

Tiešsaistes mācības
“DEMOKRĀTISKA PĀRVALDĪBA
IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ”

Kvalitātes vadība izglītības
iestādē: pieejas un modeļi

Dr.oec. Inga Lapiņa

Rīgas Tehniskās universitātes profesore
Inženierekonomikas un vadības fakultātes studiju prodekāne
Kvalitātes tehnoloģiju katedras vadītāja

22. aprīlis 2021. gads

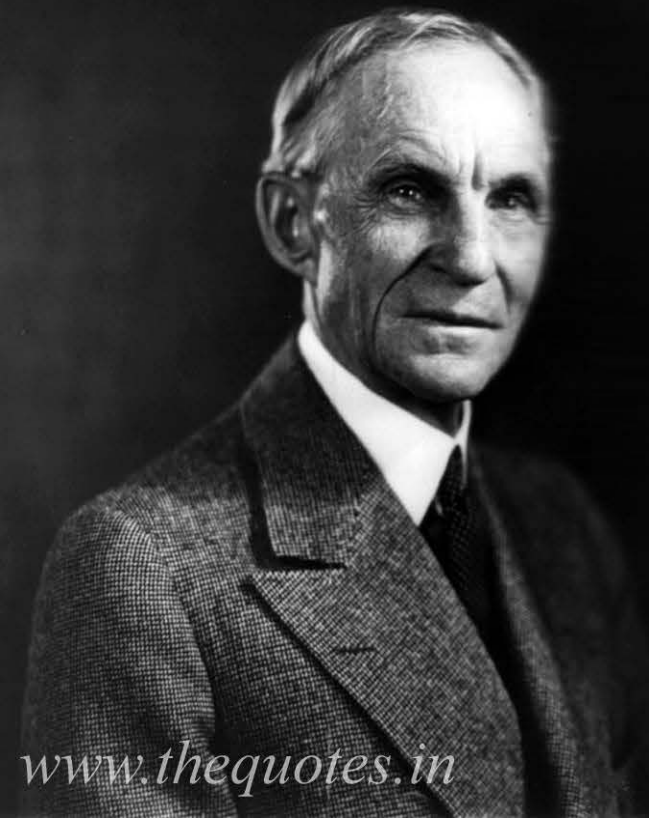


RTU
INŽENIEREKONOMIKAS
UN VADĪBAS FAKULTĀTE

Ieskats tēmās:

- **Kvalitātes vadības pamatprincipi**
- **Kvalitātes sistēmas modeļi un vadības pieejas**





Kvalitāte nozīmē darīt pareizi arī tad, kad neviens neskatās.

Quality means doing it right when no one is looking.

Henry Ford

Kvalitātes vadības pamatprincipi

- Kvalitāte kā izcilība
- Kvalitāte kā “nulle kļūdu”
- Kvalitāte kā atbilstība mērķim
- Kvalitāte kā pārveide jeb transformācija
- Kvalitāte kā sliekšnis
- Kvalitāte kā pilnveide

Kvalitāte kā izcilība

- Tā ir **tradicionāla akadēmiska pieeja**, kuras mērķis ir - būt labākajam savā jomā.
- Šo kvalitātes izpratni, debatējot par izglītības kvalitāti, bieži lieto akadēmiskās vides pārstāvji un politikas veidotāji.

Kvalitāte kā nulle kļūdu

- Specifikācijas un “nulle kļūdu” pieeja vislabāk **izmantojama ražošanā / masu produkcijā**.
- Izglītībā šī izpratne praktiski nav izmantojama.

Kvalitāte kā atbilstība mērķim

- Šī pieeja izmantojama, ja mācību programmas pēc sava **mērķa un īstenošanas atšķiras**.
- Jāuzstāda pieņēmumi – kādam nolūkam mācību programma ir veidota, **kas ir mērķa auditorija, un kādas ir tās prasības**.
- Riska moments ir mērķa noteikšana – jābūt kādam, kas to nosaka un spēj procesa noslēgumā **izmērīt mērķa sasniegšanas pakāpi**.

Kvalitāte kā pārveide jeb transformācija

- Pieejas būtība – kvalitāte, kas iegūta pārveides procesā jeb **kvalitatīva transformācija**.
- Jo labāka skola, jo lielākā mērā tā kvalitatīvi transformē skolēna kompetenci un sasniedz savu mērķi jeb palīdz skolēniem iegūt zināšanas, iemaņas un prasmes, attīsta patstāvību (autonomiju), māca atbildību, kā **rezultātā rodas kompetence**, kas cilvēkam nepieciešama, dzīvojot un strādājot **mūsdienu dinamiski mainīgajā sabiedrībā**.
- **Izglītība nav klasisks pakalpojums klientam**, bet gan **nepārtraukts dalībnieka pārveidošanās process**, neatkarīgi no tā, vai tas ir students, vai skolēns, vai skolotājs, vai profesors. Transformācija noved pie diviem ar šo pieeju saistītiem jēdzieniem – «pārveidojot **celt vērtību**» un «dot **spējas un iespējas**».
- Šī pieeja bieži tiek izmantota tieši augstākajā izglītībā.

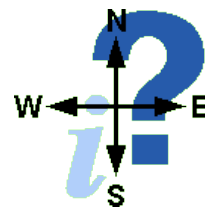
Kvalitāte kā sliekšnis

- Kvalitātes sliekšņa uzstādīšana nozīmē **definēt noteiktas normas un kritērijus**.
- Pieejas priekšrocība – tā ir **objektīva, apliecināma un vienāda** visā izglītības sistēmā.
- Trūkums – tā ir **statiska, nav piemērojama mainīgiem apstākļiem**. Standarti vienmēr atpaliek no iespējamām pārmaiņām un attīstības. Pieeja nestimulē ātru piemērošanos jaunām iespējām. Būtībā tā ir **atbilstības novērtēšana**.

Kvalitāte kā pilnveide

- Pieejas būtība ir idejā, ka akadēmiskajai mentalitātei **kvalitātes sasniegšana ir būtiska** un pati par sevi saprotama. Akadēmiskais personāls jebkurā brīdī vislabāk zina, kāda ir maksimālā kvalitāte noteiktos apstākļos.

Kvalitāte



Kvalitāte ir kāda **objekta – produkta** (preces vai pakalpojuma), **procesa** vai **sistēmas – īpašību kopums**, kas nosaka tā **spēju apmierināt** iepriekš noteiktas prasības, sasniegt mērķus vai attaisnot gaidas un cerības.

Kvalitātes prizma atspoguļo – piemērotību, sasaisti, svarīgumu, būtiskumu konkrētos apstākļos.

Kvalitāte ir cieši saistīta ar darbinieku **attieksmi un vērtību sistēmu**, kas veido **organizācijas kultūru**.



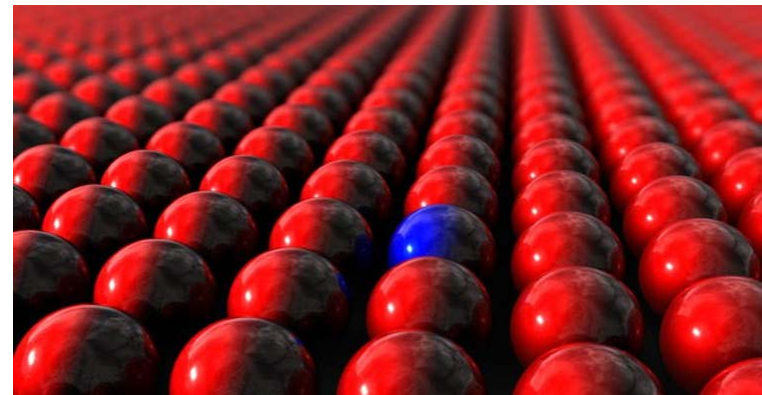
Atbilstība

Ar jēdzienu «atbilstība» saprot divu **lielumu salīdzināšanu**, piemēram, produktu/procesu/sistēmu salīdzina ar tam sākotnēji **noteiktajām prasībām** vai ar etalonu, vai standartu, vai normatīvos dokumentos noteiktām prasībām.

Atbilstība ir fakts, ka **objekts** (produkts, process, sistēma) **izpilda** tam **noteiktās prasības**.

Atbilstība pati par sevi **neparāda** nedz apmierinātību un piemērotības pakāpi, nedz arī spēju apmierināt prasības un gaidas – tā tad **kvalitāti**.

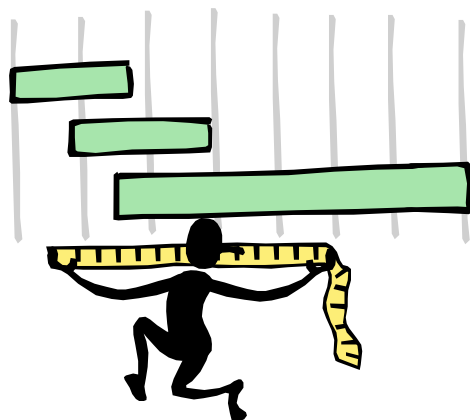
Atbilstības novērtēšanas viena no jomām **ir akreditācija**.



Kvalitāte vs. Atbilstība

“Nevar uzlabot to, ko nevar izmērīt”

/Edward Deming/



Kāpēc mērīt?

- ✓ Lai iegūtu objektīvu informāciju par notiekošo
- ✓ Lai saprastu tendences un novērtētu situāciju
- ✓ Lai novērtētu mērķu sasniegšanas pakāpi
- ✓ Lai pamatotu uzlabošanas nepieciešamību

Atbilstība standartam nosaka **minimālās prasības jeb līmeni**.

Par **kvalitāti** sākam runāt tikai tad, ja ir izpildītas atbilstības (normatīvos dokumentos, standartos u.c. noteiktās) prasības.

Kvalitātes vadības pamatprincipi

Visaptverošu kvalitātes vadību var raksturot kā vadības sistēmu uz klientu orientētā organizācijā, kas visus darbiniekus iesaista pastāvīgas pilnveides procesā. Šajā pieejā tiek izmantota stratēģija, efektīva komunikācija, dati un fakti, lai kvalitāti integrētu organizācijas kultūrā un visās tās darbībās.

Astoņi kvalitātes vadības pamatprincipi:

- Klienta fokuss (un iesaistītās puses)
- Darbinieku iesaistīšana
- Centrēšanās uz procesu
- Integrēta sistēma
- Stratēģiska un sistemātiska pieeja
- Pastāvīga pilnveide
- Faktos balstīta lēmumu pieņemšana
- Komunikācija



Kvalitātes sistēma un procesi

Process - secīgu, ciešā sakarībā esošu attīstības stadiju nepārtraukta kustība, virzība.

/Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca, 2000/

Soļu un darbību secībai jābūt jēgpilnai un mērķtiecīgai, lai to rezultātā tiktu **sasniegts mērķis**, respektīvi, iesaistīto pušu un klientu apmierinātība un gaidas. Gadījuma darbību un aktivitāšu kopums **nenoved pie plānotā mērķa**, tādēļ to **nevar uzskatīt par procesu**.

Sistēma - savstarpēji saistītu elementu kopums, kas veido **vienotu veselumu**. Katra no šīm apakšsistēmām sastāv no tehniskiem, tehnoloģiskiem, organizatoriskiem, sociāliem un ekonomiskiem elementiem.

/Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca, 2000/



Kvalitātes sistēma un procesi

Procesu definīcijas ir dažādas, bet visām ir **kopīgi elementi**.

- Process iekļauj **soļus vai darbības**, kurām jānotiek, lai īstenotos **rezultāts**
- Process ir:
 - Darbību, pārmaiņu vai funkciju virkne, kas noved pie rezultāta (*American Heritage Collection Dictionary, 3rd edition*).
 - Viss, ko mēs darām, var tikt aprakstīts ar procesu un sistēmu terminiem (*Wheeler, 2003*)
 - Procesi nosaka, kā darbs tiek veikts, kādā secībā, kas to veic, saskaņā ar kādām prasībām (*Steer, 2001*)

Kvalitātes sistēma un procesi



Mūsdienās **kvalitātes vērtēšana** ir kļuvusi par **procesu vadīšanas un pilnveides** (korekcijas), nevis kontroles instrumentu.

Kvalitātes vērtēšanā **svarīga ir** procesu un rezultātu dinamika, iesaistītās puses (gan organizācijas iekšējās, gan ārējās) un spēja sasniegt mērķi.

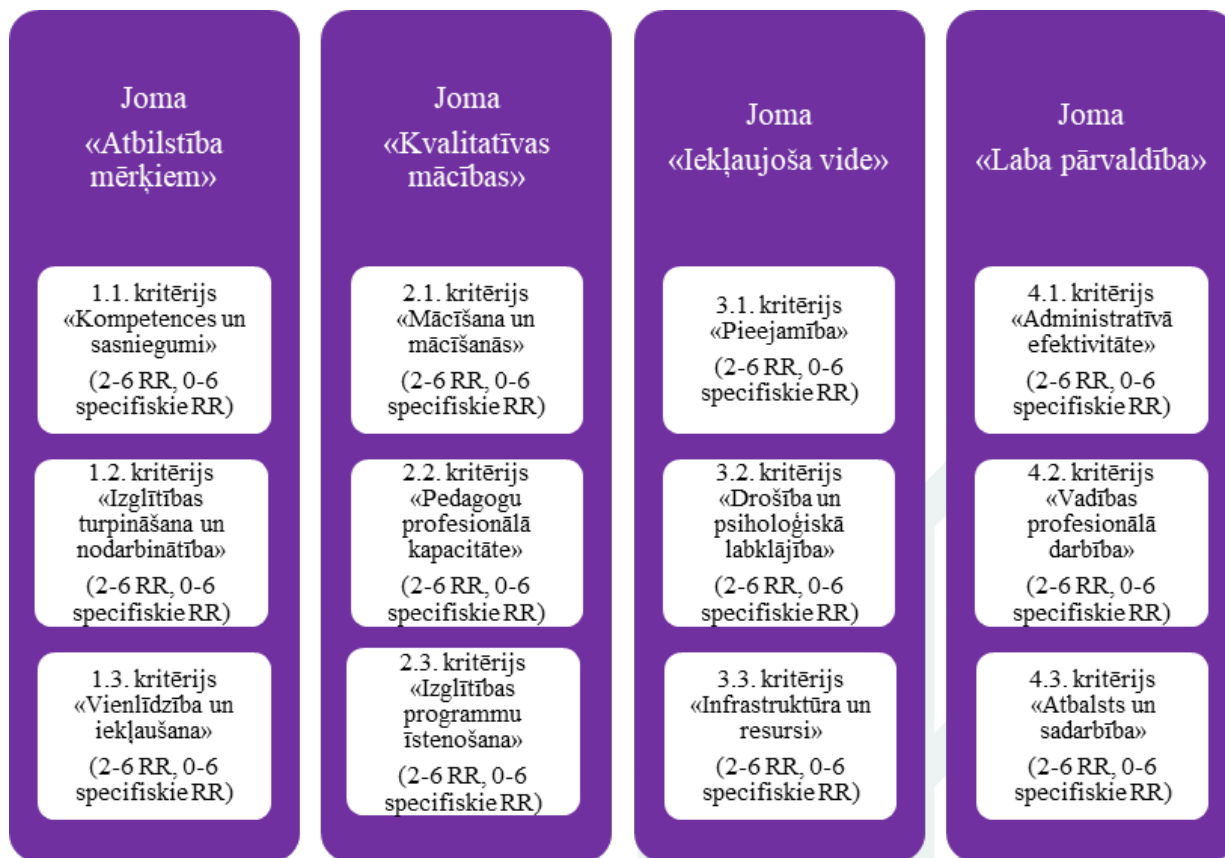
Kvalitātes vadības sistēmas posmi:

- Kvalitātes plānošana
- Kvalitātes nodrošināšana
- Kvalitātes kontrole
- Kvalitātes pastāvīga pilnveide

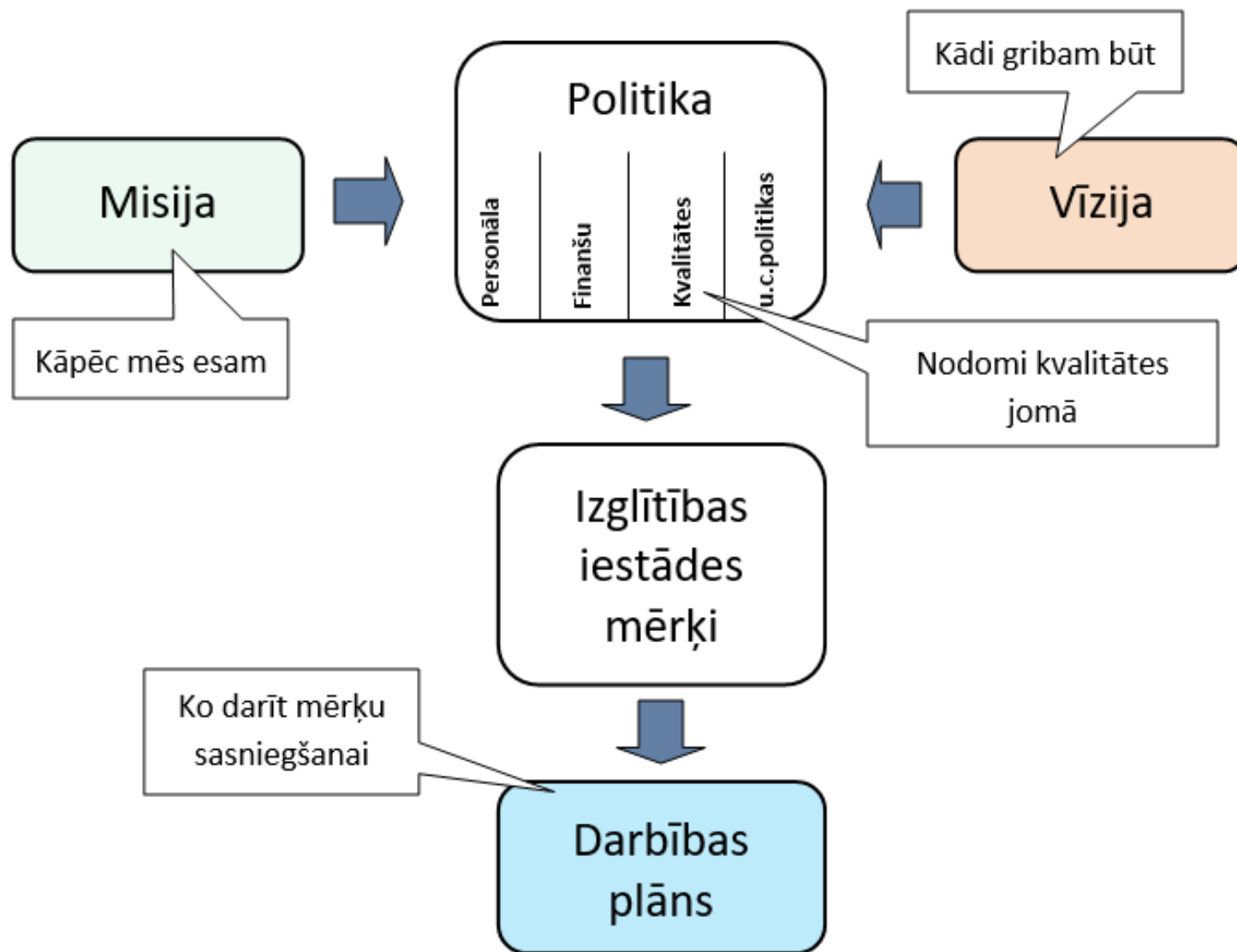
Kvalitātes vadības pamatprincipi

Izglītības likums:

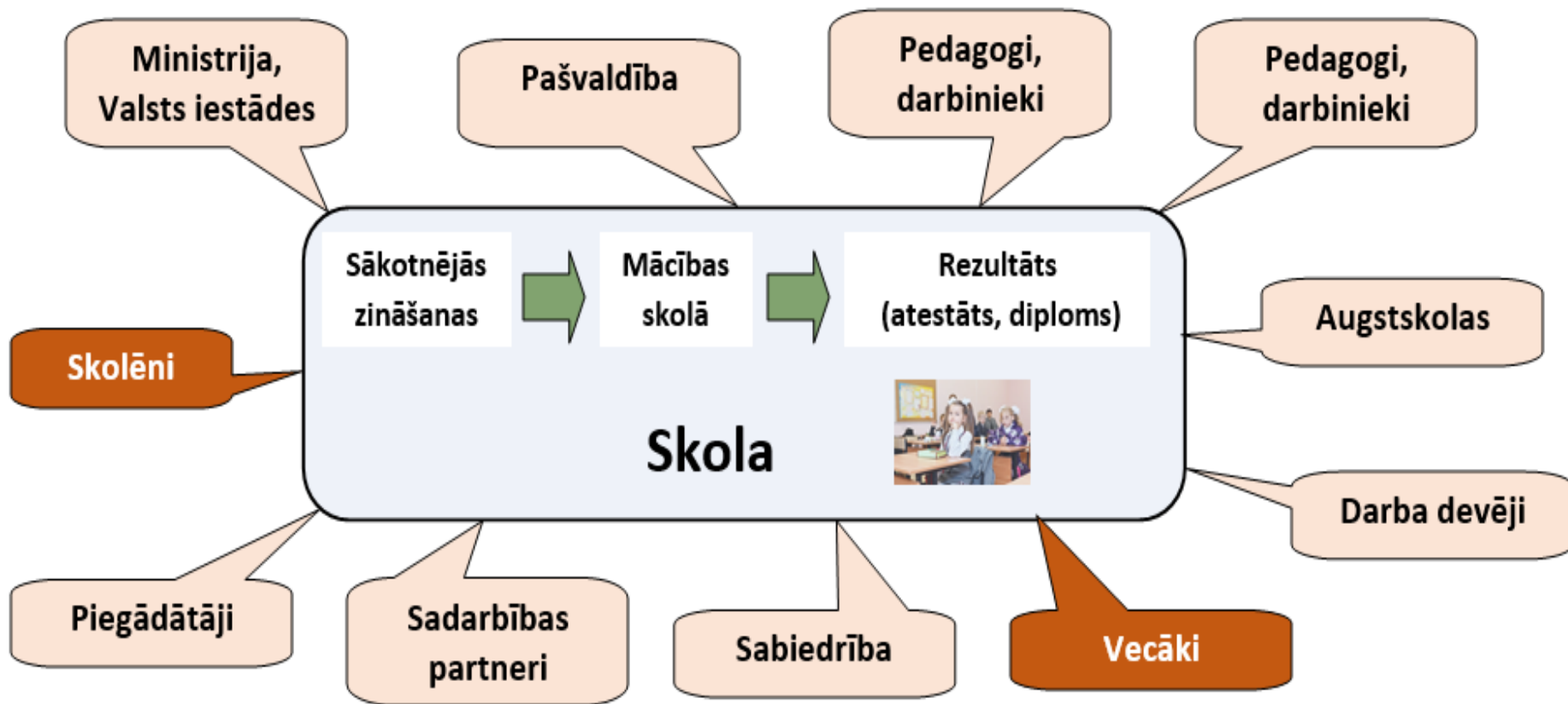
"⁷¹) **izglītības kvalitāte** — **izglītības process, saturs, vide un pārvaldība**, kas ikvienam nodrošina **iekļaujošu izglītību** un iespēju sasniegt augstvērtīgus rezultātus atbilstoši sabiedrības izvirzītajiem un valsts **noteiktajiem mērķiem**"



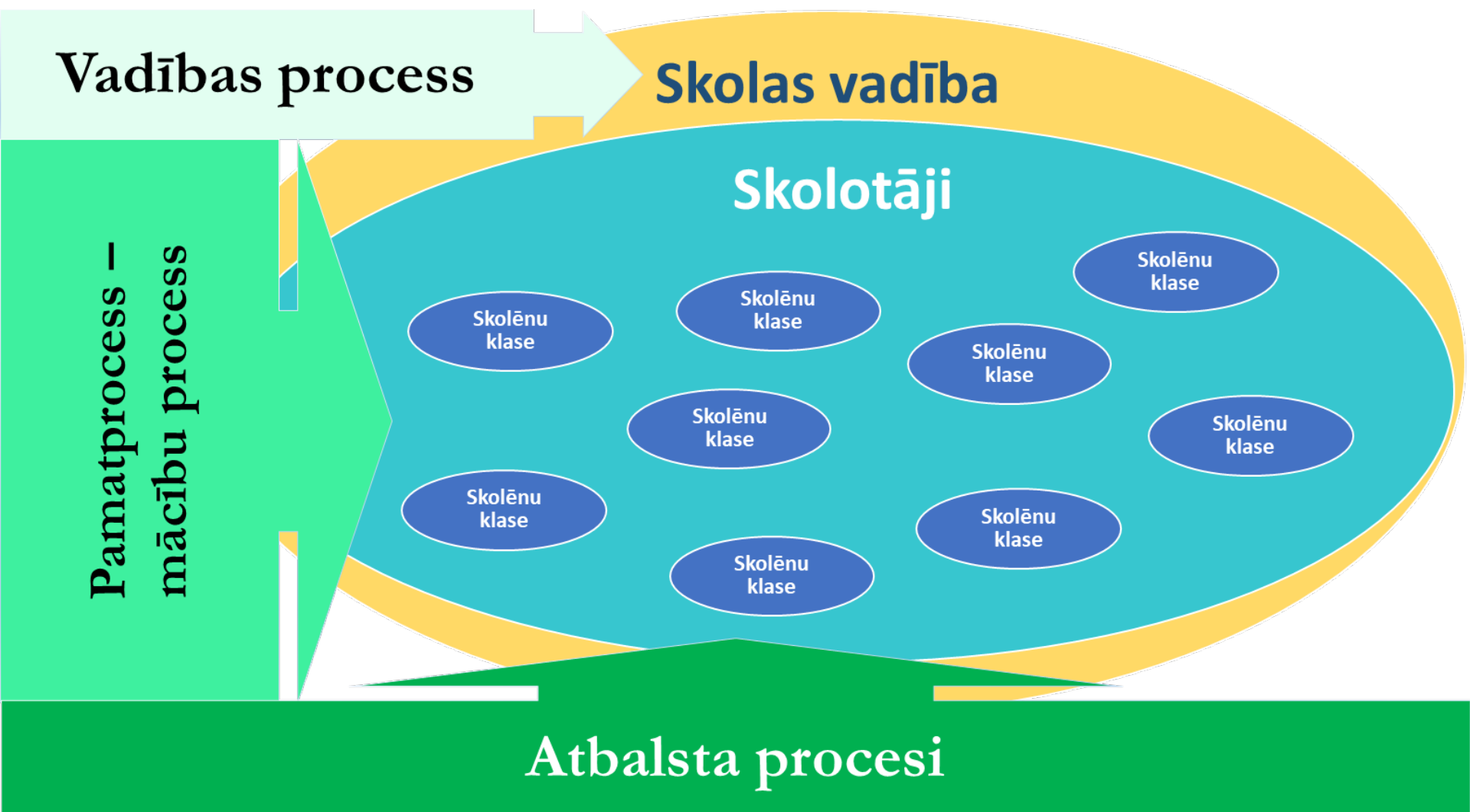
Kvalitātes sistēmas modeļi un vadības pieejas



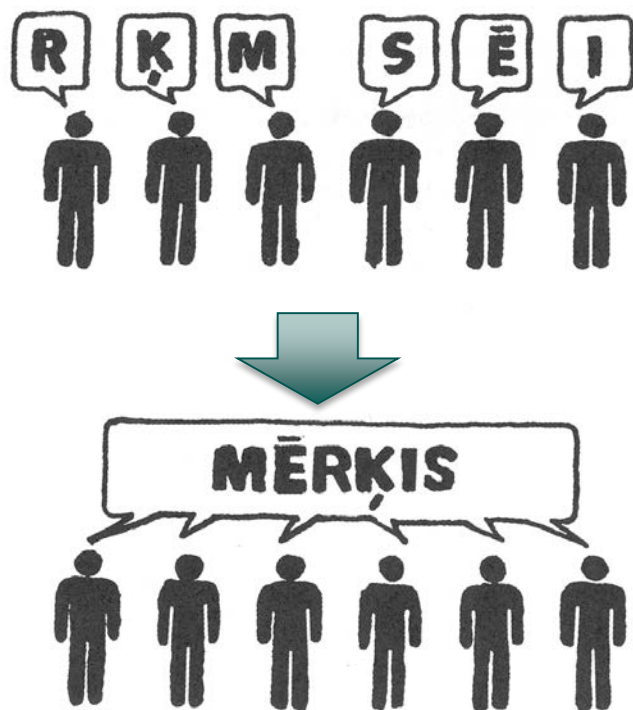
Iesaistītās puses



Kvalitātes sistēma un procesi



Mērķi, procesi un pārvaldība



Procesu un sistēmas
pieeja veicina labāku
izpratni par katra
darbinieka lomu un
atbildību kopējo
mērķu sasniegšanā

Mērķi, procesi un pārvaldība

Enerģija = Iekšējā berze (IB) + Ārējās iespējas (AE)

S.M.A.R.T: konkrēts, izmērāms, sasniedzams, racionāls/būtisks/piemērots, terminēts

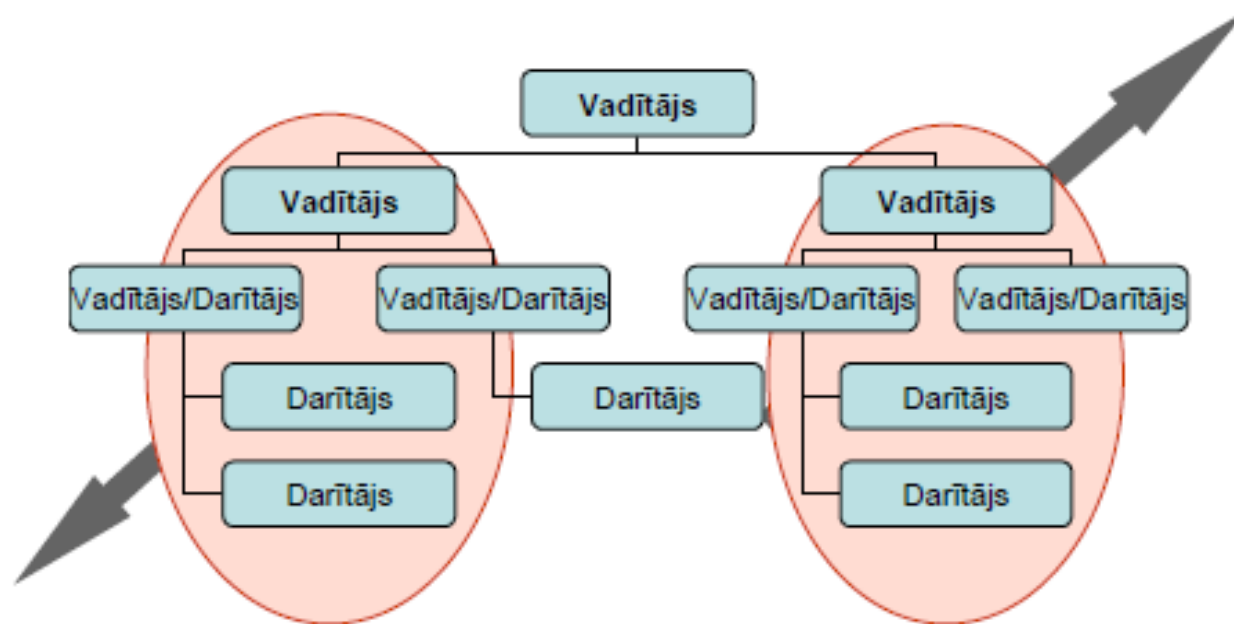


$$\text{Efektivitāte} = \frac{\text{Iegūtais rezultāts}}{\text{Patērētie resursi}}$$

Ārējā dimensija
Iekšējā dimensija

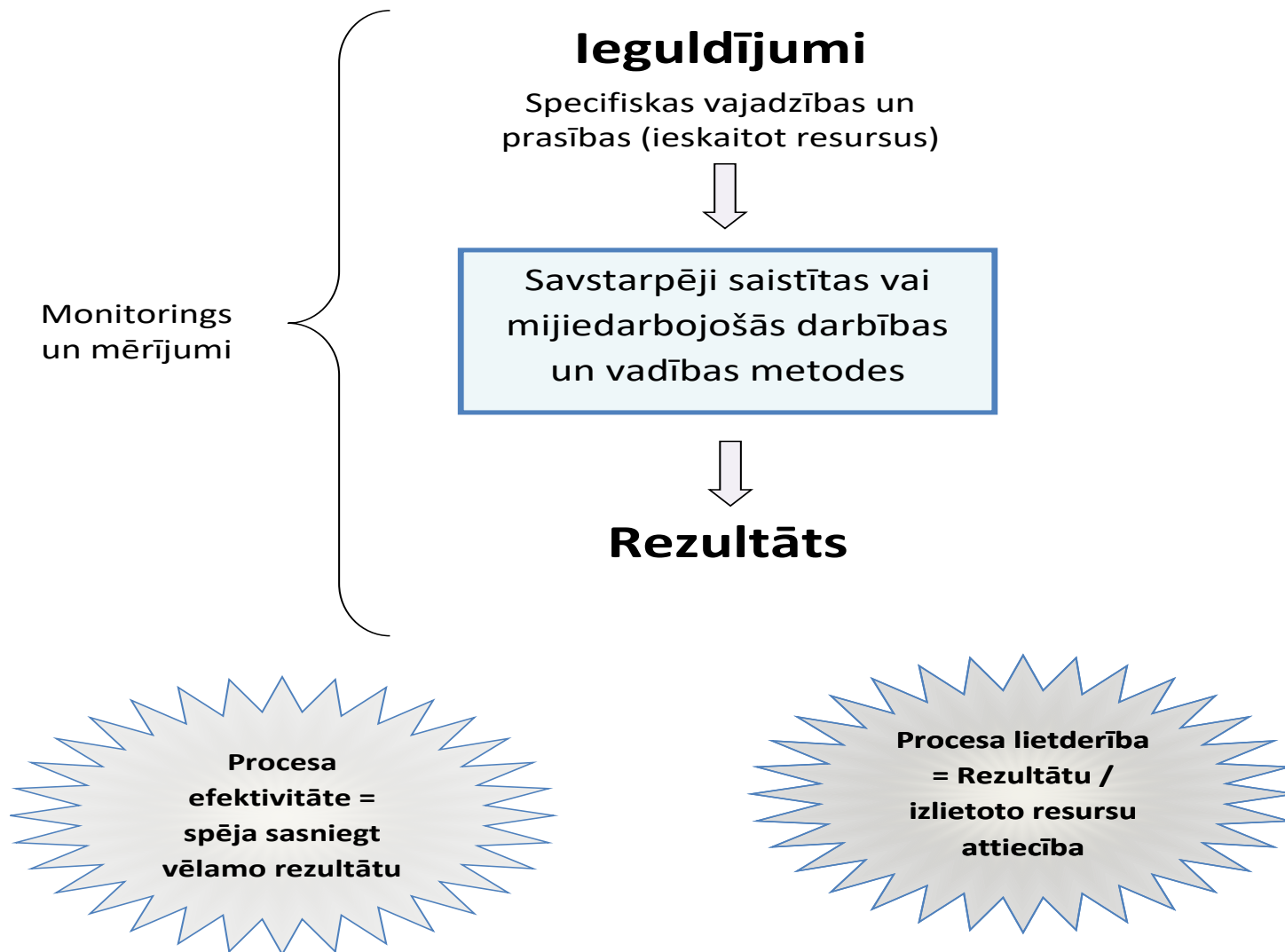
Mērķi, procesi un pārvaldība

Iekšējā berze I: Pretēji mērķi



Atsevišķu sistēmas daļu optimizēšana bez kopēja mērķa noved pie destruktīvas iekšējās konkurences un kopējā rezultāta pasliktināšanās

Kvalitātes sistēma un procesi

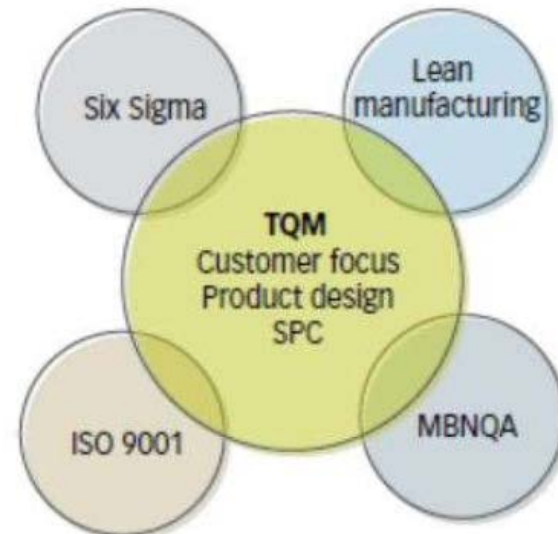


Kvalitātes sistēmas un modeļi

Visaptverošās kvalitātes vadības elementus un jēdzienus var atrast mūsdienu pieejās kvalitātes vadībai, piemēram, *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) kritērijos, EFQM Izcilības modeli, ISO 9000 sērijas standartos, *Six Sigma* un *Lean* ražošanas, kā arī citur.

Iespējamās stratēģijas:

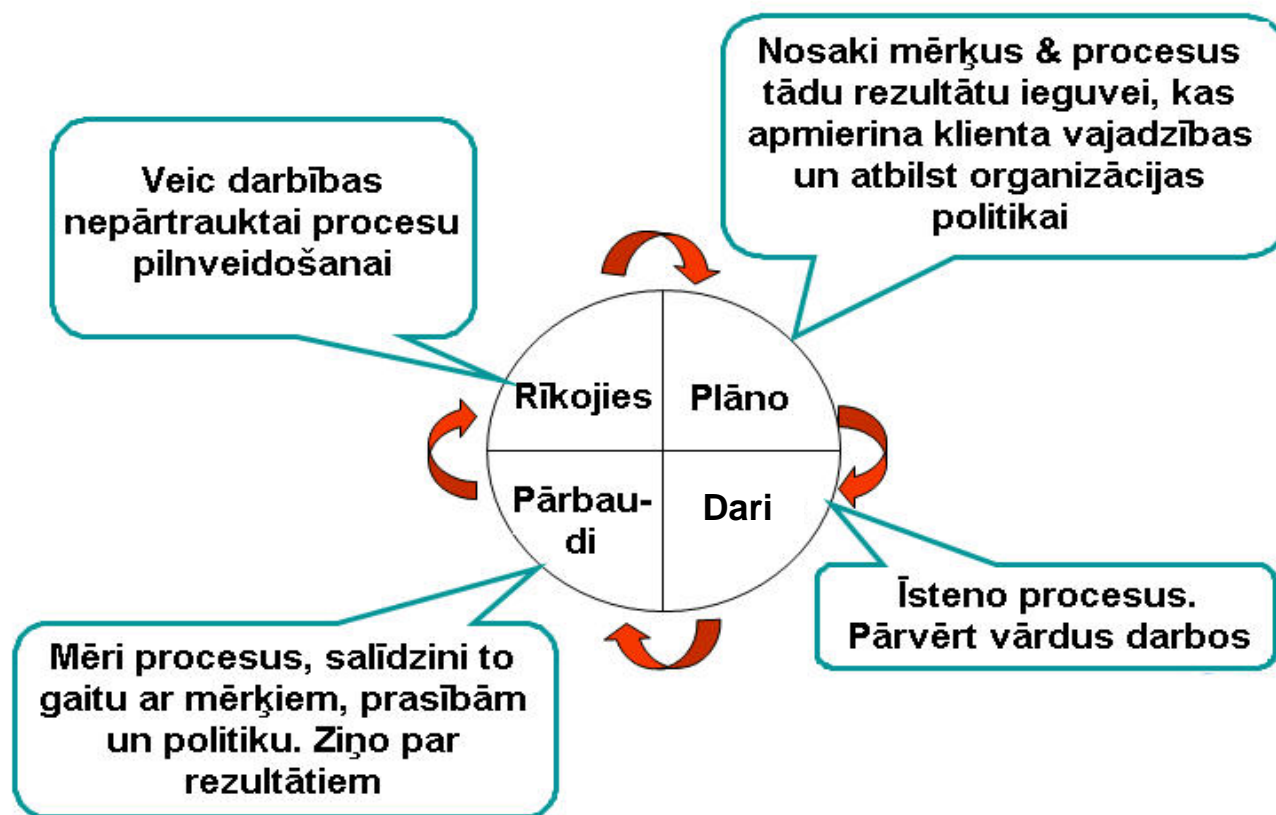
- Visaptverošās kvalitātes vadības elementu pieeja
- Kvalitātes «Guru» pieeja
- Organizācijas kvalitātes modeļu pieeja
- Japānas visaptverošās kvalitātes pieeja
- Kvalitātes balvu un kritēriju pieeja



Total Quality Management (TQM) Implementation Strategies

Kvalitātes sistēmas elementi

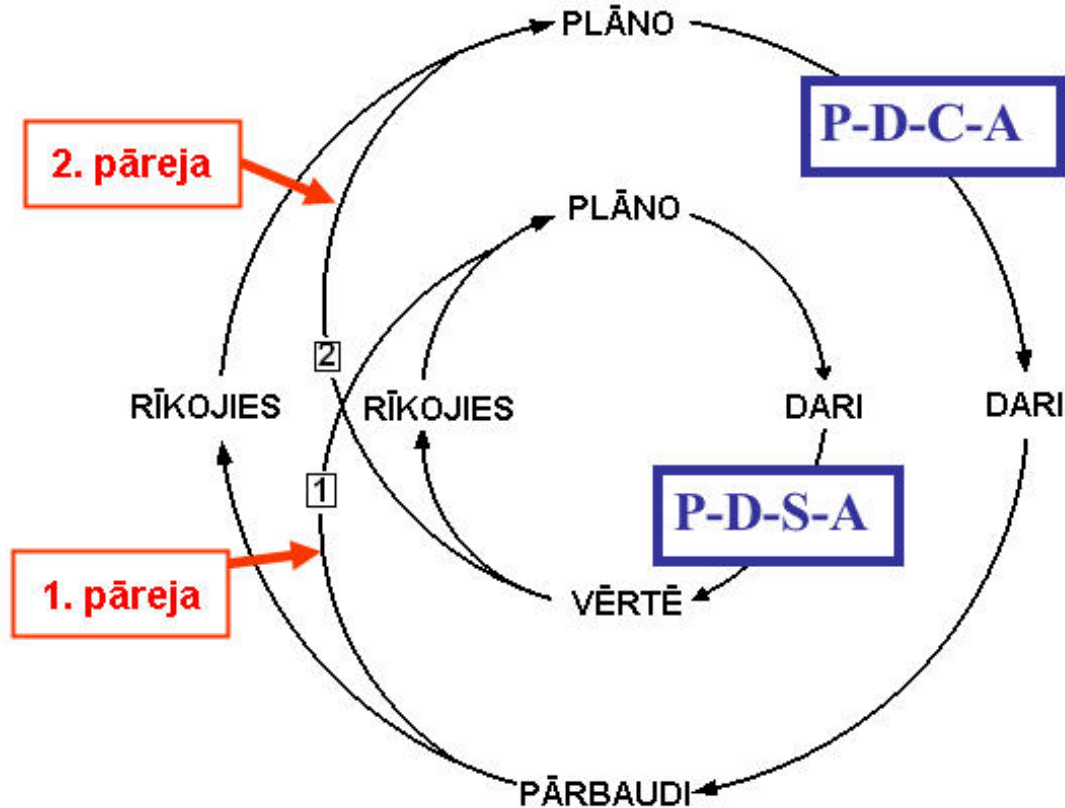
PDCA Cikls



Kvalitātes sistēmas elementi

Deminga - Shewharta cikli:

Orbītu maiņa



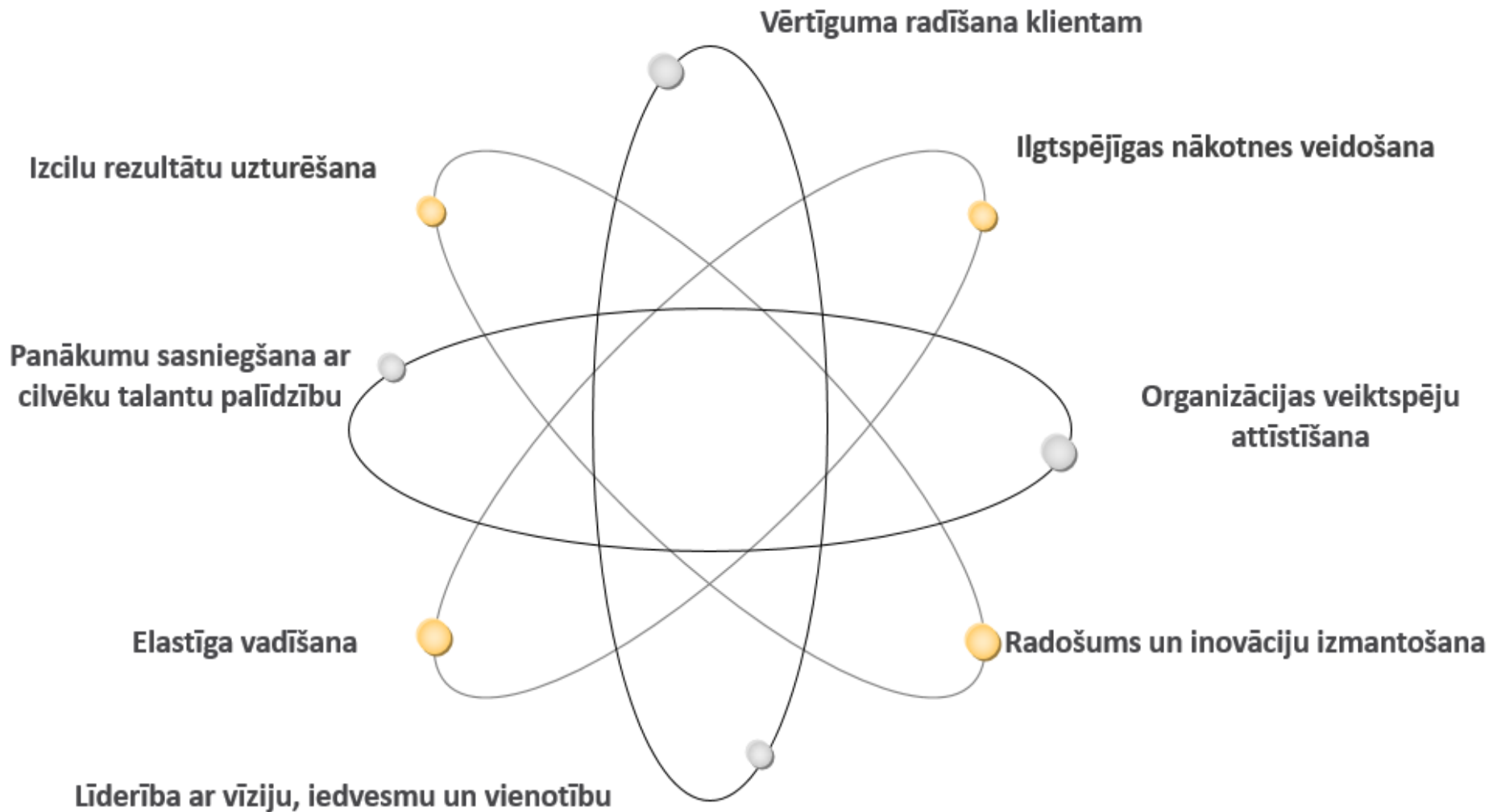
Kvalitātes sistēmas un modeļi

EFQM izcilības modelis

- **Eiropas Kvalitātes vadības fonds – EFQM** (*European Foundation for Quality Management*) tika dibināts 1989. gada oktobrī, kad 67 Eiropas uzņēmumu izpilddirektori/prezidenti parakstīja vienotu politikas dokumentu un paziņoja par savu apņemšanos sasniegt EFQM misiju un vīziju.
- EFQM izveidoja ekspertu grupu no nozares un akadēmiskām aprindām, lai izstrādātu EFQM izcilības modeli - holistisku sistēmu, ko var piemērot jebkurai organizācijai neatkarīgi no lieluma vai nozares. Modelis piedāvā strukturētu, faktos pamatotu pieeju, lai identificētu organizācijas darbības stiprās puses, analizētu aspektus, kas jāpilnveido, kā arī mērītu procesu rezultātus.
- EFQM izcilības modeli (*EFQM Excellence model*) 1992. gadā sāka izmantot organizāciju vērtēšanā, kā Eiropas Kvalitātes balvas novērtēšanas kritēriju ietvaru. EFQM ik gadu piešķir Eiropas kvalitātes balvu un kvalitātes godalgas. Balvas mērķis – paaugstināt izpratni Eiropā, it īpaši biznesa jomās, par kvalitātes pieaugošo nozīmi uzņēmuma konkurētspējas palielināšanā arvien mainīgākā un globālākā tirgus situācijā.

Kvalitātes sistēmas un modeļi

EFQM Izcilības modelis



Izcilības pamatvērtības

Kvalitātes sistēmas un modeļi

ISO 9000:2015 standartu kopa

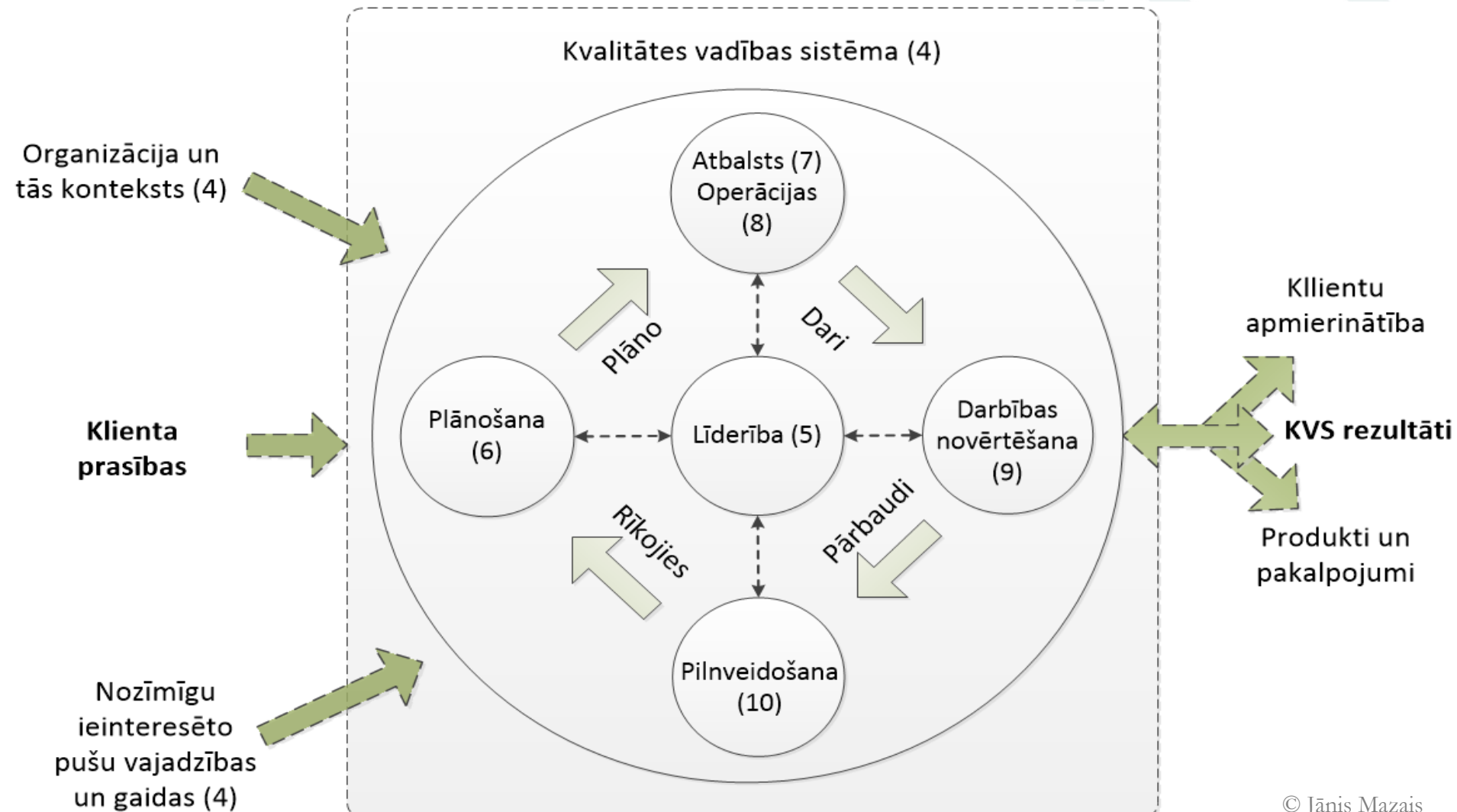
ISO 9000 ir **kvalitātes sistēmu standarti**, kas pamatojas uz pieņēmumu, ka ir iespējams standartizēt noteiktus vispārējus vadības prakses raksturotājus, un ka prasmīgi izveidota, īstenota un rūpīgi pārvaldīta kvalitātes sistēma var nodrošināt, ka produkts vai pakalpojums atbildīs klienta vajadzībām un gaidām.

ISO 9000 saimes standartu mērķi:

- sasniegt, uzturēt un meklēt produktu kvalitātes pilnveides iespējas klientu vajadzību kontekstā,
- pilnveidot procesu/darbību kvalitāti,
- panākt organizācijas vadības un darbinieku pārlicību, ka kvalitātes nosacījumi tiek izpildīti un pilnveidoti,
- panākt klientu pārlicību, ka produkta kvalitātes nosacījumi ir izpildīti,
- panākt pārlicību, ka prasības kvalitātes sistēmai ir izpildītas.

Kvalitātes sistēmas un modeļi

PDCA cikls ISO 9000 sistēmā

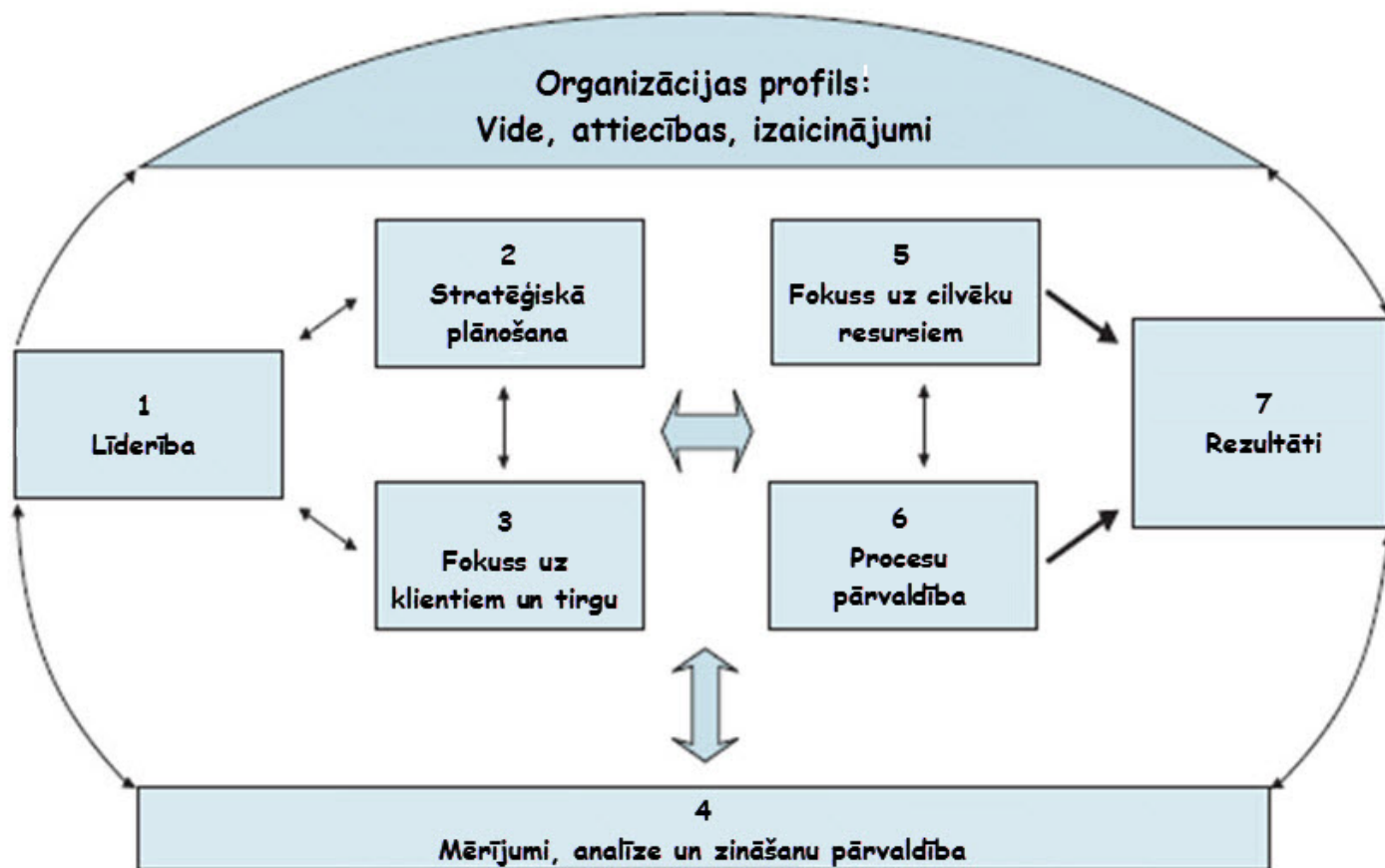


Kvalitātes sistēmas un modeļi

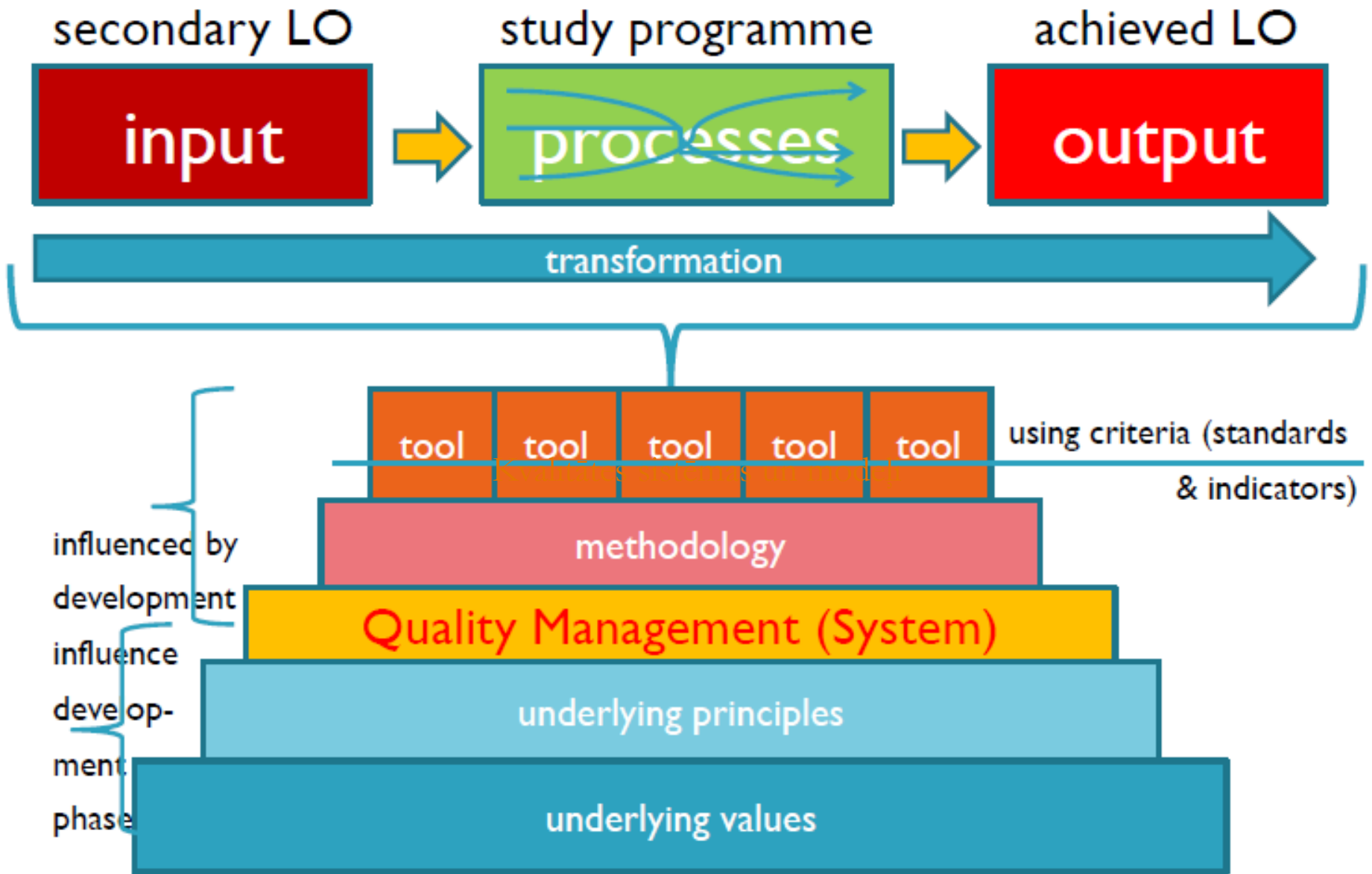
MBNQA

- Normatīvo aktu par MBNQA (*Malcom Baldrige National Quality Award, USA*) – “Nacionālo kvalitātes pilnveides aktu” – pieņēma 1987. gadā
- Organizācijas, kuras piesakās MBNQA, vērtē neatkarīga eksaminētāju padome. Balvas pretendenti tiek vērtēti, pamatojoties uz sasniegumiem un uzlabojumiem septiņās jomās, kas pazīstami kā *Baldrige* izcilības kritēriji.
- Šīs programmas galvenie mērķi:
 - palīdzēt stimulēt Amerikas uzņēmumu kvalitātes pilnveidi un produktivitāti,
 - atzīmēt tos uzņēmumus, kuri ir guvuši panākumus kvalitātes pilnveidē un ir paraugs pārējiem,
 - izstrādāt vadlīnijas un kritērijus kvalitātes pilnveidei,
 - nodrošināt ieteikumus un būt padomdevējam citiem Amerikas uzņēmumiem, kas vēlas mācīties, kā mainīt korporatīvo kultūru un kļūt izciliem.

Kvalitātes sistēmas un modeļi



MBNQA



Kvalitātes sistēmas un modeļi

Kāpēc kvalitātes sistēma un tās vadība ir nozīmīga?

- Ja ir nepieciešams uzlabot kvalitāti un procesus, skolas vadībai ir **divas alternatīvas**:
 - a) uzlabot darbinieku prasmes, kuras tiem nepieciešamas darbā;
 - b) pilnveidot procesus, kas nosaka, kā darbiniekiem veicams darbs.
- Kura izvēle būtu labāka?

Džurans (*Juran*, 1998) noteica, kāda ir katra minētās alternatīvas procentuālā ietekme uz rezultātu. Viņš konstatēja, ka vismaz **85% problēmu** rodas, pateicoties **procesa izveidei un īstenošanai**, un **apmēram 15%** - to cilvēku, kuri ir iesaistīti procesā, **nepietiekamu spēju un prasmju dēļ**.
- **Sistēmas komponentes**, sauktas par procesiem, gandrīz vienmēr ir problēmas cēlonis, ja kaut kas nenotiek atbilstoši tam, kas tika sagaidīts.

Kvalitātes sistēmas un modeļi

Izplatītākās problēmas procesu pieejas ieviešanā un īstenošanā

Nav vadības izpratnes, kam tas vajadzīgs

Darbinieki nav ieinteresēti

Grūti identificēt procesus un noteikt to robežas

Procesu aprakstu tehniskā sagatavošana

Procesa apraksts var būt grūti saprotams

Aprakstot procesu pirmo reizi, uzreiz gribas to
aprakstīt kā pilnveidotu

Kvalitātes sistēmas un modeļi

Kāpēc tomēr veidot kvalitātes kultūru un ieviest kvalitātes sistēmu?

Saprot, kas notiek organizācijā

Atklāj problēmas

Atklāj “šaurās” vietas

Samazina procesa izpildes laiku

Samazina izmaksas

Uzlabo efektivitāti

Paaugstinās darbinieku un klientu apmierinātība

Paaugstinās kvalitāte kopumā

Kvalitātes sistēmas un modeļi

Kvalitātes vadības sistēma izglītības iestādē – kāpēc?

- Par kvalitātes sistēmu un tās vadību tieši vai netieši runā gandrīz ikviena organizācija.
- Kvalitātes vadības sistēmas prasība ir – katram organizācijas darbiniekam ir jāzina tās darbības pamatprincipi un jāpiedalās organizācijas procesu pilnveidošanā.
- Sabiedrības augstās prasības pret izglītības sektoru.
- Labāka pārvaldība.

Kvalitātes vadības pamatprincipi

- Aktīva vadītāju un līderu iesaistīšanās kvalitātes kultūras veidošanā.
- Komunikācija un ikviena līdzdalība kopīgajā darbā, kā arī izpratne par skolas mērķiem.
- Visa uzmanība pievērsta skolas personālam, skolēniem un iesaistītajām pusēm.
- Procesu pieeja un integrēta sistēma, pastāvīga pilnveide un kvalitātes kultūra.
- Lēmumu pieņemšana, balstoties uz faktiem, un datu monitoringa un vadības sistēma.
- 360 grādu kvalitātes skatījums uz skolas darbību un «kvalitātes balsstiesības» lēmumu pieņemšanas procesā.

Kvalitātes sistēmas modeļi un vadības pieejas

Plānojot un ieviešot kvalitātes vadības sistēmu vai izvēloties kvalitātes vadības stratēģiju, **nav viena risinājuma!**

Katrai situācijai vai organizācijai **būs savs unikāls risinājums.**

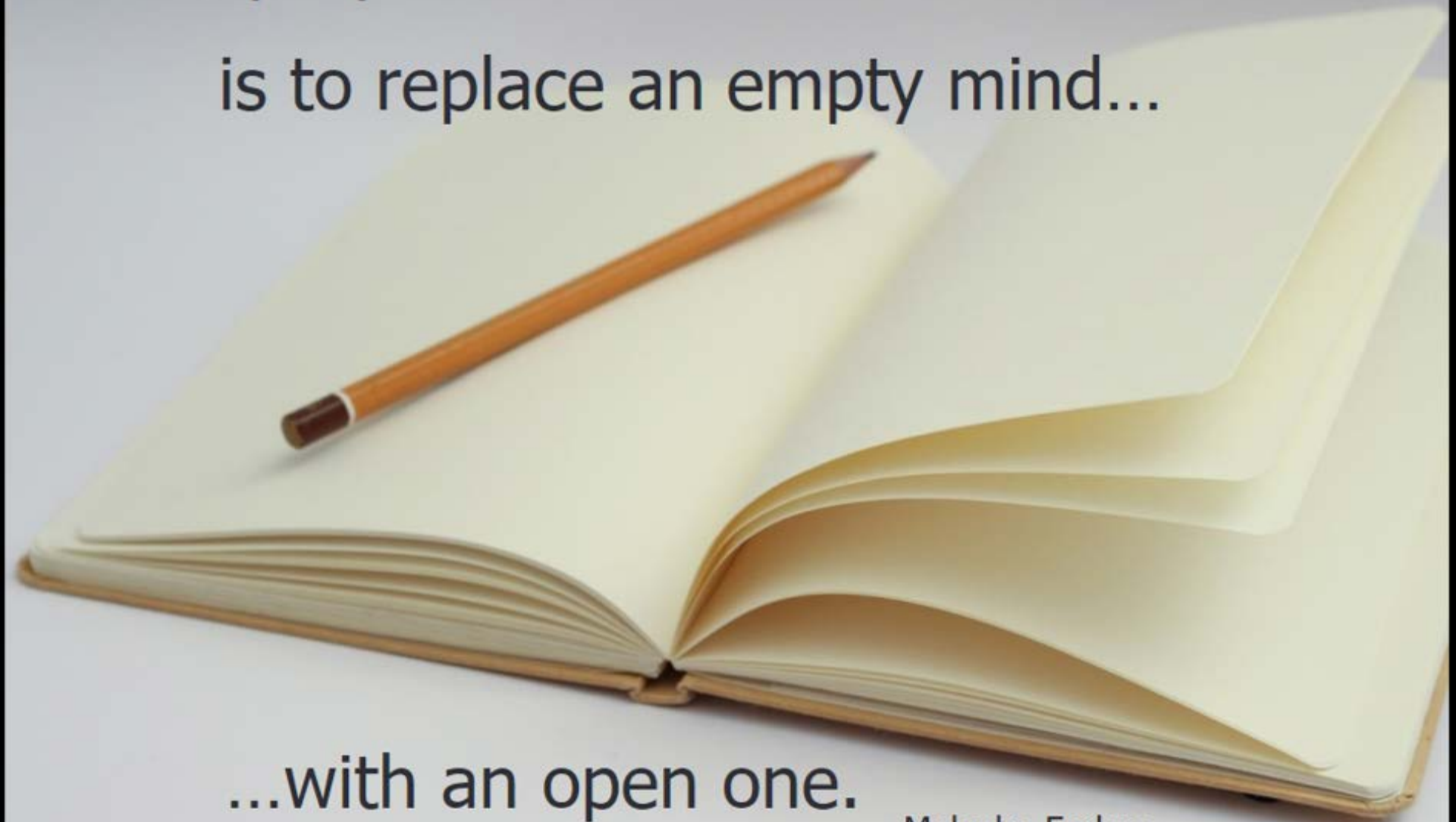
Katra organizācija ir unikāla, tai **ir unikāla kvalitātes kultūra**, vadības prakse un procesi, lai radītu un piegādātu savus produktus un pakalpojumus.

Kvalitātes vadības stratēģija dažādās organizācijās atšķiras, tomēr **pamatprincipi un galvenie elementi ir līdzīgi.**

The purpose of education...
is to replace an empty mind...

...with an open one.

Malcolm Forbes



Tiešsaistes mācības
“DEMOKRĀTISKA PĀRVALDĪBA
IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ”

Paldies par uzmanību!
**Veiksmi visiem, veidojot un
pilnveidojot kvalitātes sistēmu!**

Inga Lapiņa

22. aprīlis 2021. gads



RTU
**INŽENIEREKONOMIKAS
UN VADĪBAS FAKULTĀTE**