų nurodomos iš ISO 9001 standarto taikymo gautos naudos yra susijusios su konkurencinio pranašumo pagerėjimu, rinkos dalies padidinimu ar išlaikymu, pardavimų išaugimu, organizacijos įvaizdžio pagerėjimu, išlaidų ir nuostolių sumažinimu, produkto / paslaugos kokybės pagerėjimu, klientų pasitenkinimu ir jų nusiskundimų sumažinimu, pagerėjusia dokumentacija, organizacijos veiklos efektyvumu, darbuotojų įtraukimu, jų motyvavimu ir įgalinimu, vidinės komunikacijos pagerėjimu, kokybės kultūra, pagerėjusia matavimo sistema ar atskaitomybe bei judėjimu link Visuotinės kokybės vadybos [38, p. 157; 32, p. 46].

Išanalizavus ISO 9001 standarto taikymo aukštojo mokslo ir studijų institucijose atvejus, buvo nustatyta 13 dažniausiai pasikartojančių iš ISO 9001 kokybės vadybos sistemos gautų *vidinių* ir *išorinių* naudų grupių. Naudų grupių detalizavimas pateikiamas 2 lentelėje.

Gauti analizuotų tyrimų rezultatai rodo, kad daugeliu atvejų ISO 9001 standarto kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas aukštojo mokslo ir studijų institucijose sąlygojo vidines naudas (nustatyta 85,19% vidinių naudų ir tik 14,81% išorinių naudų) (4 pav.).

2 lentelė. **Detalizuotos naudų grupės**

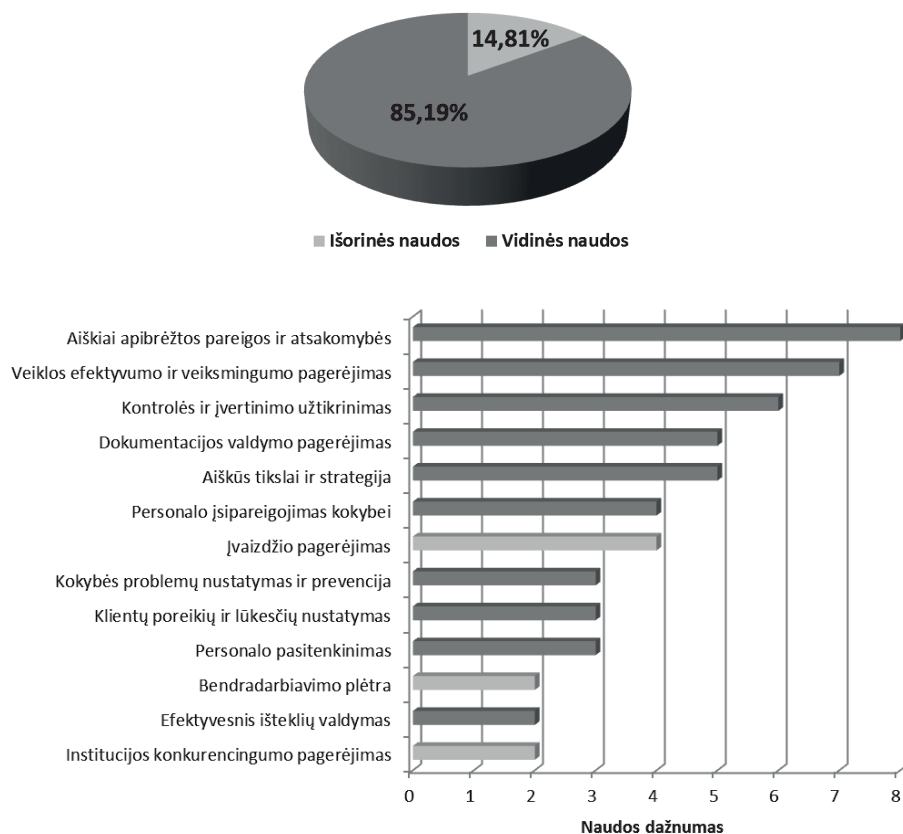
Naudos grupės pavadinimas		Susijusios naudos
Vidinės naudos	Aiškiai apibrėžtos pareigos ir atsakomybės	Tikslus darbuotojų vaidmenų, pareigų ir atsakomybių apibrėžimas, kad kiekvienas institucijoje žinotų ir suprastų, kokią funkciją vykdo ir kaip tai veikia kitus; sumažintas pareigų (užduočių, funkcijų ir pan.) dubliavimas ir nevienodas darbo krūvio pasiskirstymas [6; 36;15;24;29;26;37]
	Veiklos efektyvumo ir veiksmingumo pagerėjimas	Planavimo, apskaitos ir procesų organizavimo atsiradimas, pasikeitusios valdymo praktikos, pagerėję veiklos rezultatai ir paslaugų kokybė [36; 33; 21; 15; 37; 26]
	Kontrolės ir įvertinimo užtikrinimas	Studijų organizavimo vidaus kontrolė, personalo valdymo kontrolė, privalomos išorinio audito procedūros, vertinimas pagal darbuotojams nustatytus tikslus, veiklos efektyvumo ir pažangos matavimai [33; 24; 26; 13; 37; 29]
	Dokumentacijos valdymo pagerėjimas	Tinkamai dokumentuoti procesai ir procedūros, sistemiškas įrašų valdymas, įrašų priežiūros pagerinimas bei lengvesnis dokumentų prieinamumas ir surandamumas [33; 36; 29; 37; 24]
	Aiškūs tikslai ir strategija	Realių ir bendrų tikslų nustatymas, jų apibrėžimas aiškia ir visiems suprantama forma, institucijos prioritetų nustatymas [25; 29; 26; 13; 36]
	Personalo išipareigojimas kokybei	Personalas suprato kokybės gerinimo galimybes ir poreikius, išipareigojo laikytis procedūrų ir darbo instrukcijų, institucijos vadovų susitikimai tapo privalomi ir reguliarūs [24; 29; 6]

Vidinės naudos	Kokybės problemų nustatymas ir prevencija	Nustatomos siūlomų produktų ir paslaugų kokybės problemos, taikomi korekciniai ir prevenciniai veiksmai, studentų nusiskundimų skaičiaus sumažinimas, nesėkmių sumažinimas (suplanuotų tikslų nepasiekimo, reikalavimų neatitikimo ir pan.), padeda nustatyti gerintinas sritis, sudaromos studentų problemų sprendimo schemas [29; 36; 26]
	Klientų poreikių ir lūkesčių nustatymas	Nustatomi studentų bei absolventų poreikiai ir lūkesčiai, vykdoma studentų atsiliepiamų analizė, leidžiantys sukurti arba pagerinti mokymo programas ir kt. [29; 36; 15]
	Personalo pasitenkinimas	Užtikrinamas personalo pasitenkinimas per personalo mokymą ir tobulinimą, motyvavimą ir skatinimą [37; 36; 29]
	Efektyvesnis išteklių valdymas	Infrastruktūros studentams pagerinimas, efektyvesnis išteklių valdymas [36; 25]
Išorinės naudos	Įvaizdžio pagerėjimas	Padidėję studentų srautai, geresnė studentų priėmimo tvarka, geresnis požiūris į instituciją, studentų grįžtamasis ryšys [29; 37; 6; 36]
	Bendradarbiavimo plėtra	Partnersyšių su kitomis akademinėmis institucijomis vystymas, bendradarbiavimas su išorinėmis institucijomis, orientuojantis į studentų praktikų atlikimą [36; 37]
	Institucijos konkurencingumo pagerėjimas	Konkurencinio pranašumo rinkoje įgijimas [15; 37]

Analizuotuose tyrimuose didžiausios gaunamos ISO standarto naudos yra aiškiai apibrėžtos pareigos ir atsakomybės, veiklos efektyvumo ir veiksmingumo pagerėjimas ir kontrolės ir įvertinimo užtikrinimas. Šios naudos yra susijusios su vidiniais institucijų pokyčiais.

Esminė išorinė standartizuotos kokybės vadybos sistemos aukštojo mokslo ir studijų institucijose nauda yra įvaizdžio pagerėjimas, užtikrinantis išorinius klientus, kad aukštojo mokslo ir studijų institucija teikia kokybiškas paslaugas, o tai sąlygoja didesnius studentų srautus, grįžtamąjį ryšį ir pan.

Lyginant ISO 9001 standarto taikymo priežastis ir naudas matyti, kad nors ir vidiniai, ir išoriniai taikymo motyvai pasiskirstė beveik po lygiai (atitinkamai 57,89 % vidiniai ir 42,11 % išoriniai), tačiau gauti tyrimo rezultatai rodo ženkliai didesnę vidinių naudų kiekį (atitinkamai 85,19 % vidinių ir 14,81 % išorinių). Pasakytina, kad institucijos pervertina išorines ISO 9001 standarto teikiamas naudas beveik 3 kartus, tačiau nepakankamai (beveik 1,5 karto mažiau) įvertina vidines naudas.



4 pav. ISO 9001 standarto taikymo akademinėse institucijose naudos

Sudaryta autorės

Pasakytina, kad standartizuotos kokybės vadybos sistemos veikia institucijos *administracinių procesų ir procedūrų pokyčius* (suformuojami aiškesni ir sistemiškesni požiūriai į veiklas), *kultūrinius pokyčius* (institucijos personalo nuostatų pokytį, kuris daro personalą jautresnį su kokybe susijusioms problemoms) bei *įvaizdžio pokyčius*.

Išvados

1. Pagrindiniai ISO 9001 standarto taikymo motyvai aukštojo mokslo ir studijų institucijose pirmaisia yra susiję su siekiu pagerinti vidinius institucijos procesus ir procedūras. Be to, ISO 9001 standartas taip pat yra matomas kaip konkurencinis „ginklas“ reaguojant į rinkos iššūkius ir klientų reikalavimus bei kaip institucijos įvaizdžio pagerinimo priemonė.

2. Įgyvendinant ISO 9001 neišvengiamai susiduriama su įvairiomis problemomis. Tyrimas rodo, kad standartizuotos kokybės vadybos sistemos kūrimo ir diegimo kliūtys nežymiai dažniau yra institucinės problemos negu standarto problemos. Darbuotojų palaikymo ir motyvacijos stoka yra dažniausiai tyrimuose akcentuota problema, kurios priežastys gali būti susijusios su daugeliu veiksnių: tiek su vidiniais institucijos veiksniais (pirmiausia su kokybės kultūros institucijoje stoka, vadovybės kaita ir nepakankamu jų įsipareigojimu, išteklių trūkumu, didėjančiu darbo krūviu ir pan.), tiek su paties ISO standarto specifiška (jį sunku suprasti ir pritaikyti akademinėje aplinkoje, jis reikalauja daug popierizmo, jo įdiegimui reikia daug laiko, jis varžo kūrybinę laisvę).

3. ISO 9001 standarto kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas aukštojo mokslo ir studijų institucijose daugeliu atvejų lėmė su vidiniais institucijų pokyčiais susijusias naujas (aiškiai apibrėžtos pareigos ir atsakomybės, veiklos efektyvumo ir veiksmingumo pagerėjimas ir kontrolės ir įvertinimo užtikrinimas).

Literatūra

1. À propos de l'ISO. <http://www.iso.org/iso/fr/home/about.htm> [žiūrėta 2012-05-07].
2. Bae, S. H. The relationship between ISO 9000 participation and educational outcomes of schools, *Quality Assurance in Education*, 2007, Vol. 15, No. 3, p. 251–270.
3. Basir, S. A. Complying Quality Management System ISO 9000 Requirements Within Higher Education Institutions (HEIs) in Muslim Countries, *World Journal of Islamic History and Civilization*, 2012, 2 (1), p. 30–43.
4. Burli, S., Bagodi, V. ir kt. TQM dimensions and their interrelationships in ISO certified engineering institutes of India, *Benchmarking: An International Journal*, 2012, Vol. 19, No. 2, p. 177–192.
5. Caraman, I., Lazar, G. ir kt. How IWA 2 Hepls to implement a quality management system in Bacau university, *International Journal for quality research*, 2008, Vol. 2, No. 4, p. 305–308.
6. Chaudhry, S. ir kt. ISO 9001 (a Standard) to Develop a Robust Governance System in Higher Education Institutions. A case study of a degree awarding Institute in Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2011, Vol. 3, No. 2. p. 1456–1466.
7. Dale, B. G. *Managing quality*, 2006, p. 269.
8. Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius. Statistikos departamentas, 2008.
9. El Abbadi, L. ir kt. Generic quality standards vs. Specific quality standards: the case of higher education, *International Journal for Quality research*, 2011, Vol. 5, No. 2, p. 123–129.
10. Étude ISO: La certification progresse de 6%. http://www.iso.org/iso/fr/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1491 [žiūrėta 2012-06-20].
11. Franceschini, F., Galetto, M., and Cecconi, P. A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion, *Benchmarking: An International Journal*, 2006, Vol. 13 No. 4, p. 523–41.
12. Gamboa, A. J., Melão, N. F. The impacts and success factors of ISO 9001 in education: Experiences from Portuguese vocational schools, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2012, Vol. 29 Iss: 4, p. 384–401.

13. Gelders, L., Van der Heyde, Proost A. ISO 9001 Certification in an Academic Unit, *European Journal of Engineering Education*, 1995, Vol. 20, No. 4, p. 467–471.
14. Grant, D., Mergen, E., Widrick, S. A Comparative Analysis of Quality Management in US and International Universities, *Total Quality Management*, 2004, Vol. 15, No. 4, p. 423–438.
15. Hutyra, M. The way from Quality management system to Excellence at the university environment, 10th QMOD Conference. Quality management and organizational development. Our Dreams of Excellence, 18-20 June, 2007, Sweden.
16. Ismail, N. ir kt. ISO 9000 acceptance and the moderating effect of the implementation strategy: the case of the faculty of Business Management, Universiti Teknologi Mara, Shah Alam, *Asian Academy of Management Journal*, 2006, Vol. 11, No. 1, p. 67–82.
17. Karapetrovic, S., Rajamani, D., Willborn, W. ISO 9001 Quality System: An Interpretation for the University, *International Journal Engineering Education*, 1998, Vol. 14, No. 2, p. 105–118.
18. Karapetrovic, S., Rajamani, D., Willborn, W. Quality Assurance in Engineering Education: Comparison of Accreditation Schemes and ISO 9001, *European Journal of Engineering Education*, 1998, Vol. 23, No. 2, p. 199–212.
19. Kaziliūnas A. The implementation of quality management systems in service organizations, *Viešoji politika ir administravimas*, 2010, Nr. 34, p. 71–82.
20. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2008). Lietuvos standartizacijos departamentas, 2009, 63 p.
21. Leskauskaitė A., Pivoras S. Visuotinės kokybės vadybos modelių taikymas gerinant Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybę, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2012, Nr. 61, p. 71–84.
22. Llach, J., Marimon, F., Bernardo, M. ISO 9001 diffusion analysis according to activity sectors, *Industrial Management & Data Systems*, 2011, Vol. 111, No. 2, p. 298–316.
23. Llopis, J., Tarí, J. The importance of internal aspects in quality improvement, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2003, 20(3), p. 304–324.
24. Lundquist, R. Quality Systems and ISO 9000 in Higher Education, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 1997, Vol. 22, No. 2, p. 159–172.
25. Misiūnas, M. Vidinė kokybės užtikrinimo sistema ir jos įgyvendinimas Kauno kolegijoje, *Aukštojo mokslo kokybė*, 2007, Nr. 4, p. 38–52.
26. Moreland, C. N., Clark, M. Quality and ISO 9000 in educational organizations, *Total Quality management*, 1998, Vol. 9, No. 2&3, p. 311–320.
27. Othman, R. ir kt. ISO Standard's implementation at private colleges: academics and non-academics' perspectives, The 1st International Conference on Educational Reform 2007, November 9-11, 2007 Mahasarakham University, Thailand, p. 40–50.
28. Papadimitriou, A., Westerheijden, Don F. Adoption of ISO-oriented quality management system in Greek universities Reactions to isomorphic pressures, *The TQM Journal*, 2010, Vol. 22, No. 3, p. 229–241.
29. Paunescu, C. Commitment to quality education servvice through ISO 9000: A Case Study of Romania, 2005, p. 1–14.
30. Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education. IWA 2, International Workshop Agreement, 2007.

31. Ruževičius, J. ir kt. Peculiarities of Quality Assurance in Higher Education: A Study of Lithuanian Institutions, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2007, Nr. 44, p. 107–123.
32. Sampaio, P., Saraiva, P., Rodrigues, A. G. ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2009, Vol. 26, Iss: 1, p. 38–58.
33. Senčila V., Skiparienė I. ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartų taikymas aukštojo mokslo institucijoje: Lietuvos jūreivystės kolegija, *Aukštojo mokslo kokybė*, 2007, Nr. 4, p. 53–73.
34. Serafinas D., Ruževičius J. Aukštojo mokslo organizacijų kokybės vadybos sistemų racionalumo ir veiksmingumo analizė, *Ekonomika ir vadyba*, 2007, Nr. 12, p. 1051–1057.
35. Sertifikuotos kokybės vadybos sistemos. Lietuvos standartizacijos departamentas, 2012-09-01. http://www.lsd.lt/typo_new/fileadmin/Failai/2012_08_KVS.pdf.
36. Singh, Ch., Sareen, K. Effectiveness of ISO 9000 standards in Indian educational institutions: a survey, *International Journal of Services Technology and Management*, 2006, Vol. 7, No. 4, p. 403–415.
37. Sohail, M. S. ir kt. Managing quality in higher education: a Malaysian case study, *The International Journal of Educational Management*, 2003, 17/4, p. 141–146.
38. Thandapani, D., Gopalakrishnan, K. ir kt. Quality models in industrial and engineering educational scenarios: a view from literature, *The TQM Journal*, 2012, Vol. 24, No. 2, p. 155–166.
39. The ISO Award for Higher education in Standardization. http://www.iso.org/iso/about/education_and_training/international_standardization_and_education/iso_awards/theiso_award.htm [žiūrėta 2011-06-17].
40. The ISO Survey of Certifications, 2008, Geneva, ISO, 2009, p. 4–28.
41. Thonhauser, T., Passmore, D. ISO 9000 in Education: a comparison between the United States and England, *Research in Comparative & International Education*, 2006, Vol. 1, No. 2, p. 156–175.
42. Thonhauser, T. Factors that relate to the time to ISO 9000 registration in education institutions, *School Effectiveness and School Improvement*, 2008, Vol. 19, No. 3, p. 333–349.
43. Torre, P., Adenso-Diaz, B., and Gonzalez, B. Empirical evidence about managerial issues of ISO certification, *The TQM Magazine*, 2001, Vol. 13, No. 5, p. 355–360.
44. Tucci, M., Cellesi, L. Quality Management in Administrative Services of the Italian Universities, 10th QMOD Conference. Quality management and organizational development. Our Dreams of Excellence, 18-20 June, 2007, Sweden, p. 1–9.
45. Une école d'ingénieurs canadienne lauréate du Trophée ISO pour l'enseignement supérieur en normalisation. http://www.iso.org/iso/fr/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1465 [žiūrėta 2012-05-18].
46. Van der Berghe, W. Application des normes ISO 9000 dans l'enseignement et la formation, *Formation Professionnelle. Revue Européenne*, 1997, No. 15, p. 15–30.
47. Williams, J. A. The Impact of Motivating Factors on Implementation of ISO 9001: 2000 Registration Process, *Management Research News*, 2004, Vol. 27, No. 1/2, p. 74–84.
48. Yun-Yao, Ch., Lyu, J. ir kt. Education Improvement through ISO 9000 Implementation: Experiences in Taiwan, *International Journal of Engineering Education*, 2004, Vol. 20, No. 1, p. 91–95.

49. Zaramdini, W. An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2007, Vol. 24, Iss: 5 p. 472–491.
50. Ziarati, R. ir kt. Developing quality criteria for application in the higher education sector in Turkey, *Total quality management*, 2002, Vol. 13, No. 7, p. 913–926.

Ramunė Kasperavičiūtė

**Approach of Higher Education Institutions to ISO 9001 Standard:
Reasons, Issues and Benefits of Implementation**

Abstract

Although the implementation of ISO 9001 standard seeking to create a quality management system in education sector is as much criticised as promoted, data of ISO reports show the increase in the number of ISO certified educational institutions. This article provides an analysis of experiences of higher education institutions in implementing ISO 9001 standard. Reasons for the implementation of the standard, the most common issues co-occurring during the implementation process as well as the benefits of a standardised quality management system are identified and analysed in the article. Research results show that: (1) higher education institutions often implement ISO 9001 standard in order to improve internal institutional processes and procedures and because it is conceived as a competitive tool in the market, (2) benefits of a standardised quality management system are most commonly related to changes in internal administrative processes and procedures of the institution, (3) obstacles to implementing ISO 9001 are mostly related to internal institutional issues.

Ramunė Kasperavičiūtė – Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo katedros doktorantė.

E. paštas: ramune.kasperaviciute@gmail.com

Ramunė Kasperavičiūtė – Doctoral student at the Public Administration Department, Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University

E-mail: ramune.kasperaviciute@gmail.com

Straipsnis įteiktas redakcijai 2012 m. rugpjūčio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2012 m. spalio mėn.