



**LATVIJAS**  
**UNIVERSITĀTE**  
ANNO 1919

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ



PROFESIONĀLAJĀ IZGLĪTĪBĀ IESAISTĪTO  
VISPĀRIZGLĪTOJOŠO MĀCĪBU PRIEKŠMETU PEDAGOGU  
KOMPETENCES PAAUGSTINĀŠANA

Mg.sc.TQM M.Gineite

Interaktīva lekcija: 2st  
Praktiskais darbs: 2 st.

### 3. modulis „VISAPTVEROŠĀ KVALITĀTES VADĪBA”

#### 4. tēma. PROCESU VADĪBA PROFESIOĀLĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ

Materiāls izstrādāts

ESF Darbības programmas 2007. - 2013.gadam „Cilvēkresursi un nodarbinātība”  
prioritātes 1.2. „Izglītība un prasmes”  
pasākuma 1.2.1. „Profesionālās izglītības un vispārējo prasmju attīstība”  
aktivitātes 1.2.1.2. „Vispārējo zināšanu un prasmju uzlabošana”  
apakšaktivitātes 1.2.1.1.2. „Profesionālajā izglītībā iesaistīto pedagogu  
kompetences paaugstināšana”

**Latvijas Universitātes realizētā projekta**  
**„Profesionālajā izglītībā iesaistīto vispārīzglītojošo mācību priekšmetu pedagogu**  
**kompetences paaugstināšana”**

(Vienošanās Nr.2009/0274/1DP/1.2.1.1.2/09/IPIA/VIAA/003,  
LU reģistrācijas Nr.ESS2009/88) īstenošanai.

Rīga, 2012

## 1. Kvalitātes vadības sistēmas būtība

Kvalitātes vadības sistēmas (KVS) ieviešana nozīmē drosmi un spēju paskatīties uz savu darbu un organizāciju kopumā no malas. Tās rezultātā organizācijas darbības organizēšana un pārraudzība kļūst vienkāršāka.

*Kvalitātes sistēma ir organizatoriskā struktūra, procedūras, procesi un līdzekļi, lai īstenotu kvalitātes pārvaldīšanu.<sup>1</sup>*

Praksē kvalitātes vadības sistēma nozīmē organizācijas karti, ar kuras palīdzību vienkāršāk strādāt ir gan organizācijas vadībai, gan darbiniekiem. Pastāv uzskats, ka vislabāk par kādu procesu, darbību zina cilvēks, kurš to ikdienā veic. KVS palīdz sistematizēt un pārvaldīt organizācijas kopīgās zināšanas par to, kā strādāt un sadarboties labāk. Kvalitātes vadības sistēma nozīmē domāt par kvalitāti dažādās dimensijās – gan par produkta, gan organizācijas un darba kvalitāti.

Ja savulaik kvalitātes vadības jautājumi nozīmīgāki bija ražošanas uzņēmumos, tad pēdējos gadu desmitos aizvien asākas diskusijas izvērsas par kvalitātes aspektiem arī valsts pārvaldē, tai skaitā arī izglītības iestādēs. Sabiedrības pieaugošās prasības pret skolām, koledžām, augstskolām un universitātēm liek meklēt aizvien jaunus risinājumus kvalitātes nodrošināšanai arī šajās institūcijās. Situāciju sarežģī arī tas, ka pastāv principiāli pretējs viedoklis par to, kas nosaka izglītības augsto vai zemo kvalitāti, turklāt izglītības iestāžu ikdienā aizvien vairāk to administrācijām nākas saskarties ar tirgus ekonomikas principiem – tiek risināti gan ekonomiska rakstura jautājumi, gan organizēti mārketinga pasākumi u.t.t. Vienlaikus izglītības iestādei ir „sabiedriski pakalpojoša dimensija”, kas nozīmē to, ka jāapmierina dažādu ieinteresēto pušu vēlnes.<sup>2</sup> Un šo ieinteresēto pušu vēlnes var būt arī pretrunīgas.

Tādējādi par ikdienas aktualitāti kļūst arī tas, kā labāk pārvaldīt izglītības iestādi. Tādēļ sistemātiska pieeja, ko nodrošina kvalitātes vadības sistēma, ir piemērots risinājums.

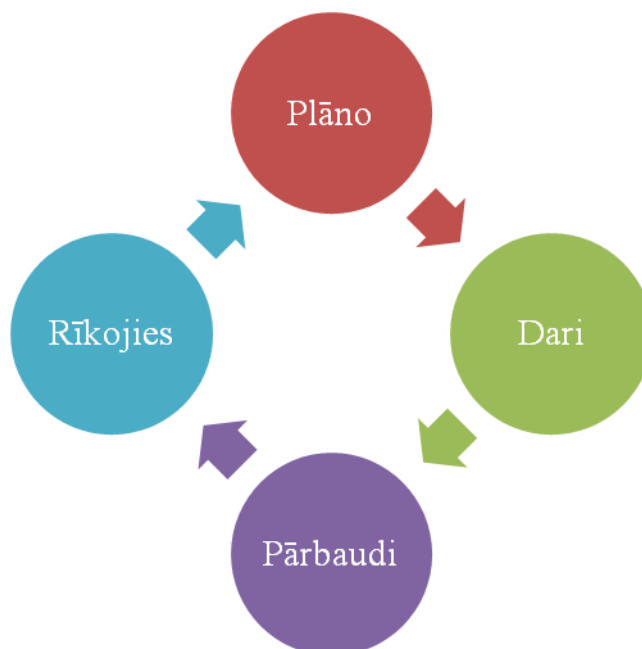
### 1.1. Kvalitātes vadības sistēmas pamatprincipi

---

<sup>1</sup> Forands, Ilgvars. Biznesa vadības tehnoloģijas / Ilgvars Forands. - Rīga : Latvijas Izglītības fonds, 2004. - 333 lpp.

<sup>2</sup> Grinpauks, Z. (2002), Izglītības kvalitātes politika Latvijā: rezultāti un perspektīva, esošais un vēlamais, 2002.- konferences materiāls

Kvalitātes vadības pamatprincipus būtībā definējis W.E. Demings, kurš tiek uzskatīts par vienu no galvenajiem mūsdienu kvalitātes vadības pamatlicējiem. Pamatprincipi izriet no tā sauktā Deminga apļa – PLĀNO – DARI – PĀRBAUDI – RĪKOJIES (skatīt 1. attēlu).



**1.attēls. Deminga aplis**

**Plānot** – noteikt mērķus, definēt un plānot procesus. **Darīt** - ieviest procesu vai ieviest izmaiņas procesos atbilstoši plānotajam. **Pārbaudīt** – mērīt, salīdzināt darbības rezultātus, to atbilstību plānotajam. **Rīkoties** – meklēt un analizēt cēloņus neatbilstībām, kā arī tās novērst, lai uzlabotu procesa izpildījumu. Deminga aplis simbolizē arī nepārtrauktas pilnveidošanās principu, kas nozīmē, ka nekad nav sasniegts tik labs rezultāts, lai tas nebūtu vēl labāks. Nepārtrauktas pilnveidošanās princips ir pamatā jebkurai no pieejām kvalitātes vadībai organizācijā, neatkarīgi no tā, vai kvalitātes vadības sistēma tiek veidota atbilstoši ISO 9001:2008 standartam vai pārvaldības sistēma balstās uz EFQM vai kādu no citiem izcilības modeļiem (detalizētāk skatīt 1.2. nodaļā).

Tādējādi var teikt, ka vispārīgie kvalitātes vadības principi ir:

- nepārtraukta pilnveidošanās (plānot-darīt-pārbaudīt-rīkoties)
- procesu pieeja (plānot; rīkoties)
- uz faktiem balstītu lēmumu pieņemšana (pārbaudīt)
- meklēt problēmu cēloņus, nevis vainīgos (pārbaudīt – rīkoties)

Taču neatkarīgi no tā, kādu pieeju izmanto kvalitātes vadības sistēmas ieviešanā, būtiski ir saprast tās mērķi. Lai noteiktu mērķi, organizācijai vispirms jānosaka, ko tā saprot ar kvalitāti. Izglītības sektorā par kvalitātes jēdziena saturu ir vērojamas īpaši asas diskusijas.

## 1.2. Kvalitātes jēdziena izpratne izglītībā

Pastāv dažādas jēdziena „kvalitāte” definīcijas:

- *Kvalitāte nozīmē piepildīt klienta apzinātās un vēl neapzinātās vēlmes” (E. W. Demings).*
- *Atbilstība prasībām (F. Krosbijs)*
- *Atbilstība lietošanai” (J. M. Jurans)*
- *Pilnīga patērētāju prasību apmierināšana un tādas situācijas veidošanu, lai patērētājs produktu izmantotu atkārtoti” (M. Rurāne)*
- *Pakāpe, kādā piemītošu īpašību kopums izpilda prasības” (ISO 9000 standartu sērijas definīcija)*

Tomēr atsevišķi jāskata jautājums par jēdziena „kvalitāte” izpratni izglītības sektorā. Tradicionālā pieeja izglītības kvalitātei ir definēt kvalitāti kā izcilību, kas nozīmē būt labākajam. Arī kvalitāte kā atbilstība mērķim ir piemērojama definīcija, jo, piemēram, studiju programmas pēc sava mērķa un pielietojamības atšķiras (piemēram, akadēmiskās un profesionālās studiju programmas). Pozitīvais šajā definīcijā ir tas, ka tiek ņemtas vērā klienta vajadzības, uzstādīti kādi pieņēmumi, kādam nolūkam produkts, šajā gadījumā studiju programma ir veidota, kas ir klients un kādas ir viņa prasības, tomēr riska moments ir mērķa noteikšana – kādam tam būt un kas to nosaka.

Pieeja, kas centrējas tieši uz studentiem, ir kvalitāte kā pārveide. Pamata pieņēmums šai pieejai ir tas, ka studenta viedokļi un mērķi studiju laikā mainās. Savukārt, ja organizācija definē konkrētus kritērijus un normas, kuru sasniegšana vai pārsniegšana norāda uz skolas vai kādas tās struktūrvienības kvalitātes augsto līmeni, tad kvalitāte tiek definēta kā sliksnis. Šādas pieejas trūkums ir tas, „ka tā ir statiska – tā nav piemērojama mainīgiem apstākļiem, ja nu vienīgi izmantojot sarežģītus politiskos procesus”<sup>3</sup> Akadēmiskajā vidē kvalitātes jēdziens var tikt saprasts arī kā pilnveide. „Šī pieeja uzsver akadēmiskās vides pienākumus vislabākajā nozīmē

---

<sup>3</sup> Kvalitātes rokasgrāmata: procedūras un prakse, Eiropas izglītības fonds, 1998.g.

izmantojot savu autonomiju un pasniedzēju akadēmisko brīvību. Kvalitātes kā uzlabojumu pieejas trūkums ir tas, ka to ir grūti padarīt objektīvu”<sup>4</sup>

Ražošanā populārā pieeja – kvalitāte kā „nulle kļūdu” augstākajā izglītībā praktiski nav piemērojama, jo „augstākajā izglītībā beidzēji nevar tikt uzskatīti par pilnīgi vienveidīgiem”<sup>5</sup>

Vispārējās definīcijas izglītības kvalitātei nosaka principus, sastāvdaļas. „Izglītības kvalitāte ir pazīmju un īpašību kopums, kas raksturo izglītības kā procesa un izglītības kā rezultāta atbilstību sabiedrības un indivīda prasībām un vajadzībām, sociālajām normām un valsts izglītības standartiem. Izglītības kvalitāte ir sabiedrisks produkts, kas izpaužas skolēna vai mācību iestādes absolventa personīgajos sasniegumos un ir atkarīgs no visu izglītībā iesaistīto pušu pozīcijas un kopīgajiem pūliņiem”<sup>6</sup>

Filozofiskās, jēdzieniskās diskusijas par izglītības kvalitātes jautājumiem nereti skar daudzus un dažādus aspektus – sākot ar, kas pēc būtības ir izglītība un beidzot ar to, kas ir tas, kas nosaka, vai konkrētā izglītība ir kvalitatīva. Tādēļ pa vidu šīm diskusijām izglītības iestādēm tomēr jāmeģina atrast savu ceļu un veiksmīgāko darbības modeli.

## **1.2. Dažādas pieejas kvalitātes vadības sistēmas ieviešanai**

### **1.2.1. ISO 9001:2008 standarta prasības**

ISO 9001:2008 standarts ir vispopulārākais vadības sistēmu standarts. Tā pirmā versija tika izdota 1987. gadā un ir atjaunots trīs reizes – pēdējo reizi 2008. gadā. Tā priekšrocības ir tādas, ka standarta prasības ir piemērojamas jebkuras jomas organizācijai – gan ražošanas uzņēmumam, gan ministrijai, gan arī izglītības iestādei. Tajā apkopota daudzu veiksmīgu uzņēmumu pieredze. Latvijā no izglītības iestādēm vadības sistēma atbilstoši šim standartam ir ieviesta, piemēram, Liepājas Universitātē, Rīgas Stradiņu universitātē, Latvijas Biznesa koledžā, Rīgas 3. Arodskolā u.c.

Vienlaikus par standarta trūkumu tiek uzskatīts tā vispārīgums, kā rezultātā standarta prasības var būt arī neviennozīmīgi izprotamas. Tomēr vadības sistēma atbilstoši ISO 9001:2008 standartam tiek uzskatīts kā pirmais solis, pamats ceļā uz

---

<sup>4</sup> turpat

<sup>5</sup> turpat

<sup>6</sup> Paņina L. Izglītības kvalitātes elementi izglītības sistēmā iesaistīto grupu vērtējumā// Izglītība zināšanu sabiedrības attīstībai Latvijā.- Rīga: Zinātne, 2007.- 52.-73.lpp.

visaptverošu kvalitātes vadību, jo neieviešot šī standarta elementus, ir grūti uzreiz savā darbībā integrēt kādu no izcilības modeļiem, piemēram, EFQM vai visaptverošās kvalitātes vadību, kas būtībā ir darbības filozofija (vairāk skatīt 1.2. nodaļā).

ISO 9001:2008 standarta 8 pamatprincipi ir:

- (1) uz klientu orientēta organizācija – noskaidrot klientu un citu ieinteresēto pušu vēlmes un vajadzības.
- (2) virsvadība, (3) cilvēku iesaistīšana – iedibināt politiku, mērķus un darba vidi, lai motivētu darbiniekus šo vajadzību apmierināšanā.
- (4) procesu pieeja, (5) sistēmas pieeja vadībā, (8) savstarpēji izdevīgas piegādātāju attiecības – izveidot, nodrošināt ar resursiem un vadīt sistēmu, kas sastāv no savstarpēji saistītiem procesiem, kas nepieciešami mērķu sasniegšanai.
- (7) faktu pieeja lēmumu pieņemšanā - mērīt un analizēt katra procesa atbilstību, lietderību un efektivitāti attiecībā pret mērķiem.
- (6) nepārtraukta uzlabošana – nepārtraukti pilnveidot sistēmu, novērtējot izpildījuma atbilstību mērķiem un pašus mērķus.<sup>7</sup>

ISO 9001:2008 standarta saturs ir aizsargāts intelektuālais īpašums, tādēļ to iespējams iegādāties SIA „Standartizācijas, akreditācijas un metroloģijas centrs” Standartizācijas birojā ([www.lvs.lv](http://www.lvs.lv)).

Pamatā standarta prasības ir definētas četrās nodaļās:

- **Kvalitātes pārvaldības sistēma:**

- procesu noteikšana,
- prasības rokasgrāmatai,
- prasības dokumentācijai.

- **Pārvaldības pienākumi:**

- Politikas un mērķu noteikšana, pārskatīšana,
- Klientu prasības, to izzināšana, izskaidrošana,
- Pienākumu, pilnvaru noteikšana, komunikācijas nodrošināšana,
- Pārvaldības pārskate.

- **Resursu pārvaldība:**

- Resursu nodrošināšana,

---

<sup>7</sup> Leilands, J. (2009) Jaunā ISO 9001:2008 standarta prasību skaidrojums, Rīga: Latvijas Vēstnesis, 176 lpp.

- Cilvēkresursi,
- Infrastruktūra,
- Darba vide.

- **Produkta īstenošana:**

- Produkta plānošana,
- Vēlpmju un nosacījumu noteikšana un nodrošināšana,
- Projektēšana un izstrāde,
- Verificēšana un validēšana,
- Sagādes procesi,
- Ražošana un pakalpojuma sniegšana,
- Ražošanas un pakalpojumu sniegšanas procesu validēšana,
- Pārraudzības un mērīšanas iekārtu vadība.

- **Mērīšana, analīze un pilnveidošana:**

- Klientu apmierinātība,
- Iekšējais audits,
- Procesu pārraudzība un mērīšana,
- Korektīvās un preventīvās darbības,
- Neatbilstoša produkta vadība,
- Nepārtraukta pilnveidošanās.

Vadības sistēmas, kas veidotas pēc ISO 9001:2008 standarta, sertificē un organizācija iegūst starptautiski atzītu un atpazīstamu apliecinājumu, ka strādā pēc vispārpieņemtiem labās prakses principiem. Auditus veic ārējie auditori. Bez sertifikācijas audita notiek arī regulāri uzraudzības auditi, lai pārliecinātos par to, ka kvalitātes vadības sistēma darbojas atbilstoši. Reizi trijos gados notiek arī resertifikācijas audits. Sertifikācija ir maksas pakalpojums.

### **1.2.2. CAF pašnovērtējuma sistēma**

CAF (Common Assesment Framework) ir pašnovērtējuma sistēma, kas piemērota valsts pārvaldes institūcijām, tajā skaitā arī izglītības iestādēm, bet „visbiežāk tas tiek izmantots tieši izglītības, sociālās jomas institūcijās un pašvaldībās. Izmantojot CAF modeli, institūcija pati uzņemas atbildību par tā lietošanas pareizību, "pierādījumu" godīgumu, darbinieku iesaistīšanas aspektiem”<sup>8</sup> CAF pamatā veidots,

---

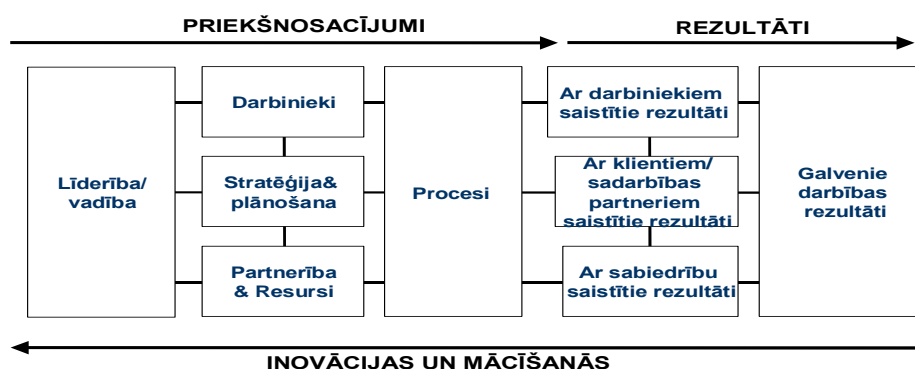
<sup>8</sup> <http://www.mk.gov.lv/valsts-parvaldes-politika/kvalitates-vadiba/Kvalitates-vadibas-modeli/caf/>

balstoties uz EFQM (European Foundation for Quality Management Excellence model) biznesa izcilības modeļa kritērijiem, ko pielieto visā Eiropā.

CAF modelī tiek vērtēti šādi aspekti:

- 1) Iespējas - līderība un vadība; personāla resursu vadība; procesu un pārmaiņu vadība; stratēģija un plānošana; partnerība un resursi;
- 2) Sasniegtie rezultāti - darbinieku apmierinātība; uz klientu orientēti rezultāti; uz sabiedrību orientēti rezultāti; galvenie darbības rezultāti.

Shematisko attēlojumu skatīt 2. attēlā.



**2.attēls. CAF modeļa shematiskais attēlojums<sup>9</sup>**

CAF priekšrocība un reizē arī trūkums ir tas, ka organizācijai ir salīdzinoši ļoti liela brīvība, nosakot novērtējamus kritērijus katrā aspektu grupā, kā arī modeļa izmantošanas efektivitāte lielā mērā atkarīga no organizācijas godaprāta un vēlēšanās iegūt detalizētu savas darbības novērtējumu.

Nacionālās programmas projekta „Vienotas metodikas izstrāde profesionālās izglītības kvalitātes paaugstināšanai un sociālo partneru iesaistei un izglītošanai” (līguma Nr. 2005/0001/VPD1/ESF/PIAA/05/NP/3.2.6.1/0001/0001/0154) ir izstrādāta profesionālās izglītības iestādes kvalitātes nodrošināšanas un novērtēšanas metodika, balstoties tieši uz CAF modeli. Materiāls pieejams interneta vietnē: [http://visc.gov.lv/saturs/profizgl/metmat/05\\_kvalitates\\_nodrosinasan.pdf](http://visc.gov.lv/saturs/profizgl/metmat/05_kvalitates_nodrosinasan.pdf).

<sup>9</sup> <http://www.mk.gov.lv/valsts-parvaldes-politika/kvalitates-vadiba/Kvalitates-vadibas-modeli/caf/>



Kaut arī tiek uzskatīts, ka šis modelis ir piemērots arī organizācijām, kas iepriekš nav sistemātiski strādājušas pie kvalitātes vadības sistēmas, tomēr arī šajā pašnovērtējuma veikšanas procesā ļoti iespējams, ka organizācija nonāks pie secinājuma, ka nepieciešams veikt tās darbības, kas izriet no KVS ieviešanas atbilstoši ISO 9001:2008 – procesu identifikācijas, aprakstīšanas, klientu apmierinātības sistemātiskas mērīšanas u.tml. Taču šī modeļa izmantošana paredz lielu darbinieku iesaistīšanas pakāpi novērtēšanas, kā arī nākotnes uzdevumu izvirzīšanas procesā, kā arī ļauj novērtēšanu veikt sistemātiski.

### 1.2.3. 5-S sistēma

Kvalitātes vadības sistēmu „dzimtene” ir Japāna. Turklāt pastāv arī uzskats, ka kvalitātes vadības sistēmu filozofija būtībā tuvāka ir Austrumu kultūrai, nevis Rietumu. 5-S sistēma ir viena no japāņu pieejām kvalitātes vadības jautājumiem, bet sākotnēji šīs sistēmas mērķis bija samazināt izmaksas. Aizvien saglabājies tas, ka šīs sistēmas mērķis ir paaugstināt darba efektivitāti un netērēt lieki ne laiku, ne naudu.

Sistēmas pamatā ir 5 vārdi: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke (organizācija, kārtība, uzkopšana, standartizācija, disciplīna).

**Seiri** – tas nozīmē izmest visu nevajadzīgo, lieko, kā arī lietas, kas atrodas darba vietā, bet neattiecas uz darba veikšanu. Šādas darbības mērķis ir atbrīvoties no visa tā, kas nav nepieciešams un darba vietā turēt tikai absolūti nepieciešamo lietu minimumu. Tā rezultātā kļūst vienkāršāk veikt darba uzdevumus.

**Seiton** – kārtība nozīmē efektivitāti. Šos solis nozīmē novietot visas lietas tam paredzētajās vietās, sistematizēt tās, lai, piemēram, dokumentus var atrast ātri, ka arī ātri novietot atpakaļ. Turklāt jābūt skaidri definētām, piemēram, dokumentu atrašanās vietām, lai jebkurš bez grūtībām tos var atrast.

**Seiso** – šis solis nozīmē to, ka katrs ir apkopējs, kas nozīmē, ka katrs pats sakārto savu darba vietu, vienalga vai tas ir dežurants vai direktors. Turklāt katram jāiemācās redzēt telpas un apkārtnes tīrība un kārtība ar apmeklētāju acīm.

**Seiketsu** – tas nozīmē, ka ir jāievieš standarti, kas praksē nozīmē, ka kārtība ir jāuztur nepārtraukti. Liela nozīme šajā aktivitātē ir vizuālajām identifikācijas zīmēm, krāsām, piemēram, ieviešot kādus visiem zināmus simbolus, kas kaut ko apzīmē.

**Shitsuke** – tas nozīmē disciplīna – panākt to, ka regulāri veicot iepriekšējos soļus, šie kļūst par pašsaprotamiem ieradumiem.

Vairāk par šos sistēmu latviešu valodā var lasīt šajā vietnē: <http://www.leiput.lv/lv/e-lade/musu-raksti-/japanu-5-s-ko-mes-no-ta-varam-macities>.

Kaut sākotnējā brīdī šīs var šķists detaļas tomēr praksē bieži tieši sīkumi ir tie, kas kavē raitu ikdienas procesu norisi – vienalga, vai tas ir pazudis dokuments vai netīra klases telpa. Tādēļ arī vadības sistēmas sakārtošanu (vai ieviešanu) nereti iesaka sākt ar mazām aktivitātēm.

#### **1.2.4. EFQM modelis**

EFQM modelis, kā jau minēts, ir biznesa izcilības modelis. Pamatā šai pieejai arī, līdzīgi kā CAF, ir pašnovērtējuma veikšana pēc 9 kritērijiem: vadība, darbinieki, politika un stratēģija, partnerattiecības un resursi, procesi, ar darbiniekiem saistītie rezultāti, ar klientiem saistītie rezultāti, ar sabiedrību saistīties rezultāti, galvenie darbības rezultāti.

Latvijā izglītības sistēmā EFQM modelis ir pazīstamāks, domājot par augstākās izglītības kvalitāti. Savulaik ir izveidota uz EFQM modeli balstīta augstākās izglītības kvalitātes pilnveides metode. Metode ir labs instruments pašdiagnozei un piemērojama arī profesionālās izglītības iestādei. Vairāk par šo metodi latviešu valodā var lasīt šajā interneta vietnē: <http://www.aic.lv/eqfm/default.htm>

#### **1.2.5. Visaptverošā kvalitātes vadība**

Visaptverošā kvalitātes vadība (total quality management – TQM) ir organizācijas vadības filozofija, kur tiek uzsvērta visu darbinieku līdzdalība kvalitātes nodrošināšanā un sasniegšanā, kā arī tas, ka darbiniekiem jāveic nepārtraukti uzlabojumi savā atbildības sfēra. Turklāt kvalitāte tiek aplūkota gan attiecībā uz produktu, gan uz procesiem un šī vadības metode attiecas uz visiem hierarhijas līmeņiem. Var sacīt, ka visaptverošā kvalitātes vadība ir nevis sistēma, bet filozofija, kas ietver arī ētikas jautājumus un attieksmi pret sabiedrību, vidi, cilvēkiem. TQM, atšķirībā no, piemēram, ISO standarta prasībām, orientējas ne tikai uz pagātni un tagadni, bet arī uz nākotnes perspektīvām.

TQM pamatprasības ir:

1. Fokuss uz klientu.
2. Darbinieku iesaistīšanās.

3. Procesu pieeja.
4. Sistēmpieeja vadīšanai.
5. Uz faktiem balstīti lēmumi.
6. Vadības loma.
7. Nepārtraukta pilnveidošanās.
8. Abpusēji izdevīgas attiecības ar piegādātājiem. (Forands, 2004)

Ja salīdzina TQM pieeju ar citām, tad var teikt, ka TQM ir augstākā kvalitātes pakāpe, kuru būtībā neiespējami sasniegt, ja nav sakārtotas organizācijas pamatlietas, ko nosaka, piemēram, ISO 9001:2008 standarta prasības.

## **2. Procesu pieeja profesionālās izglītības iestādē**

Jebkuras organizācijas, tai skaitā, izglītības iestādes, kvalitātes līmeni vienādi ietekmē tas, kā tiek plānots un organizēts darbs, cik veiksmīgi vai neveiksmīgi ir saskaņotas dažādas rīcības, aktivitātes – gan iekšējās, gan ārējās. Turklāt kvalitātes pasākumiem ir jābūt savstarpēji integrētiem. Nozīmīgi ir uztvert organizāciju kā mehānismu. Bez tradicionālā veida – struktūrshēmas, ar kuras palīdzību mēģina atspoguļot organizāciju, ir arī otrs – lūkoties uz organizāciju kā procesu kopumu.

### **2.1. Procesu pieejas būtība**

Procesu pieeja nozīmē „gan darbību apzināšana, gan darbību norises kārtības noteikšanu, gan šīs noteiktās kārtības īstenošanas nodrošināšana, kā arī paveiktā pārskatīšana, analizēšana ar tai sekojošu darbību uzlabošanu” (Leilands, 2009) Redzot organizāciju caur tajā notiekošajiem procesiem, ir vieglāk nojaukt arī struktūrvienību barjeras, kas praksē nereti rodas. Bieži vien kāda procesa norisē ir iesaistītas vairākas struktūrvienības, tādēļ, izmantojot procesu pieeju, tās ir spiestas vairāk savā starpā sadarboties. Vēl viena priekšrocība procesu pieejai ir tā, ka, veicot kādas izmaiņas organizācijas darbībā, ir vienkāršāk saprast, kādas vēl pārmaiņas ir nepieciešamas, lai procesu norise netiktu kavēta.

„Efektīvai uz procesu pieejas balstītai uzņēmuma vadībai un tās pilnveidošanas nodrošināšanai nepieciešams identificēt procesus, noteikt procesu raksturotājus un mērķus” (Trifanovs)<sup>10</sup>. Praksē tas nozīmē vairākas aktivitātes, kas organizācijai jāveic:

---

<sup>10</sup> [http://www.liaa.gov.lv/lv/biznesa\\_abc/kvalitate/](http://www.liaa.gov.lv/lv/biznesa_abc/kvalitate/) (skatīts 2012. gada 30. martā)

### **1. Jāidentificē visi procesi, kas organizācijā notiek.**

Procesu identifikāciju ieteicams veikt darba grupā, iesaistot darbiniekus. Procesu identifikācija nozīmē apzināt, kādi procesi organizācijā notiek. Sākotnējā variantā pat ieteicams tos negrupēt, bet vienkārši sagatavot sarakstu, grupēšanu veicot pēc tam. Jāatceras, ka var veidot arī procesiem apakšprocesus, piemēram, procesam „Klientu apmierinātības noteikšana” var būt apakšprocesi „Izglītojamo apmierinātības mērīšana”, „Absolventu apmierinātības mērīšana”, „Darba devēju apmierinātības noteikšana” u.tml. Par procesu veidiem detalizētāk skatīt nākošajā nodaļā.

### **2. Jāizveido šo procesu savstarpējā mijiedarbība, secība.**

Procesu mijiedarbības shēma palīdz katra atsevišķā procesa vai struktūrvienības vadītājam saprast viņa pārziņā esošo procesu vietu un lomu kopējās uzņēmuma darbības nodrošināšanā un pilnveidot savus procesus kopējo mērķu sasniegšanai.<sup>11</sup>

Procesu mijiedarbības izveide būtībā ir pirmais solis procesu analīzē. Procesu organizācijā ir savstarpēji saistīti. „Viena procesa iznākums ir nepieciešams otra procesa norisei un veido tā ieguldījumu, savukārt tā rezultāts var veidot ieguldījumu jau kādā trešajā procesā. Lai būtu vieglāk identificēt šīs procesu saistības, ieteicams, identificēt katra procesa ieguldījumus un iznākumus. Jāievēro, ka ieguldījumi var būt vairāki un arī iznākumi var būt vairāki” (Leilands, 2009). Piemēram, izglītības iestādē procesa „Stundu saraksta plānošana un izmaiņas tajā” būs cieši saistīts procesu „Skolēnu informēšana” izmaiņu gadījumā.

### **3. Jānosaka atbildīgais par procesu (procesa īpašnieks).**

Jaunas idejas organizācijas pārvaldībā var sniegt arī atbildīgo noteikšana par organizācijā notiekošajiem procesiem. Pat ja procesa norisē iesaistīti vairāki darbinieki un struktūrvienības, ir nepieciešams noteikt galveno atbildīgo par šo procesu, kuram ir tiesības noteikt procesa norisi, lemt par tā uzlabojumiem. Šādas rīcības rezultātā var nonākt pie pārsteidzošiem secinājumiem, piemēram, ka kādam darbiniekam ir pārāk plaša atbildības sfēra vai gluži pretēji. Procesu īpašnieks ir tas darbinieks, kuram jāredz process ārpus savas struktūrvienības robežām, jāmeklē efektīvākais un labākais veids, kā procesam notikt.

---

<sup>11</sup> <http://psi.lv/public/28752.html> (skatīts 2012. gada 2. aprīlī)

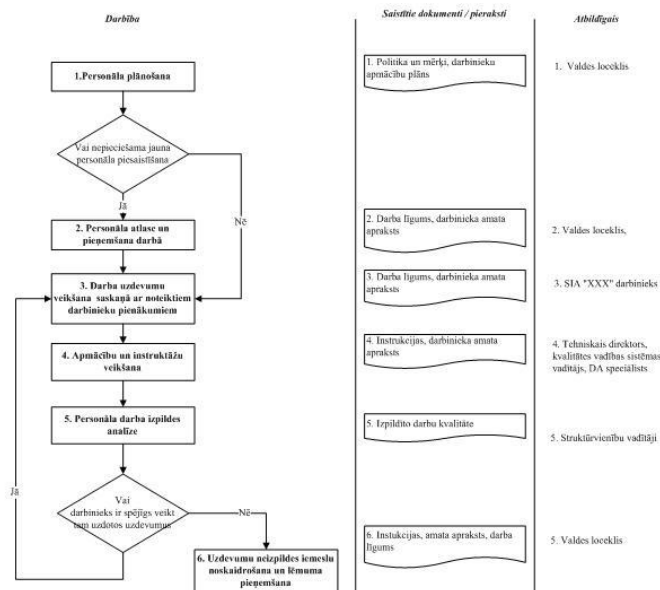
**4. Jāapraksta organizācijas procesi pa soļiem, nosakot atbildīgos, rīcību, kā arī nepieciešamības gadījumā papildus instrukcijas (piem., ar ko saskaņojot, kur glabā dokumentus u.tml.).**

Procesu aprakstus var izstrādāt gan darbinieks individuāli, gan arī darba grupa. Ja process ir sarežģīts un tajā iesaistīti daudz darbinieku un vairākas struktūrvienības, tad ieteicams procedūras apraksta izstrādei veidot darba grupu. Vienlaikus procesu apraksta izstrādei parasti notiek arī procesa analīze, kas izpaužas kā darba grupas diskusijas. Procesu izstrādes darba grupu ieteicams veidot tā, lai būtu iesaistīti visu procesā iesaistīto struktūrvienību pārstāvji, tomēr optimālais darbinieku skaits ir 5-6 cilvēki, lai diskusijas un darbs būtu vienkāršāk organizējams un rezultāts ātrāks. Visbiežāk jau procesa apraksta veidošanas laikā diskusiju rezultātā izkristalizējas problēmas, kas apgrūtina procesa norisi, kā arī idejas to pilnveidošanai.

Diskutējams ir jautājums par to, vai procesu labāk aprakstīt jau pilnveidotu vai arī tā, kā šobrīd tas notiek. Situācijā, kad procesam nepieciešami būtiski uzlabojumi, ieteicams tomēr sākotnēji procesu aprakstīt tā, kā tas notiek šobrīd, jo daudzas pārmaiņas procesa norisē var nest līdzī arī izmaiņas citos procesos, ko uzreiz grūti noorganizēt. Sarežģītāku procesu gadījumā jārēķinās, ka procedūras izstrāde var prasīt diezgan daudz laika, turklāt darba grupai procesa apraksts var nākties analizēt vairākkārtīgi. Viens no veidiem, kā saprast, vai procedūra ir izveidota veiksmīgi un saprotami, ir iedot to izlasīt kādam ar procesu nesaistītam darbiniekam.

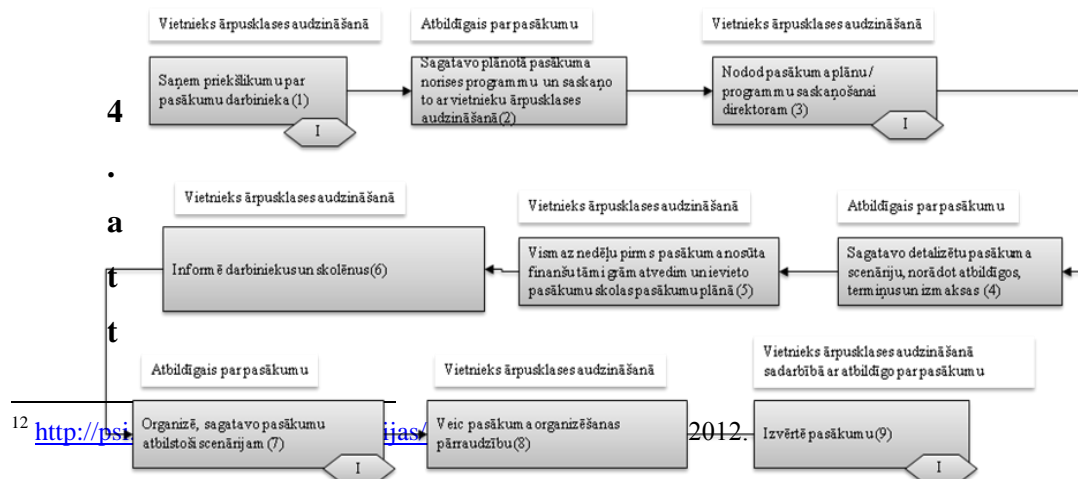
Procesa aprakstu var veidot, gan izmantojot speciālas programmas, piemēram, iGrafx, VISO, gan izmantojot MS PowerPoint, Excel vai MS Word. Visbiežāk procesu aprakstos iekļauj atbildīgo, darbību, saistītos dokumentus un detalizētākus norādījumus darbības veikšanai.

3. attēlā redzams viens no veidiem, kā veidot procesu aprakstu. 1. kolonnā tiek definēta darbība, kas jāveic. Darbība tiek atainota ar taisnstūra simbolu. Rombs ir simbols, ko izmanto, lai attēlotu lēmumu pieņemšanu, kā arī kontroles momentu (piem., vai skolēns ir sekmīgs). 2. kolonnā tiek norādīta saistītā dokumentācija, kas tiek aizpildīta, izmantota katras darbības laikā (piemēram, klases žurnāls), savukārt 3. kolonnā tiek norādīts atbildīgais, kas šo darbību veic. Nosakot atbildīgo, ieteicams turēties pie principa, ka par katru darbības soli ir atbildīga viena persona, lai izvairītos no situācijas, kad no vairākiem atbildīgajiem neviens darbību neveic neviens vai vairāki vienlaikus.

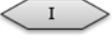


### 3. attēls. Procesa apraksta piemērs<sup>12</sup>

Viens no lētākajiem un vienlaikus arī salīdzinoši ērtākajiem variantiem ir izmantot Ms PowerPoint iespējas procesu izstrādē. Viens no piemēriem, kā attēlot procesu PowerPoint programmā, redzams 4. attēlā.



## **ēls. Procesa apraksta piemērs, izmantojot MS PowerPoint**

4.attēlā redzamajā piemērā, līdzīgi kā 3. attēlā, ir minēts atbildīgais un darbība, bet piezīmes, papildus informācija ir pievienota zem simbola  MS PowerPoint ļauj izmantot saites, kas šajā piemērā nozīmē, ka uzklikšķinot uz šī simbola, lietotājs nonāk jaunā slaidā, kur ir aprakstīta papildus informācija darbības veikšanai. Tādā pašā veidā ir iespējams pievienot darbības solim arī, piemēram, izmantojamās veidlapas, kas atvieglo darbu lietotājam.

Ieteicams arī izveidot tādu kā procesu reģistru, katram procesam piešķirot identifikatoru, piemēram, numuru. Svarīgi arī iekļaut informāciju, kādā datumā procesa apraksts ir apstiprināts, kura versija šim dokumentam ir, kad veikti pēdējie labojumi – tas viss atvieglo darbu ar dokumentāciju. Saīsinājumu un plaši interpretējamu terminu gadījumā ieteicams arī pievienot to skaidrojumus. Ērtības labad jāpievieno arī procesa īpašnieka amats.

Katra organizācija pati var brīvi izvēlēties sev piemērotāko veidu, kā grafiski attēlot procesus. Turklāt arī dokumentējamo procesu daudzums ir atkarīgs no katras organizācijas. Vienīgi tad, ja organizācija izstrādā sistēmu atbilstoši ISO 9001:2008 standarta prasībām, tad standartā ir noteiktas obligāti dokumentējamās procedūras (dokumentu vadība, protokolu vadība, iekšējais audits, neatbilstoša produkta vadība, korektīvā darbība un preventīvā darbība). Taču nereti arī organizācijas, kuras ievieš un vēlas sertificēt vadības sistēmu atbilstoši šim standartam, apraksta arī citus procesus. Praksē visbiežāk apraksta pamatdarbības procesus, kā arī procesus, kuru norisē ir novērojamas grūtības vai ir pēc būtības ļoti sarežģīti, vai arī darbiniekiem trūkst zināšanu par to, kā šo procesu veikt.

### **5. Jāievieš procesa apraksts „dzīvē”.**

Praksē daudz izaicinājumu saistās ar procedūru ieviešanu darbībā jeb to, lai tas, kas uzrakstīts uz papīra, darbotos arī ikdienā. Īpaši, ja procesa aprakstā ir ieviestas būtiskas izmaiņas, svarīgi ir informēt procesā iesaistītos darbiniekus par izmaiņām un izskaidrot, kādu iesaistīto atstās uz viņu darbu. Reizēm pie būtiskām procesa izmaiņām nepieciešams organizēt pat atsevišķas darbinieku mācības. Piemēram, ja turpmāk lietvedībā ienākošo un izejošo dokumentu reģistrācija notiks elektroniski, tad var arī būt situācijas, kad darbiniekam nepieciešamas datorapmācības. Jāpiezīmē, ka šajā posmā, kad procedūra tiek ieviesta dzīvē, nākas sastapties arī ar darbinieku pretestību, jo pārmaiņas ierasti cilvēkiem ne īpaši patīk. Tādēļ viens no variantiem, kā

mazināt darbinieku pretestību, ir dot laiku, kad iepazīties ar jauno procedūru, kā arī iesniegt savus ieteikumus. Tas rosinās arī līdzdalību. Tomēr pārlietu bieža komentāru un ieteikumu vaicāšana darbiniekiem var radīt arī pretēju reakciju.

Svarīgi arī ļoti konkrēti norādīt, no kura laika iecerētās izmaiņas stāsies spēkā, kā arī pēc kāda laika pārbaudīt (auditēt), vai process notiek, kā plānots un vai nav nepieciešami uzlabojumi.

## **6. Nepārtraukti process jāpilnveido, tos auditējot, mērot.**

Procesu pilnveidošana viennozīmīgi saistāma kopā ar datu analīzi. Datus var iegūt gan iekšējos auditos, gan arī nosakot procesa mērījumus, kuru sistemātiska veikšana un datu uzkrāšana var sniegt vērtīgu informāciju par procesa norisi. Procesu pilnveidošanā liela loma ir gan procesa īpašniekam, gan arī visiem procesā iesaistītajiem darbiniekiem, kuriem jāvienojas par procesa norisi un uzlabošanu, ņemot vērā visas ieinteresētās puses – gan citos procesos iesaistītos, gan klientus, sadarbības partnerus utt.

Ne vienmēr procesu pieejas ieviešana organizācijā ir vienkāršs un viegls process. Daļa grūtību var būt saistīta ar neizpratni par tās būtību gan no darbinieku, gan arī vadības puses. Praksē nereti grūtības rada arī tas, ka ir grūti identificēt procesus un noteikt to robežas, kā arī mijiedarbību. Arī procedūru tehniskā sagatavošana ir ļoti laikietilpīgs process, kas prasa arī labas tehniskās zināšanas. Tomēr būtiskākie ieguvumi no procesu pieejas ieviešanas ir tas, ka darba procesā atklājas daudzas grūtības, kas ikdienas steigā netiek ievērotas, rastas idejas, kā samazināt procesa izpildes laiku u.tml.

Jebkurā organizācijas darbības uzlabošanas darbībā ieteicams pēc iespējas vairāk iesaistīt darbiniekus – arī procesu pieejas ieviešanā. Darbinieku iesaistīšana ne tikai spēj mazināt pretestību, bet arī sniedz jaunu informāciju par organizācijā notiekošo arī pašiem darbiniekiem.

## **2.2. Procesi profesionālās izglītības iestādē**

Katrai organizācijai ir gan savi specifiskie procesi, kas atkarīgi no darbības jomas, gan arī procesi, kas sastopami gandrīz ikvienā organizācijā, piemēram, personāla atlase. Taču arī tādi procesi, kas notiek ikvienā organizācijā, katrā no tām notiek atšķirīgi, tādēļ procesu apraksti nereti ir uzskatāma arī par konfidenciālu informāciju, jo tie atklāj katras organizācijas specifiku.



Visbiežāk visus organizācijā notiekošos procesus iedala trīs grupās – pamatdarbības, atbalsta un vadības procesi.

### **2.2.1. Pamatdarbības procesi**

Pamatdarbības procesi ir procesi, kas tiešā veidā saistīti ar organizācijas pamatdarbību, produktu, pakalpojumu, kā arī tieši skar klientus. Piemēram, augstākās izglītības iestādes gadījumā pamatdarbības procesi ir: studentu imatrikulācija, studentu eksmatrikulācija, studiju programmu izstrāde, studiju kursu izstrāde, nodarbību plānošana un izmaiņu vadība, prakšu nodrošināšana, zinātnisko konferenču organizēšana, zinātnisko krājumu izstrāde un izdošana, studiju un prakses nodrošināšana ārvalstīs u.c.

Lai arī vienas jomas organizācijām pamatdarbības procesi ir līdzīgi, tomēr katra organizācija var pati brīvi izvēlēties gan procesu nosaukumus, gan iedalījumu. Tādēļ nekad nebūs divas vienādas organizācijas ar vienādiem procesiem. Arīdzan to, vai process uzskatāms par pamatdarbības vai, piemēram, atbalsta procesu, nosaka pati organizācija.

Profesionālās izglītības iestādes pamatdarbības procesi būtībā saistīti ar programmu izstrādi, skolēnu zināšanu novērtēšanu, stundu plānošanu u.tml. Der arī atcerēties, ka skolas gadījumā ir jādomā gan par klientiem (vecākiem), gan patērētājiem (izglītojamie).

### **2.2.2. Atbalsta procesi**

Atbalsta procesi, savukārt, nepieciešami pamatdarbības veikšanai. Var uzskatīt, ka tās ir darbības, kas palīdz veikt pamatdarbību. Lielākoties atbalsta procesi saistās ar resursiem – personālu, finansēm, dokumentāciju, informāciju u.tml. Piemēram, augstākās izglītības iestādē atbalsta procesi varētu būt šādi: budžeta izstrāde un kontrole, personāla atlase un novērtēšana, IT uzturēšana, bibliotēkas fondu komplektēšana, iekšējo un ārējo dokumentu vadība, sabiedrības informēšana, sagāde un piegādātāju novērtēšana u.tml.

Atbalsta procesi arī nav strikti noteikti - tas ir pašas organizācijas lēmums. Piemēram, sagādes process nodokļu konsultāciju birojam būs, visticamāk, atbalsta process, bet tirdzniecības uzņēmumam tas var būt arī pamatdarbības process.

Profesionālās izglītības iestādes atbalsta procesi var būt, piemēram, budžeta plānošana, bibliotēkas fondu komplektēšana, dokumentu vadība, ēdināšanas organizēšana, sagāde, pasākumu organizēšana, klašu uzturēšana un sagatavošana mācību procesam un citas infrastruktūras uzturēšana utt.

### **2.2.3. Vadības procesi**

Vadības procesi visbiežāk ir vadības pārraudzībā. Galvenais mērķis šiem procesiem ir nodrošināt informāciju, datus vadības lēmumu pieņemšanai. „Parasti tie ietver stratēģisko plānošanu, politikas un mērķu noteikšanu, komunikācijas veida noteikšanu un nodrošināšanu, organizācijas mērķu sasniegšanai nepieciešamo resursu nodrošināšanu, pārvaldības pārraudzību un pārskatu veikšanu.” (Leilands, 2009)

Piemēram, augstākās izglītības iestādē vadības procesi ir: klientu apmierinātības noteikšana, iekšējā audita veikšana, ierosinājumu un sūdzību izskatīšana, vadības pārskata veikšana (pašnovērtējuma veikšana). Tie var būt arī kontroles procesi, stratēģiskās plānošanas vai plānošanas u.t.t.

Profesionālās izglītības iestādē vadības procesi varētu būt saistīti ar kontroles veikšanu, izglītojamo un vecāku apmierinātības noteikšanu, sadarbība ar darba devējiem un absolventiem, skolas stratēģijas izstrādi u.t.t.

### **2.3. Procesu mērījumi**

Viens no būtiskiem uzdevumiem, ieviešot procesu pieeju, ir noteikt procesa mērījumus, lai veiksmīgi noteiktu, vai process darbojas pietiekami labi. Tādēļ būtiski noteikt gan parametrus (ko mēra), gan kritērijus (cik). Sistemātiska datu uzkrāšana un analīze ievērojami atvieglo lēmumu pieņemšanu. Mērīšana nepieciešama gan, lai noteiktu pārvaldības sistēmas efektivitāti, gan arī produktu kvalitāti, kā arī atsevišķa procesa vai procesu grupas izpildījumu.

Nosakot procesu mērījumus, būtiski atcerēties, ka jādomā gan par parametriem, gan kritērijiem, gan datu avotu, datu analīzes veikšanas biežumu, kā arī par atbildīgo darbinieku, kura uzdevums ir datus savākt. Parametrs (mērījums) ir jāizsaka konkrēti, kā arī nosakot kritērijus, jālieto konkrēta mērvienība. Praksē reizēm tas sagādā grūtības, jo, piemēram, kā parametru gribas minēt „kvalitāte”, bet ir grūti

piemeklēt kritēriju – konkrētu mērvienību. 1. tabulā ir doti daži piemēri parametriem un kritērijiem.

1. tabula

**Procesu mērījumu parametri un kritēriji**

<b>Process</b>	<b>Parametrs</b>	<b>Kritērijs</b>
Projektu vadība un pārraudzība	1. Iesniegtie projekti/atbalstītajiem projektiem 2. Neattiecināmo izmaksu apjoms % no kopējās projekta summas	1. 30 % no iesniegtajiem atbalstīti 2. 5 %
Sagādes organizēšana	Noteiktajā laikā veikto piegāžu %	10 %
Mācību procesa organizēšana	1. Izglītojamo skaits, kas pārtrauc mācības skolā pēc pašu vēlēšanās 2. Absolventu apmierinātības ar prasmju atbilstību darba tirgum	1. 5 % no mācības uzsākušo skaita 2. Puse aptaujāto atzīmē vērtējumu „labi” un augstāk

Kritērijus nosaka organizācijas pati (ja vien likumdošanā nav noteikti), novērtējot savu varēšanu un iespējas. Kritērijus var arī palielināt vai samazināt. Kritērijus, kas jāsasniedz ir jādara zināmus visiem darbiniekiem. Arī kritēriju paaugstināšanas vai samazināšanas gadījumā darbinieki par to jāinformē. Jaunu kritēriju sasniegšana var būt arī viens no organizācijas mērķiem.

Strādājot pie procesu mērījumiem, svarīgi arī plānot, kas būs datu avots, no kura informācija tiks iegūta. Datu avots var būt protokoli, anketas, reģistrācijas žurnāli, speciālas kontroles veidlapas, saraksti utt. Jāizvairās no situācijas, kad datu savākšana ir tik sarežģīta, ka neattaisno šo datu analīzi. Bieži pieļauta kļūda šajā etapā ir tā, ka vadība liek darbiniekiem iesniegt kādas papildus atskaites, lai būtu pieeja informācijai. Datu savākšanai ir jābūt maksimāli vienkāršai.

Noteikti jāatceras noteikt atbildīgo par datu savākšanu un apkopošanu. Tas var būt jebkurš darbinieks. Viens no riskiem datu apkopošanā un analīzē ir subjektīvais faktors. Pārāk bieža datu analīze, kuras rezultātā, iespējams, pat kādi darbinieki tiek sodīti, var rasties situācija, ka darbinieki datus ataino sev labvēlīgā veidā vai pat informāciju slēpj. Lai no tā izvairītos, ir jāskaidro, ka datu analīze ir tikai, lai atrastu veidu, kā pilnveidot procesus, nevis lai sodītu kādus darbiniekus.

Arī datu analīzes biežumu – vai tas ir katru nedēļu, mēnesi vai vienreiz gadā vai divos, organizācija nosaka pati, pēc nepieciešamības un loģikas. Piemēram, klientu apmierinātību izglītības iestādes gadījumā ar anketēšanas palīdzību nav nepieciešams veikt katru nedēļu.

Sistemātiska datu apkopošana un analīze ir pamatā uz faktiem balstītu lēmumu pieņemšanai.

### 3. Kvalitātes vadības sistēmas ieviešana

Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu organizācijā pēc būtības var uztvert kā projektu, jo tai ir gan konkrēts mērķis, gan termiņš, kā arī dažādi riski, kā, piemēram, personāla neinteresētība, laika termiņu neprecīza plānošana, neparedzēti izdevumi u.tml. Šajā nodaļā vairāk aprakstīts sistēmas ieviešanas process atbilstoši ISO 9001:2008 standarta prasībām, kas ir pats pirmais solis uz izcilu organizācijas darbību. Taču aprakstītās darbības var izmantot arī kā organizācijas pilnveidošanas instrumentu bez sertifikācijas.

#### 3.1. Galvenie sistēmas ieviešanas posmi, to raksturojums

Kvalitātes vadības sistēmas ieviešana ir stratēģisks **vadības lēmums**. Visbiežāk tas sākas ar vadības rīkojumu, kurā iekļauj arī sistēmas izstrādāšanas laiku un atbildīgo. Jārēķinās, ka lielākajai daļai darbinieku var arī nebūt priekšstata par kvalitātes vadības sistēmām un procesu pieeju, līdz ar to jau pašā sākumā liela uzmanība jāpievērš darbinieku informēšanai, izskaidrojošo darbu.

Lēmumu par kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu var iniciēt gan vadība, gan arī zemāka līmeņa darbinieki. Jāatzīst, ka vadības neatslābstošs atbalsts un ieinteresētība KVS izstrādē, sākot no pašiem pirmsākumiem, ir viena no šāda projekta veiksmes atslēgām.

Bez vadības atbalsta praktiski liela nozīme KVS projekta izstrādē un ieviešanā ir arī **vadības grupai** jeb darba grupai, kura ir atbildīga par visu šo procesu. Vadības grupu ieteicams veidot no 5-6 darbiniekiem, kas pārstāv dažādas organizācijas darbības jomas. Šie darbinieki ir arī tie, kuri var palīdzēt skaidrot kvalitātes vadības sistēmas un procesu pieejas jautājumus organizācijā. Tādēļ svarīgi, lai šie darbinieki pārējo vidū būtu autoritātes. Vadības grupas galvenie uzdevumi:

1. Izstrādāt sistēmas izstrādes un ieviešanas plānu un laika grafiku.

2. Koordinēt un apstiprināt kvalitātes politiku un mērķus.
3. Izskatīt izstrādātās procedūras.
4. Skaidrot darbiniekiem sistēmas būtību.

Vadības grupai nepieciešams arī izvēlēties galveno līderi, kurš būtu atbildīgā persona par sistēmas izstrādes un ieviešanas organizatoriskajiem jautājumiem. Nereti šo cilvēku dēvē par kvalitātes vadītāju vai speciālistu. Taču ne vienmēr ir nepieciešama jauna štata vieta. Ja organizācija nav liela, šo uzdevumu var uzticēt arī kādam jau esošajam darbiniekam. Ja vadības grupa vairāk atbild par saturu, tad kvalitātes vadītājs (vai vienkārši atbildīgā persona) atbild gan par organizatoriskiem, gan satura jautājumiem. Vadības grupas funkcija ir vairāk padomdevēja funkcija.

Neatkarīgi no tā, cik liela organizācija, **darbinieku mācībām** jāpievērš ļoti liela uzmanība. Tomēr ieteicams neorganizēt pārāk daudz atsevišķu semināru vai sanāksmju par sistēmas izstrādi un ieviešanu. Iespējams, ka informācijai un izglītošanai var izmantot jau esošās sanāksmes, kuru darba kārtībā iekļauj vēl vienu punktu. Taču arī darbinieku iesaistīšanu un izglītošanu var padarīt mazāk formālu un organizēt šādas aktivitātes kopā ar kādu izvērtēšanas pasākumu vai ideju vētru par to, kā organizācijai vajadzētu attīstīties. Nozīmīgi ir radīt organizācijā sajūtu, ka var strādāt labāk un to ir iespējams izdarīt. Tāpat parasti darbiniekiem ir jādod ļoti skaidra atbilde uz jautājumu, kas mainīsies, ja mēs procesu pieeju vai KVS ieviešim, jārada vīzija par to, kāda organizācija būs pēc tam. Var gadīties, ka kādiem darbiniekiem var rasties sajūta un pārdomas par to, ka šāda projekta mērķis ir vainīgo atrašana vai optimizēšanas iespēju meklēšana, kas var izpausties kā štatu samazināšana, tādēļ izskaidrošanas darbs jāveic ļoti uzmanīgi.

Sistēmas ieviešanas laiks ir atkarīgs no tā, cik liela ir organizācija, cik daudz darbinieku, cik daudz produktu. Intensīvi strādājot, profesionālās izglītības iestādes gadījumā tas varētu būt orientējoši 6-7 mēneši. Domājot par projekta **laika grafiku**, jāatceras vairākas lietas:

1. Projektu neizstiept pārāk garā laika periodā, jo pastāv risks, ka darbiniekiem apniks. Tā tomēr ir papildus slodze visiem projektā iesaistītajiem - procesu identifikācija, aprakstu veidošana un pilnveidošana utt.
2. Jāņem vērā atvaļinājuma grafiki, kā arī organizācijas darbinieku noslodze, jācenšas izvairīties no tā, ka kādai darbinieku grupai tiek deleģēti daudzi uzdevumi, jo tā strādā produktīvi, turpretim kādiem – maz, jo darbs tik raiti nevedas.

3. Lai cik skrupulozi laika grafiku neizplānotu, vienalga beigās laika pietrūks, līdz ar to ieteicams veidot divus laika grafikus – optimālo darbiniekiem, bet reālo – vadībai.

Laika grafiks noteikti jādara zināms visiem organizācijas darbiniekiem un ik pa laikam jāseko līdzi, vai darbības notiek atbilstoši plānotajam, jo novirzīties no plānotā laika šāda veida projektā, kuru raksturo augsta darbinieku iesaiste, daudz ideju organizācijas pilnveidošanai, ir vienkārši.

Praktiskais darbs pie sistēmas izstrādes sākas ar procedūru izstrādi. Procesu aprakstu izstrādei parasti veido **procedūru izstrādes darba grupas**. Arī šajās grupās nav ieteicams iekļaut vairāk par 5 – 6 cilvēkiem. Arī katrā procedūras izstrādes grupā ieteicams izvēlēties galveno atbildīgo (parasti tas ir procesa īpašnieks), kura uzdevums ir koordinēt grupas darbu.

Šīs darba grupas ir lieliska iespēja procesā iesaistītajiem dažādu struktūrvienību pārstāvjiem izdiskutēt procesa gaitu un vienoties par pilnveidojumiem. Darba grupām parasti nākas tikties vairākas reizes. Pirmajā tikšanās reizē strādāt pie procedūras pirmvarianta, kā arī diskutēt par procesa gaitu. Nākošās tikšanās laikā novērtēt izstrādāto procedūru, vienoties par neskaidrajiem jautājumiem. Gatavo procedūru var nodot (un tas pat ir ieteicami) apspriešanai, piemēram, projekta vadības grupai vai darbiniekiem ar lūgumu ieteikt pilnveidojumus. Šādā gadījumā procedūras darba grupai jātiekas arī lai šos ieteikumus izskatītu un pēc nepieciešamības iestrādātu procedūrā. Praksē gadās, ka procesa apraksta veidošanas laikā viedokļu par to, kā nepieciešams procesam notikt, ir tik daudz, ka procedūras izstrāde ievēlās, kā arī darba gaitā tiek izstrādātas vairākas versijas. Jāatzīst, ka nekad nevajag izmest 1. procedūras variantu, jo beigās nereti nonāk pie secinājuma, ka pirmā versija bijusi labākā.

Nozīmīga loma sistēmas izstrādē ir arī dažādiem iekšējiem un ārējiem dokumentiem. Tādēļ jāreķinās ar laiku arī šo **atbalstošo dokumentu apkopšanai**. Atbalstošie dokumenti var būt veidlapas, formas un organizācijas izdoti iekšējie dokumenti (kārtības, nolikumi, noteikumi, rīkojumi utt.), kā arī ārējie reglamentējošie dokumenti (Ministru Kabineta noteikumi, LR likumi, Eiropas Savienības direktīvas u.t.t.). Sistēmas ieviešanas laikā nākas sakārtot arī šos dokumentus, piemēram, apkopojot to vienuviet, veidojot, piemēram, iekšējo normatīvo aktu sarakstus ar saitēm uz tiem, lai jebkurš darbinieks ērti un ātri var dokumentiem piekļūt. Šajos

sarakstos mēdz norādīt arī atbildīgās personas par dokumentu aktualizāciju (piemēram, kurš atbildīgs par veidlapas pilnveidošanu), identifikatorus, dokumentu versijas un datumu, ar kuru šis dokuments ir spēkā. Šādas darbības palīdz izvairīties no spēku zaudējušu dokumentu izmantošanas, kā arī palīdz dokumentus ātri atrast. Mēdz arī uzreiz pie procedūras apraksta jau identificēt, kādas veidlapas, iekšēji un ārējie dokumenti saistoši šī procesa norisē.

Atsevišķs stāsts ir arī par ārējiem dokumentiem. Īpaši reglamentētajās sfērās, tanī skaitā, izglītības jomā, ir liels skaits dažādu MK noteikumu un LR likumu, kas saistoši organizācijas darbībai. Tādēļ ieteicams identificēt un izveidot sarakstu ar šiem dokumentiem, kā arī nozīmēt atbildīgo darbinieku, kurš seko līdzī likumdošanas izmaiņām un informē pārējos organizācijas darbiniekus par tām.

Pēc nosacīti tehniskās darba daļas – procedūru izstrādes, dokumentu apkopošanas utt. nākošais posms ir saistīts ar **procedūru ieviešanu dzīvē**. Šajā posmā ļoti būtiska ir komunikācija, izskaidrošana un atgriezeniskā saite. Pēc tam, kad procedūras ir izskatījusi vadības grupa, procedūras izstrādes grupa, tās var nodot visiem darbiniekiem, lai jebkurš par jebkuru procedūru var izteikt savu viedokli, neatkarīgi no tā, vai darbinieks šajā procesā piedalās vai nepiedalās. Var rīkoties arī tā, ka vadības grupa izskata procedūras tikai pēc tam, kad darbinieki tās ir komentējuši un izteikuši savas idejas. Šim procedūru apspriešanas laikam vajadzētu būt limitētam, lai visiem ir skaidrs, līdz kuram laikam tā notiek. Tāpat jāierobežo arī laiks, kurā procedūras izstrādes grupa un vadības grupa veic pilnveidojumus un labojumus pēc darbinieku ierosinājumiem. Labā prakse ir tāda, ka uz katru ierosinājumu darbiniekam ir jāsniedz informācija, vai ierosinājums ir akceptēts vai nē, un ja nē, tad kādēļ.

Pēc pēdējo labojumu veikšanas, jānosaka laiks, ar kuru jaunās procedūras stājas spēkā un kad darbiniekiem tās jā sāk ievērot. Šajā projekta posmā procesu īpašniekiem (atbildīgajiem) jā rēķinās ar to, ka papildus laiks un darbs būs nepieciešams, lai risinātu dažādas neparedzētas situācijas, kas saistītas ar jaunu darba kārtību, kā arī nemitīgi jāskaidro gan procesu norise, gan nepieciešamība kaut ko mainīt ierastajā ikdienā.

Lai pārbaudītu, vai ieviestie procesi (sistēma) strādā, ir nepieciešams arī izvēlēties un apmācīt **iekšējos auditorus**. Iekšējie auditori ir speciāli mācīti darbinieki, kuru uzdevums ir pārlicināties par to, vai procedūra, kas ir uz papīra, darbojas arī dzīvē, kā arī vai tā atbilst standarta prasībām (piemēram, ISO 9001:2008).

Tāpat auditoru uzdevums ir censties saskatīt pilnveidošanas iespējas auditējamam procesam. Iekšējos auditorus var izvēlēties gan vadība, gan arī paši darbinieki var ieteikt, kuri būtu piemēroti šim uzdevumam. Iekšējais audits viennozīmīgi nav uztverams kā pārbaude vai kontrole, bet gan kā iekšēja darbība, lai atrastu pilnveidošanās iespējas. Iekšējam auditoram būtu jābūt arī autoritātei pārējo darbinieku vidū, turklāt zināmā mērā arī kā paraugam attieksmē pret darbu, lai nerastos liekas spekulācijas par to, ka auditors kaut ko aizrāda citiem kolēģiem, bet pats neievēro. Auditā labā prakse nosaka to, ka auditors nedrīkst auditēt savu darbu, tas nozīmē, ka nedrīkst auditēt procedūru, kurā šis darbinieks pats piedalās, lai nodrošinātu lielāku objektivitātes līmeni. Tāpat būtu jāizvairās auditēt struktūrvienību vai darbiniekus, ar kuriem nav tik labas attiecības vai gluži pretēji – ir ne tikai koleģiālas attiecības, bet arī personīgas.

Auditoru apmācībai visbiežāk izmanto ārpalpojumu. Taču var izmantot arī pieeju, kad tiek apmācīts viens darbinieks, kurš vēlāk var mācīt arī citus iekšējos auditorus. Parasti iekšējie auditori nav štata vietas, bet gan funkcija, ko papildus uzņemas kādi darbinieki. Ir gadījumi, kad iekšējiem auditoriem nodrošina piemaksu vai arī kādu citu veidu, kā pateikt paldies – bezmaksas pasākumu vai ko tml. Tā kā iekšējā auditora darbs parasti ir brīvprātīgs pienākums, tad parasti par auditoriem kļūst organizācijai lojāli un attīstībā ieinteresēti darbinieki. Tā kā visbiežāk procedūras tiek auditētas vienu reizi gadā, tad slodze auditoriem nav regulāra un liela.

**Pirmreizējo auditu** mērķis ir pārliecināties par to, vai izstrādāta sistēma strādā un kādi vēl labojumi nepieciešami. Auditoru uzdevums ir labojumus fiksēt un nodot atbildīgajam darbiniekam (kvalitātes vadītājam vai nozīmētajam atbildīgajam), kurš jau sadarbībā ar katra konkrētā procesa īpašnieku veic **procedūras labojumus**. Jāatceras, ka nozīmīgu uzlabojumu gadījumā vai domstarpību gadījumā aizvien var vērsies pie vadības grupas, kuras misija ir padomdevēja funkcijas. Arī tālāko auditā gaita ir līdzīga – kvalitātes vadītājs plāno auditā grafiku, sakoordinē iekšējo auditoru un auditējamā procesā iesaistītos darbiniekus, auditors veic auditā, sagatavo ziņojumu par auditā atklāto un procesa īpašnieks, nepieciešamības gadījumā veic izmaiņu procesā.

Ja organizācija ir izstrādājusi sertificējamu sistēmu un izvēlējusies to darīt (kas nav obligāti), tad nākošais jautājums, kas jārisina ir **sertificētāju izvēle**. Sertifikāciju veic akreditētas sertifikācijas organizācijas. Ieskatu par to, kādas organizācijas sertifikāciju veic, var skatīt Latvijas Kvalitātes asociācijas mājas lapā



[www.lka.lv](http://www.lka.lv). **Sertifikācija ir ārējais audits**, kad tiek pārbaudīts, vai sistēma strādā un vai tā atbilst standartam. Sertifikācijas vizīte, darba kārtība iepriekš tiek saskaņota, ir zināms arī kādas struktūrvienības un ko auditēs. Arī ārējā audita misija ir ne tikai pārliecināties par sistēmas darbību, bet arī sniegt ieteikumus, kā organizācija var kļūt vēl labākai. Ja sistēma prasībām atbilst un ir organizācijā ieviesta, tad organizācija saņem sertifikātu – apliecinājumu. Ja ārējo auditu neveic, tad šāda apliecinājuma organizācijai nav un tā nevar pierādīt, ka strādā pēc starptautiski atzītiem principiem.

Ja organizācijas mērķis ir sertificēt sistēmu, tad var izmantot arī konsultanta palīdzību kā ārpalpojumu. Konsultanta uzdevums ir palīdzēt veiksmīgi un plānotajā laika periodā sistēmu izstrādāt un ieviest. Taču jāatceras, ka arī tad, kad sistēma būs ieviesta, tā jāturpina pilnveidot, līdz ar to nepieciešamība pēc sava darbinieka ar zināšanām par sistēmu darbu saglabājas, tādēļ reizēm iesaka vispirms kādu organizācijas darbinieku izglītot kvalitātes vadības jautājumos un iztikt bez konsultanta palīdzības. Taču ja organizācija vēlas izmantot šos principus kā pilnveidošanas darbības, tad šo var veikt arī pašu spēkiem.

Rezumējot par sistēmas ieviešanas procesu, jāsecina, ka galvenie elementi veiksmīgai organizācijas pilnveidošanai ir:

1. Cilvēki un vēlēšanās – gan darbinieku, gan vadības ieinteresētība organizācijas darba uzlabošanā ir pirmais un galvenais noteikums, lai šādas aktivitātes dotu reālu rezultātu.
2. Laiks – apstāšanās ikdienas darbos un spēja uz organizācijas darbu palūkoties stratēģiski un kopsakarībās prasa laiku un arī enerģiju. Ir jārēķinās, ka uzlabojumi neparādās uzreiz, tādēļ jāapbruņojas ar pacietību.

Tomēr arī esot šiem priekšnoteikumiem, kā jebkurā projektā, arī sistēmas ieviešanā laikā ir gan vieglāki un veiksmīgāki periodi, gan arī sarežģītāki.

### **3.2. Biežāk sastopamās grūtības sistēmas ieviešanā, to mazināšana**

Būtībā var uzskatīt, ka sistēmas ieviešana, procesu pieejas ieviešana vai vienkārši sakot – organizācijas darbības uzlabošana – ir viens no pārmaiņu viediem. Tādēļ kā jebkuras pārmaiņas, arī šīs ne vienmēr notiek vienkārši un ātri.

Ne tikai darbinieki var pagurt šajā procesā un zaudēt interesei, bet arī **augstākā vadība**. Līdz ar to nepārtraukti nepieciešams arī augstākajai vadībai parādīt to, ka ir ātri jūtami uzlabojumi – pat ja tās ir nelielas detaļas, tad tomēr radīs sajūtu, ka

notiekošais dod rezultātu. Tāpat augstākajai vadībai ieteicams ik pa laikam piedalīties kāda procesa izstrādē, lai redzētu, ka tas prasa laiku un pacietību un nebūt nav vienkārši.

**Darbinieku skeptiskā attieksme** ir vēl viena situācija, kas apdraud projekta izdošanos. Viens no veidiem, kā mazināt skeptisko attieksmi ir radīt darbiniekiem pārmaiņu nepieciešamības sajūtu, kā arī skaidri definēt mērķi, vīziju, ko grib organizācija ar šo projektu panākt. Atslēgas vārdi darbinieku skeptiskās nostājas mazināšanai ir komunikācija, komunikācija, komunikācija. Reizēm vadībai šķiet, ka, ja vienu reizi ir pateikts, tad viss ir skaidrs, bet praksē tā nekad nenotiek. Darbiniekiem daudz jautājumu rodas visa sistēmas ieviešanas procesa laikā, tādēļ nenogurstoši uz tiem jāatbild. Der izmantot arī pieeju, kad tiek atzīmēti, atalgoti kādi pirmie panākumi, piemēram, tiek svinīgi atzīmēts kāds projekta etaps, piemēram, iekšējo dokumentu sakārtošana vai procesu grupas izstrāde. Tas padara šo skrupulozo un nogurdinošo procesu radošāku un cilvēcīgāku.

**Laika nekad nav tik daudz**, cik nepieciešams. Tādēļ šis ir viens no bīstamākajiem riska momentiem projektā. Tomēr projekta laiks jācenšas plānot pēc iespējas īsākā laika periodā, lai organizācijā nerastos apnikums pret šo procesu, jo lielāko daļu darba var izdarīt, kamēr darbiniekos un vadībā ir jūtams entuziasms. Ļoti svarīgi ņemt vērā arī projektā iesaistīto darbinieku noslodzi un neplānot daudz darbības laikā, kad pabeidzami kādi lieli citi projekti vai ierasti šajā laikā ir liels darbu apjoms, piemēram, izglītības iestādes gadījumā vajadzētu izvairīties plānot lielas aktivitātes semestra, mācību gada noslēgumā.

Procesu pieejas ieviešana, organizācijas pilnveidošana vai vadības sistēmas ieviešana pēc būtības ir ilgtermiņa ieguldījums, kura **rezultāti ne vienmēr ātri ir saskatāmi**, tādēļ var gadīties, kad laika gaitā kļūst kādu brīdi ļoti grūti atbildēt uz jautājumu, kāds mums labums no tā visa, ko darām. Jaunas darba metodes, jaunu procesi reizēm sev līdzīgi nes arī nepieciešamību pēc organizācijas kultūras izmaiņām, kas nenotiek ātri, tādēļ arī rezultāti ir tikai pēc ilga laika. Šī riska mazināšanai ieteicams īpašu uzmanību pievērst dažādiem sasniegumiem un uzlabojumiem un regulāri to izcelt, tādejādi norādot arī uz īsākā laikā sasniegto.

Gadās, ka procesu pieejas vai sistēmas ieviešanas rezultātā, neskatoties uz dažādām grūtībām, organizācija atklāj arī jaunus apvēršņus. Viens no jautājumiem, kas tiek aktualizēts ir tas, kas ir mūsu klients un kā uzzināt, vai viņš ir apmierināts ar

to, kā mēs strādājam. Turklāt atbildes ne vienmēr ir vienozīmīgas, kā tas ir, piemēram, izglītības iestādes gadījumā.

#### 4. Dažādu sadarbības partneru prasības, to izzināšana, saskaņošana

Izglītības iestādēm ir jāsaņem dažādu ieinteresēto grupu viedokļi, jo to darbību vērtē gan esošie skolēni, viņu vecāki, gan absolventi, gan darba devēji un sabiedrība kopumā. Tādēļ liela uzmanība ir jāpievērš tam, kā izzināt visu šo pušu viedokļus un saskaņot dažādās prasības, kas, iespējams, var būt arī pretrunīgas. Turklāt uzmanīgi jāizvēlas interešu un viedokļu izzināšanas metodes, lai iegūtu iespējami objektīvus datus, kā arī šis process neaizņemtu pārāk ilgu laiku.

Viena no grupām, kuras viedoklis jāizzina izglītības iestādēm, ir **izglītojamo viedoklis**. Visbiežākais veids, ko izmanto, ir elektroniskas vai papīra formāta anketas. Būtiski, lai anketēšanas laikā tiktu nodrošināta konfidencialitāte. Tādēļ ieteicams, lai anketas izglītojamiem izsniegtu kāds neatkarīgs darbinieks, ne skolotājs. Var izmantot arī pieeju, kad anketas audzēkņu grupa (klases) nodot aizlīmētā aploksnē. Lai izvairītos no tā, ka, piemēram, skolotāji var atpazīt skolēna rokrakstu, ieteicams ar rezultātiem iepazīstināt tikai apkoptā veidā nevis dodot lasīt aizpildītās anketas. Šāda veidā iespējams panākt lielāku atklātību no audzēkņu puses, kā arī novērst viņu bažas par to, vai viņus par viedokļa paušanu nesodīs. Tomēr vienlaikus jāatceras, ka rezultāti bieži vien nav interpretējami vienozīmīgi, jo audzēkņi var būt nepamierināti, piemēram, ar kādu skolotāju arī tādēļ, ka viņa prasības ir salīdzinoši augstākas nekā citiem. Tādēļ rezultātu interpretācija jāveic ļoti uzmanīgi un rūpīgi iedziļinoties.

Tomēr audzēkņu anketēšanas rezultāti, īpaši tad, ja tie notiek sistemātiski un dati ir salīdzināmi, sniedz vērtīgu informāciju par mācību un skolas sadzīves procesa norisi un ļauj pieņemt pamatotus lēmumus par uzlabojumu nepieciešamību. Novērtēšanas procesā var sastapties arī ar darbinieku pretestību, tādēļ jābūt ļoti diskrētiem un operatīviem, sniedzot informāciju par novērtēšanas rezultātiem. Tāpat daudz jāskaidro tas, ka novērtēšanas rezultāti ir dēļ tā, lai strādātu labāk, nevis lai sodītu. Tādēļ arī tad, ja novērtēšanas rezultāti nav apmierinoši, ir jādod laiks, lai zemu novērtētais darbinieks spētu parādīt savu vēlmi strādāt labāk un meklēt risinājumus neapmierinošajai situācijai. Savukārt, vairākkārtēji saņemot negatīvus vērtējumus, ir jābūt gataviem arī pieņemt varbūt ne tik populārus lēmumus.

Latvijā nav populāri **absolventu uzskatīt par klientu**, tomēr pēdējos gados aizvien vairāk izglītības iestāžu sāk darbu pie tā, kā veicināt kontaktus ar absolventiem. Absolventi būtībā ir izglītības iestādes „produkts”, tādēļ nepieciešams saprast, kādas kvalitātes viņiem piemīt. Vienlaikus absolventi ir arī lielisks resurss izglītības iestādes attīstībai, jo absolventi var gan dalīties pieredzē ar audzēkņiem, gan piedāvāt prakses vietas un darba vietas, gan arī palīdzēt izglītības iestādei atrast jaunas, inovatīvas pieejas mācību procesam. Turklāt labu attiecību gadījumā ar savu bijušo izglītības iestādi lielākā daļa absolventu sadarbojas un atbalsta ļoti labprāt.

Populārākās izmantotās metodes absolventu viedokļa izzināšanā ir aptaujas, fokusgrupas, neformālas diskusijas, absolventu klubi. Izglītības iestādēm ir būtiski sekot līdzi savu bijušo audzēkņu karjeras gaitām un attīstībai, tādēļ šim mērķis ir noderīgas anketēšanas. Tomēr, domājot par kvalitātes uzlabošanu, vērtīgāku informāciju var iegūt, organizējot dažādas fokusgrupas, kuras absolventiem ir iespējams plašāk paust savu viedokli, kā arī diskutēt savā starpā. Ja anketēšanas rezultātā iegūtā informācija ir prognozējama, tad grupu diskusijās bieži rodas jaunas idejas un atziņas, kas iepriekš nav paredzamas.

Kaut arī daļa absolventu reizē ar laiku kļūst arī par **darba devējiem**, tomēr šī ieinteresētā grupa ir jāskata atsevišķi. It īpaši pēdējos gados ļoti aktuālas un sasāpējušas ir diskusijas par izglītības atbilstību darba tirgum, īpaši profesionālās un augstākās izglītības kontekstā. Tādēļ izglītības iestādēm pašām jāveic liels darbs, lai sadarbību veidotu un nostiprinātu. Darba devēji ir sarežģīta auditorija, jo it īpaši biznesa sektorā strādājošajiem parasti ir maz laika, ko veltīt dažādām sociālajām aktivitātēm, tai skaitā sadarbībai ar izglītības iestādēm, kaut arī vienlaikus darba devēji ir tie, kuri saņem izglītības produktu. Prakse liecina, ka prognozēt nepieciešamību pēc speciālistiem 4 – 5 gadu perspektīvā ir teju neiespējami ne tikai privātā sektora darba devējiem, bet arī valsts pārvaldei. Līdz ar to vērtīgi sadarbību un darba devēju viedokļa izzināšanu vairāk virzīt uz profesijā nepieciešamajām kompetencēm, lai izglītības iestāde veiksmīgi tās var iekļaut izglītības programmā. Arī attiecībā uz darba devējiem kā biežāk izmantotās metodes viedokļu izzināšanai izmanto grupu diskusijas, kā arī individuālas tikšanās.

Tomēr bez darba devējiem, absolventiem, izglītības iestādei ir vēl **citi sadarbības partneri**. Piemēram, zemāka līmeņa izglītības iestādes, no kurām uz, piemēram, profesionālās izglītības iestādi nāk audzēkņi. Šajā gadījumā būtiski ir sadarboties, lai abām pusēm būtu skaidras gan gaidas, gan iespējas. Arī augstāka

līmeņa izglītības iestādes, piemēram, universitātes un profesionālās izglītības iestādes ir sadarbības partneri. Tāpat profesionālās izglītības iestādēm jāsadarbojas ar dažādām nozares asociācijām, biedrībām, institūcijām, kā arī pašvaldībām, ar kurām nepieciešama veiksmīga sadarbība, lai varētu sekmīgi attīstīties. Galu galā arī profesionālās izglītības iestādēm ir atbildība sabiedrības priekšā un tās tiek uztvertas kā sabiedrības zināšanu veidotājas, ietekmētājas.

Tikai veiksmīga visu iesaistīto pušu interešu saskaņošana un auglīga, abpusēji izdevīga sadarbība spēj mūsdienās nodrošināt izglītības iestādes pastāvēšanu. Profesionālās izglītības iestādei jāspēj gan dot jau esošās, gadu gadiem pārbaudītās zināšanas, gan arī jārada jaunas vai jārada apstākļi jaunu ideju attīstībai, lai būtu soli priekšā pārējiem un pildītu izglītības iestādei uzdoto misiju, tādēļ savstarpējā sadarbība ir vēl jo svarīgāka.

### **Informācija par praktiskajiem darbiem:**

1. Identificēt profesionālās izglītības iestādē notiekošos procesus un izveidot to mijiedarbību.
2. Noteikt galveno procesu mērījumu parametrus, kritērijus, biežumu un veidu.