

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
PEDAGOĢIJAS, PSIHOLOĢIJAS UN MĀKSLAS FAKULTĀTE
IZGLĪTĪBAS ZINĀTŅU UN PEDAGOĢISKO INOVĀCIJU NODAĻA

KVALITĀTES VADĪBAS PILNVEIDOŠANA VIDUSSKOLĀ

MAGISTRA DARBS

Autors: Elīna Magonīte

Studenta apliecības Nr.: em07030

Darba vadītāja: Dr.oec.,prof. Andrejs Geske

RĪGA 2021

ANOTĀCIJA

Ļoti maz ir atrodama informācija par to, kāda ir kvalitātes vadība izglītības iestādē, pārsvarā piemēros tiek runāts par augstāko izglītību bet ne vidusskolas, tāpēc daudzās skolās kvalitātes vadība ir ieviesta virspusīgā līmenī un tā netiek nodrošināta pilnvērtīgi.

Maģistra darba mērķis ir izpētīt kvalitātes vadības sistēmas pielietošanas iespējas vispārējās izglītības iestādē un veikt atbilstošu gadījuma pētījumu vidusskolā.

Darbā izmantotās metodes ir literatūras analīze, dokumentu analīze, aptaujas metode un izziņas metodes (Indukcija un dedukcija).

Pētījuma laikā tika secināts, ka iekšējā komunikācijā un informācijas apmaiņas procesā pastāv problēmas, jo, kā liecina iegūtie pētījuma dati, visa līmeņa darbinieki nav vienlīdz informēti par skolas darbību un jaunumiem. Vadība pārsvarā komunicē ar augstāka līmeņa darbiniekiem, otrā plānā atstājot pārējos darbiniekus, lai gan kvalitātes vadības sistēma paredz visu iesaistīto pušu (arī darbinieku) iesaisti un informēšanu. Pastāv zināmas problēmas vadības darbībā, kas attiecas uz skolas interešu veicināšanu kā arī sadarbībā ar iesaistītajām pusēm kā arī pastāv nepilnības vadības ieguldījumos iestādes darbības pilnveidē.

Atslēgvārdi: kvalitātes vadība, vidusskola, kvalitāte, vadība, personāls, pārvaldība

ABSTRACT

Very little information is available on quality management in the educational establishment, mainly on higher education, but not in secondary schools, so in many schools quality management has been introduced at secondary level and is not fully provided.

The aim of the master's thesis is to study the possibilities of applying the quality management system in a general education institution and to conduct an appropriate case study in a secondary school.

The methods used at work are literature analysis, document analysis, survey method and induction and deduction method.

The study concluded that there are problems in internal communication and the information exchange process, since, according to the findings of the study, employees at all levels are not equally informed about the functioning and news of the school. Management mostly communicates with senior staff, leaving other staff in the second plan, although the quality management system provides for the involvement and information of all stakeholders (including employees). There are certain problems in the management activity, which concern promoting the interests of the school as well as in cooperation with the parties involved, and there are shortcomings in management investments in improving the functioning of the institution.

Keywords: quality management, high school, quality, management, staff, management

SATURA RĀDĪTĀJS

APZĪMĒJUMU SARAKSTS.....	5
IEVADS	6
1. KVALITĀTES VADĪBAS SISTĒMA UN TĀS RAKSTUROJUMS	10
1.1. Kvalitātes vadība	10
1.2. Kvalitātes vadības teorijas.....	13
1.3. Kvalitātes vadības procesi	19
1.4. Visaptverošā kvalitātes vadība	23
2. KVALITĀTES VADĪBA IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ	28
2.1. Mūsdienu izglītības mērķi un uzdevumi	28
2.2. Vadība un personāls	31
2.3. Mācību programma	33
2.4. Kvalitātes novērtēšana.....	35
3. IZGLĪTĪBAS IESTĀDES DARBĪBAS NOVĒRTĒJUMS	39
3.1. Izglītības iestādes darbības raksturojums	39
3.2. Iestādes kvalitātes vadības sistēmas koncepcija.....	41
3.3. Dokumentu vadības sistēma	42
3.4. Skolas resursi.....	43
4. IZGLĪTĪBAS IESTĀDES KVALITĀTES VADĪBAS SISTĒMAS NOVĒRTĒŠANA.....	51
4.1. Izvēlēto metožu pamatojums.....	51
4.2. Rezultāti un diskusija	53
NOBEIGUMS	66
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS SARAKSTS	69
PIELIKUMS.....	76

APZĪMĒJUMU SARAKSTS

TQM - Total Quality Management – Kopējā kvalitātes vadība

OECD - Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija

ISO - Starptautiskā standartizācijas organizācija

PDCA – Deminga aplis

UNESCO - Apvienoto Nāciju Izglītības, zinātnes un kultūras organizācija

UNICEF - Apvienoto Nāciju Starptautiskais Bērnu fonds

ERAF - Eiropas Reģionālās attīstības fonds

RDLIS - Rīgas domes lietvedības informācijas sistēmas

UDV - Universālā darba virsma

VIIS - Valsts izglītības informatizācijas sistēma

IEVADS

Mūsdienās kvalitātes vadību var uztvert gan kā konkrētu sistēmu, gan kā filozofiju, kura ir visu organizācijas procesu pamatā – visaptveroša kvalitātes vadība. Kvalitātes vadības būtība ir spēja pastāvīgi uzlabot organizācijas procesus, padarot tos pēc iespējas efektīvākus un novēršot kļūdu jeb neatbilstību rašanos (Ministru kabinets, 2014).

Vispārēja kvalitātes pieeja mūsu skolu vadīšanai ir nepieciešama, lai apmācāmie varētu pilnvērtīgi darboties resursu izsīkšanas apstākļos. Skolām jābūt dinamiskām un elastīgām, lai apmierinātu pieprasījumu. Skolēnu, vecāku un sabiedrības cerības attiecībā uz izglītības prioritātēm, izmaksām, pieejamību, programmām un atbilstību liek skolām nepārtraukti novērtēt un uzlabot kvalitātes vadību.

Izglītības kvalitāte ir daudzdimensionāls jēdziens, ar dažādu konceptualizāciju. Tas ietver ieguldījumu kvalitāti skolēnu, mācībspēku, atbalsta personāla un infrastruktūras veidā, procesu kvalitāti mācību un pasniegšanas veidā un rezultātu kvalitāti apgaismotu skolēnu veidā. Kvalitātes kontrole ir efektīva kvalitātes nodrošināšanas sistēma, nodrošinot nepārtrauktu izcilību. Kvalitātes vadība apsver darbinieku lomu produktivitātes uzlabošanā. Efektīva kvalitātes vadība izglītības iestādē, nozīmē, ka skola spēj nodrošināt, ka esošā kvalitātes vadības sistēma izpilda iestādes līgumsaistības, normatīvās un uzraudzības institūciju prasības, kā arī pārvaldības sistēmas efektivitāti, kas sekmē izglītības iestādes izvirzīto mērķu sasniegšanu.

Lai arī kvalitātes vadību galvenokārt izmanto rūpniecības un ražošanas organizācijas, tā ir izpelnījusi arī par izglītības jomu. Izglītības kvalitāte bieži ir bijusi starptautiska problēma. Daudzas ar kvalitātes vadību saistītās idejas ir īstenotas augstākajā izglītībā un metode ir sākusi attīstīties pamatskolās un vidusskolās, neskatoties uz to, ka tās lietotāji nav pazīstami ar šo nosaukumu. Daudzi zinātniski autori pierāda, ka ir izstrādātas vairākas kvalitātes vadības metodes un pieejas, lai ļautu pārskatīt un reformēt izglītības struktūras un funkcijas (Cruz et al., 2016; Sunder, 2016). Tāpat ir veikti vairāki pētījumi par kvalitātes vadības sistēmu izglītības iestādēs, piemēram, Dž. Atieno rakstot maģistra darbu “Izaicinājumi saskarties ar kopējās kvalitātes vadības (TQM) prakses ieviešanu valsts vidusskolās Kenijā”, kura mērķis bija noteikt problēmas, kas kavē TQM praksi valsts vidusskolās Migori apgabalā, Kenijā. Autore atklāja, ka organizācijas kultūrai, vadības saistībām, resursiem un organizācijai ir galvenā loma TQM ieviešanā. Jo īpaši būtu jāņem vērā un vajadzības gadījumā jāmaina organizācijas kultūra, lai atvieglotu TQM prakses ieviešanu. Turklāt vadībai jābūt saistošai, vienlaikus iesaistot visas ieinteresētās personas TQM prakses īstenošanā (Atieno, 2013).

Tāpat H. K. Jau un L. F. Čengs (2013) pārbaudīja saikni starp vērtībām un uzdevumiem, sistēmām un komandām, resursiem un izmaiņām, kā arī studentu vajadzībām un personāla iespējām 83 Honkongas pamatskolās. Secinājumi atklāja, ka visās izglītības jomās pastāv attiecības. Jo īpaši vērtību un uzdevumu sektors ir svarīga kvalitātes vadības iezīme, un tā var pozitīvi ietekmēt pārējās trīs jomas. Sistēma un komandu zona var arī pozitīvi ietekmēt resursus un izmaiņas, kā arī studentu vajadzības un personāla iespēju palielināšanu. Skolas ir izveidojušas īpašu grupu, kas varētu uzturēt kvalitātes izmaiņas un uzraudzīt TQM izmantošanu mācībā (Yau, Cheng, 2013).

S. D. Anastasiadou (2015) pārbaudīja grieķu skolotāju uzskatus saskaņā ar Eiropas kvalitātes (t.i., Eiropas Kvalitātes vadības fonda (EFQM) modeli) un ievērojot Deminga, Jurana un Krosbija filozofijas. EFQM (modelis, kuru iestāde var pieņemt, lai ieviestu TQM principus, lai sasniegtu izcilību) sastāv no divām kategorijām: “veicinātāji” un “rezultāti”. Izlasē bija 300 vidējās izglītības skolotāju. Autori apsprieda stiprinošās un vājās puses, kā arī iemeslus grieķu izglītības zemajam sniegunam. Galvenie trūkumi bija vadība un skaidra redzējuma trūkums, kas atbilstu visu ieinteresēto personu vajadzībām un kultivētu nepārtrauktu pilnveidošanās un izcilības kultūru. Autore ieteica lielāku uzmanību pievērst izglītības vadības vīzijām un darbībām (Anastasiadou, 2015). Ņemot vērā pētījumus par kvalitātes vadību izglītības iestādē un to kavējošajiem faktoriem, kā arī to, ka lielākā daļa pētījumu par kvalitātes vadību izglītības iestādēs ir veikti ārzemēs, tika noteikta maģistra darba tēma – Kvalitātes vadības pilnveidošana “X” vidusskolā, kas sniegtu lielāku priekšstatu par to, kā kvalitātes vadības sistēma tiek īstenota Latvijas skolā, cik efektīva tā ir un kādas problēmas tajā pastāv.

Maģistra darba **mērķis** ir izpētīt kvalitātes vadības sistēmas pielietošanas iespējas vispārējās izglītības iestādē un veikt atbilstošu gadījuma pētījumu vidusskolā.

Mērķa sasniegšanai tika izvirzīti **uzdevumi**:

1. Apkopot literatūru par kvalitātes vadības sistēmas procesu un tā priekšrocībām;
2. Apkopot literatūru par kvalitātes vadību izglītības iestādē;
3. Izvērtēt vidusskolas esošo kvalitātes vadības sistēmu;
4. Izstrādāt aptaujas anketu skolas darbiniekiem;
5. Veikt darbinieku aptauju un apkopot iegūtos rezultātus;
6. Esošo problēmu apzināšana un priekšlikumu izstrādāšana kvalitātes vadības pilnveidošanai.

Pētījuma **objekts**: kvalitātes vadība

Pētījuma **priekšmets**: kvalitātes vadība izglītības iestādē un tās pilnveidošana

Pētījuma **jautājumi:**

- Kāda ir kvalitātes vadības nepieciešamība izglītības iestādē?
- Kāda ir esošā kvalitātes vadība vidusskolā?
- Kādas ir nepilnības vidusskolas kvalitātes vadībā?

Izmantotās pētniecības **metodes:**

- Literatūras analīze;
- Dokumentu analīze;
- Aptaujas metode;
- Izziņas metodes (Indukcija un dedukcija).

Pētījuma **bāze:**

Analizētās literatūras vienību skaits – Kopā darbā izmantotas 73 literatūras vienības.

Kā galvenie autori, kuru darbi tika apskatīti bija Kvalitātes vadības sistēmas pamatlicēji, kā V. Demings, J. M. Jurans un P. Krosbijs. Tāpat tika apskatīti arī dažādu autoru pētījumi un raksti par kvalitātes vadības sistēmu izglītības iestādēs: Sahney, S. (2016). *Use of multiple methodologies for developing a customer-oriented model of total quality management in higher education*. Sfakianaki, E. (2019). *A measurement instrument for implementing total quality management in Greek primary and secondary education*. Ciurea, A. and Nedelcu, A. (2014). *Analysis of the instruments and techniques used for total quality management*. Kalpana, G. (2014). *Developing a model of total quality management for primary school education in India*. Cruz, F.J.F., Gálvez, I.E., Santaolalla, R.C. (2016). *Impact of quality management systems on teaching-learning processes*. Atieno, J.A. (2013). *Challenges Facing the implementation of TQM practices in public secondary schools in Kenya*. Yau, H.K., Cheng, L.F. (2013). *Quality management in primary schools*.

Aptauju aizpildīja 109 darbinieki, no tiem lielākā daļa bija pedagogi (72), 33 tehniskie darbinieki, 2 atbalsta darbinieki un 2 direktora vietnieki. 31 darbinieki vecumā no 41 līdz 50 gadiem, 17 darbinieki 51 un vairāk, tikai 33 no 109 darbiniekiem ir vecumā līdz 30 gadiem un 28 vecumā līdz 40 gadiem. 27 darbinieki skolā strādā vairāk kā 20 gadus, 18 darbinieki 15 līdz 20 gadus un 24 darbinieki 10 līdz 15 gadus. 21 darbinieks strādā skolā 5 līdz 10 gadus un 14 darbinieki 1 līdz 5 gadus, tikai 5 darbinieki skolā strādā ne vairāk kā 1 gadu.

Analizētie dokumenti – skolas attīstības plāns, kurā minēti skolas mērķi, uzdevumi un galvenās pilnveidošanas darbības, LR Izglītības likums – kurā definēts izglītības mērķis un galvenie darbības virzieni programmu nodrošināšanai skolās, Skolas iekšējie noteikumi, kuros

minēta kārtība, kādā organizē izglītības procesu, Darba kārtības noteikumi, kas reglamentē vienotu darba kārtību, Skolas pašnovērtējuma ziņojums, kurā minētas ziņas par skolu un esošajiem resursiem.

Darba struktūru:

Darbs sastāv no Ievada, 4 nodaļām, Nobeiguma, Izmantotās literatūras saraksta un Pielikumiem. Darba pirmajā nodaļā tiek apskatīta un analizēta literatūra par kvalitātes vadības sistēmu, apskatītas galvenās kvalitātes vadības teorijas, ko izstrādāja Demings, Jurans un Krosbijs, kvalitātes vadības procesi kā arī kopējā kvalitātes vadība (TQM), kas tiek īstenota arī daudzās izglītības iestādēs pasaulē.

Darba otrajā nodaļā tiek analizēta literatūra par kvalitātes vadību izglītības iestādē un tās sastāvdaļām, kā vadības un personāla loma kvalitātes vadībā, mācību programmas veidošana un kvalitātes novērtēšana, kā arī iesaistīto pušu loma veiksmīgas kvalitātes vadības integrēšanai izglītības iestādē.

Darba trešajā nodaļā tiek analizēta izglītības iestādes darbība un esošā kvalitātes vadības sistēma ar tās sastāvdaļām, kas ir dokumentu vadības sistēma, skolas resursi un kopējā darbība kvalitātes īstenošanā.

Darba ceturtajā nodaļā tiek veikts pētījums, kurā izstrādāta aptaujas anketa skolas darbiniekiem, kurā ietverti jautājumi par kvalitātes vadības īstenošanu skolā un tās novērtēšanu, kā arī rezultātu un diskusijas analīze.

Darba nobeiguma daļā ir apkopoti darba izstrādes gaitā iegūtie secinājumi, atbildes uz pētnieciskajiem jautājumiem un ieteikumi kvalitātes vadības uzlabošanā.

1. KVALITĀTES VADĪBAS SISTĒMA UN TĀS RAKSTUROJUMS

1.1. Kvalitātes vadība

Kvalitātes definīcijas ir daudz. Daži ir vairāk saistīti ar objektīviem faktiem, bet citi - ar subjektīvākām izjūtām, taču tie ir savstarpēji atkarīgi.

Kvalitāti varētu definēt kā pamata līdzekli jebkura produkta vai pakalpojuma dabiskajam īpašumam, kas ļauj to salīdzināt ar jebkuru citu šāda veida preci vai pakalpojumu. Vārdam kvalitāte ir daudz nozīmju, taču būtībā tas attiecas uz objekta raksturīgo īpašību kopumu, kas ļauj apmierināt norādītās vai netiešās vajadzības (Eldin, 2011).

Turklāt preces vai pakalpojuma kvalitāte ir klienta priekšstats par to. Patērētāja domāšanas veids pieņem konkrētu preci vai pakalpojumu un atzīst tā spēju apmierināt viņa vai viņas vajadzības.

Kvalitāte attiecas uz visām tām produkta (vai pakalpojuma) īpašībām, kuras pieprasa klients. Kaut kā kvalitāti var noteikt, salīdzinot raksturīgo īpašību kopumu ar prasību kopumu. Ja šīs raksturīgās īpašības atbilst visām prasībām, tiek sasniegta augsta vai izcila kvalitāte. Ja šīs īpašības neatbilst visām prasībām, tiek sasniegts zems vai slikts kvalitātes līmenis. Tāpēc kvalitāte ir pakāpes jautājums. Rezultātā centrālais kvalitātes jautājums ir šāds: cik labi šīs raksturīgo īpašību kopums atbilst šīm prasību kopumam? Īsāk sakot, kaut kas ir atkarīgs no raksturīgo īpašību kopuma un prasību kopuma un no tā, cik labi pirmais atbilst otram. Saskaņā ar šo definīciju kvalitāte ir relatīvs jēdziens. Saistot kvalitāti ar prasībām, ISO 9000 apgalvo, ka kaut kā kvalitāti nevar noteikt vakuumā. Kvalitāte vienmēr ir saistīta ar prasību kopumu (ISO, 2020).

No daudzajām vārda “kvalitāte” nozīmēm kvalitātes vadībā ir izšķiroša nozīme divām:

“Kvalitāte” ir tās produktu īpašības, kas atbilst klientu vajadzībām un tādējādi nodrošina klientu apmierinātību. Šajā ziņā kvalitātes nozīme ir orientēta uz ienākumiem. Šādas augstākas kvalitātes mērķis ir nodrošināt lielāku klientu apmierinātību un, cerams, palielināt ienākumus. Tomēr, lai nodrošinātu vairāk un / vai labākas kvalitātes funkcijas, parasti ir nepieciešami ieguldījumi, un tādējādi tas parasti nozīmē izmaksu pieaugumu. Augstāka kvalitāte šajā ziņā parasti “maksā vairāk”.

“Kvalitāte” nozīmē brīvību no trūkumiem - brīvību no kļūdām, kas prasa atkārtotu darbu (pārstrādāšanu) vai kuru rezultātā rodas neveiksmes laukā, klientu neapmierinātība, klientu pretenzijas utt. Šajā ziņā kvalitātes nozīme ir orientēta uz izmaksām, un augstāka kvalitāte parasti “maksā mazāk” (Eldin, 2011).

Kvalitātes vadība ir visu darbību un uzdevumu pārraudzība, kas jāveic, lai saglabātu vēlamo izcilības līmeni. Tas ietver kvalitātes politikas noteikšanu, kvalitātes plānošanas un nodrošināšanas izveidošanu un ieviešanu, kā arī kvalitātes kontroli un kvalitātes uzlabošanu. To sauc arī par kopējo kvalitātes vadību (Rose, 2005).

ISO 9001: 2015 starptautiskais standarts, kas nosaka prasības kvalitātes vadības sistēmām, ir visredzamākā pieeja kvalitātes vadības sistēmām.

Pareiza kvalitātes vadība nozīmē sekojošu nākamā līmeņa - kvalitātes nodrošināšanas - ieviešanu. Kvalitātes vadība ir visu plānoto un sistemātisko darbību kopums, kas nepieciešams, lai nodrošinātu pietiekamu pārliecību, ka produkts, process vai pakalpojums atbilst noteiktajām kvalitātes prasībām (ISO, 2020). Galveno terminu definīcijas skatīt 1.1.tabulā.

1.1.tabula

Terminu, kas saistīti ar kvalitātes vadību, definīcijas (Quality management and ISO 9001 standard, 2016)

Termins	Definīcija
Kvalitāte	Atbilstība prasībām
Kvalitātes kontrole	Kvalitātes vadības daļa, kas vērsta uz kvalitātes prasību izpildi. Korektīvs rīks, kas vērsts uz produkcijas kvalitāti. Piemērs: Apstiprināšana / programmatūras testēšana, pārbaude, salīdzinošās atsauksmes.
Kvalitātes nodrošināšana	Daļa kvalitātes vadības bija vērsta uz pārliecības nodrošināšanu, ka kvalitātes prasības tiks izpildītas. Vadības rīks, kas vērsts uz kvalitātes procesu. Piemērs: verifikācijas darbības, procesu kontrolesaraksti, projektu revīzijas un metodikas un standartu izstrāde.
Kvalitātes vadība	Vadības darbības un funkcijas, kas saistītas ar kvalitātes politikas noteikšanu un tās īstenošanu, izmantojot tādus līdzekļus kā kvalitātes plānošana, kvalitātes nodrošināšana un kvalitātes kontrole.
Kvalitātes vadības sistēma	Sistēma, kas sastāv no kvalitātes plānošanas un kvalitātes uzlabošanas darbībām, kvalitātes politikas un mērķu kopuma izveidošanas, kas darbosies kā vadlīnijas organizācijā, kā arī kvalitātes nodrošināšanā.

Process	Jebkura darbība vai darbību kopums, kas izmanto resursus, lai ieguldījumus pārveidotu par rezultātiem.
---------	--

Kvalitātes vadība ir atšķirīgs veids, kā organizēt darbinieku centienus. Mērķis ir saskaņot savus centienus tā, lai darbinieki ne tikai ar entuziasmu tuvotos uzticētajiem uzdevumiem, bet arī piedalītos darba uzlabošanā (Hossain, Zaman, 2017). Kvalitātes vadība ievieš būtiskas izmaiņas attiecībās starp tiem, kas pārvalda, un tiem, kas faktiski strādā. Parastajās pārvaldības metodēs vadība tiek uztverta kā privilēģija, un darbaspēku bieži uzskata par precī.

Edvards Beikers divdesmit gadus strādāja *Ford Motor* kompānijā. Tas ietvēra piecus gadus kā korporatīvam direktoram, kvalitātes stratēģija un operāciju atbalsts, kur viņa pienākumos ietilpa Dr. Deminga konsultāciju vadīšana ar uzņēmumu. Viņš palīdzēja doktoram Demingam daudzos publiskos un privātajos semināros. Pēc darba *Ford Motor* Beikers konsultējās ar dažādām uzņēmējdarbības, izglītības un valdības organizācijām. Viņš ir sarakstījis daudzus darbus kvalitātes, produktivitātes un sistēmas uzlabošanas jomā. Beikers ir salīdzinājis tradicionālo un kvalitātes vadību, kas parādīta 1.2.tabulā, kurā uzskaitītas dažas svarīgākas atšķirības starp parasto vadību un kvalitātes vadību.

1.2.tabula

Kontrasts starp tradicionālo stilu un kvalitātes vadība (Baker, 2016)

Tradicionālā vadība	Kvalitātes vadība
Uzņēmējdarbība tiek uzskatīta par atsevišķu, ļoti specializētu individuālu izpildītāju un vienību kolekciju, kas ir saistīta funkcionālā hierarhijā.	Uzņēmums tiek uzskatīts par savstarpēji atkarīgu procesu sistēmu, kas laika gaitā ir savstarpēji saistīta, izmantojot sadarbojošos (iekšējo un ārējo) piegādātāju un klientu tīklu. Procesi ir saistīti ar uzņēmuma misiju un mērķi, izmantojot mikro līdz makro procesu hierarhiju.
Darbinieki tiek uzskatīti par "precēm", kas ir savstarpēji aizvietojami un attīstīti, pamatojoties uz uzņēmuma uztvertajām vajadzībām. Darbinieki ir pasīvi ieguldītāji, ar nelielu autonomiju, dara to, ko viņiem saka, un neko vairāk.	Darbinieki ir uzņēmuma patiesā konkurences priekšrocība. Līderība darbiniekiem nodrošina personības izaugsmes un attīstības iespējas. Darbinieki spēj priecāties un lepoties, mācoties un gūstot panākumus, un tiek uzlabota uzņēmuma spēja gūt panākumus. Darbinieki ir

	aktīvi līdzstrādnieki, kurus novērtē viņu radošums un inteliģence. Katrs darbinieks ir procesa vadītājs
Kvalitāte tiek definēta kā iekšējo specifikāciju un standartu ievērošana. Tāpēc kvalitāti mēra tikai ar defektu neesamību. Lai kontrolētu defektus, ir nepieciešama citu cilvēku pārbaude. Inovācijas nav nepieciešamas.	Kvalitāte tiek definēta pozitīvā nozīmē kā produkti un pakalpojumi, kas pārsniedz klientu pašreizējās vajadzības un cerības. Nepieciešama inovācija.
Kvalitāte iemieso zināšanas, kas piemērojamas tikai ražošanai un inženierzinātnēm.	Kvalitāte iemieso zināšanas, kas piemērojamas visām uzņēmuma disciplīnām.

Kvalitātes vadības principi nosaka uzņēmuma un tā darbinieku attieksmi pret vispārējām kvalitātes problēmām. Viņu ietekme uz kvalitāti ir ilgstoša, nosaka uzņēmuma attīstības stratēģiju. Principi nosaka kvalitātes politikas galvenos mērķus un uzdevumus. Tie izraisa to, ka katra darbība ir faktiski pamatota un virzīta. Principi var veidot norāžu kopumu par attiecību veidošanu visā uzņēmumā. Tos var arī īpaši vērst uz darbiniekiem noteiktos departamentu uzņēmumos.

Kvalitātes vadības principi, kas noteikti ISO 9000 normā, ir kolektīvās pieredzes un izmērāmu organizācijas panākumu rezultāts. Tie tika noteikti vispārīgi. Vairāk par kvalitātes vadības sistēmas procesiem tiks apskatīts nākamajā apakšnodaļā.

1.2. Kvalitātes vadības teorijas

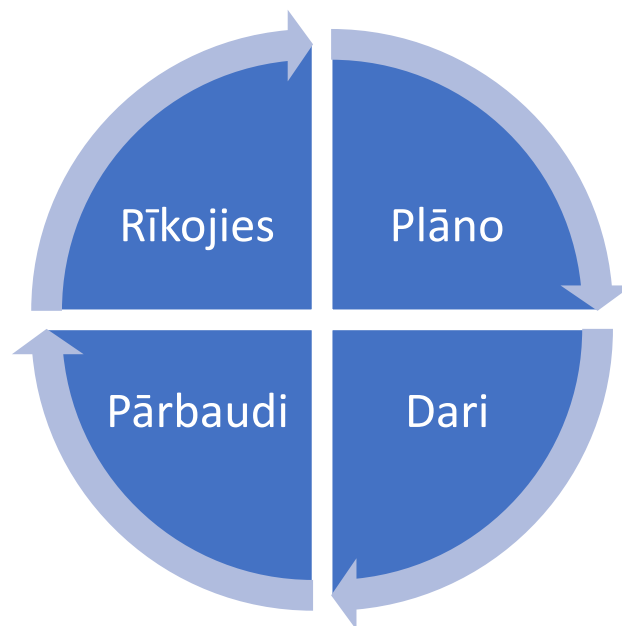
Kvalitātes vadības principus, kurus mēs šodien zinām, izstrādāja daudzi teorētiķi un praktiķi (Duffy, Payne, 2007). Vissvarīgākie no viņiem pieder: E. W. Demings un viņa 14 principi, J. M. Jurans un viņa 10 principi, P. B. Krosbijs, viņa princips „nulle defekti” un 4 pieņēmumi. Šī “trīs kvalitātes tēvu” turpinātāji kvalitātes principu jomā bija: W.E. Konvejs un viņa 6 ieteikumi vadītājiem kvalitātes uzlabošanas galamērķī. A.V. Feigenbaums, viņa visaptverošas kvalitātes vadības principi un stratēģijas principi un motivēšana vadībā. K. Išikava un viņa ierosinājumu izmantot elementārus kvalitātes vadības, kvalitātes loku un kvalitātes vadības principu rīkus, G. Taguči un viņa vērtēšanas un kvalitātes zaudējumu samazināšanas principi, izmantojot kvalitātes uzlabošanas eksperimentu plānošanas metodi.

Viena no “principa” definīcijām ir tā, ka galvenā pārlicība, teorija vai likums lielā mērā ietekmē to, kā kaut kas tiek darīts. “Kvalitātes vadības principi” ir fundamentālu uzskatu, normu,

noteikumu un vērtību kopums, kas tiek pieņemts kā patiens un ko var izmantot par pamatu kvalitātes vadībai (Luburić, 2015). Kvalitātes vadību var izmantot kā pamatu organizācijas darbības uzlabošanai.

Kvalitātes vadības pamatprincipus definējis W.E. Demings (*W. Edwards Deming*), kurš tiek uzskatīts par vienu no galvenajiem mūsdienu kvalitātes vadības pamatlicējiem.

W. E. Demings 1950. gados ierosināja analizēt un izmērīt biznesa procesus, lai identificētu variāciju avotus, kuru dēļ produkti novirzās no klientu prasībām. Viņš ieteica biznesa procesus ievietot nepārtrauktā atgriezeniskās saites ciklā, lai vadītāji varētu identificēt un mainīt procesa daļas, kurām nepieciešami uzlabojumi. Kā skolotājs Demings izveidoja diagrammu, lai ilustrētu šo nepārtraukto procesu – Deminga apli, kas plaši pazīstams kā PDCA cikls (PLAN-DO-CHECK-ACT) jeb latviski - PLĀNO – DARI – PĀRBAUDI – RĪKOJIES (PDPR) cikls.



1.1.att. Deminga aplis

Deminga cikls jeb PDCA cikls ir nepārtraukts kvalitātes uzlabošanas modelis, kas sastāv no četrām atkārtotām darbību loģiskas secības nepārtrauktai pilnveidei un mācībām: plānot, darīt, pārbaudīt (pētīt) un rīkoties. PDCA cikls ir pazīstams arī kā Deminga cikls, nepārtrauktas uzlabošanas spirāles Deminga ritenis.

Šo metodiku, ko sākotnēji sauca par Ševartas ciklu (*Shewhart cycle*), izstrādāja Valters A. Ševarts (*Walter A. Shewhart*). 1950. gadā japāņi to pārdēvēja par Deminga ciklu (*Deming cycle*). V. E. Demings ierosināja, ka šī procedūra jāievēro, lai uzlabotu jebkuru ražošanas posmu, un kā procedūra, lai atrastu īpašu variācijas cēloni, ko norāda statistikas signāli. Plāna stadija ietver

pašreizējās situācijas izpēti, datu vākšanu un uzlabojumu plānošanu. Darišanas posms sastāv no plāna ieviešanas izmēģinājuma veidā. Pārbaudes posms ir paredzēts, lai noteiktu, vai izmēģinājuma plāns darbojas, un lai noskaidrotu, vai nav atklātas kādas citas problēmas vai iespējas. Rīkojies posms sastāv no galīgā plāna īstenošanas (Deming, 1982). Pēc tam, tas atgriežas plāna stadijā, lai turpinātu diagnosticēt un uzlabot, cikls nekad nebeidzas.

Pēc vairāku autoru domām, sākotnējā PDCA cikla radītājs bija amerikāņu statistiķis V. A. Ševarts (Silva, Medeiros, Vieira, 2017; Tajra, Lira, Rodrigues, Tajra, 2012). Tomēr V. E. Demings bija tas, kurš piecdesmitajos gados izstrādāja šo metodi, kas mūsdienās ir viena no pasaulē pazīstamākajām un piemērotākajām. Sākumā PDCA cikls tika izmantots kā līdzeklis produktu kvalitātes kontrolei. Tomēr vēlāk tas tika izcelts kā metode, kas ļāva attīstīt procesa uzlabojumus organizācijas līmenī (Silva, Medeiros, Vieira, 2017; Sangpikul, 2017). Pašlaik PDCA ciklu raksturo tā nepārtrauktas uzlabošanas pieeja, un tas ir atzīts par loģisku programmu, kas ļauj uzlabot aktivitātes (Maruta, 2012). Vairāki autori apgalvo, ka PDCA cikls ir daudz vairāk nekā vienkāršs ražošanas rīks. Tā vietā viņi min, ka PDCA cikls ir nepārtrauktas procesu pilnveidošanas filozofija, kas ieviesta uzņēmumu organizatoriskajā kultūrā un ir vērsta uz nepārtrauktu mācīšanos un zināšanu radīšanu (Darmawan, Hasibuan, 2018). PDCA cikla posmi:

Plāno: Šajā posmā tiek noteiktas uzlabojumu iespējas, un tām vēlāk tiek piešķirtas prioritātes. Tāpat analizējamā procesa pašreizējo situāciju nosaka konsekventi dati, tiek noteikti problēmu cēloņi un tiek piedāvāti iespējamie risinājumi tās risināšanai.

Darīt: Šajā posmā ir paredzēts īstenot rīcības plānu, atlasīt un dokumentēt informāciju. Jāņem vērā arī negaidīti notikumi, gūtās mācības un iegūtās zināšanas.

Pārbaudi: Šajā solī tiek analizēti iepriekšējā posmā veikto darbību rezultāti. Tiek veikts pirms un pēc salīdzinājums, pārbaudot, vai ir bijuši uzlabojumi un vai ir sasniegti izvirzītie mērķi. Šim nolūkam var izmantot vairākus grafiskā atbalsta rīkus, piemēram, Pareto diagrammu vai Išikavas diagrammu.

Rīkojies: Šis posms sastāv no metožu izstrādes, kuru mērķis ir standartizēt uzlabojumus (ja mērķi ir sasniegti). Turklāt pierādījums tiek atkārtots, lai iegūtu jaunus datus un atkārtoti pārbaudītu uzlabojumus (tikai tad, ja dati ir nepietiekami vai apstākļi ir mainījušies), vai arī projekts tiek pamests un tiek uzsākts jauns no pirmā posma (gadījumā, ja īstenotais darbības nedeve efektīvus uzlabojumus) (Gorenflo, Moran, 2009).

V. E. Demings piedāvāja 14 galvenos vadības principus, kas jāievēro, lai būtiski uzlabotu biznesa vai organizācijas efektivitāti. Daudzi no principiem ir filozofiski. Citi ir programmatiskāki.

Visi ir pārveidojoša rakstura. Principi (punkti) vispirms tika prezentēti viņa grāmatā Ārpus krīzes (*Out of the Crisis*). Kā atzīmēja Dr. Demings izdevumā “Jaunā ekonomika”, “*Mani 14 pārvaldības punkti dabiski seko kā dziļu zināšanu sistēmas pielietošana transformācijai no pašreizējā vadības stila uz optimizācijas modeli*” (Deming, 2000a).

Kvalitātes principi saskaņā ar Deming:

1. Izveidot mērķa pastāvību
2. Jaunā filozofija
3. Pārtrauciet pārbaudi
4. Pabeigt ar zemākām cenām
5. Nepārtraukti meklēt problēmas
6. Institūta apmācība darbā
7. Institūta vadība
8. Novērst bailes
9. Sadalīt barjeras
10. Novērst aicinājumus
11. Novērst patvaļīgus skaitliskos mērķus
12. Ļaujiet lepnumu par paveikto
13. Veicināt izglītību
14. Augstākās vadības apņemšanās un rīcība (Deming, 2000).

Džozefs Jurans (*Joseph Juran*) bija inženieris un administratīvais un biznesa konsultants, kas revolucionizēja koncepcijas par uzņēmējdarbības vadību un kvalitātes vadību dažādos ražošanas līmeņos. Jurana triloģiju, sauktu arī par kvalitātes triloģiju, 1986. gadā Dr. Džozefs M. Jurans prezentēja kā līdzekli kvalitātes pārvaldībai. Tajā laikā tradicionālā pieeja kvalitātei bija balstīta uz kvalitātes kontroli, taču mūsdienās Triloģija ir kļuvusi par pamatu lielākajai daļai kvalitātes vadības paraugpraksi visā pasaulē (Frank, Chua, Defeo, 2008).

Jurana domas balstās uz pārbaudīto un pasaulē pieņemto Jurana triloģiju. Triloģija sniedz modeli tam, kā organizācija var uzlabot savu apakšējo līniju, labāk izprotot attiecības starp procesiem, kuri plāno, kontrolē un uzlabo kvalitāti un līdz ar to arī biznesa rezultātus. Šis 1950. gados radītais modelis kvalitātes pārvaldību definē kā trīs uz kvalitāti orientētus, savstarpēji saistītus pamatprocesus:

1. Kvalitātes plānošana (kvalitāte pēc dizaina)
2. Kvalitātes kontrole (procesu kontrole un regulēšana)

3. Kvalitātes uzlabošana (Lean Six Sigma) (Juran, 2003).

Jurana trioloģija ir uzlabojumu cikls, kas paredzēts, lai samazinātu sliktas kvalitātes izmaksas, plānojot produkta / procesa kvalitāti.

Kvalitātes plānošana: produktu, pakalpojumu un procesu projektēšanas process, lai sasniegtu jaunus sasniegumus. Tā ir produktu un procesu izstrāde, kas vajadzīga, lai apmierinātu klientu vajadzības. Tas ietver virkni darbību, kuras var saīsināt šādi:

- Nosakiet kvalitātes mērķus.
- Identificējiet klientus (tos, kurus ietekmēs centieni sasniegt mērķus).
- Nosakiet klienta vajadzības.
- Izstrādājiet produktu funkcijas, kas atbilst klientu vajadzībām.
- Izstrādājiet procesus, kas spēj radīt šīs produkta funkcijas.
- Izveidojiet procesa kontroli un nododiet iegūtos plānus operatīvajiem spēkiem (Edmund, 2008; Aljuboury, 2014).

Kvalitātes kontrole: Mērķu sasniegšanas process darbības laikā sastāv no šādām darbībām:

- Novērtējiet faktisko kvalitātes sniegumu.
- Salīdziniet faktisko sniegumu ar kvalitātes mērķiem.
- Rīkojieties pēc atšķirības (Aljuboury, 2014).

Kvalitātes uzlabošana: process, lai radītu izrāvienus līdz vēl nebijušam veikspējas līmenim. Šis process ir līdzeklis kvalitatīvas veikspējas paaugstināšanai līdz vēl nebijušam līmenim (sasniegumi). Metodika sastāv no vairākām darbībām:

- Infrastruktūras izveide, kas nepieciešama, lai nodrošinātu ikgadēju kvalitātes uzlabošanu.
- Īpašo uzlabošanas vajadzību noteikšana (uzlabošanas projekti).
- Katram projektam izveidojiet projekta komandu, kurai ir skaidra atbildība par projekta ieviešanu uz veiksmīgu noslēgumu.
- Komandām ir nepieciešami resursi, motivācija un apmācība, lai diagnosticētu cēloņus, stimulētu tiesiskās aizsardzības līdzekļu izveidi un izveidotu kontroli, lai noturētu ieguvumus (DeFeo, 2019).

Jurans izdomāja desmit soļus, kas organizācijām jāveic, lai sasniegtu labāku kvalitāti:

1. Nodibināt izpratni par nepieciešamību pilnveidoties un uzlabošanas iespējām.
2. Nosakiet uzlabošanas mērķus.
3. Organizējiet, lai sasniegtu izvirzītos mērķus.

4. Nodrošināt apmācību.
5. Īstenot projektus, kuru mērķis ir problēmu risināšana.
6. Ziņot par progresu.
7. Dodiet atzinību.
8. Paziņojiet rezultātus.
9. Saglabāt rezultātu.
10. Saglabājiet impulsu, uzlabojot uzņēmuma parastās sistēmas (Juran, 1998).

Filips B. Krosbijs (*Philip Crosby*) bija autors un uzņēmējs, kurš piedalījās vadības teorijas un kvalitātes vadības prakses veidošanā. Kvalitatīvo karjeru viņš sāka daudz vēlāk nekā Demings un Jurans. Viņš nodibināja *Philip Crosby and Associates*, kas bija starptautiska konsultāciju firma kvalitātes uzlabošanā (Power, 2008).

Krosbija princips “Darīt to pareizi pirmo reizi” bija viņa atbilde uz kvalitātes krīzi. Viņš definēja kvalitāti kā pilnīgu un perfektu atbilstību klientu prasībām. Viņa filozofijas būtība izpaužas tajā, ko viņš sauca par kvalitātes vadības absolūtiem un uzlabošanas pamatelementiem. Krosbijs definēja četrus kvalitātes vadības absolūtus, kas ir

1. Pirmais absolūtais: kvalitātes definīcija ir atbilstība prasībām (nevis eleganci).
2. Nākamais absolūtais: kvalitāte ir sasniedzama ar profilaksi (nevis vērtēšana).
3. Trešais absolūtais: kvalitāte nozīmē tiekšanos pēc „Nulle defektiem” (nevis pieņemamiem kvalitātes līmeņiem).
4. Galīgais absolūtais: kvalitāti mēra ar cenu atbilstību (nevis indeksiem) (Crosby, 1996).

Četrpadsmit soļi kvalitātes uzlabošanā

1. Paskaidrojiet, ka vadība ilgtermiņā ir apņēmusies ievērot kvalitāti.
2. Izveidojiet pārresoru kvalitātes komandas.
3. Nosakiet, kur pastāv pašreizējās un iespējamās problēmas.
4. Novērtējiet kvalitātes izmaksas un paskaidrojiet, kā tās tiek izmantotas kā vadības rīks.
5. Uzlabojiet visu darbinieku izpratni par kvalitāti un personīgo apņemšanos.
6. Nekavējoties rīkojieties, lai novērstu konstatētās problēmas.
7. Izveidojiet nulles defektu programmu.
8. Apmāciet uzraugus, lai viņi pildītu savus pienākumus kvalitātes programmā.
9. Noturiet nulles defektu dienu, lai pārliecinātos, ka visi darbinieki zina, ka ir jauns virziens.
10. Mudiniet personas un komandas izveidot gan personiskos, gan komandas uzlabojumus.

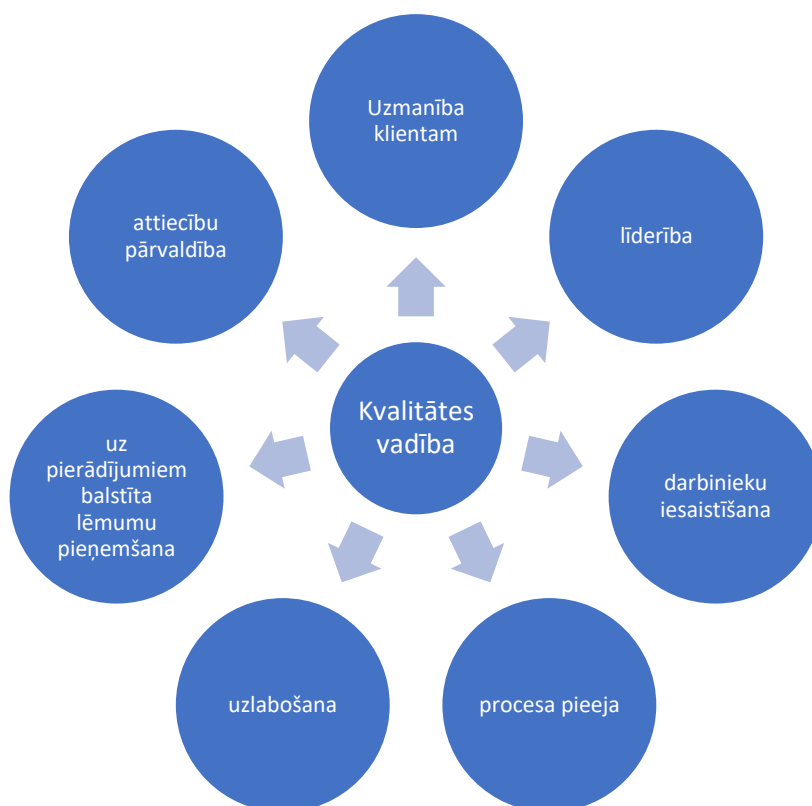
11. Mudiniet darbiniekus pastāstīt vadībai par šķēršļiem, ar kuriem viņi saskaras, cenšoties sasniegt kvalitātes mērķus.
12. Atzīt darbiniekus, kuri piedalās.
13. Īstenot kvalitātes kontroli, lai veicinātu nepārtrauktu saziņu.
14. Atkārtojiet visu, lai ilustrētu, ka kvalitātes uzlabošana ir nebeidzams process (Agrawal, 2019).

Krosbija redzējums neattiecas uz pārbaudēm, eksperimentiem, uzraudzību un citiem profilaktiskiem paņēmieniem. Īstenojot profilaksi, viņš mēģināja pamatot un pārbaudīt savu ideju par “nulles defektiem”. Krosbijs apgalvoja, ka, ja profilakse tiek pienācīgi īstenota, nav pamata pieļaut kļūdas vai defektus nevienā produktā vai pakalpojumā.

1.3. Kvalitātes vadības procesi

Kvalitātes vadības process ir procedūru kopums, kas tiek ievērots, lai nodrošinātu, ka komandas izstrādātie rezultāti ir “piemēroti mērķim”. Kvalitātes vadības procesa sākums ietver kvalitātes mērķu noteikšanu. Pēc tam tiek veikti “kvalitātes nodrošināšanas process” un “kvalitātes kontroles process”, lai izmērītu un ziņotu par rezultātu faktisko kvalitāti. Kvalitātes vadības procesa ietvaros visi kvalitātes jautājumi tiek ātri identificēti un atrisināti.

Katrs kvalitātes vadības sistēmas elements palīdz sasniegt vispārējos mērķus - apmierināt klientu un organizācijas prasības. Kvalitātes vadības sistēmām jāatbilst organizācijas unikālajām vajadzībām, tomēr ir septiņi elementi, kas visām sistēmām ir kopīgi, un ko definējusi Starptautiskā standartizācijas organizācija (sk. 1.2.att.).



1.2.att. **Kvalitātes vadības procesa principi** (International Organization for Standardization, 2015)

Katra principa relatīvā nozīme dažādās organizācijās būs atšķirīga, un, iespējams, laika gaitā tas mainīsies.

Kvalitātes vadības galvenais mērķis ir apmierināt klientu prasības un censties pārsniegt klientu cerības. Ilgstoši panākumi tiek sasniegti, kad organizācija piesaista un saglabā klientu un citu ieinteresēto pušu uzticību. Katrs mijiedarbības ar klientu aspekts sniedz iespēju radīt vairāk vērtības klientam. Klientu un citu ieinteresēto pušu pašreizējo un nākotnes vajadzību izpratne veicina ilgstošus organizācijas panākumus.

Līderība. Visu līmeņu vadītāji izveido mērķa un virziena vienotību un rada apstākļus, kādos cilvēki iesaistās organizācijas kvalitātes mērķu sasniegšanā (Elshaer, 2012). Mērķa un virziena vienotības radīšana un cilvēku iesaistīšanās ļauj organizācijai saskaņot savas stratēģijas, politiku, procesus un resursus, lai sasniegtu savus mērķus. Galvenās priekšrocības:

- Paaugstināta efektivitāte organizācijas kvalitātes mērķu sasniegšanā
- Labāka organizācijas procesu koordinācija
- Uzlabota komunikācija starp organizācijas līmeņiem un funkcijām
- Organizācijas un tās cilvēku spēju attīstīšana un uzlabošana, lai sasniegtu vēlamos rezultātus (International Organization for Standardization, 2015).

Darbinieku iesaistīšana. Cilvēki visos līmeņos ir organizācijas būtība, un viņu pilnīga iesaistīšanās ļauj viņu spējas izmantot organizācijas labā (ISO 9000:2005 Quality management systems, 2005). Kompetentiem, pilnvarotiem un iesaistītiem darbiniekiem visos organizācijas līmeņos ir būtiska nozīme, lai uzlabotu tās spēju radīt un sniegt vērtību. Lai efektīvi pārvaldītu organizāciju, ir svarīgi iesaistīt visus darbiniekus visos līmeņos un cienīt viņus kā indivīdus. Kompetences atzīšana, pilnvarošana un paaugstināšana atvieglo darbinieku iesaistīšanos organizācijas kvalitātes mērķu sasniegšanā. Galvenās priekšrocības:

- Organizācijas darbinieku labāka izpratne par organizācijas kvalitātes mērķiem un lielāka motivācija to sasniegšanai
- Darbinieku iesaistīšana uzlabošanas darbībās
- Uzlabota personīgā attīstība, iniciatīvas un radošums
- Paaugstināta darbinieku apmierinātība
- Paaugstināta uzticība un sadarbība visā organizācijā
- Paaugstināta uzmanība kopīgām vērtībām un kultūrai visā organizācijā (International Organization for Standardization, 2015).

Procesa pieeja. Vēlamais rezultāts tiek sasniegts efektīvāk, ja darbības un ar tām saistītos resursus pārvalda kā procesu (ISO 9000:2005 Quality management systems, 2005). Organizācija koncentrējas uz tajā veiktajiem procesiem, un klienta prasības tiek uztvertas kā rezultātu summa procesu ķēdē. Atsevišķām aktivitātēm ir skaidri noteikti mērķi, tās tiek plānotas, un to veikšanas kvalitāte tiek mērīta, pārskatīta un uzlabota, sazinoties ar citām organizācijām. Konsekventi un paredzami rezultāti tiek sasniegti efektīvāk, ja darbības saprot un vada kā savstarpēji saistītus procesus, kas darbojas kā saskaņota sistēma. Kvalitātes vadības sistēma sastāv no savstarpēji saistītiem procesiem. Izpratne par to, kā šī sistēma rada rezultātus, ļauj organizācijai optimizēt sistēmu un tās veiktspēju. Galvenās priekšrocības:

- Uzlabota spēja koncentrēt spēkus galvenajiem procesiem un uzlabošanas iespējām
- Konsekventi un paredzami rezultāti, izmantojot saskaņotu procesu sistēmu
- Optimizēta veiktspēja, efektīvi pārvaldot procesu, efektīvi izmantojot resursus un samazinot starpfunkcionālos šķēršļus
- Ļauj organizācijai nodrošināt pārliecību ieinteresētajām pusēm par tās konsekvenci, efektivitāti un lietderību (International Organization for Standardization, 2015).

Uzlabošana. Ir iespējams saprast uzlabošanu kā apņemšanos uzņemties, lai gūtu papildu labumus gan organizācijai, gan viņas klientiem. Tas var attiekties uz darbības un produktu

uzlabošanu. Tam jābūt prioritāram motīvam visām darbībām un procesiem, kas vērsti uz visas organizācijas stiprināšanu un attīstību. Nepārtrauktas uzlabošanas process sastāv no kārtības, kas izņemta no revīzijām, mērījumu rezultātiem, datu analīzēm, lēmuma par vadības pārskatīšanu un koriģējošu un preventīvu darbību veikšanas. Tie ir pastāvīgas uzlabošanas paņēmieni un instrumenti, cita starpā (Misztal, 2010).

Veiksmīgas organizācijas nepārtraukti koncentrējas uz uzlabojumiem. Uzlabojumi ir svarīgi, lai organizācija saglabātu pašreizējo veikspējas līmeni, reaģētu uz izmaiņām tās iekšējos un ārējos apstākļos un radītu jaunas iespējas. Galvenās priekšrocības:

- Uzlabota procesa veikspēja, organizatoriskās iespējas un klientu apmierinātība
- Pastiprināta uzmanība pamatcēloņu izpētei un noteikšanai, kam seko profilakse un koriģējošas darbības
- Uzlabota spēja paredzēt un reaģēt uz iekšējiem un ārējiem riskiem un iespējām
- Pastiprināta uzmanība gan pieauguma, gan sasniegumu uzlabošanai
- Uzlabota mācību izmantošana uzlabošanai
- Pastiprināta inovāciju dziņa (International Organization for Standardization, 2015).

Uz pierādījumiem balstīta lēmumu pieņemšana. Lēmumi, kuru pamatā ir datu un informācijas analīze un novērtēšana, visticamāk dos vēlamos rezultātus. Lēmumu pieņemšana var būt sarežģīts process, un tas vienmēr ietver zināmu nenoteiktību. Tas bieži ietver vairākus ievades veidus un avotus, kā arī to interpretāciju, kas var būt subjektīva. Ir svarīgi izprast cēloņu un seku attiecības un iespējamās neparedzētās sekas. Fakti, pierādījumi un datu analīze rada lielāku objektivitāti un pārliecību lēmumu pieņemšanā. Galvenās priekšrocības:

- Uzlaboti lēmumu pieņemšanas procesi
- Uzlabots procesa veikspējas un spēju sasniegt mērķus novērtējums
- Uzlabota darbības efektivitāte
- Palielināta spēja pārskatīt, apstrīdēt un mainīt viedokļus un lēmumus
- Paaugstināta spēja pierādīt pagātnes lēmumu efektivitāti (International Organization for Standardization, 2015).

Attiecību pārvaldība. Lai panākumi būtu ilgstoši, organizācija pārvalda attiecības ar ieinteresētajām pusēm, piemēram, piegādātājiem. Ieinteresētās puses ietekmē organizācijas darbību. Ilgstoši panākumi, visticamāk, tiks sasniegti, ja organizācija pārvalda attiecības ar visām ieinteresētajām pusēm, lai optimizētu to ietekmi uz tās darbību. Īpaša nozīme ir attiecību vadībai ar piegādātāju un partneru tīkliem. Galvenās priekšrocības:

- Uzlabota organizācijas un tās ieinteresēto personu darbība, reaģējot uz iespējām un ierobežojumiem, kas saistīti ar katru ieinteresēto personu
- Ieinteresēto personu vienota izpratne par mērķiem un vērtībām
- Palielināta spēja radīt vērtību ieinteresētajām pusēm, daloties resursos un kompetencē un pārvaldot ar kvalitāti saistītus riskus
- Labi pārvaldīta piegādes ķēde, kas nodrošina stabilu preču un pakalpojumu plūsmu (International Organization for Standardization, 2015).

Sistēmas pieeja vadībai. Savstarpēji saistītu procesu kā sistēmas identificēšana, izpratne un vadīšana veicina organizācijas efektivitāti un efektivitāti mērķu sasniegšanā. Uzņēmumi bieži darbojas kā mazo valstību kolekcija, nevis viena kopīgi organizēta organizācija. Tas ir svarīgi, lai noteiktu saiknes starp sadalījumiem un procesiem. Šos savienojumus vajadzētu pieskatīt un labot. Pārnese starp nodaļām apliecina citu procesu ievades datu līmeni.

1.4. Visaptverošā kvalitātes vadība

Visaptveroša kvalitātes vadība (ang. - *Total Quality Management*, turpmāk tekstā – TQM). Visaptverošas kvalitātes vadības (TQM) definīcija apraksta vadības pieeju ilgtermiņa panākumiem, izmantojot klientu apmierinātību. TQM centienos visi organizācijas locekļi piedalās procesu, produktu, pakalpojumu un kultūras pilnveidošanā, kurā viņi strādā.

TQM ir nepārtraukts ražošanas kļūdu atklāšana un samazināšana vai novēršana, piegādes ķēdes vadības pilnveidošana, klientu pieredzes uzlabošana un darbinieku apmācības ātruma nodrošināšana. Visaptverošas kvalitātes vadības mērķis ir panākt, lai visas ražošanas procesā iesaistītās puses būtu atbildīgas par galaprodukta vai pakalpojuma vispārējo kvalitāti.

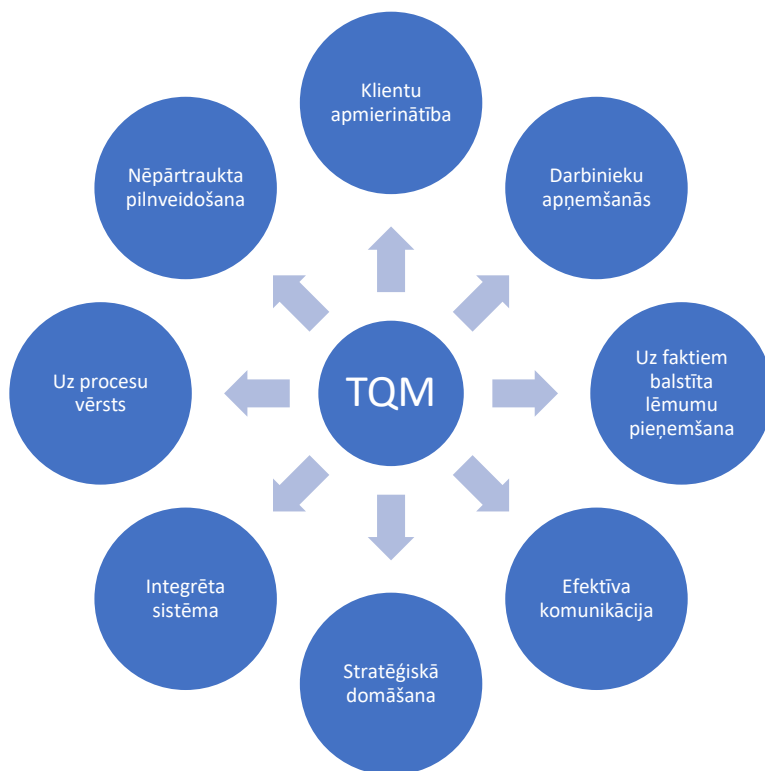
TQM izstrādāja V. Demings, vadības konsultants, kura darbs ļoti ietekmēja Japānas ražošanu (American Society for Quality, 2020). Lai gan TQM ir daudz kopīga ar Six Sigma uzlabošanas procesu, tas nav tas pats, kas Six Sigma. TQM koncentrējas uz to, lai iekšējās vadlīnijas un procesu standarti mazinātu kļūdas, savukārt Six Sigma cenšas samazināt defektus.

TQM ir strukturēta pieeja vispārējai organizācijas vadībai. Procesa mērķis ir uzlabot organizācijas rezultātu, tostarp preču un pakalpojumu kvalitāti, nepārtraukti uzlabojot iekšējo praksi. Standarti, kas noteikti kā daļa no TQM pieejas, var atspoguļot gan iekšējās prioritātes, gan visus pašreiz spēkā esošos nozares standartus (Weimerskirch et. al., 2016).

Nozares standartus var definēt vairākos līmeņos, un tie var ietvert dažādu likumu un noteikumu ievērošanu, kas reglamentē konkrētā biznesa darbību. Nozares standarti var ietvert arī priekšmetu ražošanu atbilstoši saprotamai normai, pat ja normu neatbalsta oficiāli noteikumi.

TQM tiek uzskatīts par uz klientu orientētu procesu, un tā mērķis ir nepārtraukti uzlabot uzņēmējdarbību. Tā cenšas nodrošināt, lai visi saistītie darbinieki strādātu pie kopīgiem mērķiem, proti, uzlabot produktu vai pakalpojumu kvalitāti, kā arī uzlabot ražošanas procesā izmantotās procedūras. Īpašs uzsvars tiek likts uz faktiem balstītu lēmumu pieņemšanu, izmantojot veikspējas rādītājus, lai uzraudzītu progresu; Lai uzturētu darbinieku iesaistīšanos un morāli, tiek veicināta augsta līmeņa organizatoriskā komunikācija (Kiran, 2016).

TQM nepastāv vienots pieņemts zināšanu kopums, tāpat kā, piemēram, Projektu vadības institūta Projektu vadības zināšanu kopa (PMBOK). Tāpat nav noteiktas darbības TQM metožu un rīku ieviešanai. Organizācijas var brīvi izvietot un pielāgot TQM pēc saviem ieskatiem, dodot vietu daudzām metodoloģijas definīcijām. Neskatoties uz šiem standartizācijas izaicinājumiem, ir iespējams aprakstīt vispārpieņemtus principus (sk. 1.3.att.).



1.3.att. Visaptverošas kvalitātes vadības principi (Nichols, 2020)

Kā pirmais TQM princips ir klientu apmierinātība. Darbinieku apņemšanās: tas rada iespējas, izmantojot apmācības un ieteikumu mehānismus. Uz faktiem balstīta lēmumu pieņemšana: komandas vāc datus un apstrādā statistiku, lai nodrošinātu, ka darbs atbilst specifikācijām. Efektīva komunikācija: Visā organizācijā jābūt atklātam dialogam. Stratēģiskā domāšana: kvalitātei jābūt daļai no organizācijas ilgtermiņa redzējuma. Integrēta sistēma: kopīgs redzējums, tostarp zināšanas par kvalitātes principiem un apņemšanās tos ievērot, uztur ikvienu uzņēmuma locekli. Uz procesu vērsts: ir iespējams dekonstruēt katru darbību procesos un tādējādi atrast un atkārtot labāko procesu. Nepārtraukta pilnveidošana: katram darbiniekam vienmēr jādomā par to, kā labāk veikt savu darbu (Nichols, 2020).

Analizējot TQM principus un tās darbību kopumā, ir visai viegli iedomāties, ka tā ir paredzēta arī izglītības iestādēm, jo jebkura izglītības iestāde veido savu darbību uz visu iesaistīto pušu apmierinātību, darbinieku apņemšanos, uz faktiem balstītu lēmumu pieņemšanu, efektīvu iekšējo un ārējo komunikāciju, integrētu sistēmu, stratēģisku domāšanu uz procesiem vērstu un nepārtrauktu pilnveidošanos.

Izglītība ir spēcīgs izaugsmes virzītājspēks un ir viens no ietekmīgākajiem instrumentiem nabadzības mazināšanai un veselības, dzimumu līdztiesības, miera un stabilitātes uzlabošanai (World Bank, 2015). Izglītības kvalitāte noved pie ilgstošas bagātības un drošības (Kosgei, 2014), līdz ar to izglītības kvalitātes jēdziens ir nepārtraukti attīstījies pieaugošo klientu prasību dēļ.

TQM var definēt kā sistemātisku vadības pieeju ilgtermiņa panākumiem, izmantojot klientu apmierinātību, apņemoties visus organizācijas locekļus iesaistīt nepārtrauktā procesā, produktu, pakalpojumu un kultūras pilnveidošanā (Demings, 1986; Jurans, 1999). Veiksmīga TQM izmantošana ražošanas nozarē lika akadēmiķiem un praktiķiem pieņemt šo filozofiju vairākās dažādās pakalpojumu organizācijās (Farrington et al., 2018), ieskaitot izglītības organizācijas (Sahney et al., 2016; Sfakianaki, 2019; Weckenmann et al., 2015).

Kvalitātes vadība patiešām ir piemērota labi pazīstamām ražošanas jomām, kā arī tām, kurās nav tiešas konkurences, bet ir vēlme sevi pilnveidot. Saskaņā ar A. Ciurea un A. Nedelcu (2014) teikto, izglītības kvalitāte tiek uzskatīta par “pievienoto vērtību”, un tai jābūt pastāvošai jebkurā līmenī (Ciurea, Nedelcu, 2014).

Turklāt izglītības kopienas ir sarežģītas organizācijas, kurās ietilpst partijas ar dažādām vajadzībām un attieksmi, kas ne vienmēr saplūst. TQM var piedāvāt pareizo platformu izglītības prakses un kvalitātes uzlabošanai. Saskaņā ar G. Kalpana (2014) teikto TQM var ļaut izglītības organizācijām visā pasaulē reformēt savu darbību, cilvēku mijiedarbības sistēmas, misijas

paziņojumus, ilgtermiņa redzējumu un stratēģijas (Kalpana, 2014). Tajā pašā kontekstā Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (OECD, 2011) apgalvo, ka izglītībai ir nepieciešami dinamiski kvalitātes modeļi, piemēram, TQM. Tāpēc kvalitāte tiek uzskatīta par svarīgu izglītības vides uzlabošanas elementu.

Daudzas ar TQM saistītās idejas ir īstenotas augstākajā izglītībā un metode ir sākusi attīstīties pamatskolās un vidusskolās, neskatoties uz to, ka tās lietotāji nav pazīstami ar šo nosaukumu. Daudzi zinātniski autori pierāda, ka ir izstrādātas vairākas kvalitātes vadības metodes un pieejas, lai ļautu pārskatīt un reformēt izglītības struktūras un funkcijas (Cruz et al., 2016; Sunder, 2016). Tomēr šķiet, ka literatūra par šo tēmu joprojām ir ierobežota, un lielākā daļa publikāciju koncentrējas uz TQM pielietojumu augstskolu institūtos, un tās īstenošana skolas līmenī ir ļoti ierobežota (Nawelwa et al. ., 2015).

Lai arī TQM galvenokārt izmanto rūpniecības un ražošanas organizācijas, tā ir izpelņījusies interesi arī par izglītības jomu. Izglītības kvalitāte bieži ir bijusi starptautiska problēma. T. Thonhausers un D. Passmores (2006) paskaidro, ka ir dažādi avoti, kas rada kvalitatīvu “spiedienu” izglītības iestādēs. Tie ietver mainīgo globālo vidi, ierobežotus resursus, pieprasījumu pēc kvalificētāka darbaspēka un nepieciešamību piemērot pasaules kvalitātes izglītības standartus (Thonhauser, Passmore, 2006).

Kopsavilkums:

Kvalitāti ir pamata līdzeklis jebkura produkta vai pakalpojuma dabiskajam īpašumam, kas ļauj to salīdzināt ar jebkuru citu šāda veida precī vai pakalpojumu. Kvalitāti nosaka, salīdzinot raksturīgo īpašību kopumu ar prasību kopumu.

Kvalitātes mērķis ir nodrošināt lielāku klientu apmierinātību. Kvalitātes vadība ir vadības darbības un funkcijas, kas saistītas ar kvalitātes politikas noteikšanu un tās īstenošanu, izmantojot tādas līdzekļus kā kvalitātes plānošana, kvalitātes nodrošināšana un kvalitātes kontrole.

Kvalitātes vadības pamatprincipus definējis W.E. Demings, kurš tiek uzskatīts par vienu no galvenajiem mūsdienu kvalitātes vadības pamatlicējiem. Deminga cikls jeb PDCA cikls ir nepārtraukts kvalitātes uzlabošanas modelis, kas sastāv no četrām atkārtotu darbību loģiskas secības nepārtrauktai pilnveidei un mācībām: plānot, darīt, pārbaudīt (pētīt) un rīkoties.

D. Jurans izveidoja kvalitātes triloģiju, kura pamatā ir trīs uz kvalitāti orientēti, savstarpēji saistīti pamatprocesus, kas ir kvalitātes plānošana, kvalitātes kontrole un kvalitātes uzlabošana.

F. Krosbijs pierādīja, ka kvalitāte nozīmē atbilstību prasībām, nevis eleganci, kvalitāte ir sasniedzama ar profilaksi, nevis vērtēšanu, kvalitāte nozīmē tiešanos pēc „Nulle defektiem”, nevis pieņemamiem kvalitātes līmeņiem, kvalitāti mēra ar cenu atbilstību, nevis indeksiem.

Kvalitātes vadības process ir procedūru kopums, kas tiek ievērots, lai nodrošinātu, ka komandas izstrādātie rezultāti ir “piemēroti mērķim”.

Kopējā kvalitātes vadība ir strukturēta pieeja vispārējai organizācijas vadībai. Procesa mērķis ir uzlabot organizācijas rezultātu, tostarp preču un pakalpojumu kvalitāti, nepārtraukti uzlabojot iekšējo praksi.

2. KVALITĀTES VADĪBA IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ

2.1. Mūsdienu izglītības mērķi un uzdevumi

Mūsdienās izglītība ir kļuvusi par nozīmīgu lietu, jo tajā iesaistās lielākā daļa cilvēku. Turklāt to nevar atdalīt no cilvēka dzīves. Izglītībai ir svarīga loma valsts attīstībā. Ir daudzi faktori, kas ietekmē izglītības sistēmu, kultūra, tehnoloģija un ekonomika ir daži no faktoriem. Valdības pieņemtais regulējums ietekmē izglītības sistēmas darbību valstī. Latvijas Republikas Izglītības likuma mērķis ir nodrošināt katram Latvijas iedzīvotājam iespēju attīstīt savu garīgo un fizisko potenciālu, lai veidotos par patstāvīgu un attīstītu personību, demokrātiskas Latvijas valsts un sabiedrības locekli. Atbilstoši izglītojamā vecumam un vajadzībām tiek nodrošināta iespēja:

1. iegūt zināšanas un prasmes humanitāro, sociālo, dabas un tehnisko zinību jomā;
2. iegūt zināšanas, prasmes un attieksmju pieredzi, lai piedalītos sabiedrības un valsts dzīvē;
3. tikumiskai, estētiskai, intelektuālai un fiziskai attīstībai, sekmējot zinīgas, prasmīgas un audzinātas personības veidošanos (Izglītības likums, 1999).

Pilnveidotā mācību satura un pieejas mērķis ir lietpratīgs skolēns, kurš grib un spēj mācīties visu mūžu, prot risināt reālas dzīves izaicinājumus, radīt inovācijas, attīstīt dažādas personības īpašības, kas palīdz veidoties par laimīgu un atbildīgu personību. Lietpratība jeb kompetence ir indivīda spēja kompleksi lietot zināšanas, prasmes un paust attieksmes, risinot problēmas mainīgās reālās dzīves situācijās (Skola 2030).

Izglītība mūsdienīgai lietpratībai: mācību satura un pieejas aprakstā redzējums par skolēnu tiek definēts šādi: “Vispārējās vidējās izglītības mērķis ir, lai ikviens jauniešs kļūtu par mērķtiecīgu un lietpratīgu savas profesionālās nākotnes veidotāju, kurš izsvērti līdzdarbojas sabiedrības dzīvē, sadarbojas, ir Latvijas patriots; ir padziļinājis zināšanu sabiedrībā pieprasītas zināšanas, prasmes un attieksmes atbilstoši saviem mērķiem; inovatīvi un produktīvi strādā tautsaimniecības izaugsmei, labklājīgas, ilgtspējīgas valsts un pasaules veidošanai” (Skola 2030 Izglītība mūsdienīgai lietpratībai: mācību satura un pieejas apraksts).

Izglītības standarti nosaka sasniedzamo rezultātu skolēnam, beidzot pirmsskolu, 3., 6., 9. un 12. klasi. Veids, kādā šo rezultātu sasniegt, ir katras skolas un skolotāja rokās. Tas nozīmē, ka katra skola atbilstoši šeit aprakstītajiem mūsdienīgas lietpratības izglītības mērķiem, savu skolēnu vajadzībām un vietējai situācijai patstāvīgi plāno, kā tieši sasniegt skolēniem izvirzītos mērķus. Lai to paveiktu, skola:

- stiprina sadarbību un plānošanu skolas līmenī, savstarpēji saskaņoti darbojoties dažādu mācību jomu skolotājiem. Pastāvīgu dažādu līmeņu skolotāju sadarbību organizē skolas vadība, plānojot tai regulāru laiku un organizējot sadarbību veicinošu darba vidi;
- izvēlas piemērotākos no piedāvātajiem mācību satura un mācību darba organizācijas modeļiem un mācību priekšmetu programmām vai arī izstrādā savus. Plānotais stundu skaits mācību priekšmetā ir ar ieteikuma raksturu, skola mācību saturu un darbu mācību jomas ietvaros un starp jomām var plānot patstāvīgi, un tas arī ir ieteicams;
- plānoto īsteno un proaktīvi organizē turpmāko savu – mācīšanās organizācijas – izaugsmi (Skola 2030 Izglītība mūsdienīgai lietpratībai: mācību satura un pieejas apraksts).

Izglītība ir ļoti svarīga indivīda panākumiem dzīvē. Tas var dot lielu ietekmi uz cilvēka iespējām turpināt dzīves kvalitāti. Izglītība parasti tiek uzskatīta par sabiedrības pamatu, kas rada ekonomisko labklājību, sociālo labklājību un politisko stabilitāti. Ekonomiskais un sociālais statuss ir atkarīgs no indivīda iegūtās izglītības, jo izglītība veicina indivīda spēju pārvaldīt dzīves kvalitāti. Tas var palīdzēt indivīdam izvairīties no nabadzības, veidot harmoniju un demokrātijas sabiedrību. Izglītība arī spēj dot viņiem iespēju paust savu viedokli, atklāt viņiem viņu reālo potenciālu, likt viņiem kļūt par labāku cilvēku un paplašināt viņu uzskatus noteiktā jomā (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2011). No tā izriet tas, ka izglītības nozīmīgums un kvalitātes nodrošinājums izglītības jomā ir ļoti būtisks. Tāpēc labi pārvaldīta izglītības sistēma mācību iestādē nodrošinātu kvalitatīvu izglītības apguvi.

Kā uzsver UNESCO izglītības ziņojuma “Atbildība izglītībā: izpildot mūsu pienākumus” autori: “Atbildība par kvalitatīvu izglītību ir dalīta atbildība: tā jāuzņemas gan valdībām, skolām, skolotājiem, gan arī vecākiem, privātā sektora pārstāvjiem un pašiem skolēniem. Atbildīgai izglītības sistēmai jābalstās uz taisnīguma, iekļaušanas un kvalitātes principiem” (UNESCO Latvijas Nacionālā komisija, 2018). No tā izriet, ka kvalitatīvu izglītību nodrošināšanai nepieciešama visu iesaistīto pušu līdzdalība.

Ir daudz kvalitātes definīciju, kas liecina par jēdziena sarežģītību un daudzpusību. Terminu efektivitāte, vienlīdzība un kvalitāte bieži tiek izmantoti sinonīmi (Adams, 1993). Tomēr mūsdienās pastāv ievērojama vienprātība attiecībā uz kvalitatīvas izglītības pamatdimensijām. Apvienoto Nāciju Starptautiskais Bērnu fonds jeb UNICEF definējis, ka kvalitatīva izglītība ietver:

- Izglītojamiem, kuri ir veseli, labi baroti un gatavi piedalīties un mācīties, un viņu ģimenes un kopienas viņus atbalsta mācībās;

- Vide, kas ir veselīga, droša, aizsargājoša un dzimumjūtīga, un nodrošina atbilstošus resursus un iespējas;
- Saturs, kas atspoguļots attiecīgajās mācību programmās un materiālos pamatprasmju apguvei, īpaši lasītprasmes, rēķināšanas un dzīves prasmju jomās, kā arī zināšanas tādās jomās kā dzimums, veselība, uzturs, HIV / AIDS profilakse un miers.
- Procesi, kuru laikā apmācīti skolotāji izmanto uz bērnu vērsta mācīšanas pieejas labi pārvaldītās klasēs un skolās, kā arī prasmīgu vērtēšanu, lai atvieglotu mācīšanos un mazinātu atšķirības.
- Rezultāti, kas ietver zināšanas, prasmes un attieksmi, un ir saistīti ar nacionālajiem izglītības mērķiem un pozitīvu līdzdalību sabiedrībā (UNICEF, 2000).

Šī definīcija ļauj izprast izglītību kā sarežģītu sistēmu, kas iestrādāta politiskajā, kultūras un ekonomiskajā kontekstā. Šī definīcija ņem vērā arī globālās un starptautiskās ietekmes, kas veicina diskusiju par izglītības kvalitāti, vienlaikus nodrošinot, ka nacionālais un vietējais izglītības konteksts veicina kvalitātes definēšanu dažādās valstīs. Kontekstualizētas kvalitātes izpratnes veidošana nozīmē iesaistīto pušu iesaistīšanu.

Kvalitatīvi izglītojamie - Skolu sistēmas strādā ar bērniem, kas tajās ienāk. Bērnu dzīves kvalitāte pirms formālās izglītības uzsākšanas lielā mērā ietekmē to, kādi viņi var būt. Kvalitatīva audzēkņa veidošanā tiek izmantoti daudzi elementi, tostarp veselība, agrīnā bērnības pieredze un mājas atbalsts (UNICEF, 2000).

Kvalitatīvas mācību vides - Mācīšanās var notikt jebkurā vietā, bet pozitīvie mācību rezultāti, ko parasti meklē izglītības sistēmas, notiek kvalitatīvā mācību vidē. Mācību vidi veido fiziski, psihosociāli un pakalpojumu sniegšanas elementi (UNICEF, 2000).

Kvalitatīvs saturs - Kvalitatīvs saturs attiecas uz paredzēto un pasniegto skolu mācību programmu. Nacionālajiem izglītības mērķiem un rezultātu paziņojumiem, kas šos mērķus pārvērš izmērāmos mērķos, vajadzētu būt sākumpunktam mācību satura izstrādei un ieviešanai (UNICEF, 2000).

Kvalitātes procesi - Vēl nesen daudz diskusiju par izglītības kvalitāti bija vērsta uz sistēmas izejvielām, piemēram, infrastruktūru un skolēnu un skolotāju attiecībām, kā arī par mācību saturu. Tomēr pēdējos gados lielāka uzmanība tiek pievērsta izglītības procesiem - kā skolotāji un administratori izmanto ieguldījumu, lai skolēniem radītu jēgpilnu mācību pieredzi. Viņu darbs ir galvenais faktors, lai nodrošinātu kvalitatīvus skolas procesus (UNICEF, 2000).

Kvalitātes rezultāti - Vide, saturs un procesi, ar kuriem skolēni sastopas skolā, dod daudzveidīgus rezultātus, daži ir paredzēti, bet citi - neparedzēti. Kvalitatīvi izglītojamo rezultāti ir tiši, paredzama izglītības sistēmas ietekme. Tie ietver to, ko bērni zina un var darīt, kā arī attieksmi un cerības, kādas viņiem ir pret sevi un sabiedrību.

Kā savā rakstā “Kvalitātes vadība izglītībā” uzsver S. Vlasica, S. Vale un D. H. Puhara (*S. Vlasic, S. Vale, D. K. Puhar*) izglītības kvalitāte kļūst arvien nozīmīgāka tiem, kas tajā ir iesaistīti tieši vai netieši, un tiem, kas izmanto tās pakalpojumus. Piekļuve izglītībai un kvalitatīva izglītība jāuzskata par savstarpēji atkarīgām un nedalāmām vajadzībām un tiesībām. To galvenokārt panāk, attīstot radošumu, pilsoniskās un demokrātiskās vērtības, kā arī ar zināšanām, spējām un prasmēm, kas nepieciešamas ikdienas un profesionālajai dzīvei. Pamatizglītība nav pietiekama vai pilnīga, un tāpēc tā jāuzskata tikai par mācīšanās pamatu, kas jāizmanto visu mūžu. Mūžizglītība visiem ir kļuvusi par vienu no attīstības pīlāriem. Kvalitātes vadība ir vadības daļa, kuras mērķis ir kvalitātes mērķu sasniegšana, plānojot, pārbaudot, nodrošinot un uzlabojot kvalitāti. Iesaistot visus organizācijas locekļus, mēs tuvojamies pilnīgai kvalitātes kontrolei (*Total Quality Management, TQM*). Pilnīga kvalitātes vadība realizē mērķi un misiju jaunās paaudzes izglītībā. TQM jaunināšanas vadības kvalitāte un darba kvalitāte izglītības institūtā kopumā (Vlasic, Vale, Puhar, 2009). Izglītības uzlabošanas galvenie punkti ir zinātnes un tehnoloģiju attīstība, sociālās izmaiņas un organizatoriskās izmaiņas. Izglītības efektivitāte un panākumi nav atkarīgi tikai no kvantitātes, bet arī no kvalitātes. Izglītības kvalitātes rādītāju sistēma, kā arī ar kvalitātes rādītājiem saistītie kritēriji palīdz skolām noteikt izšķirošās darbības jomas - savas priekšrocības, trūkumus un attīstības iespējas.

2.2. Vadība un personāls

Kvalitāte ir relatīvs termins. Var būt kaut kas kvalitatīvs vai tā antonīms nekvalitatīvs. Tāpēc ir svarīgi saprast, ko mēs cenšamies sasniegt, definējot “izglītības kvalitāti”. Mēs visi izglītības profesijā saprotam, ka definīcija liek mums koncentrēties uz augstas kvalitātes rezultātiem, kas ietekmē mācīšanos un sasniegumus, un veidot sistēmas un stratēģijas, kas nodrošinās, ka skolēni laika gaitā pilnībā izmanto savu potenciālu.

Atšķirība starp izglītību un uzņēmējdarbību ir skolēni, un viņu daudzās iezīmes. Konteksts un pieredze nozīmē, ka mēs nevaram vienkārši pārklāt sistēmu, kas būs piemērota mērķim katrā vidē. Ir septiņi principi, kas saistīti ar kvalitātes nodrošināšanu, kas vadīs nepārtrauktu pilnveidošanos skolā. Tie ir:

1. Pozitīva un efektīva vadība.
2. Visu izglītojamo vajadzību apzināšana.
3. Visu darbinieku iesaistīšana un pilnvarošana.
4. Identificēt procesus, kas saistīti ar sekmīgu mācību rezultātu sasniegšanu.
5. Novērtēšanas un nepārtrauktas pilnveidošanās stratēģiju noteikšana.
6. Dati un informācija, lai informētu uz pierādījumiem balstītu lēmumu pieņemšanu.
7. Iesaistot visas ieinteresētās puses (Hoque, Hossain, Zaman, 2017).

Vadītāja uzdevums ir izveidot mērķa un virziena vienotību, lai nodrošinātu pareizos apstākļus, kādos viņu darbinieki ir pilnībā iesaistīti skolas kvalitātes mērķu sasniegšanā. Ja vadītājs ir mērķtiecīgs un ir skaidri definējis redzējumu un no tā izrietošos rezultātus, visticamāk, darbinieki iesaistīsies pārmaiņu procesā un tajā, ko viņi var tajā spēlēt. Ja visi darbinieki saprot, ko no viņiem sagaida saistībā ar skolas kvalitātes mērķu sasniegšanu, viņi, visticamāk, tiecas tos sasniegt, būs labāka koordinācija un sadarbība (Vlasic, Vale, Puhar, 2009).

Mācību programmas pamatojumam ir jāietver konteksts, kurā skola atrodas. Tajā jāņem vērā visu personāla kopīgās vērtības, un tam jābūt taisnīgam visiem skolēniem. Ja vadība paziņo par savu pārliecību un uzticību savam personālam, lai nodrošinātu augstas kvalitātes mācīšanos ar nulles tolerances attieksmi pret jebko citu, tas var spēcīgi ietekmēt individuālo vēlmju un apņemšanās pārmaiņas. Uzticības un integritātes kultūras veidošana ir infekcioza, un tur vadītāji koncentrējas uz pozitīvo, individuālajām, komandas un organizatoriskajām stiprajām pusēm, kurās viņi kļūst par visiem darbiniekiem (Sunder, 2016).

Vadībai jāpierāda apņemšanās ievērot kvalitāti un pašiem jābūt pozitīviem piemēriem. Vadībai arī jānodrošina, lai tiem, kas ir atbildīgi par vīzijas īstenošanu, būtu nepieciešamie resursi, tostarp laiks, attiecīgā apmācība un pilnvaras rīkoties atbildīgi. Vadībai vajadzētu arī iedvesmot, iedrošināt un atzīt indivīda ieguldījumu veiksmīgu rezultātu īstenošanā.

Personālam jābūt kompetētam, pilnvarotam un iesaistītam. Personām komandās vai nodaļās jābūt kopīgai izpratnei par to, ko skola vēlas sasniegt attiecībā uz kvalitātes mērķiem. Individīdi, kas strādā kā daļa no šīm komandām, ir jāmotivē, lai viņi vēlētos sasniegt vēlamus rezultātus, un viņiem ir jāpiedalās profesionālās mācīšanās sarunās par viņu pašu panākumiem un pilnveides stratēģijām (Atieh, 2008). Personālam jākoncentrējas uz nepārtrauktas profesionālās pilnveides kvalitāti, kas koncentrējas uz pedagoģiju, mācīšanos, zināšanu un izpratnes padziļināšanu, kā arī uz mācāmā priekšmeta saturu.

Indivīdiem jābūt iespējām strādāt kopā ar kolēģiem, lai stiprinātu savas zināšanas par priekšmetiem, viņiem ir jāievēro mācīšanās arī citos starppriekšmetu plānos, lai viņi varētu saskatīt saiknes starp priekšmetu daļījumiem, īpaši koncentrējoties uz rēķināšanu un rakstpratību. Šāda veida sadarbība padziļina sapratni, vairo pašvērtību un vairo pārliecību. Jo vairāk indivīdiem ir iespējas dalīties savā praksē un koncentrēties uz saviem spēkiem, jo lielāka ir uzticība un augstāka motivācija nepārtraukti censties pilnveidoties (Reddy, Kalyan, 2014).

Pedagogiem ir jāpaziņo visiem komandas vai nodaļas darbiniekiem par viņu individuālo ieguldījumu, jānodrošina sadarbības iespējas, novērošana, pārdomāšana, pārskatīšana un mērenība. Jābūt iespējām atklātai diskusijai, zināšanu un pieredzes apmaiņai (Wani, 2014). Atsevišķiem skolotājiem vajadzētu justies tiesīgiem ieviest jauninājumus, izaicināt un uzdot jautājumus. Pedagogiem jāuzsver kvalitātes panākumi un viņu komandu ieguldījums mācībās un pilnveidošanā. Jābūt iespējām pašnovērtēt sniegumu attiecībā pret personīgajiem mērķiem, kas saistīti ar skolas redzējumu.

2.3. Mācību programma

Jebkura kvalitātes vadības procesa galvenā uzmanība ir koncentrēta uz galvenā saņēmēja vai klienta vajadzību apmierināšanu skolā, kas, protams, ir izglītojama kopā ar personālu, kam ir būtiska loma augstas kvalitātes rezultātu sasniegšanā (Atieh, 2008). Panākumi ir tad, kad skola un tās darbinieki iesaista visus skolēnus padziļināt savas zināšanas un izpratni, motivē viņus vēlēties sasniegt un piepildīt vai pārsniegt savu potenciālu. Mācību programma ir līdzeklis, ar kura palīdzību katrs skolotājs mācās, attīstot prasmes prasmju izmantošanā, zināšanu un izpratnes iegūšanā. Katrā stundā skolotājam jācenšas saviem skolēniem dot pievienoto vērtību mācībām un jāspēj novērtēt skolēna vajadzības saistībā ar viņu panākumiem un trūkumiem mācībās (Vlastic, Vale, Puhar, 2009).

Tāpēc ir svarīgi, lai mācību programma būtu veidota tā, lai tā atbilstu to skolēnu vajadzībām, kurām tā kalpo. Saturs jāinformē vietējā kontekstā, kurā atrodas skola. Tajā jāņem vērā arī iepriekšējās mācības un tas, kā skolēniem jāmaina mācības no jauna. Skolēniem ir jābūt iespējām piekļūt jaunām mācībām, kas vispirms saistītas ar viņu pašu kontekstu, bet kuru mērķis ir arī izaicināt un paplašināt viņus, lai padziļinātu šo mācīšanos.

Jo vairāk pedagogi iesaista izglītojamo mācību procesā, jo vairāk viņš jūtas novērtēts, jo lielāka iespēja, ka viņš vēlas būt daļa no skolas kopienas, jo lielāka ir viņu iesaistīšanās iespēja, un jo lielāka iespēja, ka viņš būs gatavs uzzināt vairāk. Mācībām jābūt katra lēmuma centrā, kas tiek

pieņemts, izstrādājot mācību programmu. Ja mācīšanās ir saistīta tikai ar to, kas tiek saglabāts mūsu ilgtermiņa atmiņā, mums jāveido mācību programma, lai skolēniem sniegtu iespējas veidot saikni, apgūt prasmes, kas palīdz viņiem piekļūt zināšanām un saglabāt tās (Kosgei, 2014).

Kā norāda L. Harvijs un J. Viliams galvenie procesi var ietvert:

- Identificēt izglītojamo un viņa vajadzības un to, kā pedagogs var pievienot vērtību viņu mācībām.
- Pedagogiem jābūt ambicioziem attiecībā uz to, ko vēlas, lai izglītojamie sasniegtu noteiktā laika posmā.
- Pedagogiem jāpārliecinās, ka skolas vīzija ir tieši saistīta ar centieniem, kas skolā ir visiem izglītojamajiem.
- Jāatrod mehānismu, kā sazināties ar visiem darbiniekiem par skolas izpratni par izglītojamo vajadzībām un cerībām.
- Jānovērtē mācību satura pamatojumu un mērķus attiecībā uz to, cik labi tas atbilst izglītojamo vajadzībām un cerībām.
- Jāpārliecinās, ka ir mehānismi, kā lūgt izglītojamo, vecāku un aprūpētāju viedokli par mācību programmu.
- Jāpārdomā mācību programmu izaicinājums un atbalsts, lai pārliecinātos, ka tā atbilst skolēnu vajadzībām.
- Jāsadarbojas ar citiem skolotājiem un skolēniem, lai nepārtraukti novērtētu un atrastu veidus, kā uzlabot mācību satura un sniegumu (Harvey, Williams, 2010).

Svarīgs mācību process ir pedagogijas kvalitāte, kas ļauj skolēniem piekļūt zināšanām, justies pārliecināti, izmantojot dažādas prasmes, un pieņemt izaicinājumu kā neatņemamu mācību sastāvdaļu. Tas ir galvenais aspekts, lai nodrošinātu augstas kvalitātes mācīšanu klasē un ārpus tās. Skolotājiem, plānojot stundas, jāņem vērā tas, ko skolēni jau zina, nepilnības mācībās un kā viņi laika gaitā var padziļināt mācīšanos. Lai to izdarītu, viņiem ir jāsaprot mācību programmas pamatojums tās plašākajā kontekstā (Ravindran, Kamaravel, 2016). Viņiem jāapsver, kā mācību priekšmeta saturs ir saistīts ar iepriekš apgūto, viņiem ir jākoncentrējas uz prasmēm, kas skolēniem ir nepieciešamas, lai piekļūtu zināšanām un padziļinātu izpratni, un vai skolēniem jau ir šīs prasmes, vai viņiem vajadzīgs laiks, lai tās attīstītu.

Kvalitātes nodrošināšanas procesa daļa ir nodrošināt, ka katrs skolotājs ir atbildīgs par to, lai viņam būtu skaidra izpratne par to, kā viņu mācība rada iespējas skolēniem aktivizēt iepriekšējās zināšanas, iepazīstināt ar jaunām mācībām, nostiprināt mācīšanos un novērtēt mācības, izmantojot

formatīvu atgriezenisko saiti un izaicinošas sarunas. Vadītājiem ir obligāti jāizveido spējas, lai tas notiktu, un jānovērtē savas pašreizējās struktūras iespējas, lai nodrošinātu, ka var notikt plānošana ar piekļuvi visai attiecīgajai informācijai (Lunenburg, 2010).

Paralēli mācību priekšmetu zināšanām, lai attīstītu pamatprasmes, skolēniem ir jābūt pārliecībai, ka viņi var radīt, risināt problēmas un kļūt neatkarīgākiem, mācoties un iegūstot savu morālo mērķi. Visiem skolotājiem ir jāpārdomā, kā viņi māca, un jāpārliecinās, ka viņu pedagoģiskā pieeja nekavē dziļāku un bagātāku mācīšanos (Atieh, 2008). Tāpēc ir svarīgi apskatīt pašreizējos mehānismus, kā radīt laiku un resursus, lai skolotāji varētu kopīgi plānot, dalīties savā praksē un mācīties viens no otra. Var palīdzēt dažas vienkāršas, ilgtspējīgas un viegli sasniedzamas darbības (Sunder, 2016).

Obligāti ir radīt pēc iespējas vairāk iespēju skolotājiem sadarboties, paziņot savas stiprās puses un pedagoģiju, kas viņiem strādā, un mācīties vienam no otra. Visām mācībām un pasniegšanai jābūt tieši saistītām ar mācību programmas redzējumu un pamatojumu. Visiem skolotājiem ir jāuzrauga viņu pašu panākumi klasē un jāspēj pārdomāt, kā viņu ieguldījums laika gaitā ietekmē mācīšanos. Nepārtraukts profesionālais dialogs ir būtisks, ja noteiktajai kvalitātei vienmēr jābūt konsekventai visās nodarbībās.

2.4. Kvalitātes novērtēšana

Novērtējums ir būtisks efektīvas kvalitātes nodrošināšanas aspekts. Būtībā tas ir veids, kā mēs varam koncentrēties uz nepārtrauktu uzlabošanu. Vērtēšana skolā ietver vadības ietekmes novērtēšanu, mācību novērtēšanu, izmantojot novērojumus un datu analīzi, un mācīšanās novērtēšanu, izmantojot formatīvās un apkopojošās stratēģijas. Novērtējuma rezultātā jāveic visu darbinieku un skolēnu turpmāko darbību analīze attiecībā uz sasniegumiem, ietekmi, sniegumu un mācīšanās nepilnībām. Novērtējumam ir jābūt virzītājspēkam pārmaiņām un panākumiem (Thareja, 2017).

Ja pastāv bažas, nepareizs uzskats vai zems pašnovērtējums, pastiprināta uzmanība jāpievērš cēloņiem, kas novedīs pie darbībām negatīvisma vai izpratnes trūkuma novēršanai (Ciurea, Nedelcu, 2014). Skolā ir daudz pieredzes, un visiem darbiniekiem būtu jāsadarbojas, izmantojot šīs zināšanas, lai nodrošinātu, ka problēmu gadījumā kolektīvā atbildība par neveiksmes vai kļūdas nodrošināšanu ir daļa no ceļa uz panākumiem.

Tāpēc novērtēšanas uzdevums ir izveidot visu skolas stratēģiju, lai nodrošinātu augstas kvalitātes mācīšanos, kas saistīta ar mācību programmas pamatojumu, izpildi un ietekmi. Visam

personālam ir jābūt procesa dalībniekiem, viņam ir atbilstošas prasmes, ar kurām novērtēt un rosināt refleksiju. Kā norāda G. Kalpana, ir jābūt kultūrai, kurā indivīdi tiek mudināti uzņemties izmērītus riskus, justies uzticamiem ieteikt jaunas pieejas un idejas. Skolai būtu jārada iespējas iesaistīt izglītojamo lēmumu pieņemšanas procesos un savas mācīšanās un sasniegumu novērtēšanā (Kalpana, 2014).

Datoriem joprojām būs svarīga loma, vērtējot skolas mācību programmas un tās īstenošanas procesu panākumus. Dati sniedz pierādījumus par ietekmi un nosaka lēmumu pieņemšanas panākumus vai citādi, kā mācību programma ietekmē mācīšanos un sasniegumus. Dati jāizmanto, lai izprastu cēloņu un sekū sakarības un visu skolā izstrādāto un ieviesto stratēģiju iespējamās neparedzētās sekas. Datu izmantošana mums sniedz faktus un pierādījumus, kas radīs lielāku objektivitāti un pārliecību par turpmāko lēmumu pieņemšanu, ja var būt nepieciešamas turpmākas izmaiņas vai ja skola var paziņot, ka stratēģija darbojas labi (Thareja, 2017).

Plānošanas posmā ir svarīgi koncentrēties uz rezultātiem, zinot, kādus rezultātus vēlaties redzēt no datiem, kas tiks ģenerēti, lai nodrošinātu, ka mācību programmu plānošana un izpilde ir paredzēta skaidri definētiem panākumu ietekmes rādītājiem. Dati ir neatņemama pastāvīgas izsekojamības sastāvdaļa, lai katra skaidri definētā mācību posma beigās būtu iespējas novērtēt, cik labi skolēni ir sasnieguši izvirzītos mērķus, kur ir nepilnības mācībās, kādas mācīšanas stratēģijas ir visvairāk efektīvi (Altunay, 2016).

Visiem skolēnu izglītošanā iesaistītajiem darbiniekiem ir jābūt izpratnei par galvenajiem rādītājiem, kas tiek izmantoti, lai novērtētu mācīšanās sniegumu pamatmācībās un pamatu priekšmetos. Dati ir pieejami, lai skolotāji vienmēr apzinātos dažu skolēnu mācīšanās trūkumus, vajadzību pēc citiem skolēniem, kā arī pamatotu izpratni par to, kā atsevišķi skolēni plaukst noteiktos kontekstu priekšmetos, lai plānot nākamos soļus (Vlasic, Vale, Puhar, 2009). Gaidīšana līdz beigu punktiem, lai novērtētu skolēnu progresu, ir kvalitātes kontrole, nevis kvalitātes nodrošināšana, un tā rezultātā atšķirības var palielināties vai izglītojamais kļūst pašapmierināts un motivēts.

Skolas darbībā un nākamo paaudžu izglītībā ir iesaistīti daudzi interesenti. Līdz šim tas ir koncentrējies uz skolas personālu un skolēniem. Ir jāņem vērā arī vecāki un aprūpētāji, vietējā sabiedrība, inspekcija, piegādātāji, tehniskais un administratīvais personāls. Visām šīm ieinteresētajām personām ir sava loma skolas panākumos. Būtiska ir kopīga izpratne par skolas redzējumu un ambīcijām. Vecākiem un citiem vietējās sabiedrības locekļiem veiksmīga skola ir

daļa no plaukstošas kopienas veidošanas, tāpēc viņu interesēs ir atbalstīt pārmaiņas un jauninājumus.

Kvalitātes nodrošināšanas vadlīnijās ir skaidri norādīts, ka jo vairāk mēs konsultējamies ar mūsu plašāku ieinteresēto personu kopienu, jo lielāka ir iespējamība, ka viņi piedalīsies pārmaiņu un panākumu procesā. Ir svarīgi attīstīt un uzturēt attiecības un informēt visas ieinteresētās puses.

Kvalitatīva izglītība ir saistīta ar sistēmām, kas nodrošina labu akadēmisko kultūru, izcilus akadēmiskos rezultātus, progresīvu un adaptīvu vadību, skaidru un pārredzamu pārvaldību, ievērojamu izejošo skolēnu profilu un, galvenokārt, ieguldījumu pārskatīšanu un modificēšanu.

Kvalitatīva pieeja saglabā organizatoriskos mērķus visaugstākajā līmenī, taču filozofijā notiek būtiska pāreja no centrēta darba uz darbinieku. Kvalitātes vadību raksturo:

1. Nav darbinieku un vadītāju, visiem izglītības iestādes darbiniekiem ir svarīga loma. Katra loma ir svarīga. Tāpēc mums jāapzinās, ka visi ir koordinatori un komandas locekļi, kuru vadītājs ir komandas vadītājs. Komanda nekad nevar gūt panākumus, ja visi nedara visu iespējamo.
2. Iesaistīšanās ir atslēgas vārds. Tas nozīmē līdzdalību plus apņemšanos un lepnumu.
3. Ikvienam ir jāidentificē sevi ar iestādi. Darbinieki brīvprātīgi nāk klajā, jo attiecībām jābūt orientētām uz ģimeni, kur visi dod visu iespējamo, pat neprasot.
4. Jābūt atklātībai, pārredzamībai, uzticībai, pacietībai, cieņai un disciplīnai (Hossain, Zaman, 2017).

Galvenie šķēršļi ir saistīti ar TQM izpratnes trūkumu un skolas vadības vai personāla pretestību mainīt mentalitāti un kultūru. Šajā kontekstā jāatzīmē, ka tieši skolas sistēmas cilvēciskā dimensija nodrošina kvalitāti, efektīvu vadību un kvalitātes kontroli visās jomās. Kad viņu vajadzības ir apmierinātas, skolotāji var koncentrēties uz savu skolēnu prasību apmierināšanu. Skolotāju apmācība var palīdzēt veiksmīgi īstenot mācību un TQM principus (Aksu, 2009). Tāpēc skolotājiem jānodrošina iespējas piedalīties apmācībā un prasmju bagātināšanas programmās. Lai skolas vienība gūtu labumu no TQM ieviešanas, jāveic vairākas darbības / uzlabojumi, piemēram:

- Efektīvas vadības attīstīšana un skaidra redzējuma un mērķu noteikšana, kas atbilst visu ieinteresēto personu vajadzībām un kultivē nepārtrauktu pilnveidošanās un izcilības kultūru.
- Līderu apņemšanās un atbalsts.
- Visu personāla locekļu apņemšanās nodrošināt TQM.
- Visu ieinteresēto personu identificēšana un to nozīmīguma atzīšana.

- Skolēnu uzmanība - skolēnu cerību apzināšanās un viņu vajadzību apmierināšana.
- Personāla apmācība un attīstība.
- Procesu pilnveidošana.
- Novērtēšana un pārdomas.
- Kopumā kvalitatīva kultūra.

Kopsavilkums:

Atbildība par kvalitatīvu izglītību ir dalīta atbildība: tā jāuzņemas gan valdībām, skolām, skolotājiem, gan arī vecākiem, privātā sektora pārstāvjiem un pašiem skolēniem. Atbildīgai izglītības sistēmai jābalstās uz taisnīguma, iekļaušanas un kvalitātes principiem.

Mācīšanās var notikt jebkurā vietā, bet pozitīvie mācību rezultāti, ko parasti meklē izglītības sistēmas, notiek kvalitatīvā mācību vidē. Kvalitatīvs saturs attiecas uz paredzēto un pasniegto skolu mācību programmu.

Izglītības process ir tas kā skolotāji un administratori izmanto ieguldījumu, lai skolēniem radītu jēgpilnu mācību pieredzi. Viņu darbs ir galvenais faktors, lai nodrošinātu kvalitatīvus skolas procesus.

Vadītāja uzdevums ir izveidot mērķa un virziena vienotību, lai nodrošinātu pareizos apstākļus, kādos viņu darbinieki ir pilnībā iesaistīti skolas kvalitātes mērķu sasniegšanā. Svarīgs mācību process ir pedagoģijas kvalitāte, kas ļauj skolēniem piekļūt zināšanām, justies pārliecināti, izmantojot dažādas prasmes, un pieņemt izaicinājumu kā neatņemamu mācību sastāvdaļu.

Kvalitatīva izglītība ir saistīta ar sistēmām, kas nodrošina labu akadēmisko kultūru, izcilus akadēmiskos rezultātus, progresīvu un adaptīvu vadību, skaidru un pārredzamu pārvaldību, ievērojamu izejošo skolēnu profilu un, galvenokārt, ieguldījumu pārskatīšanu un modificēšanu.

3. IZGLĪTĪBAS IESTĀDES DARBĪBAS NOVĒRTĒJUMS

3.1. Izglītības iestādes darbības raksturojums

Skolas vēsture: 1920. gada rudenī, grūtos pēckara apstākļos, kad jūtams bija telpu, grāmatu, citu mācību līdzekļu un skolotāju trūkums, savas gaitas uzsāka X skolas priekštece – 1. valsts ģimnāzija, ko toreiz nosauca par “Pirmo valsts vidusskolu Rīgā”. Iesākās garš posms skolas vēsturē, tā ne vienu reizi vien mainījusi nosaukumu un “dzīves vietu”.

Mācības jaunatvērtajā skolā sākās 1920. gada 13. septembrī ēkā Kronvalda bulvārī 1, kad divās pirmajās un vienā otrajā vidusskolas klasē tās uzsāka 171 skolēns.

30 gadu beigās tā sadalīta 1. un 3. ģimnāzijās, kuras atkal atjaunojot 1940.gadā pirmo reizi parādās X skolas nosaukums. Pirmie vadītāji un mācībspēki – Arnolds Spekke, Arturs Lesnieks, Jūlijs Madernieks, Jānis Endzelīns un Kārlis Straubergs.

Izglītības programmas pamatskolā:

- vispārējā pamatizglītības vispārīzglītojošā virziena programma, programmas kods- 21011111;
- vispārējā pamatizglītības profesionāli orientētā mūzikas virziena programma, programmas kods – 21014111. Programmas ietvaros skolēni apgūst viena instrumenta spēli un darbojas vienā no skolas muzikālajiem kolektīviem.

Līdzšinējās izglītības programmas vidusskolā:

- vispārējās vidējās izglītības matemātikas, dabaszinātņu un tehnikas virziena programma, programmas kods – 31013011 ;
- vispārējās vidējās izglītības humanitārā un sociālā virziena programma, programmas kods – 31012011 ;
- vispārējās vidējās izglītības vispārīzglītojošā virziena programma – 31011011. No 2011./2012. mācību gada.

Skolas misija: Mūsu absolventi ir radošas garīgi, emocionāli un fiziski attīstītas personības, kuras spēj realizēt savus personiskos mērķus un atbildīgi iesaistās visas sabiedrības dzīves uzlabošanā.

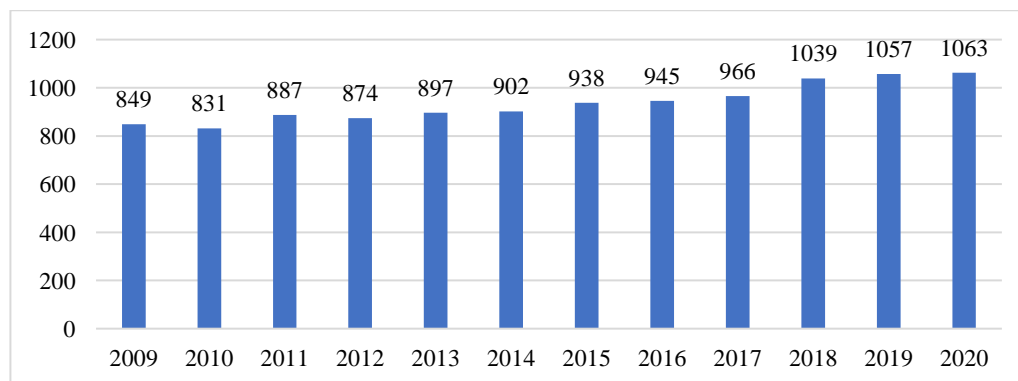
Skolas vīzija: Mūsu skola būs vieta, kur strādās aizrautīgi, radoši, talantīgi un kvalificēti skolotāji, kuri jauniešos atraisīs radošumu un attīstīs personīgo izcilību kādā jomā.

Skolas darbības pamatmērķis: nodrošināt katram skolēnam iespēju iegūt kvalitatīvu izglītību atbilstoši individuālajām spējām un interesēm, orientējoties uz viņa personīgo izaugsmi.

Skolas uzdevums:

- īstenot licencētās vispārējās pamatizglītības un vispārējās vidējās izglītības programmas, to mērķus un uzdevumus;
- nodrošināt visiem skolēniem iespēju kvalitatīvi apgūt pamatizglītību un vispārējo vidējo izglītību, motivēt viņus mūžizglītībai un apzinātai karjeras izvēlei;
- veicināt skolēnu atbildību par savu mācību darbu un tā rezultātiem;
- sagatavot skolēnus aktīvai līdzdalībai sabiedrības dzīvē, sekmēt lēmumu pieņemšanas prasmju attīstību un spēju uzņemties atbildību;
- veicināt skolēnu radošumu;
- veicināt skolēnu veidošanos par garīgi, emocionāli un fiziski attīstītām harmoniskām personībām;
- sadarboties ar skolēnu vecākiem vai citām personām, kas realizē aizgādību ar mērķi nodrošināt pozitīvu un kvalitatīvu izglītojošo darbu skolā, veidot kvalitatīvu informācijas apmaiņu starp skolu un vecākiem;
- īstenot kvalitatīvu interešu izglītību, kas dotu iespēju lielākajai daļai skolēnu produktīvi aizpildīto brīvo laiku;
- virzīt pedagogu profesionālās kvalifikācijas pilnveides procesu;
- racionāli izmantot skolai iedalītos finanšu resursus;
- sadarboties ar citām Rīgas Latgales priekšpilsētas skolām, interešu izglītības jomā – ar mūzikas, mūzikas novirziena skolām citur Latvijā, kā arī ārpus mūsu valsts robežām;
- sadarboties ar pašvaldības institūcijām un nevalstiskajām organizācijām (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

Skolēnu skaita dinamika attēlota 3.1.attēlā.



3.1.att. Skolēnu skaita dinamika X skolā (Rīgas domes Izglītības, kultūras un sporta departaments, 2020)

Skolas resursi:

- četri moderni un labi aprīkoti dabaszinību kabineti;
- pieci kabineti ERAF projekta ietvaros aprīkoti ar interaktīvajām tāfelēm;
- skolā darbojas moderna Samsung planšetu klase;
- Ievērojami palielināts dažādu IT vienību skaits.

Skolas vide:

- Sakārtota skolas sporta bāze – renovēta sporta zāle, renovēti un izveidoti jauni sporta stadioni.
- Mūsdienīga un aprīkota aktu zāle;
- Ierīkota estētiski pievilcīga zaļā zona jeb atpūtas zona;
- Sakārtota, estētiski pievilcīga un skolēniem droša renovēta sākumskolas filiāles ēka un tai pieguļošā teritorija (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

3.2. Iestādes kvalitātes vadības sistēmas koncepcija

Katru mācību gadu tiek izveidots un apstiprināts Skolas darba plāns, ar kuru skolotāji tiek iepazīstināti pedagoģiskās padomes sēdē augusta beigās un kurš tiek atbilstoši nepieciešamībai arī aktualizēts un mācību gada laikā papildināts. Skolas administrācija mērķtiecīgi organizē un īsteno visu darbības pamatjomu izvērtēšanu, tās kvalitātes pārraudzību atbilstoši Skolas attīstības virzieniem, prioritātēm un darba plānam (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

Pašvērtēšanas sistēma pedagoģiskajiem darbiniekiem ir zināma. Tā ir skaidri strukturēta un saprotama. Pašvērtēšanā tiek izmantotas daudzveidīgas datu ieguves metodes, pašvērtējums ir objektīvs un pamatots.

Tiek plānota arī Skolas attīstība. Skolai regulāri tiek veidots attīstības plāns trīs gadu periodam. Attīstības plāna izveidē iesaistīti daudzi Skolas darbinieki, Skolas padomes dalībnieki, Skolas atbalsta biedrība, skolēnu pašpārvaldes. Skolas vajadzības tiek izziņātas arī klašu audzināšanas stundās (pārrunās ar skolēniem, viņus anketējot). Attīstības plānošana tiek balstīta uz iepriekšējo rezultātu analīzi (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

Katrs Skolas pedagoģiskais darbinieks mācību gada noslēgumā veic arī savu pašvērtējumu par paveikto darbu, analizējot sasniegumus, nepilnības un tālākās attīstības vajadzības. Skolas pedagoģiskie darbinieki balsta pašvērtējumu uz konkrētiem faktiem un pierādījumiem. Mācību gada noslēgumā katrs skolotājs klātienē par savu darbu, sasniegumiem, vajadzībām atskaitās kādam no Skolas administrācijas.

Skolas vadība regulāri izvērtē savu darbību un ieguldījumu Skolas pašvērtējuma procesa organizēšanā, vadīšanā un pārraudzīšanā, vienojas par pašvērtēšanas pilnveides pasākumiem un metodiku. Pašvērtējuma veikšanas metodika un rezultāti tiek diskutēti pedagoģiskās padomes, administrācijas un metodisko komisiju sanāksmēs. Skolas darba pašnovērtēšanas procesā iesaistās lielākā daļa Skolas pedagogu, bet īpaši-metodisko komisiju vadītāji. Tajā tiek iesaistīti arī skolēni (galvenokārt veicot skolēnu anketēšanu) un iespēju robežās arī viņu vecāki (anketēšana vecāku sapulču laikā) (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

3.3. Dokumentu vadības sistēma

Skolā ir visa ārējos normatīvajos aktos noteiktā obligātā dokumentācija, kuras prasību izpilde regulāri tiek pārraudzīta un kontrolēta. Dokumenti tiek noformēti atbilstoši visām prasībām un tiek sakārtoti atbilstoši nomenklatūrai.

Skolas darbību reglamentē Skolas nolikums, iekšējās kārtības noteikumi, darba kārtības noteikumi un citi Skolas iekšējie normatīvie akti, kas ir izstrādāti demokrātiski, ievērojot prasības. Ir izstrādāta precīza Skolas vadības struktūra. Skolas direktoram ir seši vietnieki: direktora vietniece izglītības jomā 1.- 4. klasēs, vietniece izglītības jomā 5.- 8.klasēs, vietniece izglītības jomā 9.— 12. klasēs, divas vietnieces izglītības jomā, kas koordinē mūzikas novirziena darbu, viena vietniece informātikas jautājumos, vietniece administratīvi saimnieciskajā darbā. Lielākā daļa vietnieku Skolā strādā jau vairākus gadus, pirmo gadu - vietniece administratīvi saimnieciskajā darbā. Vietnieku pienākumi, tiesības un atbildības jomas ir noteiktas ar darbinieku saskaņotos amata aprakstos, kas ir darba līgumu neatņemama sastāvdaļa.

Skolas iekšējie noteikumi nosaka kārtību, kādā organizē izglītības procesu X vidusskolā (turpmāk – Skola), nodrošinot drošu izglītības procesu, lai mazinātu Skolas darbiniekiem un izglītojamajiem risku. Skolas izglītības procesa īstenošanas veidu (modeļi), saskaņojot ar Skolu, nosaka Rīgas domes Izglītības, kultūras un sporta departaments (turpmāk – Departaments), izdodot rīkojumu. Izglītības process Skolā tiek nodrošināts saskaņā ar Skolas iekšējiem kārtības noteikumiem, ciktāl tie nav pretrunā ar MK noteikumiem un Noteikumiem. Izglītības process Skolā tiek nodrošināts atbilstoši Skolas direktora apstiprinātajam Mācību priekšmetu un mācību stundu plānam viena mēneša laikposmam, kurā var tikt veiktas izmaiņas atbilstoši epidemioloģiskajai situācijai Skolā vai valstī (Iekšējie noteikumi - Izglītības procesa organizēšana, nodrošinot Covid-19 infekcijas izplatības ierobežošanu).

Skolas iekšējās kārtības noteikumi, kuri izstrādāti saskaņā ar Izglītības likuma, Vispārējās izglītības likuma, Bērnu tiesību aizsardzības likuma, MK kabineta noteikumiem Nr. 1338, Rīgas domes saistošajiem noteikumiem un citu vispārējās izglītības reglamentējošo dokumentu prasībām. Noteikumi nosaka skolas darba dienas, mācību procesa un ārpusstundu pasākumu darba organizāciju, pasākumu kopumu, kas nodrošina izglītojamo drošību skolā, skolēnu mācību stundu kavējumu un to uzskaites kārtību, skolēnu uzvedību skolā, skolēnu pienākumus, tiesības un atbildību un skolas darbības kārtību (Vidusskolas X iekšējie noteikumi).

Skolas pašnovērtējuma ziņojumā katru gadu tiek uzskaitītas ziņas par skolas darbību, ziņas par skolas personālu, skolas sniegumi kvalitātes rādītājos, mācīšanās kvalitāti, skolēnu sniegumus, atbalstu skolēniem, sadarbību, skolas vidi, skolas resursu raksturojums, skolas darba organizāciju, vadību un kvalitātes nodrošināšanu (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016). Izpētot citu vidusskolu pašnovērtējuma ziņojumus, tie tiek iesniegti katru gadu, taču Vidusskolā "X" pēdējais veiktais pašnovērtējuma ziņojums publiski pieejams par 2016.gadu, kas ir 4 gadus vecs, kas nozīmē, ka skolas vadība nav apkopojusi jaunu informāciju par skolas darbu un tā organizēšanas kvalitāti.

3.4. Skolas resursi

Fiziskā vide. Skolas telpas ir estētiski noformētas, tīras un kārtīgas, atbilst visām sanitāri higiēniskajām normām. Lielākajā daļā kabinetu mēbeles ir ērtas un funkcionālas. Katru gadu Skolā plānveidīgi tiek veikts telpu remonts (gan kosmētiskais, gan nepieciešamības gadījumā kapitālais remonts), iegādātas mēbeles, tehniskais aprīkojums, tā padarot telpas modernas, piemērotas mācību priekšmetu valsts standartu realizācijai un estētiskas. Par klašu telpām atbildīgie skolotāji iesaistās kabinetu estētiskā izskata projektēšanā. Metodisko komisiju vadītāji kopā ar Skolas direktoru plāno telpu materiāltehnisko aprīkojumu (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

Pedagogiem ir iekārtotas skolotāju istabas, kuras ir paredzēta gan kā darba telpa, jo tajās atrodas brīvpiekļuves datori ar internetpieslēgumu, gan arī kā atpūtas telpas. Klases un koplietošanas telpas atbilst sanitāri higiēniskajām normām, redzamā vietā ir novietoti ugunsdzēsāmie aparāti, evakuācijas plāni un zīmes. Par telpu uzkopšanu un tualesu nodrošināšanu ar nepieciešamo rūpējas skolas tehniskais personāls. Viņu darbu pārrauga direktora vietnieks administratīvi saimnieciskajā darbā (A.Čaka ielā) un saimniecības pārzinis (Matīsa ielas filiālē). Ir izstrādāts X skolas telpu uzkopšanas plāns. Dienā skolā tīrību uztur astoņas dienas apkopējas.

Skolēniem ir iespējas piedalīties telpu noformēšanā. Skolā (īpaši šim nolūkam paredzētā stendā starp 1.un 2.stāvu) regulāri tiek izvietotas skolēnu zīmējumu izstādes, ar kurām iespējams iepazīties gan pašiem skolēniem, gan skolotājiem un Skolas viesiem. Pirms lielajiem svētku koncertiem vecāki un skolas viesi 2.stāva vestibilā var apskatīt dažādus bērnu darbus mājturībā. Vairakkārt Skolā tikušas izvietotas ceļojošās izstādes par dažādām tēmām (Latvijas sporta vēsture, Latvijas mūzikas vēsture, pasaules un Latvijas vēsture fotogrāfijās u.c.). Bagātinot organizētos svētku un atceres dienu pasākumus, sadarbībā ar Latvijas Nacionālo bibliotēku veidojam tematiskas grāmatu izstādes (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

Skolas apzaļumošanu veic tehniskie darbinieki, bet klašu telpās par to rūpējas atbildīgais par telpu. Skolas apkārtnē ir tīra, kārtīga, sakopta un apzaļumota. Tā piemērota gan sporta stundu vadīšanai, gan atpūtai. Vērtējamajā periodā Skolas fiziskā vide, pateicoties Rīgas domes un ERAF atbalstam, kā arī pašu skolotāju un citu Skolas darbinieku uzņēmībai, tikusi ievērojami uzlabota. No 2011.līdz 2014.gadam tikuši sakārtoti un izveidoti jauni Skolas sporta laukumi pie abām tās ēkām. 2012.gadā esam ieguvuši četrus labiekārtotus un tehniski aprīkotus dabaszinību kabinetus. 2013.gadā Skolas galvenās ēkas pagalmā izveidojām zaļo zonu ar soliņiem, rožu dobēm un košumkrūmiem. 2014.gadā tika pabeigts A. Čaka ielas ēkas sporta zāles kapitālais remonts. 2014.gada augustā atklāja pilnībā aprīkotu "Samsung" klasi ar planšetēm un interaktīvo tāfeli (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

2015.gadā tika veikts aktu zāles kapitālais remonts un ēkas jumta austrumu korpusa nomaiņa un siltināšana. Mērķtiecīgi tiek plānota un kopš 2014.gada pakāpeniski realizēta Skolas gaitēņu modernizēšana.

2010.gadā Skolai tika piešķirtas telpas (sākumskolas izvietojumam) Matīsa ielā 37/39. Laikā no 2010.līdz 2012.gadam te tikusi veikta klašu telpu pārbūve, tās piemērojot sākumskolas skolēnu vajadzībām, bet 2012.gada vasarā- jaunu instrumentu spēles klašu un kamerzāles izbūve. 2013.gadā rekonstruētas kāpnes, 2014.- sākts kapitālais remonts garderobē, 2015.- tualetēs, 2016.gadā-ēdamiālē. Skolas telpas regulāri tiek izmantotas arī Dziesmu un deju svētku dalībnieku no citām Latvijas vietām izmitināšanai.

Iekārtas un materiāltehniskie resursi. Skolā ir visas izglītības programmu īstenošanai nepieciešamās telpas un materiāltehniskie resursi, kas atbilst skolēnu skaitam un vecumam. Skola nodrošina arī Skolas personālam nepieciešamās telpas. Specializētajos kabinetos ir izstrādāti drošības noteikumi, ar kuriem skolēni tiek iepazīstināti divas reizes gadā. Klases ir aprīkotas atbilstoši skolēnu mācīšanas un mācīšanās vajadzībām - vairākos kabinetos izvietoti datori,

multimediju projektori un dokumentu kameras, 5 klašu telpās ir interaktīvās tāfeles (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

Informācijas tehnoloģiju klāsts, izsverot nepieciešamību, regulāri tiek papildināts. Skolā darbojas pilnībā aprīkota planšetu klase, kurā pārsvarā tiek organizētas svešvalodu stundas, bet tāpat strādā arī citu mācību priekšmetu skolotāji. Skolā ir mobila datorklase ar portatīvajiem datoriem, tās izmantošana notiek, laiku savlaicīgi saskaņojot ar atbildīgo direktora vietnieci. 90% kabinetu skolotāju darba vajadzībām ir izvietots dators ar internetpieslēgumu.

Skolotāju istabā un bibliotēkā ir vairāki brīvpiekluves datori. Skolā iespējams izmantojot Lattelecom publisko bezmaksas WiFi internetu datorā, planšetdatorā vai citās viedierīcēs. A.Čaka ielas ēkā iekārtota videozāle, 2 datorkabīneti, kas ir saslēgti kopējā tīklā un kuriem nodrošināts internetpieslēgums. Tajos izvietoti 32 datori (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

Kopš 2014.gada ievērojami papildināta sporta materiāltehniskā bāze, taču tā tiek atjaunota (atbilstoši vajadzībām) katru mācību gadu. Skolā ir bibliotēka, divas ēdnīcas, sporta zāle (pa vienai katrā ēkā), aktu zāle, kamerzāle. Telpas tiek izmantotas racionāli, Skolas mēbeles ir labā stāvoklī, iekārtas un tehniskie līdzekļi ir darba kārtībā un droši lietošanai. Direktora vietnieks saimnieciski administratīvajā darbā kopā ar direktora vietnieku informātikas jautājumos rūpējas par bojāto tehnisko līdzekļu savlaicīgu salabošanu. Skolā vienmēr mācību un tehnisko līdzekļu uzglabāšanā tiek ievēroti drošības pasākumi. Kopš 2011.gada skolēnu un skolotāju ēdināšanu Skolas galvenajā ēkā organizē renovētā un mājīgā ēdnīcā.

Ir izstrādāts telpu noslogojuma grafiks stundām, interešu izglītības nodarbībām un ārpusstundu pasākumiem. Sporta ģērbtuvēs ir iekārtotas dušas telpas.

Mācību grāmatu iegāde tiek plānota metodiskajās komisijās, saskaņota ar direktora vietniekiem izglītības jomā. Visas mācību grāmatas skolēniem nodrošina Skola. Bibliotēkas mācību grāmatu fonds regulāri tiek papildināts un atjaunots, ņemot vērā skolēnu skaita izmaiņas un ārējo normatīvo aktu prasības. Lai nodrošinātu skolēnu, Skolas darbinieku un viņu personiskā īpašuma drošību, skolā tiek veikta videonovērošana, un tā ir pieslēgta apsardzes signalizācijai. A.Čaka ielā videonovērošanu veic 20 kameras, Matīsa ielā- 5 kameras. Pie abām skolas ēkām regulāri dežūrē pašvaldības policijas pārstāvis. Materiāltehnisko līdzekļu izmantojums Skolā ir efektīvs, telpu noslodze - racionāla. Skolā ir precīzas norādes par telpām un to atrašanās vietu (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

Personālrесursi. Lai nodrošinātu nepārtrauktu izglītības programmu realizēšanu, tiek organizēta stundu aizvietošana.

Pedagogi līdzdarbojas mācību priekšmetu skolotāju asociācijās, ar pedagoģisko procesu saistītās aktivitātēs gan Skolā, gan ārpus tās. Skolas pedagogi piedalās Rīgas pilsētas mācību priekšmetu olimpiāžu darbu vadīšanā un vērtēšanā, vada skolēnu zinātniski pētniecisko darbu izstrādi, ir Rīgas skolēnu zinātniskās konferences vērtēšanas žūrijas locekļi, vada studentu prakses. Skolas pedagogu izglītība atbilst ārējos normatīvajos aktos noteiktajām prasībām. Lielākajai daļai pedagogu darba slodzes ir optimālas, nodrošinot kvalitatīvu darba izpildi. Pedagogu slodzes tiek dalītas, ievērojot licencētās izglītības programmas, darba organizācijas vajadzības, pedagogu pieredzi un kvalifikāciju, tiek ņemti vērā arī metodisko komisiju ieteikumi, kā arī vecāku un skolēnu vēlmēs, ja tas ir iespējams (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

Skolas administrācija plāno skolas darbu, tā kontroli un izvērtēšanu. Informācijas uzkrāšana notiek sistemātiski visu mācību gadu. Skolas darbs tiek analizēts, sadarbojoties skolas administrācijai, atbalsta personālam, skolotājiem, skolēniem un vecākiem. Katru mācību gadu tiek izveidots un apstiprināts Skolas darba plāns, ar kuru skolotāji tiek iepazīstināti pedagoģiskās padomes sēdē augusta beigās un kurš tiek atbilstoši nepieciešamībai arī aktualizēts un mācību gada laikā papildināts. Skolas administrācija mērķtiecīgi organizē un īsteno visu darbības pamatjomu izvērtēšanu, tās kvalitātes pārraudzību atbilstoši Skolas attīstības virzieniem, prioritātēm un darba plānam (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

Pašvērtēšanas sistēma pedagoģiskajiem darbiniekiem ir zināma. Tā ir skaidri strukturēta un saprotama. Pašvērtēšanā tiek izmantotas daudzveidīgas datu ieguves metodes, pašvērtējums ir objektīvs un pamatots. Tiek plānota arī Skolas attīstība. Skolai regulāri tiek veidots attīstības plāns trīs gadu periodam (aktuālais- 2019.-2021.gadam). Attīstības plāna izveidē iesaistīti daudzi Skolas darbinieki, Skolas padomes dalībnieki, Skolas atbalsta biedrība, skolēnu pašpārvaldes. Skolas vajadzības tiek izziņātas arī klašu audzināšanas stundās (pārrunās ar skolēniem, viņus anketējot). Attīstības plānošana tiek balstīta uz iepriekšējo rezultātu analīzi.

Katrs Skolas pedagoģiskais darbinieks mācību gada noslēgumā veic arī savu pašvērtējumu par paveikto darbu, analizējot sasniegumus, nepilnības un tālākās attīstības vajadzības. Skolas pedagoģiskie darbinieki balsta pašvērtējumu uz konkrētiem faktiem un pierādījumiem. Mācību gada noslēgumā katrs skolotājs klātienē par savu darbu, sasniegumiem, vajadzībām atskaitās kādam no Skolas administrācijas (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

Skolas vadība regulāri izvērtē savu darbību un ieguldījumu Skolas pašvērtējuma procesa organizēšanā, vadīšanā un pārraudzīšanā, vienojas par pašvērtēšanas pilnveides pasākumiem un

metodiku. Pašvērtējuma veikšanas metodika un rezultāti tiek diskutēti pedagoģiskās padomes, administrācijas un metodisko komisiju sanāsmēs.

Skolas vadība savas kompetences ietvaros regulāri sadarbojas ar Rīgas pašvaldību. Lielākā daļa skolotāju uzskata, ka skolas vadība prot uzklaust un atbalstīt, ka attiecības ir koleģiālas, ka visi cenšas kvalitatīvi izpildīt tiem uzticētos pienākumus. Direktoram ir atbilstoša izglītība, un viņš ir ieinteresēts Skolas darbā. Viņš veicina personāla izpratni par Skolas darba tuvākajiem un tālākajiem mērķiem, misiju, kā arī ceļiem, kā plānotais varētu tikt sasniegts. Skolā īpaša uzmanība tiek pievērsta lietišķu un labvēlīgu attiecību uzturēšanai ar Skolas darbiniekiem, skolēniem, vecākiem un dažādu institūciju pārstāvjiem. Direktors konsultējas ar darbiniekiem svarīgu jautājumos, taču saglabā atbildību par galīgā lēmuma pieņemšanu. Direktors prot veidot vadības komandu un deleģēt funkciju izpildi, kā arī pārraudzīt dažādu līmeņu darbinieku pienākumu izpildi. Vadības komandā ir laba savstarpējā sadarbība, un visi vietnieki profesionāli veic uzticētos pienākumus (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

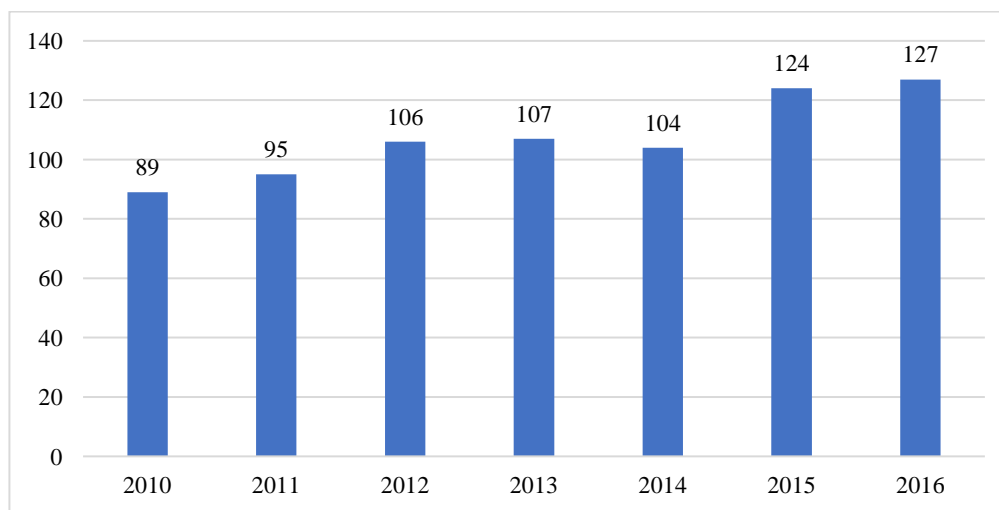
Direktora vietnieki par plānoto un paveikto darbu direktoru informē iknedēļas administrācijas sanāsmēs, pedagogus - informatīvajās sanāsmēs vai pedagoģiskās padomes sēdēs, kā arī aktuālo informāciju izvieto skolotāju istabā vai nosūta e-pastā. Katru gadu tiek organizētas vismaz divas pedagoģiskās padomes sēdes un divas Skolas padomes sēdes. Skolas direktors sadarbojas ar Skolas padomi un Skolas atbalsta biedrību. Viena no direktora vietniecēm vada un koordinē skolēnu pašpārvalžu darbu. Informācija par pasākumiem regulāri tiek ievietota skolas mājas lapā un sociālajos tīklos (Skolas kontos).

Direktora vietniece izglītības jomā 9.- 12. klasēs koordinē arī metodisko komisiju vadītāju darbu. Metodisko komisiju vadītāji kvalitatīvi veic savus pienākumus, darbojas ar interesi, nodrošinot saikni starp pedagogiem un Skolas vadību. Skolas vadība sadarbojas ar vecākiem un sabiedrību. Laba sadarbība izveidojusies ar Rīgas domi, kas atbalsta skolas iniciatīvu Skolas labiekārtošanā un tās apkārtnes sakārtošanā. Savukārt Skola cenšas aktīvi iesaistīties pilsētas kultūras dzīves norisēs, īpaši dažādu Rīgas pasākumu muzikālās daļas nodrošināšanā. Skolas lietvede, direktora vietnieks administratīvi saimnieciskajā darbā un direktors darbā izmanto Rīgas domes lietvedības informācijas sistēmu (RDLIS) un Universālo darba virsmu (UDV), bet divi direktora vietnieki izglītības jomā- Valsts izglītības informatizācijas sistēmu (VIIS) (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

Ikviens Skolas darbinieks var brīvi izteikt priekšlikumus sava vai Skolas darba uzlabošanai. Darbiniekiem ir pieejama informācija par Skolas vadības darba struktūru, darba laikiem,

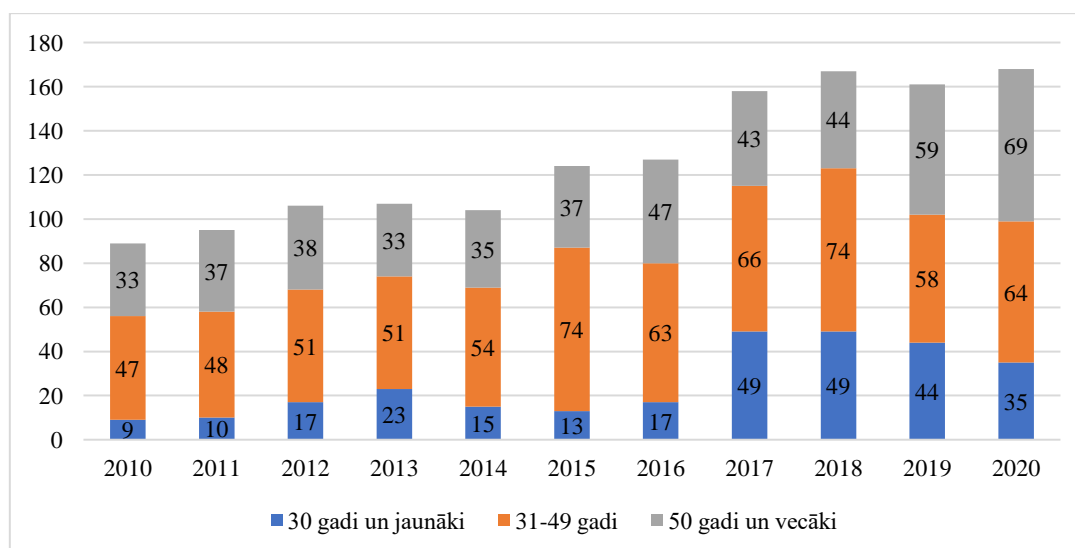
pieņēmumiem, tiesībām un atbildības jomām. Skola savlaicīgi plāno nepieciešamos personāla resursus un to izmaiņas. Ja personāla sastāvā tiek veiktas izmaiņas, tās vienmēr ir pamatotas. Licencēto izglītības programmu kvalitatīvākai īstenošanai, skolotāju sadarbības veicināšanai un metodiskā darba nodrošināšanai Skolā ir izveidotas deviņas mācību priekšmetu metodiskās komisijas un klašu audzinātāju metodiskā komisija. Metodisko komisiju darbu vada skolas direktora norīkots skolotājs, metodiskās komisijas vadītājs, un koordinē direktores vietniece izglītības jomā 9. — 12. klasēm. Visi skolotāji piedalās metodisko komisiju darbā (Vidusskolas X pašnovērtējuma ziņojums, 2016).

Skolas vadība rūpējas, lai Skolas darba rezultāti nodrošinātu un celtu tās prestižu sabiedrībā. 2015./2016.mācību gadu skolā uzsāka 127 pedagoģiskie darbinieki, no kuriem 100 jeb 79% bija sievietes un tikai 27 jeb 21% vīrieši. Pēdējo 3 mācību gadu laikā kopējais darbinieku skaits ir palielinājies (sk. 3.2. attēlu).



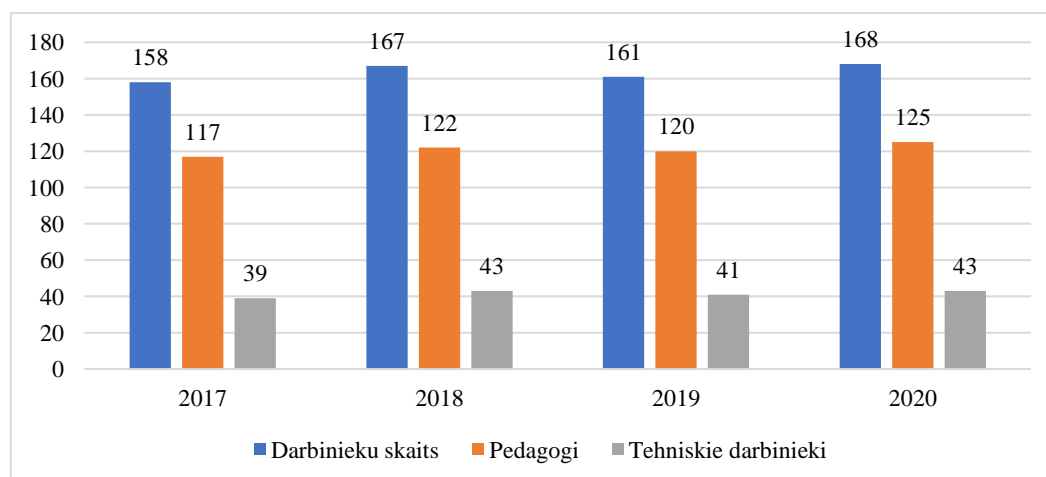
3.2.att. Skolas pedagoģisko darbinieku skaits 2010.-2016.gads

Pedagoģisko darbinieku palielinājums skaidrojams ar skolēnu skaita pieaugumu. Pēc vecuma pedagoģiskais personāls atspoguļots 3.3. attēlā.



3.3.att. Pedagoģiskā personāla sadalījums pēc vecuma 2010.-2020.gads

Kā apskatāms attēlā, lielākais pedagogu skaits ir vecumā no 31 līdz 49 gadiem, otrs lielākais pedagogu skaits ir vecumā virs 50 gadiem, taču gados jaunāks personāls ir vismazākais attiecībā pret pārējo pedagogu vecuma grupu, 2016.gadā tikai 17 darbinieki no 127. No 2017.gada ir vērojams gados jaunāku pedagogu palielinājums, taču vēljoņām gados vecāki pedagogi ir vairāk, īpaši vecāki par 50 gadiem. Lielākā daļa pedagoģisko darbinieku ir augsti kvalificēti un ar lielu darba pieredzi. No 2016.gadā 127 pedagogiem, 7 ir piešķirta augstā 4.profesionālās darbības kvalitātes pakāpe, 37 ir 3.pakāpe, bet 18 pierādījuši savas kvalifikācijas atbilstību 1. vai 2. profesionālās darbības kvalitātes pakāpes līmenim. 81 skolotājam ir maģistra grāds, vienam – zinātniskais grāds.



3.4.att. Pedagogu un tehnisko darbinieku sadalījums 2017.-2020.gads

Atbalsta personāls: Skolā strādā divas medmāsas, sociālais pedagogs, 2 psihologi un logopēds:

- palīdz risināt sāpīgākās sociālās un psiholoģiskās problēmas;

- palīdz bērniem no nelabvēlīgām ģimenēm, emocionālas un fiziskas vardarbības ierobežošana;
- sadarbība ar atbildīgajām pašvaldības institūcijām.

2020.gadā skolā strādā 43 tehniskie darbinieki (direktora vietnieks saimnieciski administratīvajā darbā, saimniecības pārzinis, lietvedes, apkopējas, dežuranti, ēku uzraugi u.c.).

Kopsavilkums:

Pētījumā iesaistītās skolas darbības pamatmērķis: nodrošināt katram skolēnam iespēju iegūt kvalitatīvu izglītību atbilstoši individuālajām spējām un interesēm, orientējoties uz viņa personīgo izaugsmi. Katru mācību gadu tiek izveidots un apstiprināts Skolas darba plāns, ar kuru skolotāji tiek iepazīstināti pedagoģiskās padomes sēdē augusta beigās un kurš tiek atbilstoši nepieciešamībai arī aktualizēts un mācību gada laikā papildināts. Skolas administrācija mērķtiecīgi organizē un īsteno visu darbības pamatjomu izvērtēšanu, tās kvalitātes pārraudzību atbilstoši Skolas attīstības virzieniem, prioritātēm un darba plānam.

Skolā ir visas izglītības programmu īstenošanai nepieciešamās telpas un materiāltehniskie resursi, kas atbilst skolēnu skaitam un vecumam. Skola nodrošina arī Skolas personālam nepieciešamās telpas. Pedagogi līdzdarbojas mācību priekšmetu skolotāju asociācijās, ar pedagoģisko procesu saistītās aktivitātēs gan Skolā, gan ārpus tās.

Skolas administrācija plāno skolas darbu, tā kontroli un izvērtēšanu. Informācijas uzkrāšana notiek sistemātiski visu mācību gadu. Skolas darbs tiek analizēts, sadarbojoties skolas administrācijai, atbalsta personālam, skolotājiem, skolēniem un vecākiem.

Katru mācību gadu tiek izveidots un apstiprināts Skolas darba plāns, ar kuru skolotāji tiek iepazīstināti pedagoģiskās padomes sēdē augusta beigās un kurš tiek atbilstoši nepieciešamībai arī aktualizēts un mācību gada laikā papildināts.

Ikviens Skolas darbinieks var brīvi izteikt priekšlikumus sava vai Skolas darba uzlabošanai. Darbiniekiem ir pieejama informācija par Skolas vadības darba struktūru, darba laikiem, pienākumiem, tiesībām un atbildības jomām. Lielākais pedagogu skaits ir vecumā no 31 līdz 49 gadiem, otrs lielākais pedagogu skaits ir vecumā virs 50 gadiem

4. IZGLĪTĪBAS IESTĀDES KVALITĀTES VADĪBAS SISTĒMAS NOVĒRTĒŠANA

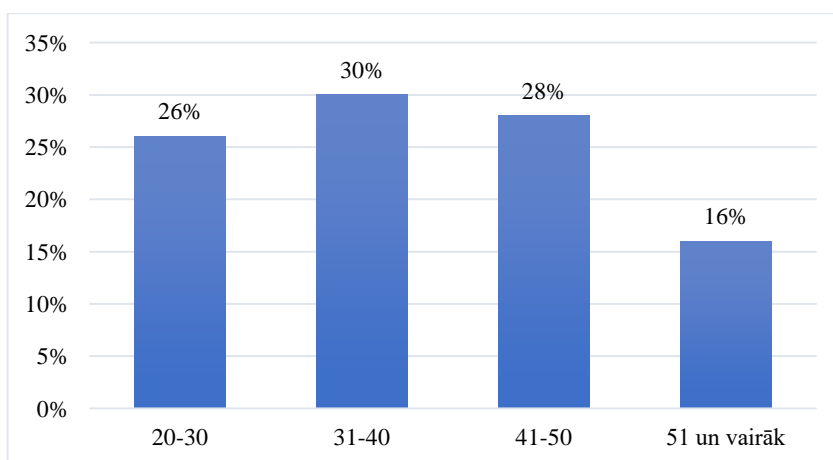
4.1. Izvēlēto metožu pamatojums

Maģistra darba **mērķis** ir analizēt un novērtēt kvalitātes vadības sistēmu vidusskolā. Pētījuma ietvaros tiks novērtēta esošā kvalitātes vadība skolā, lai varētu noteikt problēmas un sniegt ieteikumus kvalitātes vadības pilnveidošanai.

Lai noteiktu kāda ir kvalitātes vadība skolā no darbinieka viedokļa tika izstrādāta aptauja. Aptaujas pētījumi ir definēti kā “informācijas vākšana no indivīdu izlases, atbildot uz jautājumiem” (Check, Schutt, 2012). Aptaujas pētījumos var izmantot kvantitatīvas pētījumu stratēģijas (piemēram, izmantojot anketas ar skaitliski vērtētiem priekšmetiem) un kvalitatīvas izpētes stratēģijas (piemēram, izmantojot atklātus jautājumus) vai abas stratēģijas (t.i., jauktas metodes). Tā kā to bieži izmanto, lai aprakstītu un izpētītu cilvēka uzvedību, aptaujas bieži tiek izmantotas sociālajā un psiholoģiskajā meklēšanā (Singleton, Straits, 2009).

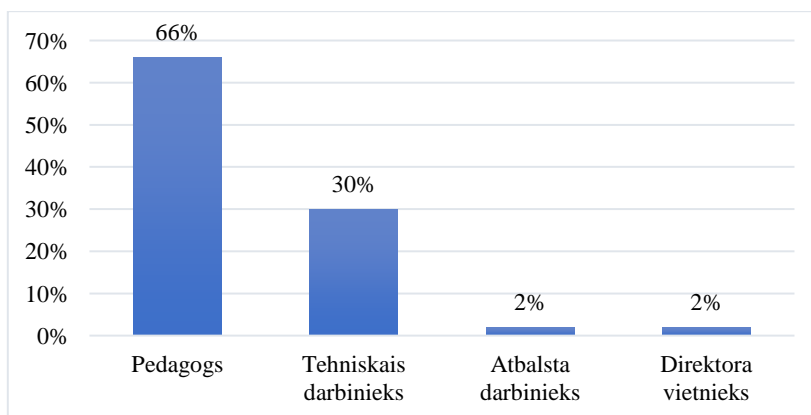
Aptauja ir kvantitatīva datu vākšanas metode, un tā ļauj pētniekiem iegūt informāciju no ļoti lielas populācijas izlases. Papildus tam apsekojums arī ļauj kvantitatīvi izpētīt noteiktus populācijas raksturlielumus. Izmantojot šo datu vākšanas metodi, mēs iegūstam informāciju tieši no cilvēkiem. Tāpat kā citas datu vākšanas metodes, arī apsekojuma veikšanas galvenais mērķis ir apkopot uzticamus un derīgus datus strukturētā formā.

Tika izstrādāta aptaujas anketa skolas darbiniekiem. Aptauja sadalīta vairākos blokos ar apgalvojumiem, kuros darbiniekiem jānovērtē skolas vadība, iekšējā komunikācija, skolas stratēģijas izvērtējums, apmierinātības izvērtējums. Aptaujas anketa pievienota 1.pielikumā. Aptauja tika ievietota internetā un nosūtīta skolas darbiniekiem. No 168 darbiniekiem aptauju aizpildīja 109 darbinieki.



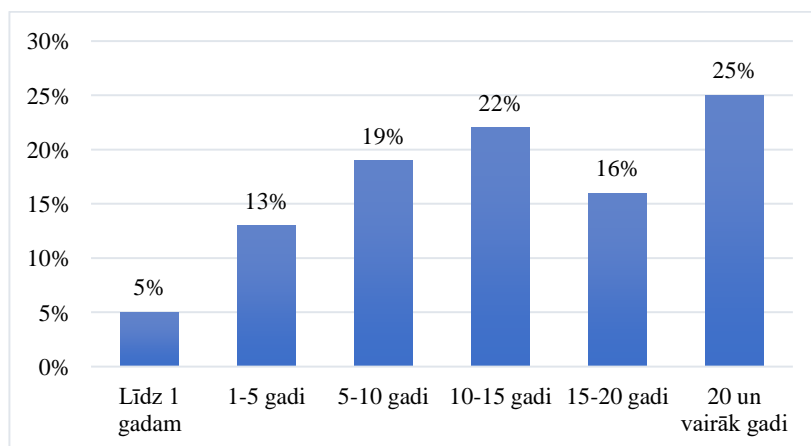
4.1. att. Darbinieku sadalījums pēc vecuma (%)

Kā apskatāms 4.1.attēlā, lielākā daļa darbinieku ir 40 gadi un vairāk. 28% darbinieki vecumā no 41 līdz 50 gadiem, 16% darbinieki 51 un vairāk, tikai 26% no 109 darbiniekiem ir vecumā līdz 30 gadiem un 30% vecumā līdz 40 gadiem.



4.2.att. Darbinieku sadalījums pa ieņemamiem amatiem (%)

Aptauju aizpildīja 109 darbinieki, no tiem lielākā daļa bija pedagoģi (66%), 30% tehniskie darbinieki, 2% atbalsta darbinieki un 2% direktora vietnieki.

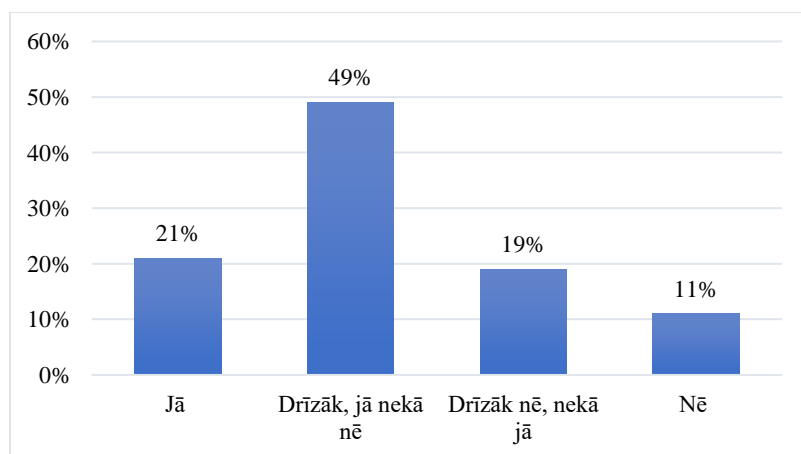


4.3. att. Darbinieku sadalījums pēc darba stāža izglītības iestādē (%)

Lielākā daļa aptaujāto darbinieku strādā skolā vismaz 10 gadus (kopā 63%). 25% darbinieki vairāk kā 20 gadus, 16% darbinieki 15 līdz 20 gadus un 22% darbinieki 10 līdz 15 gadus. 19% darbinieks strādā skolā 5 līdz 10 gadus un 13% darbinieki 1 līdz 5 gadus, tikai 5% darbinieki skolā strādā ne vairāk kā 1 gadu.

4.2. Rezultāti un diskusija

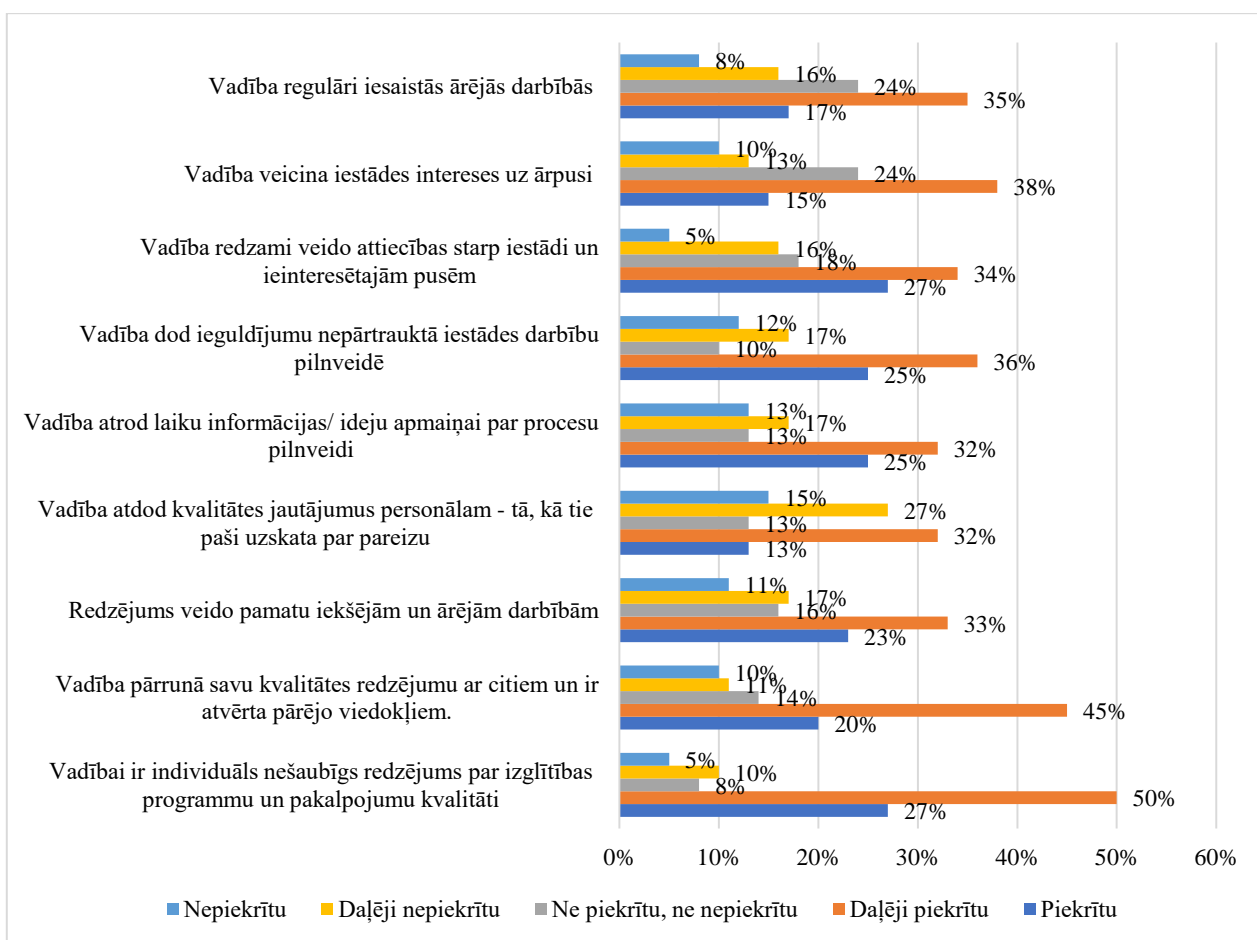
Kā pirmais jautājums aptaujā bija par esošo kvalitātes vadību skolā, lai pārbaudītu cik no skolas darbiniekiem zina par to, ka skolā ir kvalitātes vadības sistēma (sk. 4.4.att.)



4.4.att. Darbinieku atbildes par to, vai ir zināms ka izglītības iestādē darbojas kvalitātes vadības sistēma (%)

Tikai 21% no 109 darbiniekiem atbildēja, ka zina, ka skolā darbojas kvalitātes vadības sistēma, 49% darbinieki drīzāk zina, 19% drīzāk nezina un 11% darbinieki nezina. Nevienlīdzīgās darbinieku atbildes liecina par to, ka ne visi darbinieki ir informēti par kvalitātes vadības sistēmu skolā, kā arī nav iepazīstināti ar tās darbības stratēģiju, bet iespējams ir tikai informēti par tās esamību.

Tālāk aptaujā darbiniekiem bija jānovērtē vadības darbība skolā, kur tika doti 9 apgalvojumi par vadības darbību. Apkopotās atbildes attēlotas 4.5.attēlā.



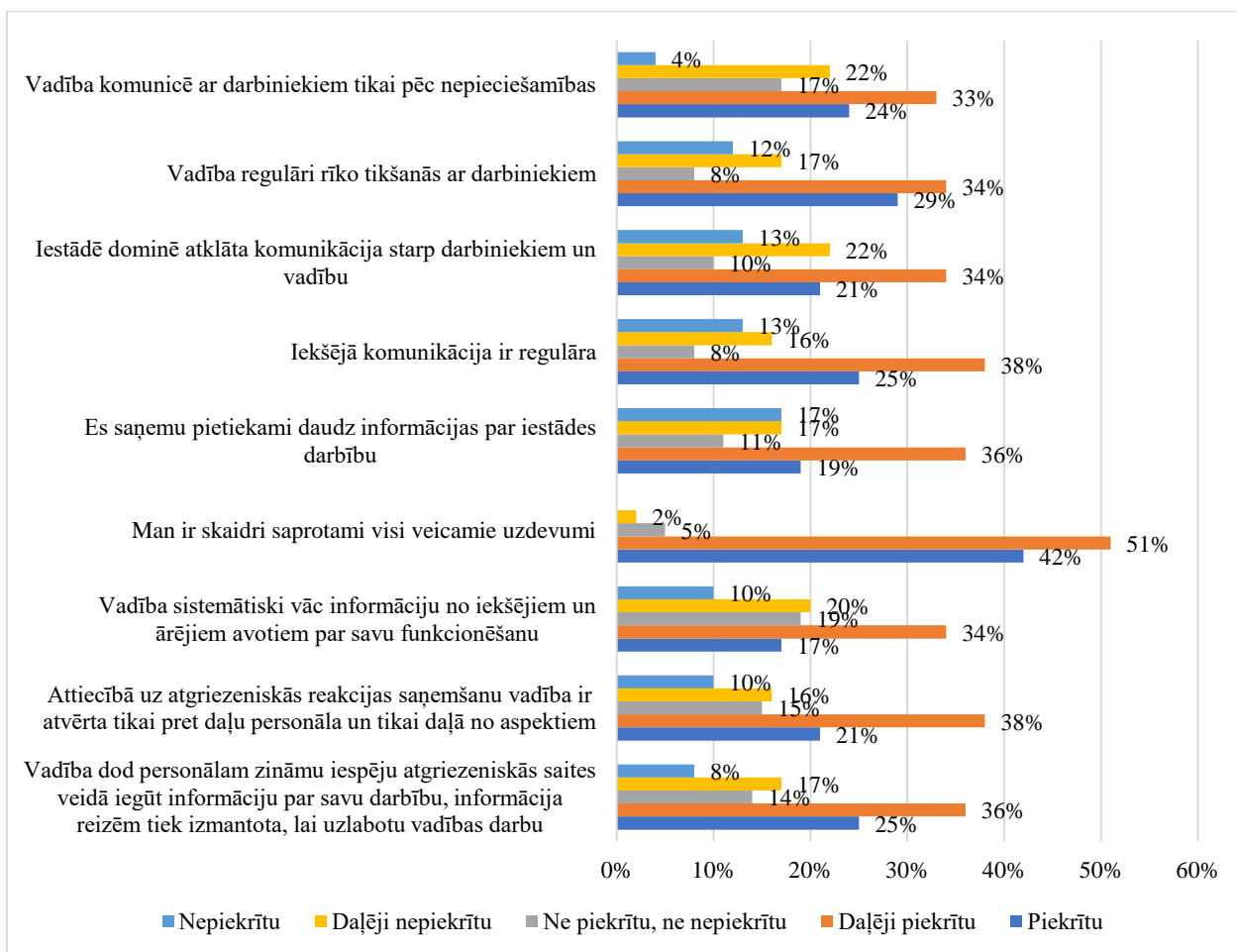
4.5.att. Darbinieku vērtējums par vadības darbību (%)

Lielākā daļa (77%) darbinieku uzskata, ka vadībai ir individuāls nešaubīgs redzējums par izglītības programmu un pakalpojumu kvalitāti, 50% darbinieki daļēji tam piekrīt. Tāpat 45% darbinieki, kas ir gandrīz puse no aptaujātajiem, daļēji piekrīt, ka vadība pārrunā savu kvalitātes redzējumu ar citiem un ir atvērta pārējo viedokļiem, 11% darbinieki daļēji tam nepiekrīt un 10% nepiekrīt.

Lielākā daļa darbinieku piekrīt vai daļēji piekrīt (56%), ka vadības redzējums veido pamatu iekšējām un ārējām darbībām. Tāpat 13% darbinieki piekrita un 32% daļēji piekrita tam, ka vadība atdod kvalitātes jautājumus personālam, taču 27% darbinieki daļēji nepiekrīt un 15% nepiekrīt tam, ka vadība atdod kvalitātes jautājumus personālam. 25% darbinieki piekrīt un 32% daļēji piekrīt, ka vadība atrod laiku informācijas. ideju apmaiņai par procesu pilnveidi, taču 17% no darbiniekiem daļēji nepiekrīt un 13% darbinieki nepiekrīt tam. Šādas atbilžu nevienlīdzības ļauj secināt par to, ka vadība dalās ar informāciju ar noteiktu skaitu un līmeņu darbiniekiem, līdz ar to citi ir vairāk un citi mazāk informēti.

Dalītas ir darbinieku atbildes uz apgalvojumu par vadības ieguldījumu, 25% darbinieki piekrīt, 36% daļēji piekrīt, 10% ne piekrīt, ne nepiekrīt, 17% daļēji piekrīt un 12% nepiekrīt, ka vadība dod ieguldījumu nepārtrauktā iestādes darbību pilnveidē. Tikai 27% darbinieki piekrīt, ka vadība redzami veido attiecības starp iestādi un ieinteresētajām pusēm, 34% darbinieki daļēji tam piekrīt, taču 18% darbinieki ne piekrīt ne nepiekrīt un 16% darbinieki daļēji nepiekrīt, 5% nepiekrīt šim apgalvojumam, kas nozīmē, ka vadības attiecībās ar visām iesaistītajām pusēm pastāv problēmas.

15% darbinieki piekrīt un 38% daļēji piekrīt, ka vadība veicina iestādes intereses uz ārpusi, 24% darbinieki ne piekrīt ne nepiekrīt, 13% daļēji nepiekrīt un 10% nepiekrīt šim apgalvojumam, kas liecina par to, ka pastāv zināmas problēmas vadības darbībā, kas attiecas uz iestādes interešu veicināšanu, kuras būtu jāpilnveido. Lielākā daļa darbinieku vai nu daļēji piekrīt, vai nepiekrīt tam, ka vadība regulāri iesaistās ārējās darbībās un veicina personāla ārējās darbības. Kopumā pēc iegūtajām darbinieku atbildēm, kas attiecas uz iestādes vadības darbību var secināt, ka pastāv zināmas problēmas vadības darbībā, kas attiecas uz skolas interešu veicināšanu kā arī sadarbībā ar iesaistītajām pusēm kā arī pastāv nepilnības vadības ieguldījumos iestādes darbības pilnveidē. Tāpat ir redzamas atšķirības starp skolā strādājošo darbinieku līmeņiem, piemēram, pedagogi vairāk ir informēti par skolas darbību un pieņemtajiem lēmumiem, nekā tehniskie darbinieki. Taču labas kvalitātes pārvaldībā iesaistīti tiek visi iestādes darbinieki ne tikai augstāka līmeņa strādājošie, tas liek secināt, ka skola neiesaista visus darbiniekus kvalitātes veidošanā.



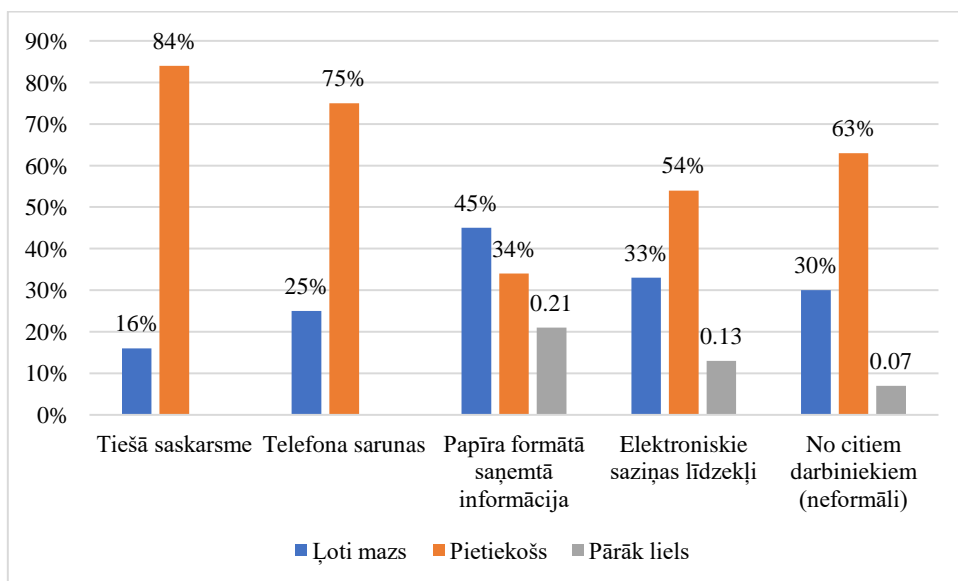
4.6.att. Darbinieku vērtējums par informācijas aprites un iekšējo komunikāciju (%)

Lielākā daļa darbinieku piekrīt vai daļēji piekrīt (61%) tam, ka vadība dod personālam zināmu iespēju atgriezeniskās saites veidā iegūt informāciju par savu darbību un, ka informācija reizēm tiek izmantota, lai uzlabotu vadības darbu, 14% darbinieki ne piekrīt ne nepiekrīt šim apgalvojumam. 21% darbinieki piekrīt un 38% daļēji piekrīt, ka attiecībā uz atgriezeniskās saites reakcijas saņemšanu vadība ir atvērta tikai pret daļu personāla un tikai daļā no aspektiem.

17% darbinieki piekrīt un 34% darbinieki daļēji piekrīt tam, ka vadība sistemātiski vāc informāciju no iekšējiem un ārējiem avotiem par savu funkcionēšanu, taču 19% darbinieki ne piekrīt ne nepiekrīt šim apgalvojumam un 20% darbinieki daļēji nepiekrīt, 10% nepiekrīt šim apgalvojumam. 42% darbinieki piekrīt un 51% daļēji piekrīt tam, ka ir skaidri visi veicamie uzdevumi. 19% darbinieki piekrīt tam, ka saņem pietiekami daudz informāciju par iestādes darbību, taču 36% daļēji tam piekrīt un 17% daļēji nepiekrīt, 17% nepiekrīt. Tas liecina par to, ka ne visi darbinieki saņem pietiekami lielu informācijas plūsmu iestādē, daļa to saņem pilnvērtīgi taču daļa nē.

25% darbinieki piekrīt un 38% daļēji piekrīt, ka iekšējā informācija ir regulāra taču 16% daļēji nepiekrīt un 13% nepiekrīt šim apgalvojumam, tāpat 21% darbinieki piekrīt un 34% daļēji piekrīt, ka iestādē dominē atklāta komunikācija starp darbiniekiem un vadību, 10% darbinieki ne piekrīt ne nepiekrīt tam un 22% daļēji nepiekrīt, 13% nepiekrīt šim apgalvojumam. 29% darbinieki uzskata, ka vadība regulāri rīko tikšanās ar darbiniekiem, 34% darbinieki tikai daļēji piekrīt šim apgalvojumam.

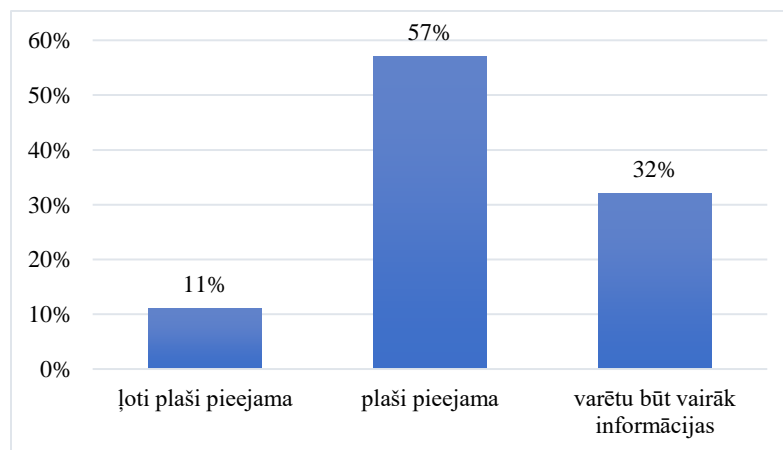
Pēdējā apgalvojumā vai vadība komunicē ar darbiniekiem tikai pēc nepieciešamības, darbinieku domas dalījās, 24% darbinieki piekrīt tam, ka vadība komunicē pēc nepieciešamības un 33% daļēji piekrīt šim apgalvojumam, taču 17% darbinieki ne piekrīt ne nepiekrīt šim apgalvojumam, 22% daļēji nepiekrīt un 4% nepiekrīt. Tā kā darbinieku domas dalās vairākos ar iekšējās komunikācijas saistītos aspektos, tas nozīmē, ka nepieciešama arī pilnveide iekšējā komunikācijā gan vadībai ar darbiniekiem, gan darbiniekiem savstarpēji.



4.7.att. Darbinieku viedoklis par nepieciešamās informācijas apjomu, ko saņem, izmantojot konkrētus kanālus

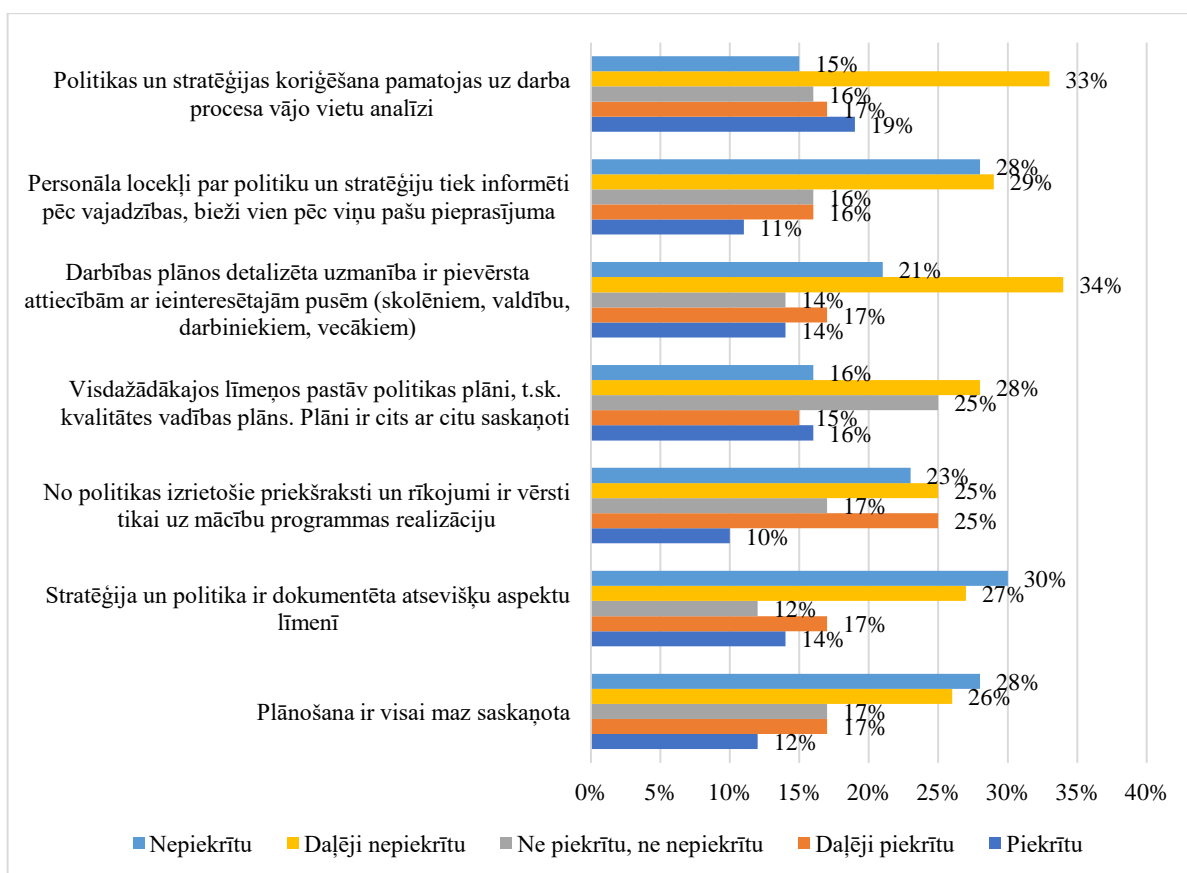
Tiešā saskarsme gandrīz visiem darbiniekiem ir pietiekoša, tikai 16% darbinieki atzīmēja, ka tā ir ļoti maz, tāpat 25% darbinieki uzskata, ka telefona sarunas ir ļoti maz, taču 75%, ka pietiekoši. Papīra formātā saņemtā informācija 45% darbiniekiem ir par maz, 34% darbiniekiem pietiekoša taču 21% pārāk liela, kas nozīmē, ka dažāda līmeņa darbinieki informāciju papīra formātā saņem atšķirīgi, vairāk kā pietiekoša šī informācija ir pedagogiem, taču ļoti maz atbalsta personālam un tehniskajiem darbiniekiem. Tāpat atšķirīgi viedokļi ir par elektroniskajiem saziņas līdzekļiem, kas ietver sociālos tīklus, e-pastus u.c. elektroniskās saziņas veidus, 33% darbiniekiem tā ir ļoti maz, 54% pietiekoša taču 13% pārāk liela. Saņemta informācija no citiem darbiniekiem

(neformāli) 30% darbiniekiem ir ļoti maz, 63% pietiekoša un 7% darbiniekiem pārāk liela. Analizējot iegūtās atbildes ir vērojami dažādi darbinieku viedokļi par saņemtās informācijas apjomu dažādos veidos, kas liecina, ka sniegta informācija ir nevienmērīga un nepārdomāta, jo pietiekošā daudzumā to nesaņem visi skolas darbinieki.



4.8.att. Darbinieku viedoklis par informācijas pieejamību par iestādes darbību (%)

Kā apskatāms 4.8.attēlā, lielākā daļa (57% darbinieki) uzskata, ka informācija par iestādes darbību ir plaši pieejama, 11% darbinieks uzskata, ka ļoti plaši pieejama taču 32% darbinieki uzskata, ka informācija varētu būt vairāk. Tas nozīmē, ka pastāv problēmas kādā informācijas nodošanas punktā, jo daļa darbinieku uzskata, ka informācija ir pietiekama, taču daļai darbinieku tā ir par maz. Tas var liecināt arī par to, ka ne visiem darbiniekiem tiek nodrošināta pieeja informācijai par skolas darbību.

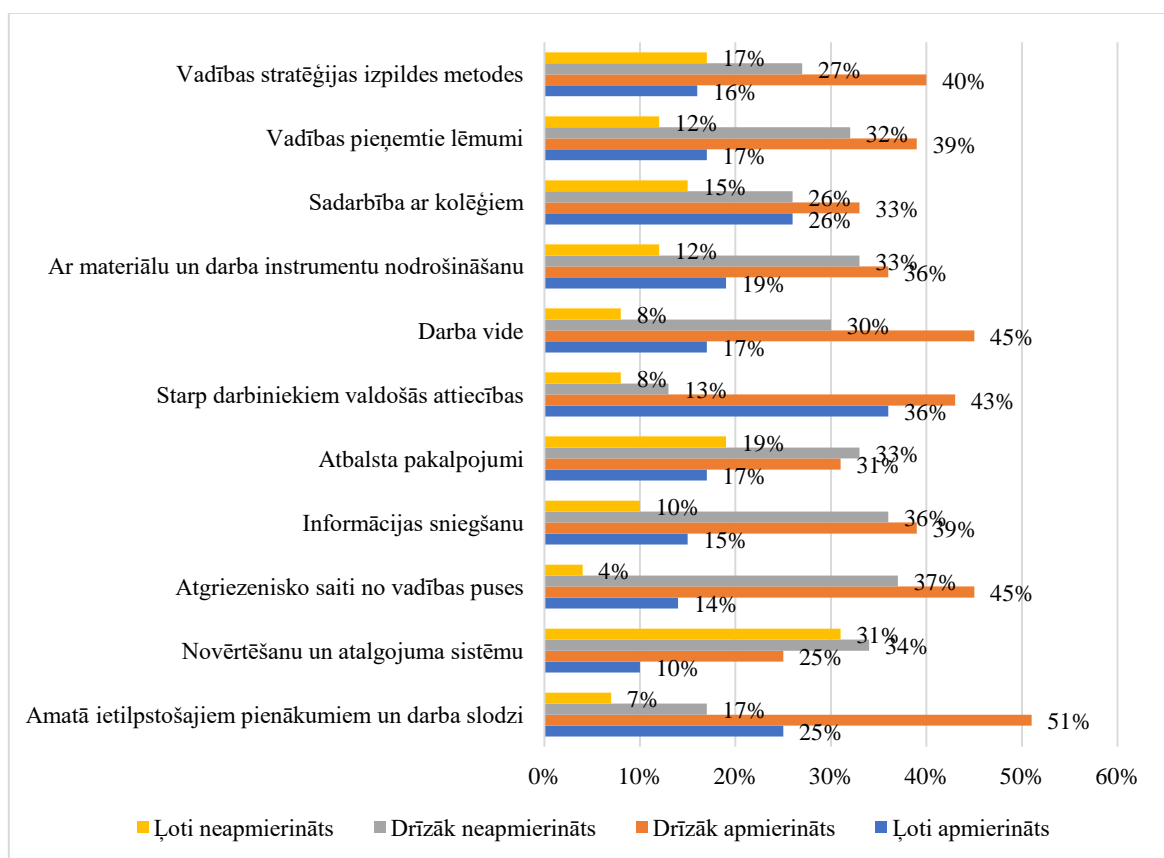


4.9.att. Darbinieku stratēģijas novērtējums (%)

12% darbinieks piekrīt un 17% darbinieki daļēji piekrīt, ka plānošana ir visai maz saskaņota, taču 26% darbinieki daļēji nepiekrīt un 28% nepiekrīt šim apgalvojumam, kur parādās atkal tas, ka darbinieku domas dalās. 14% darbinieki piekrīt un 17% daļēji piekrīt apgalvojumam, ka stratēģija un politika ir dokumentēta atsevišķu aspektu līmenī, 27% darbinieki daļēji nepiekrīt un 30% nepiekrīt šim apgalvojumam. 10% darbinieki piekrīt un 25% daļēji piekrīt tam, ka no politikas izrietošie priekšraksti un rīkojumi ir vērsti tikai uz mācību programmas realizāciju, 17% ne piekrīt ne nepiekrīt šim apgalvojumam, 25% daļēji nepiekrīt un 23% nepiekrīt. Lielākā daļa darbinieku nepiekrīt (16%) vai daļēji nepiekrīt (28%), ka visdažādākajos līmeņos pastāv politikas plāni, t.sk. kvalitātes vadības plāns un tas ir ar citiem saskaņots, tikai 16% darbinieki piekrīt un 15% daļēji piekrīt šim apgalvojumam.

14% darbinieki piekrīt un 17% daļēji piekrīt, ka darbības plānos detalizēta uzmanība ir pievērsta attiecībām ar ieinteresētajām pusēm (skolēniem, valdību, darbiniekiem un vecākiem), taču 34% daļēji nepiekrīt un 21% nepiekrīt šim apgalvojumam, kas liecina par to, ka lielākā daļa darbinieku uzskata, ka netiek pievērsta pietiekami liela uzmanība ieinteresētajām pusēm.

Tāpat 11% darbinieki piekrīt un 16% daļēji piekrīt apgalvojumam, ka personāla locekļi par politiku un stratēģiju tiek informēti pēc vajadzības, bieži vien pēc viņu pašu pieprasījuma, 16% darbinieki ne piekrīt ne nepiekrīt šim apgalvojumam, 29% daļēji nepiekrīt un 28% nepiekrīt. Tikai 19% darbinieks piekrīt un 17% daļēji piekrīt tam, ka politikas un stratēģijas koriģēšana pamatojas uz darba procesa vājo vietu analīzi, taču 33% daļēji nepiekrīt un 15% nepiekrīt šim apgalvojumam. Pēc iegūtajām atbildēm par stratēģiju ir vērojamas dažas problēmas, kas skar informācijas nodošanu darbiniekiem, kā arī konkrētas stratēģija plānošana un īstenošana pamatojoties uz trūkumu un problēmu analīzi. Ir vērojams dažāds darbinieku informētības līmenis un uzskati par skolā īstenoto stratēģiju un politiku.

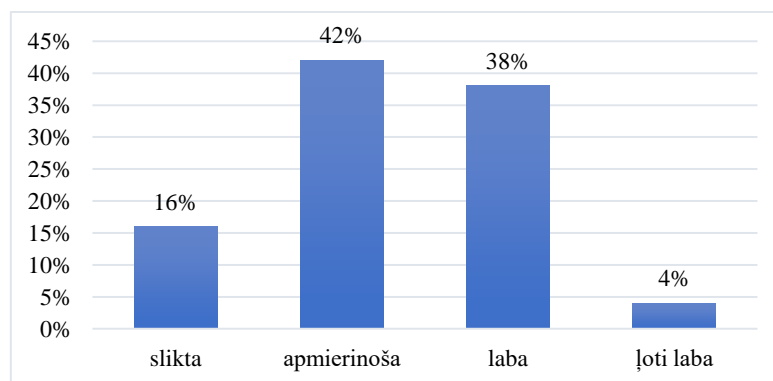


4.10.att. Darbinieku apmierinātības izvērtējums (%)

51% darbinieki ir drīzāk apmierināti ar amatā ietilpstošajiem pienākumiem un darba slodzi, 25% darbinieki ir drīzāk apmierināti ar novērtēšanas un atalgojuma sistēmu, tikai 10% darbinieki ir ļoti apmierināti, savukārt 31% ir ļoti neapmierināti ar atalgojumu. 14% darbinieki ir ļoti apmierināti taču 45% drīzāk apmierināti ar atgriezenisko saiti no vadības puses, 37% darbinieki ir drīzāk neapmierināti un 4% ļoti neapmierināti. Tāpat lielākā daļa, kas ir 39% darbinieki, ir drīzāk apmierināti ar informācijas sniegšanu, un gandrīz tik pat (31%) ir drīzāk apmierināti ar atbalsta pakalpojumiem, taču 33% ir drīzāk neapmierināti ar atbalsta pakalpojumiem un 19% ļoti

neapmierināti, kas kopumā liecina par to, ka ne visi darbinieki saņem vienlīdzīgus atbalsta pakalpojumus. Liela daļa (36%) no darbiniekiem ir ļoti apmierināti ar starp darbiniekiem valdošajām attiecībām un 43% ir drīzāk apmierināti, kas liecina, ka darbinieku savstarpējās attiecības ir labas. 45% darbinieki ir drīzāk apmierināti ar darba vidi, 30% drīzāk neapmierināti, kas liecina par to, ka pastāv konkrētas nepilnības darba vidē. 19% darbinieki ir ļoti apmierināti, 36% drīzāk apmierināti, 33% drīzāk neapmierināti un 12% neapmierināts ar materiālu un darba instrumentu nodrošināšanu. Tas liecina par to, ka dažiem darbiniekiem nav visi nepieciešami materiāltehniskie resursi, kas nodrošina pilnvērtīgu darba izpildi. Lielākā daļa (39%) ir drīzāk apmierināti ar vadības pieņemtajiem lēmumiem, 32% drīzāk neapmierināti un 12% neapmierināti. 16% ir apmierināti un 40% drīzāk apmierināti ar vadības stratēģijas izpildes metodēm, kas liecina, ka lielākā daļa ir apmierināti vai drīzāk apmierināti ar savu darbu, darba vietu, veicamajiem uzdevumiem, darba vidi un savstarpējām attiecībām iestādē.

Kā aptaujas noslēdzošais jautājums bija par kvalitātes vadības sistēmas izvērtējumu (sk. 4.11.attēlu).



4.11.att. Darbinieku kvalitātes vadības sistēmas izvērtējums izglītības iestādē (%)

Kā apskatāms 4.11.attēlā 38% darbinieki uzskata, ka kvalitātes vadības sistēma iestādē ir laba, 42% uzskata, ka tā ir apmierinoša, 4%, ka ļoti laba, taču 16%, ka slikta. Arī šeit darbinieku domas dalījās. Vairākos jautājumus darbinieku domas dalās, kas liecina par to, ka pastāv kvalitātes vadības sistēmas problēmas konkrētos iestādes līmeņos, piemēram, vadībai tuvāk stāvoši darbinieki ir vairāk informēti par skolā notiekošajām lietām, darbībām, bet zemāk stāvoši darbinieki, piemēram, tehniskie darbinieki, atbalsta personāls, ir mazāk informēti par visu notiekošo. Tāpat atšķirās domas par iekšējo komunikāciju vadības darbību, kas liecina par to, ka vadība vairāk ņem vērā konkrētus darbiniekus un ar tiem komunicē vairāk kā ar zemāka līmeņa darbiniekiem.

Kopsavilkums:

Kā noskaidrojās teorētiskajā daļā kvalitātes vadība ir visu darbību un uzdevumu pārraudzība, kas jāveic, lai saglabātu vēlamo izcilības līmeni. Tas ietver kvalitātes politikas noteikšanu, kvalitātes plānošanas un nodrošināšanas izveidošanu un ieviešanu, kā arī kvalitātes kontroli un kvalitātes uzlabošanu. To sauc arī par kopējo kvalitātes vadību. Veicot pētījumu tika noskaidrots, ka izglītības iestādē netiek nodrošināta pilnvērtīga kvalitātes vadības sistēma un tās uzraudzība. Ir noteikti galvenie kvalitātes uzraudzības principi, veicinātas sadarbības ar iesaistītajām personām, rīkotas kopsapulces, kā arī administrācija veicina skolas mērķu īstenošanu, taču skolā nav izstrādāta kvalitātes politika.

Kā paredz ISO 9001: 2015 starptautiskais standarts, kas nosaka prasības kvalitātes vadības sistēmām, ir visredzamākā pieeja kvalitātes vadības sistēmām, pareiza kvalitātes vadība nozīmē sekojošu nākamā līmeņa - kvalitātes nodrošināšanas - ieviešanu. Kvalitātes vadība ir visu plānoto un sistemātisko darbību kopums, kas nepieciešams, lai nodrošinātu pietiekamu pārlicību, ka produkts, process vai pakalpojums atbilst noteiktajām kvalitātes prasībām (ISO, 2020). Ņemot vērā, ka skolā nav noteikta kvalitātes vadības politika, līdz ar to netiek pārraudzīta visu sistemātisko darbību kopums, kas paredz kvalitātes nodrošināšanu.

Kā jau iepriekš tika apskatīts, kvalitātes vadība ir atšķirīgs veids, kā organizēt darbinieku centienus. Mērķis ir saskaņot savus centienus tā, lai darbinieki ne tikai ar entuziasmu tuvotos uzticētajiem uzdevumiem, bet arī piedalītos darba uzlabošanā. Kvalitātes vadība ievieš būtiskas izmaiņas attiecībās starp tiem, kas pārvalda, un tiem, kas faktiski strādā. Taču veicot pētījumu tika noskaidrots, ka tikai 27% darbinieki piekrīt, ka vadība redzami veido attiecības starp iestādi un ieinteresētajām pusēm. Lielākā daļa darbinieku vai nu daļēji piekrīt, vai nepiekrīt tam, ka vadība regulāri iesaistās ārējās darbībās un veicina personāla darbības. Kas nozīmē, ka ne visi darbinieki tiek iesaistīti kvalitātes uzlabošanā un nodrošināšanā. Tāpat lielākā daļa darbinieku piekrīt vai daļēji piekrīt (61%) tam, ka vadība dod personālam zināmu iespēju atgriezeniskās saites veidā iegūt informāciju par savu darbību un, ka informācija reizēm tiek izmantota, lai uzlabotu vadības darbu. 34% darbinieki daļēji piekrīt tam, ka vadība sistemātiski vāc informāciju no iekšējiem un ārējiem avotiem par savu funkcionēšanu.

Lai gan teorijas analīzē tika noskaidrots, ka darbinieki ir uzņēmuma patiesā konkurences priekšrocība. Līderība darbiniekiem nodrošina personības izaugsmes un attīstības iespējas. Darbinieki spēj priecāties un lepoties, mācoties un gūstot panākumus, un tiek uzlabota uzņēmuma spēja gūt panākumus. Darbinieki ir aktīvi līdzstrādnieki, kurus novērtē viņu radošums un inteliģence. Katrs darbinieks ir procesa vadītājs. Arī ISO kvalitātes standarts nosaka, ka cilvēki

visos līmeņos ir organizācijas būtība, un viņu pilnīga iesaistīšanās ļauj viņu spējas izmantot organizācijas labā. Taču kā jau noskaidrojās aptaujā tikai 21% no 109 darbiniekiem atbildēja, ka zina, ka skolā darbojas kvalitātes vadības sistēma. Kas liecina par to, ka darbiniekiem netiek informēti par kvalitātes vadību skolā un ar to saistītiem procesiem. Darbiniekiem tikai tiek nodota informācija par skolas mērķiem un darbības principiem, lai sasniegtu mērķus, taču paši darbinieki netiek iesaistīti darbībā. Lai gan iesaistot visu līmeņu darbiniekus, skola varētu nodrošināt veiksmīgu kvalitātes vadību. Iegūtie rezultāti liek secināt, ka skolas vadība necenšas iesaistīt visu līmeņu darbiniekus.

Kvalitātes vadība paredz arī uz pierādījumiem balstīta lēmumu pieņemšanu. Lēmumi, kuru pamatā ir datu un informācijas analīze un novērtēšana, visticamāk dos vēlamus rezultātus. Lēmumu pieņemšana var būt sarežģīts process, un tas vienmēr ietver zināmu nenoteiktību. Pēc autores domām, šo punktu skola izpilda veiksmīgi, jo kā noskaidrojās esošās kvalitātes vadības analīzē, skolas darbs tiek analizēts, sadarbojoties skolas administrācijai, atbalsta personālam, skolotājiem, skolēniem un vecākiem. Katru mācību gadu tiek izveidots un apstiprināts skolas darba plāns, ar kuru skolotāji tiek iepazīstināti pedagoģiskās padomes sēdē augusta beigās un kurš tiek atbilstoši nepieciešamībai arī aktualizēts un mācību gada laikā papildināts. Skolas administrācija mērķtiecīgi organizē un īsteno visu darbības pamatjomu izvērtēšanu, tās kvalitātes pārraudzību atbilstoši skolas attīstības virzieniem, prioritātēm un darbu. Tāpat skolas vadība regulāri izvērtē savu darbību un ieguldījumu skolas pašvērtējuma procesa organizēšanā, vadīšanā un pārraudzīšanā, vienojas par pašvērtēšanas pilnveides pasākumiem un metodiku. Pašvērtējuma veikšanas metodika un rezultāti tiek diskutēti pedagoģiskās padomes, administrācijas un metodisko komisiju sanāksmēs. Šie darbības virzieni pierāda, ka skolas vadība nemītīgi izvērtē visus ar skolas darbību saistītus procesus, kā arī informē par to iesaistītās puses pedagoģiskajās sēdēs, taču šajā gadījumā ir nelielas nepilnības – netiek iesaistīti visa līmeņa darbinieki, t.i. saimniecības darbinieki, kas arī ir skolas personāls un kuru arī būtu jāinformē par skolas darbību. Pēc autores domām skolas vadībai nebūtu jāorganizē tikai pedagoģiskās sēdes, bet arī visu darbinieku sēdes, kurā tiktu pārrunāta skolas darbības uzlabošana un kvalitātes pārraudzība.

Kā noskaidrojās aptaujā lielākā daļa darbinieku nepiekrīt (16%) vai daļēji nepiekrīt (28%), ka visdažādākajos līmeņos pastāv politikas plāni, t.sk. kvalitātes vadības plāns un tas ir ar citiem saskaņots. Tāpat 11% darbinieki piekrīt un 16% daļēji piekrīt apgalvojumam, ka personāla locekļi par politiku un stratēģiju tiek informēti pēc vajadzības, bieži vien pēc viņu pašu pieprasījuma. 51% darbinieki ir drīzāk apmierināti ar amatā ietilpstošajiem pienākumiem un darba slodzi. 39% darbinieki, ir drīzāk apmierināti ar informācijas sniegšanu, un gandrīz tik pat (31%) ir drīzāk apmierināti ar atbalsta pakalpojumiem. Šie rezultāti pierāda to, ka kvalitātes vadības sistēmā ir nepilnības, kas attiecas uz kvalitātes vadības plāna saskaņošanu ar citiem skolas plāniem, darbinieki bieži vien paši lūdz informāciju par skolas politiku un stratēģiju, tāpat skolas darbinieki nav apmierināti ar savos amatos ietilpstošajiem pienākumiem un darba slodzi, pastāv nepilnības arī informācijas nodošanā visos darbinieku līmeņos, kas ir viens no svarīgākajiem kvalitātes vadības principiem, tāpat darbinieki ir drīzāk apmierināti ar atbalsta pakalpojumiem, kas varētu palīdzēt uzlabot kvalitātes nodrošināšanu.

Šajā gadījumā piekritīšu A. Ciurea un A. Nedelcu (2014) teiktajam, ka izglītības kvalitāte tiek uzskatīta par “pievienoto vērtību”, un tai jābūt pastāvošai jebkurā līmenī. Uzskatu, ka kvalitātei skolā ir jābūt kā pievienotai vērtībai un tai ir jāpastāv visās izglītības iestādēs. Veiksmīgu kvalitātes nodrošināšanu varētu veikt visaptverošas kvalitātes realizācija izglītības iestādē. Jo, saskaņā ar G. Kalpana teikto TQM var ļaut izglītības organizācijām visā pasaulē reformēt savu darbību, cilvēku mijiedarbības sistēmas, misijas paziņojumus, ilgtermiņa redzējumu un stratēģijas. Daudzas ar TQM saistītās idejas ir īstenotas augstākajā izglītībā un metode ir sākusi attīstīties pamatskolās un vidusskolās, neskatoties uz to, ka tās lietotāji nav pazīstami ar šo nosaukumu. Daudzi zinātniski autori pierāda, ka ir izstrādātas vairākas kvalitātes vadības metodes un pieejas, lai ļautu pārskatīt un reformēt izglītības struktūras un funkcijas, tieši tāpēc lielāka uzmanība jāpievērš TQM pielāgošanai pamatskolas un vidusskolas iestādēs, jo arī šāda līmeņa skolām saviem izglītojamiem ir jānodrošina kvalitatīva izglītība un mācību vide.

Vadītāja uzdevums ir izveidot mērķa un virziena vienotību, lai nodrošinātu pareizos apstākļus, kādos viņu darbinieki ir pilnībā iesaistīti skolas kvalitātes mērķu sasniegšanā. Ja vadītājs ir mērķtiecīgs un ir skaidri definējis redzējumu un no tā izrietošos rezultātus, visticamāk, darbinieki iesaistīsies pārmaiņu procesā un tajā, ko viņi var tajā spēlēt. Vadībai jāpierāda apņemšanās ievērot kvalitāti un pašiem jābūt pozitīviem piemēriem. Vadībai arī jānodrošina, lai tiem, kas ir atbildīgi

par vīzijas īstenošanu, būtu nepieciešamie resursi, tostarp laiks, attiecīgā apmācība un pilnvaras rīkoties atbildīgi. Vadībai vajadzētu arī iedvesmot, iedrošināt un atzīt indivīda ieguldījumu veiksmīgu rezultātu īstenošanā. Jebkura kvalitātes vadības procesa galvenā uzmanība ir koncentrēta uz galvenā saņēmēja vai klienta vajadzību apmierināšanu skolā, kas, protams, ir izglītojamais kopā ar personālu, kam ir būtiska loma augstas kvalitātes rezultātu sasniegšanā.

NOBEIGUMS

Kvalitātes vadības definīcija tiek uzskatīta par visu nepieciešamo darbību un uzdevumu pārraudzību, lai uzturētu vēlamo izcilības līmeni, un sistēmas definīcija saskata visu aptverošās darbības un uzdevumus (procesus, kā arī resursus) kvalitātes prasības integrētā veidā. Būtībā šāds savstarpēji atkarīgo komponentu tīkls, kas strādā kopā, lai sasniegtu sistēmas mērķi, nozīmē, ka to sastāvdaļas un savstarpējā atkarība ir jāsaprot un jāpārvalda kā sistēma un jāvirza uz labi formulētu mērķi. Lai panāktu efektīvas pārmaiņas izglītībā, „kvalitātes” sistēma ir jāpārvalda, stratēģiski vadot katras sistēmas sastāvdaļas individuālo kvalitāti. Šī prasība ir sarežģīta, un tai nepieciešama stingra sistēmas darbību pārvaldība. Izglītības vidē tai jāietver detalizēta „sistēmas formulēšana” katras sistēmas sastāvdaļas kvalitātes prasībām.

Termins kvalitāte, kas ietver izglītības ekonomiskos, sociālos, kognitīvos un kultūras aspektus, tiek uztverts kā neatņemama izglītības procesa un tā rezultātu iezīme. Sniedzot augstas kvalitātes izglītības pakalpojumus, izglītības iestādēm ir svarīga loma valsts ekonomikas, visas sabiedrības un atsevišķu tās locekļu attīstībā. Kopējo kvalitāti var sasniegt, tikai izveidojot novatorisku organizāciju, kas ir elastīga un kas ātri var pielāgoties izmaiņām savā vidē un spējīga mācīties.

Kvalitātes vadība gadu gaitā ir attīstījies, kļūstot par vērtīgu vadības paradigmu ar izciliem rezultātiem un pielietojumu daudzās un dažādās nozarēs. Daudzi autori ir apsprieduši kvalitātes vadību piemērošanas potenciālu izglītībā.

Šis darbs un apkopotā teorētiskā literatūra ir parādījusi, ka, lai arī kvalitātes vadības ieviešana skolas kontekstā ir ierobežota, tam ir pozitīva ietekme un tā ļauj skolas vadībai un skolotājiem uzlabot kvalitāti skolās un palielināt skolēnu zināšanas un prasmes. Vairākas skolas ir piemērojušas kvalitātes vadību, lai gan vairākos gadījumos kvalitātes vadība aprobežojās ar īpašu kvalitātes vadības principu pieņemšanu. Tas var būt atspēriena punkts, mācību process ceļā uz kvalitātes vadības spēka pilnīgu izmantošanu visā organizācijā, visām ieinteresētajām personām.

Atbildot uz ievadā izvirzītajiem pētījuma jautājumiem:

- Kāda ir esošā kvalitātes vadība “X” vidusskolā? Kādas ir nepilnības “X” vidusskolas kvalitātes vadībā?

Esošā kvalitātes vadības sistēma skolā nodrošina dokumentu uzskaiti, resursu pārvaldību un savstarpējās komunikācijas nodrošināšanu. Taču iekšējā komunikācijā un informācijas apmaiņas procesā pastāv problēmas, jo, kā liecina iegūtie pētījuma dati, visa līmeņa darbinieki nav vienlīdz informēti par skolas darbību un jaunumiem. Vadība pārsvarā komunicē ar augstāka līmeņa

darbiniekiem, otrā plānā atstājot pārējos darbiniekus, lai gan kvalitātes vadības sistēma paredz visu iesaistīto pušu (arī darbinieku) iesaisti un informēšanu.

Kopumā pēc iegūtajām darbinieku atbildēm, kas attiecas uz iestādes vadības darbību var secināt, ka pastāv zināmas problēmas vadības darbībā, kas attiecas uz skolas interešu veicināšanu kā arī sadarbībā ar iesaistītajām pusēm kā arī pastāv nepilnības vadības ieguldījumos iestādes darbības pilnveidē.

Tiesā saskarsme gandrīz visiem darbiniekiem ir pietiekoša, tikai 16% darbinieki atzīmēja, ka tā ir ļoti maz, tāpat 25% darbinieki uzskata, ka telefona sarunas ir ļoti maz, taču 75%, ka pietiekoši. Papīra formātā saņemtā informācija 45% darbiniekiem ir par maz, 34% darbiniekiem pietiekoša taču 21% pārāk liela, kas nozīmē, ka dažāda līmeņa darbinieki informāciju papīra formātā saņem atšķirīgi, vairāk kā pietiekoša šī informācija ir pedagogiem, taču ļoti maz atbalsta personālam un tehniskajiem darbiniekiem. Tāpat atšķirīgi viedokļi ir par elektroniskajiem saziņas līdzekļiem, kas ietver sociālos tīklus, e-pastus u.c. elektroniskās saziņas veidus, 33% darbiniekiem tā ir ļoti maz, 54% pietiekoša taču 13% pārāk liela. Saņemta informācija no citiem darbiniekiem (neformāli) 30% darbiniekiem ir ļoti maz, 63% pietiekoša un 7% darbiniekiem pārāk liela.

65% darbinieki uzskata, ka regulāri tiek informēti par iestādes aktivitātēm, taču 35% darbinieki uzskata, ka neregulāri tiek informēti, kas pierāda iepriekš izvirzītos pieņēmumus par to, ka informācijas aprīte nenotiek visos līmeņos un ar visiem darbiniekiem.

Lielākā daļa darbinieku nepiekrīt (16%) vai daļēji nepiekrīt (28%), ka visdažādākajos līmeņos pastāv politikas plāni, t.sk. kvalitātes vadības plāns un tas ir ar citiem saskaņots, tikai 16% darbinieki piekrīt un 15% daļēji piekrīt šim apgalvojumam. 38% darbinieki uzskata, ka kvalitātes vadības sistēma iestāde ir laba, 42% uzskata, ka tā ir apmierinoša, 4%, ka ļoti laba, taču 16%, ka slikta.

- Kāda ir kvalitātes vadības nepieciešamība izglītības iestādē?

Klientu / ieinteresēto pušu izpratne gan iekšēji, gan ārēji un ciešo attiecību veidošana ar viņiem ir galvenās stratēģijas, lai izveidotu efektīvi funkcionējošu izglītības iestādi. Kvalitātes vadība prasa laiku, pūles un vēlmi mainīties. Efektīvai kvalitātes vadības ieviešanai nepieciešama pastāvīga skolas vadības un personāla līdzdalība, resursu ilgtermiņa iesaistīšana sadarbības un atvērtas komunikācijas vidē. Kvalitātes vadība nepieciešama apņemšanās visaugstākajā līmenī un spēcīga redzīga vadība, kas veicinās kultūras izmaiņas nepārtrauktai attīstībai un sistemātiskai veikspējas pārbaudei. Kvalitātes vadība dod personālam pilnvaras, rada komandas darba vidi un

palielina visu ieinteresēto pušu informētību, lai atbalstītu kvalitatīvu izglītību un atbilstu skolēnu un vecāku cerībām.

Svarīgs mācību process ir pedagoģijas kvalitāte, kas ļauj skolēniem piekļūt zināšanām, justies pārliecināti, izmantojot dažādas prasmes, un pieņemt izaicinājumu kā neatņemamu mācību sastāvdaļu. Tas ir galvenais aspekts, lai nodrošinātu augstas kvalitātes mācīšanu klasē un ārpus tās. Kvalitātes nodrošināšanas procesa daļa ir nodrošināt, ka katrs skolotājs ir atbildīgs par to, lai viņam būtu skaidra izpratne par to, kā viņu mācība rada iespējas skolēniem aktivizēt iepriekšējās zināšanas, iepazīstināt ar jaunām mācībām, nostiprināt mācīšanos un novērtēt mācības, izmantojot formatīvu atgriezenisko saiti un izaicinošas sarunas. Vadītājiem ir obligāti jāizveido spējas, lai tas notiktu, un jānovērtē savas pašreizējās struktūras iespējas, lai nodrošinātu, ka var notikt plānošana ar piekļuvi visai attiecīgajai informācijai.

Skolas darbībā un nākamo paaudžu izglītībā ir iesaistīti daudzi interesenti. Līdz šim tas ir koncentrējies uz skolas personālu un skolēniem. Ir jāņem vērā arī vecāki un aprūpētāji, vietējā sabiedrība, inspekcija, piegādātāji, tehniskais un administratīvais personāls. Visām šīm ieinteresētajām personām ir sava loma skolas panākumos. Būtiska ir kopīga izpratne par skolas redzējumu un ambīcijām. Vecākiem un citiem vietējās sabiedrības locekļiem veiksmīga skola ir daļa no plaukstošas kopienas veidošanas, tāpēc viņu interesēs ir atbalstīt pārmaiņas un jauninājumus.

Neskatoties uz to, kvalitātes vadība piemērošanā ir ierobežojumi. Galvenie šķēršļi ir saistīti ar kvalitātes vadības izpratnes trūkumu un skolas vadības vai personāla pretestību mainīt mentalitāti un kultūru. Šajā kontekstā jāatzīmē, ka tieši skolas sistēmas cilvēciskā dimensija nodrošina kvalitāti, efektīvu vadību un kvalitātes kontroli visās jomās. Kad viņu vajadzības ir apmierinātas, skolotāji var koncentrēties uz savu skolēnu prasību apmierināšanu. Skolotāju apmācība var palīdzēt veiksmīgi īstenot mācību un kvalitātes vadības principus. Tāpēc skolotājiem jādod iespējas piedalīties apmācībā un prasmju bagātināšanas programmās. Pilnvaroti darbinieki var piedalīties lēmumu pieņemšanā, kas varētu uzlabot mācīšanās kvalitāti.

Kvalitātes vadības ieviešanai vajadzīgs laiks izmeklēšanai, pielāgošanai, apmācībai un ieviešanai reālā vidē. Iestādes kvalitātes vadību var sasniegt tikai plānojot, kā arī sagatavojot un veicot ikgadējus kvalitātes pārskatus, kas veicina virzību uz iestādes redzējumu. Tieši tāpēc arī X vidusskolai būtu nepieciešams veikt ikgadējus kvalitātes vadības izvērtējumu un pārskatus, kas palīdzētu noteikt galvenās problēmas un tās novērst.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS SARAKSTS

1. Adams, D. (1993). Defining educational quality. Improving Educational Quality Project Publication #1: Biennial Report. Arlington, VA: *Institute for International Research*, 9(3), 3-18. From: <https://eric.ed.gov/?id=EJ487855>
2. Agrawal, N. (2019). A framework for Crosby's quality principles using ISM and MICMAC approaches. *TQM Journal*, 32(2), 305-330. From: https://www.researchgate.net/publication/339032858_A_framework_for_Crosby's_quality_principles_using_ISM_and_MICMAC_approaches
3. Aksu, A. (2009). Total quality management and visionary leadership in primary schools. *Education and Science*, 34(153), 99–116. From: https://www.researchgate.net/publication/288423749_Total_Quality_Management_and_Visionary_Leadership_in_Primary_Schools
4. Aljouboury, M. I. A. (2014). *Matching Deming's and Juran's Total Works A Suggested paradigm*. From: https://www.researchgate.net/publication/262677525_Matching_Deming's_and_Juran's_Total_Works_A_Suggested_paradigm
5. Altunay, E. (2016). The Effect of Training with TQM on the Perceptions of Teachers about the Quality of Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(9), 2126-2133. From: https://www.researchgate.net/publication/309708763_The_Effect_of_Training_with_TQM_on_the_Perceptions_of_Teachers_about_the_Quality_of_Schools
6. American Society for Quality. (2020). *W. Edwards Deming. A mission pursued on two continents*. From: <https://asq.org/about-asq/honorary-members/deming>
7. Anastasiadou, S.D. (2015). The roadmaps of total quality management in the Greek education system according to Deming, Juran, and Crosby in light of the EFQM model. *Procedia Economics and Finance*, 33, 562–572. From: https://www.researchgate.net/publication/290010274_The_Roadmaps_of_Total_Quality_Management_in_the_Greek_Education_System_According_to_Deming_Juran_and_Crosby_in_light_of_the_EFQM_Model
8. Atieh, M. (2008). *Total Quality and the New in Teaching*. Amman: Dar Al-Safa'a Publishing.
9. Atieno, J.A. (2013). *Challenges Facing the implementation of TQM practices in public secondary schools in Kenya*, Master Dissertation, School of Business, Kenyatta University.

From: <https://ir-library.ku.ac.ke/bitstream/handle/123456789/7167/Jackline%20Atieno%20Ater.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

10. Baker, E. (2016). *The Symphony of Profound Knowledge: W. Edwards Deming's Score for Leading, Performing, and Living in Concert*. Publisher : iUniverse.
11. Check, J., Schutt, R. K. (2012). *Survey research*. In J. Check & R. K. Schutt (Eds.). *Research methods in education*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
12. Ciurea, A., Nedelcu, A. (2014). *Analysis of the instruments and techniques used for total quality management*. Applicability and implications in the educational system. Proceedings of the Scientific Conference, Brasov, Transilvania University of Brasov, Romania. From: http://www.afahc.ro/ro/afases/2014/manag/Ciurea_Nedelcu.pdf
13. Crosby, P. (1996). *Quality is still free: making quality certain in uncertain times*. New York/London, McGraw-Hill.
14. Cruz, F.J.F., Gálvez, I.E., Santaolalla, R.C. (2016). Impact of quality management systems on teaching-learning processes. *Quality Assurance in Education*, 24(3), 394–415. From: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1105954>
15. Darmawan, H., Hasibuan, S., Hardi-Purba, H. (2018). Application of Kaizen Concept with 8 Steps PDCA to Reduce in Line Defect at Pasting Process: A Case Study in Automotive Battery. *Int. Journal of Advanced Science and Engineering Research*, 4, 97–107. From: https://www.researchgate.net/publication/327016627_Application_of_Kaizen_Concept_with_8_Steps_PDCA_to_Reduce_in_Line_Defect_at_Pasting_Process_A_Case_Study_in_Automotive_Battery
16. DeFeo, J. A. (2019). *The Juran Trilogy: Quality Planning*. From: <https://www.juran.com/blog/the-juran-trilogy-quality-planning/>
17. Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. The MIT Press.
18. Deming, W. E. (2000a). *The New Economics*. The MIT Press.
19. Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*, MIT Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
20. Duffy, G.L., Payne, G.C. (2007). Quality Basics, *Quality Progress*, 40(6), 25-37.
21. Edmund, M. (2008). *The Architect of Quality Joseph M. Juran (1904-2008)*. April QP live A Tribute to Juran. From: <http://asq.org/juran/comments.html>

22. Eldin, A. I. B. (2011). *IA-Quality - General Concepts and Definitions. Modern Approaches To Quality Control*. From: [https://www.researchgate.net/publication/221919328_IA-Quality - General Concepts and Definitions](https://www.researchgate.net/publication/221919328_IA-Quality_-_General_Concepts_and_Definitions)
23. Elshaer, I. (2012). *What is the Meaning of Quality? Suez Canal University, Management department, Egypt*. From: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/57345/1/MPRA_paper_57345.pdf
24. Farrington, T., Antony, J., O’Gorman, K.D. (2018). Continuous improvement methodologies and practices in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 581–600. From: <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20183196787>
25. Frank, M. G., Chua, R. C. H., Defeo, J. A. (2008). *Juran’s Quality Planning and Analysis for Enterprise Quality*. McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi, Fourth issue.
26. Gorenflo, G., Moran, J.W. (2009). *The ABCs of PDCA*. Public Health Foundation: New Delhi, India. From: http://www.phf.org/resourcestools/documents/abcs_of_pdca.pdf
27. Harvey, L. and Williams, J. (2010). Fifteen years of quality in higher education. *Quality in Higher Education*, 16(1), 3–36. From: <https://www.qualityresearchinternational.com/Harvey%20papers/Harvey%20and%20Williams%2015%20Years%20Pt1.pdf>
28. Hoque, A. K. M., Hossain, M. S., Zaman, M. A. (2017). *Total Quality Management in Educational Institutions. Theory and Practice of Quality and Reliability Engineering in Asia Industry*. From: https://www.researchgate.net/publication/312923566_Total_Quality_Management_in_Educational_Institutions
29. Hossain, M. S., Zaman, M. A. (2017). *Total Quality Management in Educational Institutions. In: Tan C., Goh T. (eds) Theory and Practice of Quality and Reliability Engineering in Asia Industry*. Springer, Singapore.
30. International Organization for Standardization. (2015). *Quality management principles*. From: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>

31. ISO 9000:2005 Quality management systems. (2005). *Requirements, International Organization for Standardization*. From: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:en>
32. ISO. (2020). *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. From: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>
33. Yau, H.K., Cheng, L.F. (2013). Quality management in primary schools. *International Education Research*, 1(4), 16–31. From: <https://pdfs.semanticscholar.org/a0f8/757666b0321db8ab994e76edfffb21ea83d3.pdf>
34. Juran, J. M., Godfrey, A. B. (1998). *Juran's quality handbook*. McGraw-Hill.
35. Juran, J.M. (1999). *How to think about quality*. In Juran, J.M. and Godfrey, A.B. (Eds): *Juran's Quality Handbook*, 5th ed., McGraw-Hill, New York.
36. Juran, J.M. (2003). *Architect of Quality*. McGraw-Hill, USA.
37. Kalpana, G. (2014) *Developing a model of total quality management for primary school education in India*. From: https://www.academia.edu/6426955/Dr_Kalpana_Gopalan_IAS_PhD_DEVELOPING_A_MODEL_OF_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT_FOR_PRIMARY_SCHOOL_EDUCATION_IN_INDIA_16_03_2014
38. Kiran, D. R. (2016). *Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies*. Butterworth-Heinemann; 1st edition.
39. Kosgei, J.M. (2014). Challenges facing the implementation of total quality management in secondary schools: a case of Eldoret east district, Kenya. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(1), 12–18. From: <https://www.eajournals.org/journals/global-journal-of-human-resource-management-gjhrm/vol-3issue1january-2015/challenges-facing-implementation-total-quality-management-secondary-schools-case-eldoret-east-district-kenya/>
40. LR Izglītības likums. (1999). *Latvijas Vēstnesis*, 343/344, 17.11.1998. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/50759-izglitibas-likums>
41. Luburić, R. (2015). Quality Management Principles and Benefits of their Implementation in Central Banks. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, (3), 91-121.
42. Lunenburg, F. C. (2010). Total Quality Management Applied to Schools. *Schooling*, 1 (1), 1-6. From: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred>

[%20C.%20Total%20Quality%20Management%20Applied%20to%20Schools%20Schooling%20V1%20N1%202010.pdf](#)

43. Maruta, R. (2012). Maximizing Knowledge Work Productivity: A Time Constrained and Activity Visualized PDCA Cycle. *Knowledge and Process Management The Journal of Corporate Transformation*, 19, 203–214. From: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/kpm.1396>
44. Ministru kabinets. (2014). *Kas ir kvalitātes vadība?* Pieejams: <https://mk.gov.lv/lv/content/kas-ir-kvalitates-vadiba>
45. Misztal, A. (2010). *Eight quality management principles - practical context*. Poznan University of Technology, Faculty of Management Engineering. From: https://www.researchgate.net/publication/259479704_Eight_quality_management_principles_-_practical_context
46. Nawelwa, J., Sichinsambwe, C., Mwanza, B.G. (2015). An analysis of total quality management (TQM) practices in Zambian secondary schools. *The TQM Journal*, 27(6), 716–731. From: [https://www.semanticscholar.org/paper/An-analysis-of-total-quality-management-\(TQM\)-in-A-Nawelwa-Sichinsambwe/d21cdf3097d1c614475213a58c1098172ff6e2a0](https://www.semanticscholar.org/paper/An-analysis-of-total-quality-management-(TQM)-in-A-Nawelwa-Sichinsambwe/d21cdf3097d1c614475213a58c1098172ff6e2a0)
47. Nichols, A. (2020). *What Is Total Quality Management?* From: <https://www.smartsheet.com/total-quality-management>
48. OECD. (2011). *Education at a Glance 2011: OECD Indicators*. OECD Publishing, Paris.
49. Power, D. J. (2008). Future of quality in the 21st century. *Operations Management Journal*, 34(1), 33-46.
50. *Quality management and ISO 9001 standard*. (2016). From: <https://www.icao.int/NACC/Documents/Meetings/2016/AIMQMS/QMSFPLAIMP04.pdf>
51. Ravindran, N., Kumaravel, R. K. (2016). Total quality management in education: prospects, issues and challenges. *Shanlax International Journal of Education*, 4, 58-65. From: http://www.shanlaxjournals.in/pdf/EDN/V4N2/EDN_V4_N2_011.pdf
52. Reddy, A.M., Kalyan, S. (2014). Strategies for the effective implementation of Total Quality Management: a case study of RIMS B-School. *International Journal & Magazine of Engineering, Technology, Management and Research*, 1(10), 1–4. From: <http://www.ijmetmr.com/olctoiber2014/ArjunMitraReddy-SKalyan-1.pdf>

53. Rīgas domes Izglītības, kultūras un sporta departaments. (2020). *Rīgas 6.vidusskola*. Pieejams: <https://katalogs-iksd.riga.lv/Iestade/R6VS>
54. Rose, K. H. (2005). *Project Quality Management: Why, What and How*. Fort Lauderdale, Florida: J. Ross Publishing.
55. Sahney, S. (2016). Use of multiple methodologies for developing a customer-oriented model of total quality management in higher education. *International Journal of Educational Management*, 30(3), 326–353. From: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1095487>
56. Sangpikul, A. (2017). Implementing academic service learning and the PDCA cycle in a marketing course: Contributions to three beneficiaries. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 21, 83–87. From: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/85671.pdf>
57. Sfakianaki, E. (2019). A measurement instrument for implementing total quality management in Greek primary and secondary education. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 1065–1081. From: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1219871>
58. Silva, A.S., Medeiros, C.F., Vieira, R.K. (2017). Cleaner Production and PDCA cycle: Practical application for reducing the Cans Loss Index in a beverage company. *Journal of Cleaner Production*, 150, 324–338. From: https://www.academia.edu/33526736/Cleaner_Production_and_PDCA_cycle_Practical_application_for_reducing_the_Cans_Loss_Index_in_a_beverage_company
59. Singleton, R. A., Straits, B. C. (2009). *Approaches to social research (5th ed.)*. New York: Oxford University Press.
60. *Skola 2030 Izglītība mūsdienīgai lietpratībai: mācību satura un pieejas apraksts*. Pieejams: <https://static.lsm.lv/documents/ge.pdf>
61. Skola 2030. *Mērķis: lietpratība*. Pieejams: <https://www.skola2030.lv/lv/macibu-saturs/macibu-satura-pilnveide/merkis-lietpratiba>
62. Sunder, V.M. (2016). Constructs of quality in higher education services. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1091–1111. From: https://www.researchgate.net/publication/309374277_Constructs_of_quality_in_higher_education_services
63. Tajra, F.S., Lira, G.V., Rodrigues, Â.B., Tajra, R.S. (2012). PDCA as associated methodological Audit Health: Report of Sobral-Ceará. *Mag. Tempus Actas Collect Heal*, 8, 202–215.

64. Thareja, P. (2017). Excellence in Technical Education: The Pathway of Quality Management. *OmniScience: A Multi-disciplinary Journal*, 7(3), 1-16. From: https://www.researchgate.net/publication/321865314_Excellence_in_Technical_Education_The_Pathway_of_Quality_Management
65. Thonhauser, T., Passmore, D. (2006). ISO 9000 in Education: a comparison between the United States and England. *Research in Comparative & International Education*, 1(2), 156–173. From: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2304/rcie.2006.1.2.156>
66. UNESCO Latvijas Nacionālā komisija. (2018). *UNESCO: Kvalitatīva izglītība ir visu iesaistīto pušu atbildība*. Pieejams: <https://unesco.lv/lv/izglitiba/unesco-kvalitativa-izglitiba-ir-visu-iesaistito-pusu-atbildiba/>
67. UNICEF. (2000). *Defining Quality in Education*. From: https://www.right-to-education.org/sites/right-to-education.org/files/resource-attachments/UNICEF_Defining_Quality_Education_2000.PDF
68. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2011). *UNESCO and education: everyone has the right to education*. From: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000212715>
69. Vlastic, S., Vale, S., Puhar, D. K. (2009). Quality Management in Education. *Interdisciplinary Management Research, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics, Croatia*, 5, 565-573. From: <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/journal/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchV/IMR5a46.pdf>
70. Wani, I.A. (2014). Perception of secondary school teachers towards Total Quality Management in education. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 3(6), 65–70. From: [http://www.ijhssi.org/papers/v3\(6\)/Version-4/M0364065070.pdf](http://www.ijhssi.org/papers/v3(6)/Version-4/M0364065070.pdf)
71. Weckenmann, A., Akkasoglu, G., Werner, T. (2015). Quality management – history and trends. *The TQM Journal*, 27(3), 281–293. From: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/quality-management-history-and-trends-8pZJicyOPM>
72. Weimerskirch, A., George, S., Bochner, L. (2016). *Total Quality Management: The New Management Model*. Phoenix Books.
73. World Bank (2015) *Education Overview*. From: <http://www.worldbank.org/en/topic/education/overview>

PIELIKUMS

Aptauja darbiniekiem

Šī aptauja ir anonīma. Aptaujas mērķis ir iegūt Izglītības iestādes "X" darbinieku viedokli par pastāvošo kvalitātes vadības sistēmu, tās ieguvumiem, trūkumiem un iespējamiem pilnveidošanas pasākumiem kvalitātes vadības sistēmas ietvaros. Iegūtie dati tiks apkopoti un izmantoti maģistra darba izstrādei.

Dzimums:

- Vīrietis
- Sieviete

Vecums:

- 20 – 30
- 30 – 40
- 40 – 50
- 50 – 60
- Vairāk kā 60

Amats:

- Pedagoģs
- Direktora vietnieks
- Bibliotēkas darbinieks
- Atbalsta darbinieks
- Tehniskais darbinieks
- Administrācijas darbinieks
- Grāmatvedis
- Virtuves darbinieks
- Cits _____

Darba stāžs izglītības iestādē:

- Līdz 1 gadam
- 1-5 gadi
- 5-10 gadi
- 10-15 gadi
- 15-20 gadi
- 20 un vairāk gadi

1. Vai Jums ir zināms, ka izglītības iestādē darbojas kvalitātes vadības sistēma?

- Jā
- Drīzāk, jā nekā nē
- Drīzāk nē, nekā jā
- Nē

Vadības darbības izvērtējums

2. Kādas attiecības ar iestādes vadību?

- Labas
- Sliktas
- Neitrālas

3. Lūdzu novērtēties vadības darbību izglītības iestādē:

Apgalvojums	Piekrītu	Daļēji piekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Daļēji nepiekrītu	Nepiekrītu
Vadībai ir individuāls nešaubīgs redzējums par izglītības programmu un pakalpojumu kvalitāti					
Vadība pārrunā savu kvalitātes redzējumu ar citiem un ir atvērta pārējo viedokļiem.					
Redzējums veido pamatu iekšējām un ārējām darbībām					
Vadība atdod kvalitātes jautājumus personālam - tā, kā tie paši uzskata par pareizu					
Vadība atrod laiku informācijas/ ideju apmaiņai par procesu pilnveidi					
Vadība dod ieguldījumu nepārtrauktā iestādes darbību pilnveidē					
Vadība redzami veido attiecības starp iestādi un ieinteresētajām pusēm					
Vadība veicina iestādes intereses uz ārpusi					
Vadība regulāri iesaistās ārējās darbībās					

Iekšējās komunikācijas izvērtējums

4. Lūdzu novērtēties informācijas apriti un iekšējo komunikāciju izglītības iestādē:

Apgalvojums	Piekrītu	Daļēji piekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Daļēji nepiekrītu	Nepiekrītu

Vadība dod personālam zināmu iespēju atgriezeniskās saites veidā iegūt informāciju par savu darbību, informācija reizēm tiek izmantota, lai uzlabotu vadības darbu					
Attiecībā uz atgriezeniskās reakcijas saņemšanu vadība ir atvērta tikai pret daļu personāla un tikai daļā no aspektiem					
Vadība sistemātiski vāc informāciju no iekšējiem un ārējiem avotiem par savu funkcionēšanu					
Man ir skaidri saprotami visi veicamie uzdevumi					
Es saņemu pietiekami daudz informācijas par iestādes darbību					
Iekšējā komunikācija ir regulāra					
Iestādē dominē atklāta komunikācija starp darbiniekiem un vadību					
Vadība regulāri rīko tikšanās ar darbiniekiem					
Vadība komunicē ar darbiniekiem tikai pēc nepieciešamības					

5. Darbam nepieciešamās informācijas apjoms, ko saņemat, izmantojot konkrētus kanālus:

	Ļoti mazs	Pietiekošs	Pārāk liels
Tiešā saskarsme			
Telefona sarunas			
Papīra formātā saņemtā informācija			
Elektroniskie saziņas līdzekļi			
No citiem darbiniekiem (neformāli)			

6. Vai iestādes vadība uzklausa Jūsu viedokli profesionālos jautājumos?

- Viedoklis un priekšlikumi tiek uzklausi un ņemti vērā
- Viedoklis un priekšlikumi tiek tikai uzklausi

7. Kā Jūs vērtējat informācijas pieejamību par iestādes darbību?

- ļoti plaši pieejama;
- plaši pieejama;
- varētu būt vairāk informācijas

8. Vai regulāri tiek informēti par iestādes aktualitātēm?

- Regulāri
- Neregulāri
- Netieku informēti

Stratēģijas izvērtējums

9. Lūdzu novērtējat cik lielā mērā piekrītat apgalvojumam par iestādes stratēģijas darbību:

Apgalvojums	Piekrītu	Daļēji piekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Daļēji nepiekrītu	Nepiekrītu
Plānošana ir visai maz saskaņota					
Stratēģija un politika ir dokumentēta atsevišķu aspektu līmenī					
No politikas izrietošie priekšraksti un rīkojumi ir vērsti tikai uz mācību programmas realizāciju					
Visdažādākajos līmeņos pastāv politikas plāni, t.sk. kvalitātes vadības plāns. Plāni ir cits ar citu saskaņoti					
Darbības plānos detalizēta uzmanība ir pievērsta attiecībām ar ieinteresētajām pusēm (skolēniem, valdību, darbiniekiem, vecākiem)					
Personāla locekļi par politiku un stratēģiju tiek informēti pēc vajadzības, bieži vien pēc viņu pašu pieprasījuma					
Politikas un stratēģijas koriģēšana pamatojas uz darba procesa vājo vietu analīzi					

Apmierinātības izvērtējums

10. Lūdzu novērtēties cik lielā mērā esat apmierināts vai neapmierināts ar darbu izglītības iestādē:

	Ļoti apmierināts	Dīzāk apmierināts	Dīzāk neapmierināts	Ļoti neapmierināts
Amatā ietilpstošajiem pienākumiem un darba slodzi				
Novērtēšanu un atalgojuma sistēmu				
Atgriezenisko saiti no vadības puses				
Informācijas sniegšanu				
Atbalsta pakalpojumi				
Starp darbiniekiem valdošās attiecības				
Darba vide				
Ar materiālu un darba instrumentu nodrošināšanu				

Sadarbība ar kolēģiem				
Vadības pieņemtie lēmumi				
Vadības stratēģijas izpildes metodes				

11.Lūdzu novērtējiet kvalitātes vadības sistēmu izglītības iestādē:

- ļoti slikta
- slikta
- apmierinoša
- laba
- ļoti laba

Paldies!