# **D-LoT E-Learning Course**

## MODULIS IX

ATBALSTA PAKALPOJUMI CILVĒKTIESĪBU VEICINĀŠANAI

Saturs

[MĀCĪBU PROCESA REZULTĀTI: 2](#_Toc447820157)

[GALVENĀS MODUĻA ATZIŅAS 2](#_Toc447820158)

[IX.1 Izpratne par pakalpojumu cilvēkiem ar invaliditāti sniedzēju problēmām un to risinājumi...................................................................................................................................3](#_Toc447820159)

[IX.2 Deinstitucionalizācija un pāreja uz sabiedrībā balstītiem pakalpojumiem 5](#_Toc447820160)

[IX.3 Nodarbinātības pakalpojumi personām ar invaliditāti 7](#_Toc447820161)

[IX.4 Iekļaujoša izglītība 10](#_Toc447820162)

[Bibliogrāfija 11](#_Toc447820163)

# AUTORS: Sabrina Ferraina – Politikas koordinators EASPD

# MĀCĪBU PROCESA REZULTĀTI:

1. **(Zināšanas)** Pabeidzot mācību kursu, dalībnieki spēs parādīt zināšanas par:
   1. Izaicinājumiem, ar kuriem saskaras sociālie pakalpojumi pārejot uz ANO Konvencijā ietverto cilvēktiesību pieeju
   2. Prioritāriem aspektiem, kas jāņem vērā pakalpojumu pārejas procesā
   3. Nākotnes sociālo pakalpojumu galvenajām iezīmēm
2. **(Prasmes)** Pabeidzot mācību kursu, dalībnieki spēs:
   1. Analizēt galvenos izaicinājumus, ar kuriem organizācijas saskaras restrukturizējot savus pakalpojumus
   2. Novērtēt organizācijas statusu būtisku problēmu risināšanā
   3. Identificēt atbalsta pakalpojumu kvalitātes kontroles kritērijus
3. **(Attieksme)** Pabeidzot mācību kursu, dalībnieki spēs:
   1. Saprast, kā stāties pretī izaicinājumiem organizācijā
   2. Identificēt pozitīvu un pro-aktīvu pieeju, kas nepieciešama organizatoriskām izmaiņām

**GALVENĀS MODUĻA ATZIŅAS**

Kopš dalībvalstis un Eiropas Savienība ir ratificējušas ANO Konvenciju par personu ar invaliditāti tiesībām, ir notikusi paradigmas maiņa sabiedrības skatījumā uz cilvēkiem ar invaliditāti, vienlaikus rodoties plašākai izpratnei par pielāgojumiem, kas sabiedrībai ir jāveic, lai nodrošinātu, ka cilvēku ar invaliditāti tiesības tiek īstenotas. Pakalpojumu sniedzējiem ANO Konvencijā noteiktās prasības liek mainīt veidu, kā pakalpojumi tiek sniegti un attīstīt jaunus pakalpojumus, kas šobrīd nav pieejami, lai apmierinātu jaunās un mainīgās vajadzības un/vai integrētu pakalpojumos uz personu centrēt, iekļaujošu, līdzdalību veicinošu un individuālu pieeju, pieņemot jauno invaliditātes cilvēktiesību modeli.

# IX.1 Izpratne par pakalpojumu cilvēkiem ar invaliditāti sniedzēju problēmām un to risinājumi

Pakalpojumu sniegšanā invaliditātes sektorā pēdējo gadu laikā ir vērojamas lielas pārmaiņas, un daudzi pakalpojumi, kas tika izveidoti saskaņā ar invaliditātes medicīnisko modeli, šobrīd virzās prom no šī modeļa uz sociālo tiesību modeli, kas atbilst ANO Konvencijai, kur attieksmes pret invaliditāti pamatā, ir indivīda vajadzības un vēlmes. Šīs būtiskās izmaiņas pakalpojumu izstrādē un īstenošanā vēl nav pilnībā pabeigtas, ne politikas, ne praktiskā līmenī, un tās ir izaicinājums pakalpojumu sniegšanai nākotnē, kā arī politikas veidotājiem ES un valstu līmenī.

Īpaši Dienvideiropā / Austrumeiropā, sociālo pakalpojumu regulējošo mehānismu un procedūru saskaņotai sistēmu ieviešanai vajadzētu atspoguļot vienu no galvenajiem reformu aspektiem.

Runājot par kvalitatīviem sociālajiem pakalpojumiem, uzmanība ir jāpievērš attiecīgo pakalpojumu plānošanai, uzraudzībai, novērtēšanai un uzlabošanai. Tāpat no makro viedokļa, efektīva sociālo pakalpojumu sistēma valsts vai vietējā līmenī tiks izveidota tikai tad, ja sistēmas plānošana, koordinācija, uzraudzība un novērtēšana tiek veiktas regulāri. Šos pakalpojumu sniegšanas posmus, kā arī vispārīgo pakalpojumu sniegšanas procesu, parasti var aprakstīt, izmantojot "PDCA ciklu" (plāns-darīt-pārbaudīt-rīkoties)[[1]](#footnote-1). Šis modelis (pazīstams arī kā "Deminga riteņa" vai "nepārtrauktu uzlabojumu spirāle") ļoti labi ilustrē visus pakalpojuma sniegšanas procesa posmus:

* PLĀNS: Plānot pārmaiņas; analizēt situāciju un prognozēt rezultātus. Noteikt mērķus un procesus, kas nepieciešami, lai sasniegtu rezultātus saskaņā ar attiecīgajām specifikācijām.
* DARĪT: Izpildīt plānu, īstenot pakalpojumu vai procesu.
* PĀRBAUDĪT: Uzraudzīt un novērtēt iegūtos rezultātus, salīdzinot ar sākotnējiem mērķiem;
* RĪKOTIES: Veikt pasākumus, lai uzlabotu procesu, pirms nākamā cikla vai īstenošanas.

Kad īstenošanas cikla sasniegumi ir stabili, var sākt nākamo ciklu un iepriekšējos rezultātus var standartizēt vai kapitalizēt.

Sociālo pakalpojumu nozarē šis modelis palīdz labāk analizēt pakalpojumu sniegšanas procesa dažādos soļus, gan valsts, gan vietējā līmenī, kā arī sociālo pakalpojumu sniedzēja līmenī. Mēs sakām, ka šis modelis attiecas gan uz makro, gan uz mikro līmeni. Abos līmeņos ir īpašas, par pakalpojumu sniegšanas plānošanu, īstenošanu, novērtēšanu un uzlabošanu atbildīgās iestādes, kā arī konkrēti sociālo pakalpojumu sniedzēji.

Turklāt šis modelis atvieglo regulējošo mehānismu un procedūru projektēšanu un izstrādi, kas nodrošina kvalitatīvu un saskaņotu pakalpojumu sniegšanu. Katram no šiem posmiem eksistē konkrēti "regulējoši” noteikumi, lai kontrolētu šo procesu un koordinētu dažādo iesaistīto personu vai iestāžu darbību. Arī šie regulatori pastāv gan makro līmenī ( sabiedrība, vai sociālo pakalpojumu sistēma) un mikro līmenī (pats konkrētais pakalpojums).

Kvalitātes kritēriji augstas kvalitātes atbalsta pakalpojumam ir:

* *Ilgtermiņa vienošanās par sasniedzamajiem rezultātiem;*
* *Atbalsta paradigmas piemērošana.* Pakalpojumi jāpielāgo pakalpojumu lietotāju individuālajām vajadzībām un vēlmēm;
* *Pakalpojumu lietotāju un darbinieku spēcināšana;*
* Apgūt un pielietot *pro-aktīvu un izglītojošu vidi;*
* *Attīstīt pārejas plānu.* Pāreja vienmēr notiek sistēmā, tādēļ pārejā iesaistītajām organizācijām ir jāizveido savi pārejas plāni un jāorganizē pārejas procesu, ņemot vērā šīs sistēmas;
* *Atbalstītā lēmumu pieņemšana.* Sabiedrībā balstītu pakalpojumu sniegšanas pamatā ir jābūt uz personu centrētai plānošanai, kas savukārt prasa atbalstītās lēmumu pieņemšanas ieviešanu praksē.

**Izaicinājumi un iespējamie šķēršļi**

* *Vāja mijiedarbība* starp veselības, sociālās un izglītības jomu dalībniekiem; sociālo pakalpojumu nevienmērīgs teritoriālais sadalījums un orientācijas trūkums uz mērķa grupās pastāvošām vajadzībām.
* Ir ļoti nepieciešami *inovatīvi starpnozaru pakalpojumi*, tajā skaitā integrēti veselības aprūpes un sociālā atbalsta pakalpojumi (tai skaitā arī mājokļu politika) pakalpojumu lietotājiem un viņu ģimenēm.
* Trūkst *skaidru kvalitātes standartu regulējama*, kā arī kvalitātes indikatoru. Tie būtu jāiekļauj tiesiskā regulējumā, kura izstrāde gaidāma tuvākajā nākotnē.
* Trūkst *kvalificēta un motivēta personāla*. Kaut arī sociālās jomas darbinieku pienākumi pieaug, tomēr iespējas celt savu profesionālo kvalifikāciju nav pietiekamas. Tas galvenokārt ir saistīts ar zemo atalgojumu sociālajā sfērā (piemēram, sociālo darbinieku algas ir vienas no zemākajām darbaspēka vidū). Bez tam, nav sindikāts kas pārstāvētu darba ņēmējus sociālās aprūpes jomā, kā tas, piemēram, ir izglītības nozarē.

# IX.2 Deinstitucionalizācija un pāreja uz sabiedrībā balstītiem pakalpojumiem

Deinstitucionalizācija ir process, kura ietvaros aprūpes sistēma ar sākotnējo mērķi aizsargāt cilvēkus ar invaliditāti un pārņemt atbildību un kontroli pār viņiem, transformējas atbalsta sistēmā, kuras mērķis ir veicināt sociālo līdzdalību, piedāvājot plašu vietējās kopienas līmenī sniegtu pakalpojumu klāstu, ievērojot izvēles un paškontroles pār savu dzīvi principus. Papildus deinstitucionalizācijai, nepieciešams vēl viens svarīgs sociālo pakalpojumu reformas process - decentralizācija, kura ietvaros atbildība, kapacitāte un resursi tiek nodoti no valsts līmeņa (centrālās iestādes, valdība) vietējo pašvaldību līmenim.

**Izaicinājumi un potenciālie šķēršļi**

* *Cilvēktiesību* vērtību un principu daļēja ievērošana, un līdz ar to (daļēji) veidojas institucionālā kultūra arī sabiedrībā balstītos pakalpojumos;
* *Slikta plānošana* visos līmeņos (valsts, reģionālā, vietējā);
* *Nepietiekama personāla* praktiskā *pieredze*;
* Nepietiekams deinstitucionalizācijas procesā iesaistīto indivīdu *vajadzību novērtējums*;
* *Ģimenes tipa izmitināšanas centri* vairumā gadījumu var pārstāvēt aprūpi, kas ir pa vidu starp institucionālo un ģimenes aprūpi;
* Daudzos ģimenes tipa izmitināšanas centros bērniem un jauniešiem, kuriem ir smaga invaliditāte un / vai *izaicinoša uzvedība*, darbiniekiem, kuri nevar tikt galā ar lietotāju vajadzībām, ir kārdinājums īstenot institucionālās prakses. Tāpēc jaunā vieda ģimenes tipa izmitināšanas centros pastāv daļējs re-institucionalizācijas risks, ko pavada apdraudējums zaudēt pagaidu pakalpojuma statusu un kļūt par pastāvīgu iestādi. Viena no galvenajām problēmām iekļaušanai vietējā kopienā, ar kurām saskaras agrāk institucionalizēto pakalpojumu lietotāji, ir starpnozaru sadarbības trūkums.

Sabiedrībā balstīti pakalpojumi var kļūt par realitāti cilvēkiem ar invaliditāti tikai tad, kad viņi paši, viņu ģimenes un viņu atbalsta pakalpojumu sniedzēji ir iesaistīti katrā plānošanas, izveides un pakalpojumu sniegšanas posmā. Sabiedrībā ir nepieciešamas lielas kultūras pārmaiņas, lai pilnībā nodrošinātu personu ar invaliditāti tiesības un respektētu viņu cieņu. Domāšanas veida izmaiņas būs efektīvākas, ja tās saistītu ar konkrētām izmaiņām personu, kurām nepieciešams atbalsts, dzīvē.

Pakalpojumus jāveido pieejamus ikvienam cilvēkam (vispārējā pieejamība) sadarbībā ar visām iesaistītajām pusēm (piemēram, personām ar invaliditāti un viņu ģimenēm, darba devējiem, mājokļu sabiedrībām, profesionāļiem, valsts iestādēm vietējā / valsts līmenī, veselības struktūrām), izmantojot specializētu atbalsta pakalpojumu sniedzēju zināšanas.

Sniedzot sabiedrībā balstītus pakalpojumus, plānošanas centrā būtu jābūt dzīves kvalitātei un to nevajadzētu jaukt ar pakalpojumu kvalitāti, lai gan pakalpojumu kvalitāte veicina cilvēktiesību baudīšanu un cilvēka dzīves uzplaukumu un cieņas nodrošināšanu.  
Institucionālā kultūra un tās negatīvās sekas, netiek automātiski izskaustas ar lielo ēku demontāžu; institucionālā kultūra var attīstīties arī sabiedrībā balstītos pakalpojumos. Tāpēc ir nepieciešami bieži izvērtējumi, ir jāreaģē uz indivīda vajadzībām, vēlmēm un to, kam cilvēks dod priekšroku, lai uzraudzītu veiktos pasākumus un, ja nepieciešams, pielāgotu tos. Personāla apmācība saskaņā ar ANO Konvencijas principiem šajā kontekstā ir viens no svarīgākajiem momentiem.

**Izaicinājumi un potenciālie šķēršļi**

* Kompleksas un *birokrātiskas procedūras*, lai izveidotu sociālos pakalpojumus;
* *Pakalpojuma* izmērs. Pakalpojumi bieži ir ļoti lielas struktūras un lietotāju / personāla attiecība ir pārāk liela, lai sniegtu pakalpojumus kvalitatīvi, iekļaujoši un individualizēti;
* *Personāla*, kas strādā ar pakalpojumu saņēmējiem *pieredze*. Joprojām pārāk plaši tiek pielietota medicīniskā pieeja;
* Kvalitātes sistēmas dažreiz atšķiras atkarībā no finansējuma izcelsmes un tam ir ietekme uz gala-pakalpojumu, kuru saņem lietotājs;
* Gara *gaidīšanas rinda*, kas ierobežo pieejamību pakalpojumam un kam ir sekas visos līmeņos;
* *Pakalpojumu finansējums*. Peļņas organizācijas var gūt peļņu no pakalpojumu sniegšanas, ja pakalpojumi tiek sniegti lētāk un ar zemākiem kvalitātes standartiem;
* *Pakalpojumu lietotāju rīcībspēja.* Sūdzību iesniegšanas kārtība ne vienmēr ir skaidra un ne vienmēr ir pieejama atbalstītā lemtspēja.

# IX.3 Nodarbinātības pakalpojumi personām ar invaliditāti

Visā Eiropā pastāv dažādi darba un nodarbinātības modeļi un metodoloģijas personām ar invaliditāti, kuri ir attīstīti laika gaitā.

Šīs attīstības rezultātā personu ar invaliditāti nodarbinātība tika organizēta dažādos veidos: dažkārt galvenokārt ar nodarbinātības pakalpojumiem un specializētām darbnīcām, kas pieder pie aizsargātās darba un nodarbinātības nozares. Citreiz par prioritāti ir bijušas darba formas un nodarbinātības shēmas atvērtā darba tirgū, kas ietver, piemēram, atbalstītā darba metodoloģiju. Bez tam, ir daudz darba un nodarbinātības shēmu, kas nav skaidri definējamas, jo tām ir jauktas funkcijas no aizsargātā darba nozares un atvērtā darba tirgus. Tā kā sabiedrība, cilvēki un invaliditātes joma attīstās, darba un nodarbinātības situācijas var mainīties arī dzīves laikā.

Darba un nodarbinātības iespējas personām ar invaliditāti, jo īpaši personām ar smagu invaliditāti, bieži vien ir atkarīgas no pieejamā (specializētā) atbalsta apjoma (t.i. cilvēku atbalsts, profesionālā izglītība un apmācības un tehniskie pielāgojumi, piemēram, saprātīgi pielāgojumi) un no tā, vai darba devējiem pastāv atbalsta iespējas (t.i. kompensācijas pasākumi pret iespējamiem produktivitātes zaudējumiem un / vai vadlīnijas par to, kā tikt galā ar tehniskajiem un cilvēku atbalsta jautājumiem, kas saistīti ar personām ar invaliditāti).

Likumdošana arī spēlē nozīmīgu lomu darba un nodarbinātības iespēju nodrošināšanā, piemēram, dažās valstīs, tā nosaka personu ar invaliditāti tiesības uz darbu, piekļuvi darba tirgum un subsīdiju veidu, ko cilvēki var saņemt.

Visbeidzot, darba tirgus darba iespējām neizbēgami rada tiešas sekas tam, kur cilvēki ar invaliditāti var strādāt, jo darba piedāvājumu trūkums ierobežo izvēli un profesionālās dzīves kontroli, atstājot daudzus cilvēkus ar invaliditāti bez konkrēta darba iespējām un / vai ar ierobežotām karjeras perspektīvām.

Cilvēki ar invaliditāti darba tirgū ir strukturāli neizdevīgā pozīcijā, jo sabiedrība rada šķēršļus. Tomēr atbalsta pasākumi, ja tos nodrošina, var palīdzēt pārvarēt strukturālos un funkcionālos šķēršļu, ar nosacījumu, ka tie ir papildināti ar ilgtspējīgu likumdošanu un finanšu shēmu, atbilstoši ilgtermiņa atbalsta vajadzībām. Šie pasākumi var ietvert profesionālās un izglītības apmācības (PIA), saprātīgus pielāgojumus, tehniskās vadlīnijas, personīgās asistences pasākumus un subsīdijas darba devējiem.

Nākotnes mērķis ir pieejami un iekļaujoši darba tirgi. Cilvēkiem ar invaliditāti ir jāsaņem pietiekams atbalsts, lai būtu nodrošinātas vienlīdzīgas iespējas darba tirgū.

**Izaicinājumi un potenciālie šķēršļi**

* Cilvēku ar invaliditāti *nodarbinātības politika* būtu jāintegrē ne tikai sociālā politikā, bet arī ekonomikas politikā.
* *Normatīvajam regulējumam* būtu jāveicina personu ar invaliditāti aktīvu iekļaušanu darba tirgū un tas nedrīkst kļūt par traucēkli tiesību uz darbu un nodarbinātību īstenošanā.
* Iekļaušana sākas no agrīnā dzīves posma. *Izglītības programmām* ir jābūt iekļaujošām, pieejamām un pielāgotām specifiskajām indivīda vajadzībām un prasmēm.
* *Pāreju no skolas uz nodarbinātību* ir jārisina, izveidojot ciešāku sadarbību starp izglītības sistēmu un darba tirgu, piešķirot finansējumu, lai atbalstītu mērķtiecīgu stažēšanos un sniedzot atbalstu darba devējiem un darba ņēmējiem, kuri ienāk darba tirgū.
* Ir vairākas metodoloģijas un atbalsta procesi, kas ir izstrādāti zinot, kā vislabāk atbalstīt cilvēkus ar invaliditāti profesionālajā dzīvē. Atbalstam jābūt pieejamam visos darba dzīves posmos (darbā pieņemšanas kā arī darba un darba attiecību izbeigšanas posmos).
* *Saprātīgi pielāgojumi* ir būtiski, lai nodrošinātu reālu piekļuvi darbam un nodarbinātībai. Citu cilvēku atbalsta un atbalsta pakalpojumu pieejamība palīdzēs pārvarēt šķēršļus, ar kuriem cilvēki ar invaliditāti saskaras darba vidē.
* *Starpnozaru sadarbība*, tostarp piekļuve arodbiedrībām, ir svarīga, lai izveidotu pareizas atbalsta shēmas, kā arī adekvāti apzinātu un risinātu jebkuru jautājumu.
* *Pieejamībai un universālajam dizainam* jādod plaša definīcija, lai pārklātu visus invaliditātes veidus. Transporta un darba vietas pieejamība, ir pirmais solis, lai nodrošinātu piekļuvi darba tirgum.
* Pozitīvas darbības, piemēram, īpašu, personām ar invaliditāti paredzētu pasākumu pieņemšana būtu jāiekļauj un jāpiemēro atvērtam darba tirgum, un, nepieciešamības gadījumā, tie ir jāuzrauga, jāizvērtē un jāsaskaņo.
* *Pozitīva attieksme*, koncentrējoties uz prasmēm un kompetencēm, var palīdzēt pārvarēt negatīvos priekšstatus un nodrošināt personām ar invaliditāti līdzdalību darba tirgū.
* Būtisks sākumpunkts personu ar invaliditātidarbam un nodarbinātībai ir *atbalsts darba devējiem* korporatīvo sociālās atbildības plānu izveidē.
* Jāsamazina *Digitālā plaisa*, lai ļautu personām ar invaliditāti piekļūt izglītībai, profesionālai apmācībai, nodarbinātībai un brīvā laika aktivitātēm.
* *Atbalsts sociāliem kooperatīviem* un sociālās ekonomikas dalībniekiem, kas veicina nodarbinātību un profesionālo izglītību personām ar invaliditāti saskaņā ar ANO Konvenciju.

# IX.4 Iekļaujoša izglītība

Neskatoties uz to, ka iekļaušana kļūst vispārpieņemts koncepts, tas nenozīmē, ka tā ir veiksmīgi īstenota praksē. Lielākajā daļā valstu izglītības sistēma ir veidota uz diviem pīlāriem: iekļaujošu izglītības sistēmu un atdalītu, nošķirtu "speciālo skolu" sistēmu. Šīs sistēmas pastāv, balstoties uz pārliecību, ka skolēni ar smagāku invaliditāti nevar iekļauties vispārējā mācību vidē. Šķēršļus var atrast visos skolas aspektos, sākot no ēku arhitektūras, vietējā sabiedrībā , kā arī vietējā un nacionālajā politikā. Šķēršļi rodas arī mijiedarbībā starp studentiem un to, ko un kā viņi mācās.

Risinājumus, lai novērstu šķēršļus nevar atrast, vienīgi palielinot pieejamos naudas līdzekļus, arī fiziskām personām,- skolēniem, vecākiem / aizbildņiem, skolotājiem var būt izšķiroša nozīme integrējošas attieksmes veidošanā un skolēnu/ studentu ar atšķirīgām un / vai liela apjoma atbalsta vajadzībām, sociālās līdzdalības veicināšanā.

Šo šķēršļu pārvarēšana neprasa tikai likumdošanas pasākumus, bet galvenokārt ilgstošu un sistēmisku attieksmes un pieejas izglītības sistēmai pārveidi.

Izglītojamo ar speciālām izglītības vajadzībām skolotāju izglītībā joprojām dominē speciālo skolu perspektīva, jo īpaši valstīs ar spēcīgām speciālās izglītības tradīcijām, un tas joprojām ir liels izaicinājums atrast gudrus veidus izglītojamo dalīšanai kategorijās, kas ļautu piekļūt papildu atbalstam vispārējās izglītības iestādēs, neradot segregāciju un aizspriedumus.

**Izaicinājumi un potenciālie šķēršļi**

* Izstrādāt skaidru un saskaņotu *politikas ietvaru* iekļaujošas izglītības veicināšanai sadarbībā ar personu ar īpašām vajadzībām, ģimenēm, izglītības darbiniekiem un citām ieinteresētajām personām;
* Pielāgot standartus, lai varētu izstrādāt mācību programmas ar *universālo dizainu*;
* Pārdefinēt mācību sasniegumus un novērtēšanas metodes elastīgākām izglītības sistēmām un to pielāgošanai individuālām vajadzībām;
* Atbalstīt skolēnu ar speciālām izglītības vajadzībām pāreju uz darba tirgu;
* Atbalstīt pēcvidusskolas sektoru, piemēram, universitātes, lai kopienas, kur cilvēki dzīvo un mācās kļūtu patiesi iekļaujošas;
* *Skolotāju izglītības* sistēmā iekļaut mācību programmas par iekļaujošu izglītību;
* Īstenot Universālā Dizaina koncepciju infrastruktūrā un mācību programmās.

# Bibliogrāfija

[EASPD Employment Declaration (2014)](http://easpd.eu/sites/default/files/sites/default/files/easpd_employment_declaration_2014_-_final_english_0.pdf)

[EASPD Salzburg Education Declaration: Towards more inclusive learning environments in Europe (2015)](http://www.easpd.eu/sites/default/files/sites/default/files/salzburg_education_declaration_final.pdf)

[EASPD Roadmap on Deinstitutionalisation (2013)](http://www.easpd.eu/sites/default/files/sites/default/files/Policy/easpd_di_roadmap_final.pdf)

[EASPD Booklet: The service providers' role as human rights enablers in times of crisis (2012)](http://easpd.eu/sites/default/files/sites/default/files/booklet_10-09_final.pdf)

IZDALES BEIGAS

1.  ‘PDCA cikls’ ir kvalitātes uzlabošanas modelis, kuru 1950-tajos gados aprakstīta Amerikāņu statistiķis W. Edwards Deming, saistībā ar kopīgo kvalitātes vadību. Viņa modelis sastāv no četriem soļiem, kurus izmanto pastāvīgai vadības uzlabošanai un mācībām. 20.gadsimtā šis modelis tika plaši izmantots arī citās jomās. [↑](#footnote-ref-1)