

# EFQM modelis izglītības kvalitātes pilnveidei

Asoc. Prof. A.Rauhvargers

# Pamatmodelis

EFQM metode faktiski apskata to, kā kvalitatīvi organizēt izglītības  
*PROCESA VADĪBU*

*Tiek izmantots Deminga cikls*

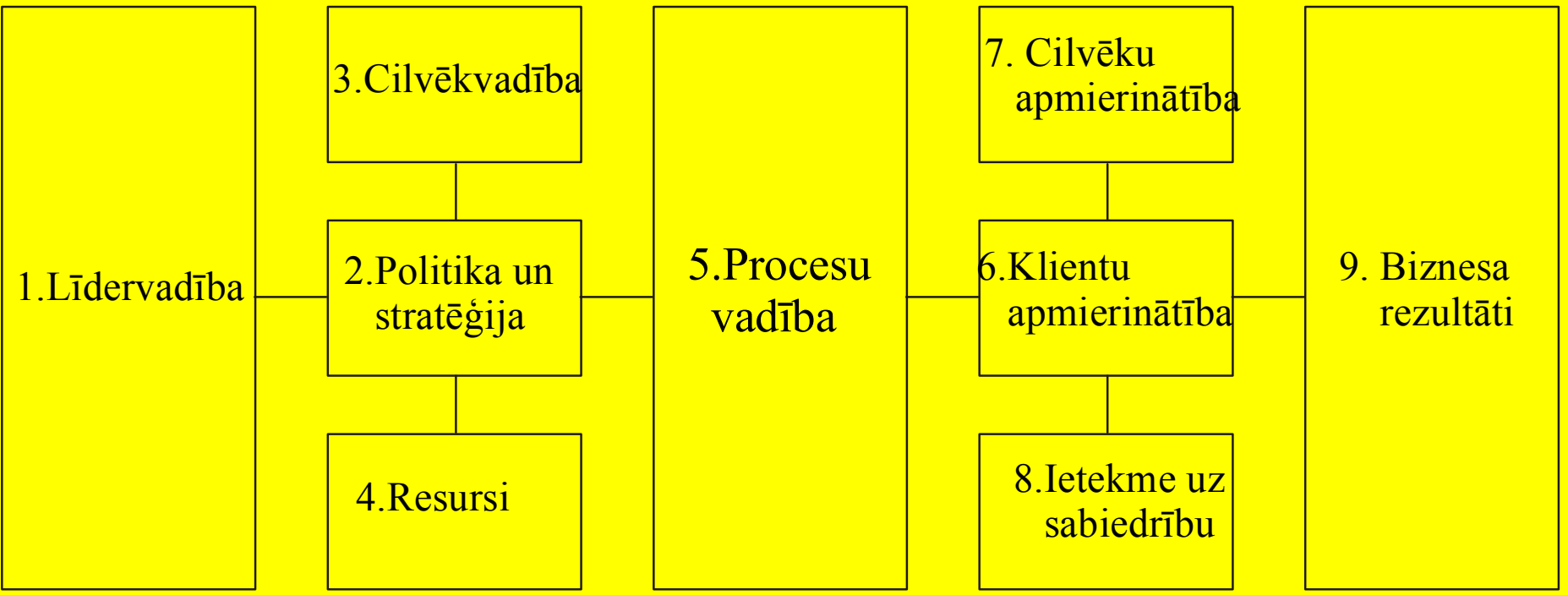
**Plāno-Veic-Pārbaudi-Rīkojies**

# Deminga cikls

**(PLĀNO)**

**(VEIC)**

**(PĀRBAUDI)**



Organizācija

Rezultāts

Atgriezeniskā saite

**(RĪKOJIES)**

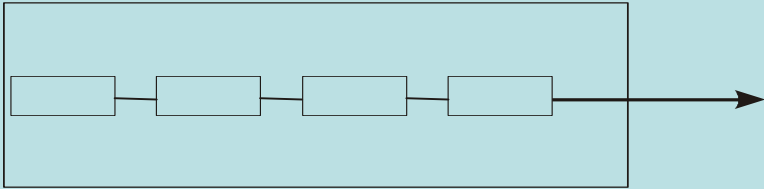
## EFQM metode iedala organizāciju attīstību piecās stadijās

- EFQM izglītības ekspertu grupa ir piemērojusi šo iedalījumu, kritērijus un stadiju aprakstus izglītības iestādēm
- Metodes būtība ir pašvērtējuma rezultātā noteikt, kurā stadijā iestāde atrodas, lai saprastu, kas jādara.
- Jaņēm arī vērā, ka dažādos aspektos vienas un tās pašas iestādes šābrūža situācija var būt atšķirīga



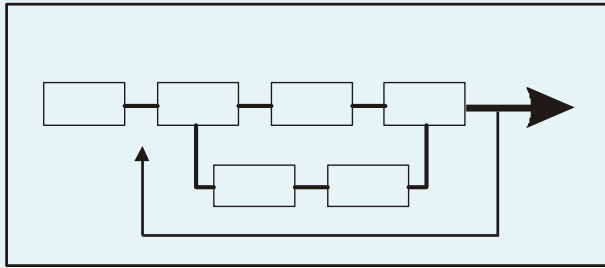
## 1. *stadija: uz darbību orientētā*

- māca profesionālis, amatnieks, *pasniedzējs speciālists*, pamatojoties uz savu individuālu priekšmeta vai profesijas redzējumu.
- Pasniedzēja darbības galvenokārt zināšanu tālāknodošana
- “Politika” - ļaut pasniedzējiem darīt savu darbu.
- Lēmumus pieņemt, tikai kad rodas nepieciešamība
- *Mērķi* ir formulēti *katram atsevišķam priekšmetam*.
- Nejūt nepieciešamību *dokumentēt* vienošanās
- Kvalitāte: ja tiek vērtēta, tas ir katra *atsevišķa pasniedzēja pienākums*.
- Šajā stadijā izglītības organizācija varētu tikt saukta par *amat- vai priekšmetorientētu skolu*.



## 2. stadija: *procesorientētā*

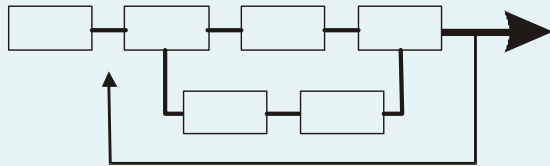
- Uzmanība pievērsta arī *izglītības procesam*, pasniegšanas metožu efektivitātei
- Ir īstermiņa politika nedaudzos aspektos
- Izglītības procesa *daļas* ir aprakstītas un dokumentētas.
- Studenti, ja vēlas, var saņemt konsultācijas.
- Pasniedzēju autonomija ir samazinājusies, - jāpieskaņojas citiem
- Sasniedzamie rezultāti ir formulēti katrai disciplīnai/ tēmai.
- Darbojas novērtēšanas sistēmas atsevišķas *sastāvdaļas*
- Vienota *izglītības* redzējuma nav,
- Pasniedzēju grupām, katedrām ir atļauts pēc savas izpratnes dot savu konkrēto ieguldījumu profesijas profilā.



### 3. Stadija – *sistēmorientētā*

- Papildus priekšmetu saturam un izglītības procesam arī *atbalsta procesiem* ir pievērsta pienācīgā uzmanība.
- Centrālais objekts ir studenta mācīšanās process, no tā ir atvasinātas pasniedzēju darbības
- **Katrs** students saņem studiju konsultācijas.
- Atsevišķu pasniedzēju autonomija ir vēl vairāk samazinājusies, jo ir *kopīga atbildība* par programmu
- Iestādei kopumā ir izstrādāta *vidēja termiņa politika*,.
- Orientācija pārbīdās no iekšējas uz *ārēju* - tā ir vērsta uz tirgu un uz profesiju.
- Darbojas kvalitātes vadības sistēma. *PVPR cikls* ir noslēgts un pilnībā realizēts.

piegādātājs

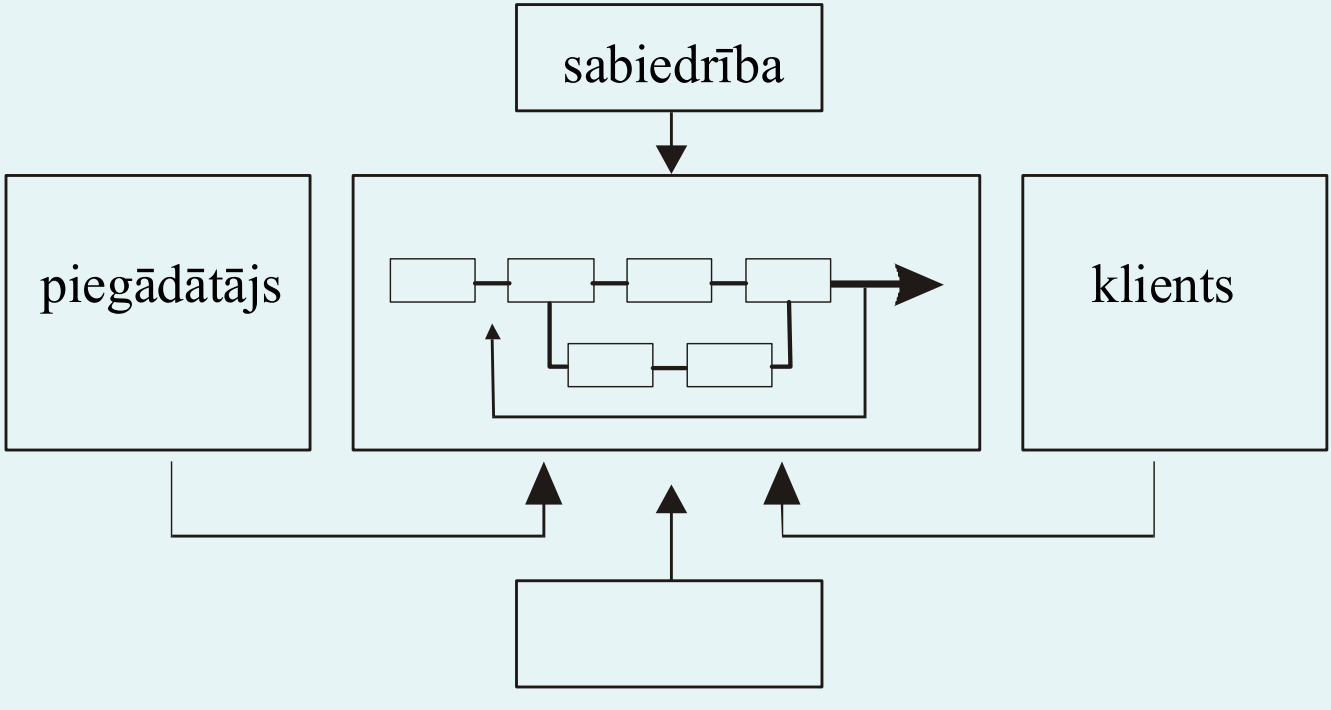


klients

## 4. Stadija: Ķēdes orientētā (2)

- augstskola sevi uztver kā *saikni* starp skolām un darba tirgu.
- Tā nepārtraukti paredz savu klientu vēlmes un prasības.
- Iesaistās tirgus orientētās darbībās, kuras rada manāmu “blakusproduktu” parastajām studiju programmām.
- Studenti saņem karjeras konsultācijas (pirms studiju uzsākšanas, studiju laikā un pēc studiju beigšanas).
- Augstskolu kā kompetences centru izmanto arī profesionālā joma.
- Pastāv vidēja termiņa politika, tās orientācija galvenokārt ir *ārēja*, t.sk. uz ārzemēm .
- Darbojas integrēta, operacionāla un konkrēti izstrādāta kvalitātes vadības sistēma un tā ved pie nepārtrauktas pilnveides





## 5. stadija: Aptverošā kvalitātes vadība

- Organizācija ne tikai tiecas uz mērķiem, kurus atbalsta profesionālā joma, bet arī iniciē jaunu attīstību.
- Organizācija apzinās savu *lomu sabiedrībā*.
- Nepārtrauktā pilnveide ir aptvērusi visus organizācijas slāņus, mācībspēkiem tā ir kļuvusi par otru dabu.
- Ārējiem procesiem politikas veidošanā ir centrālā vieta,
- ir īstenota ilgtermiņa politika.
- Augstskola nevis seko notikumiem, bet gan iniciē tos, ir proaktīva attiecībā uz profesionālo jomu u.c. ieinteresētajām pusēm.

*Kā zināt, kurā stadijā iestāde  
atrodas??*

Kritēriji un tos sastādošie aspekti

# 9 kritēriji,

katru no tiem vērtē pēc vairākiem aspektiem

<b>1. kritērijs. Līdervadība</b>	<b>6. Klientu apmierinātība:</b> A – studentu B - Profesionālās jomas C - Valsts apmierinātība
<b>2. Politika un stratēģija</b>	<b>7. Cilvēku apmierinātība</b>
<b>3. Personāla vadība</b>	<b>8. Ietekme uz sabiedrību</b>
<b>4. Procesu vadība</b>	<b>Biznesa rezultāti</b>
<b>5. Resursi</b>	

# Kritēriji un tos sastādošie aspekti

## 1. kritērijs. Līdervadība

1. **Kvalitātes redzējums**, kurš ietver (esošās) vērtības un sasniedzamos kvalitātes mērķus.
2. Vadības **personīgā nodošanās** pilnveides procesam
3. Vadības **atbalsts** personāla iniciatīvām pilnveidei.
4. Vadības ieguldījums attīstībā, tās **ārējās darbības rezultāti**
5. Vadības **attieksme pret savu izturēšanos**, tās atvērtība viedokļiem par savu darbību.

## 2. Kritērijs Politika un stratēģija

1. **Vai pastāv plāni**, kuros mērķi ir formulēti un izteikti konkrētās darbībās, pievēršoties arī kvalitātes pilnveidei?
2. **Politikas veidošana**, personāla, studentu un ārēju ieinteresēto pušu iesaiste.
3. Personāla un studentu informētība par realizēto politiku
4. Politikas un stratēģijas **izvērtēšana un pilnveide**, salīdzinot ar citām organizācijām .

### 3. kritērijs Personāla vadība

1. Saskaņotu **personāla politikas** instrumentu kopuma izmantošana organizācijas mērķu kontekstā.
2. **Personāla plānošana** saistībā ar organizācijas uzdevumiem un ilgtermiņa stratēģiju.
3. Personālam sniegtā **atgriezeniskā informācija**, personāla **novērtēšanas** un **atalgošana**.
4. Uzmanība **personāla labklājībai**, investīcijas darba vidē.
5. **Konsultācijas**, darbinieku **apmācība un karjeras veidošana** atbilstoši organizācijas un indivīdu mērķiem
6. Politikas **novērtēšana un pilnveide**

## 4. kritērijs Resursi.

1. Kā organizācijā tiek izmantota vadības informācija. (informācija, kas palīdz virzīt organizāciju).
2. **Finansu resursu** piešķiršana un izmantotšana.
3. **Materiālo resursu** iegāde un administrēšana, sadarbība ar piegādātājiem.
4. **Tehnoloģiju** izmantošana darba procesa uzlabošanai.
5. Organizācijas **pieredzes un zināšanu** izplatīšana un dokumentēšana.
6. Resursu vadības **novērtēšana un pilnveide**

# 5. Kritērijs (Studiju) procesu vadība

## Izglītības realizācija

### 10. Karjeras konsultēšana

- pirms studijām
- studiju laikā
- pēc studijām

### 9. Komplektēšana

- tirgus izpēte
- pieplūde (kvalitatīvā)
- pieplūde (kvantitatīvā)

### 7. Studentu darbības

Mācīšanās

### 8. Mācībspēku darbības izglītošanas funkcijas



### 6. Studiju vides izveide

- studentu darbības
- mācībspēku darbības

## Atbalsta procesi

### 0. Ieinteresēto pušu vēlmju un prasību izpēte

## Izglītības izveide

### 1. Specifikāciju sastādīšana

- profesionālais profils
- izglītības redzējums
- inovāciju redzējums

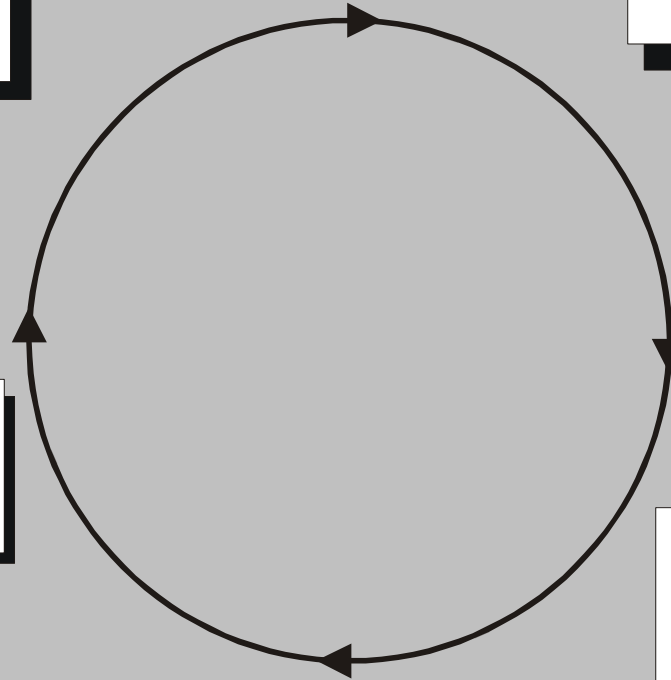
### 2. Klāties un neklāties studiju plāna sastādīšana

### 3. Studiju komponentu izveidošana

saskaņotība, forma, situējums, saturs, dokumentēšana rokasgrāmatā

### 4. Sekmju vērtēšanas izveidošana

### 5. Koordinācija un kontrole satura izvērtēšana pret specifikācijām





## 6. kritērijs. Klientu apmierinātība

*6.a. Kritērijs. Studentu apmierinātība. Studentu vērtējums:*

- profesijas profilam/ izglītības galarezultātiem,
- studiju plānam, studiju komponentiem, studiju slodzes līmenim,
- sekmju vērtēšanai,
- studiju videi,
- studiju karjeras konsultēšanai,
- sabiedrības informēšanai, un
- atbilstošas informācijas sniegšanai par konkrēto studiju kursu.

## **6b Kritērijs. Profesionālās jomas apmierinātība.**

### **Vērtējums:**

- profesionālais profiam/ izglītības kvalifikācijām,
- studiju plānam,
- neklātienēs studiju plānam,
- politikai un stratēģijai,
- tirgusorientētajiem uzdevumiem,
- iesaiste,
- beidzēju apmierinātībai ar studiju plānu

## ***6.c Kritērijs. Valsts apmierinātība ar:***

- **mērķiem un nospraustajiem galarezultātiem,**
- **izglītības procesa saturu (ieskaitot studējamību),**
- **priekšnosacījumi (ieskaitot kvalitātes nodrošināšanas sistēmas)**
- **uzskaitāmību attiecībā uz subsīdijām, finansu vadību/politiku, gada ziņojumu**

## 7. Kritērijs. Cilvēku apmierinātība ar:

- mācībspēku piesaisti un atlasī
- amatā ietilpstošajiem pienākumiem un darba slodzi
- novērtēšanas un atalgojuma sistēmu
- plānotajām regulārajām pārrunām par darbu un darba slodzi un atgriezenisko saiti no vadības puses
- otrā un trešā plāna darba apstākļiem
- informācijas sniegšanu
- atbalsta pakalpojumiem
- datornodrošinājumu
- formālo un neformālo līdzdalību
- sūdzību reģistrāciju un regulēšanu
- iekšējās un ārējās sadarbības iespējām

## 8. Kritērijs. Ietekme uz sabiedrību

- redzējums par augstāko profesionālo izglītību apgūstošo funkcionēšanu sabiedrībā,
- zināšanu pārnese un to radīšana,
- vides aspekti,
- atbalsts sabiedriskiem/ kultūras pasākumiem,
- starptautiskās darbības

# 9. Kritērijs. Biznesa rezultāti

## Finansiālie

- organizācijas finansu rezultāti kopumā,
- organizatoriskās vienības finansu rezultāti,
- līgumdarbību finansiālie rezultāti

## Nefinansu rezultāti

- studējošo:
  - skaits,
  - ienākošā plūsma,
  - caurplūde,
- izejošā plūsma,
- biznesa darbība,
- inovācija,
- personāls,
- ārējais novērtējums

# Tabulas piemērs 2. Kritērijs, aspekts: Politika

## 1. Stadija

### *Uz darbību orientētā*

Organizācijai būtībā nav reālas, skaidras politikas. Pastāv tikai katra mācībspēka individuāls mācīšanās, izglītības un profesionālās jomas redzējums.

Jebkura eksistējoša "politika" aprobežojas ar atsevišķiem aspektiem un tai ir īstermiņa raksturs.

Lēmumi parasti tiek pieņemti, kad rodas nepieciešamība.

## 2. stadija

### *Procesorientētā*

Politika ir izteikti īstermiņa (1 gads).

Organizācijas vai vienības / nodaļas līmenī sāk parādīties politikas aprises.

Politika joprojām ir lielā mērā virzīta uz vienu vai dažiem atsevišķiem organizācijas aspektiem.

## 3. stadija

### *Sistēmorientētā*

Politika ir formulēta, pieņemta un darbojas. Šo politiku raksturo arī :  
- vidēji termiņi (3-5 gadi)  
- tās integrētais raksturs.

Tā ir virzīta uz visu organizāciju kopumā, ieskaitot atbalstošās nodaļas.

Ir formulēti izmērāmi mērķi. Šie mērķi ir acīmredzami saistīti ar politiku.

# Tabulas piemērs

# Kritērijs: Līdervadība, aspekts: Politika

## 3. stadija

### *Sistēmorientētā*

- Politika ir formulēta, pieņemta un darbojas.
- Šai politikai raksturīgi:
  - vidēji termiņi (3-5 g.)
  - tās integrētais raksturs.Tā ir virzīta uz visu organizāciju kopumā, ieskaitot atbalstošās nodaļas.
- Ir formulēti izmērāmi mērķi. Šie mērķi ir acīmredzami saistīti ar politiku.

## 4. stadija

### *Ķēdes orientētā*

- Tiek realizēta vidēja termiņa politika.
- Darbības un uzdevumi ir redzami saistīti ar vidēja termiņa politiku.
- Klienti un ieinteresētās puses ir iesaistīti politikas formulēšanā un tās īstenošanā.
- Organizācija sistemātiski salīdzina savus datus ar līdzīgu organizāciju datiem.

## 5. stadija

### *Aptverošā kvalitātes vadība*

- Attīstībai ārpusē ir centrāla loma politikā un kvalitātes pilnveidē.
- Ilgtermiņa politika tiek sistemātiski īstenota.
- Politika ir virzīta uz visiem aspektiem pašā organizācijā un adekvātiem jautājumiem sabiedrībā.
- Politiku formulēt palīdz nākotnes scenāriji un tendenču analīze.
- Dati tiek sistemātiski salīdzināti ar izcilām organizācijām savā valstī un ārzemēs.





# “Zirnekļa tīkls”

**Procesu  
vadība**

**Līder-  
vadība**

**Resursi**

**Politika un  
stratēģija**

**Cilvēk-  
vadība**

**Cilvēku  
apmierinātība**

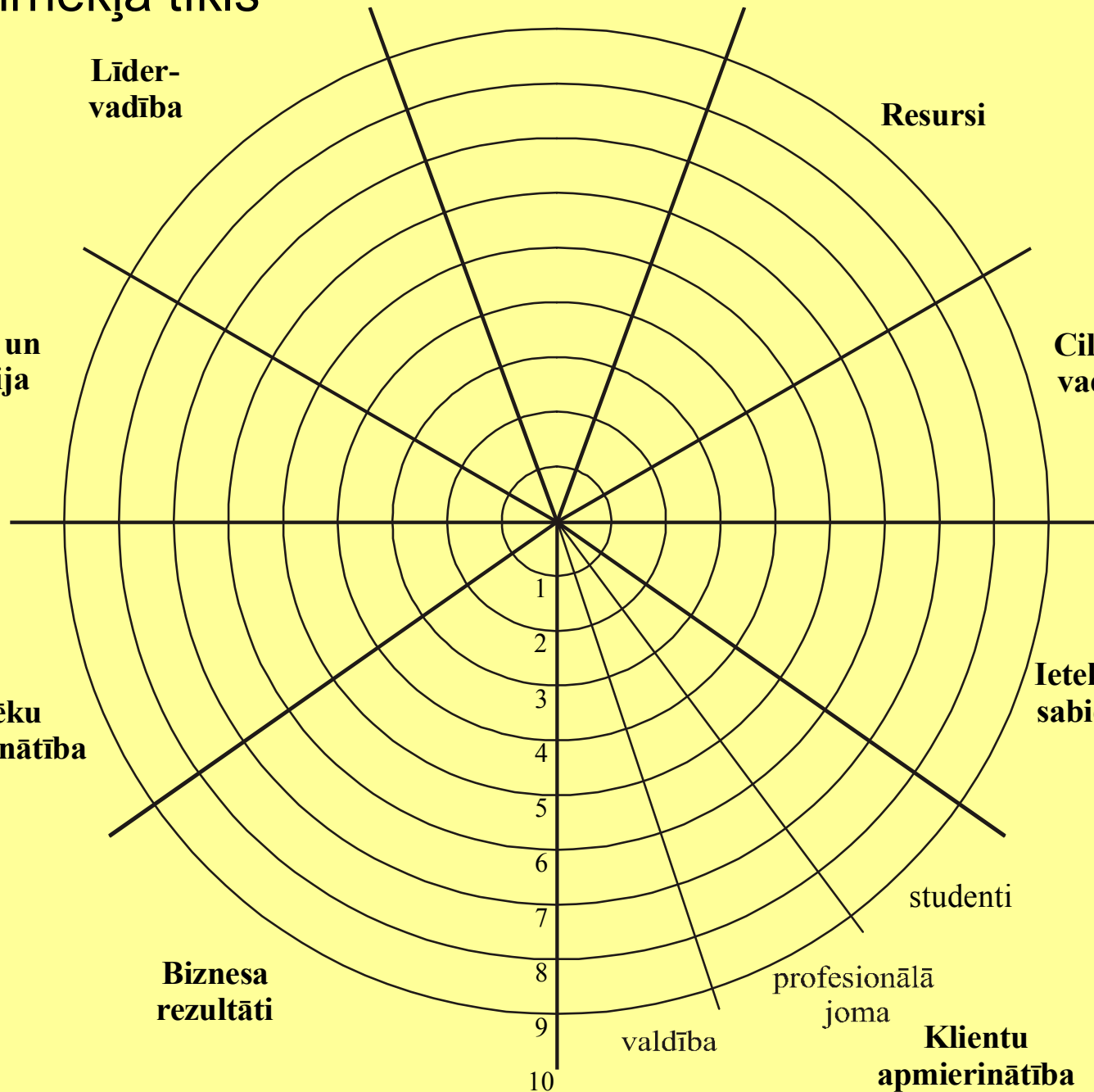
**Ietekme uz  
sabiedrību**

**Biznesa  
rezultāti**

**valdība**

**profesionālā  
joma**

**Klientu  
apmierinātība**



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

studenti

# EFQM un ārējā vērtējuma iespējams ciklisks salikums

