



NORDPLUS
Horizontal

Horizontal Programme

PROJEKT

**„SKOLAS MENEDŽMENTA ATTĪSTĪBA BALTIJAS
REĢIONĀ”**

Daugavpils

2010

Contents:

1.	Ievads.....	3
2.	Izglītības menedžments Latvijā.....	8
3.	Skolas darbības rezultātu vērtēšana. Pārmaiņu būtība un stratēģija. Vadītāja personīgās īpašības.....	15
4.	Daugavpils pilsētas Izglītības pārvaldes Metodiskā centra „labas prakses” ziņojums.....	34
5.	Spēja pārvaldīt organizācijas izmaiņas.....	37
6.	Kompetences attīstības programma skolas vadītājiem.....	47
7.	Tēzes kompetences attīstības programmai skolu vadītājiem.....	50
8.	Programma „Daugavpils BJC „Jaunība“ darbības stratēģiskā plānošana, demokrātisko vērtību īstenošana un darbības rezultātu vērtēšana un analīze.”.....	58
9.	Interesu izglītības un audzināšanas darbības koordinēšanas stratēģiskā plānošana.....	68
10.	Demokrātisko vērtību attīstīšana, balstoties uz sadarbību ar pilsētas izglītības iestādēm un uz humānās pedagoģijas idejām.....	82
11.	BJC „Jaunība“ darbības rezultātu izvērtēšana un analīze.....	99
12.	Daugavpils 10.vidusskolas „labas prakses” skolvadības ziņojums.....	106
13.	Komandas darbs skolvadībā.....	108
14.	Komandas izveidošana un komandas darbs.....	111
15.	Daugavpils pilsētas 9.speciālās pirmsskolas izglītības iestādes “labas prakses” ziņojums.....	

		128
16	Pirmsskolas darba organizācija.....	130
.		
17	Komandas darba organizācija.....	142
.		
18	Komandas izveidošana un komandas darbs pirmsskolas izglītības iestādē.....	151
.		
19	Sadarbības un atbalsta loma bilingvālajā mācību procesā.....	182
.		

Ievads

Tēma „Skolas menedžmenta attīstība Baltijas reģionā” ir aktuāla visām projekta dalībvalstīm – Lietuvai, Igaunijai, Latvijai, tā kā šajās valstīs pagaidām nav vienotas skolas menedžmenta un izglītības iestāžu direktoru izglītošanas sistēmas. Projekta rezultātā jāizveido vienota programma, kas tiks izstrādāta, pamatojoties uz dalībvalstu pieredzi. Projekta koordinators – Viļņas Pedagoģiskās universitātes skolotāju kvalifikācijas celšanas institūts.

Darbs četrās grupās piedāvā iespēju izskatīt tādas skolas menedžmenta aspektus kā stratēģiskā plānošana, sadarbības tehnoloģijas, komandas darbs, skolotāju motivācija, personālvadība, finanšu un materiālie resursi, pārmaiņu vadība, darbības rezultātu vērtēšana un mūsdienu vadītāja personības attīstība. Strādājot ciešā sadarbībā ar visām darba grupām, to līderiem, kā arī sadarbojoties ar katru komandas locekli, tika veikta un apkopota izglītības iestāžu vadītāju aptauja.

Projekta mērķu ietvaros Daugavpils pilsētas Izglītības pārvalde un izglītības iestādes ir izveidojušas ne tikai „labas prakses” ziņojumus, bet arī kompetences attīstības programmas skolu vadības komandām.

Projekta organizatori piedāvāja katrai projekta dalībvalstij darboties četrās darba grupās:

grupu numurs	
I	1. Stratēģiskā skolas pasākumu plānošana; 2. Skolas sadarbības attīstīšana kopā ar sociālajiem partneriem; 3. Komandas izveidošana un komandas darbs.
II	1. Motivācijas sistēmu attīstīšana; 2. Cilvēku, finanšu un materiālo resursu meklēšana un vadība; 3. Demokrātisko vērtību īstenošana skolā.
III	1. Spēja pārvaldīt organizatoriskas izmaiņas; 2. Skolas darbības rezultātu izvērtēšana; 3. Vadītāja personisko rakstura īpašību attīstīšana.
IV	Baltijas pētnieku grupa.

Daugavpils pilsētas Izglītības pārvaldes komanda veica aktīvu darbu projekta izvirzīto mērķu un tēmu pētīšanā un apkopošanā. Laika posmā no 2008.gada 1. septembra līdz 2010. Gada 30. jūnijam ir paveikts nozīmīgs darbs:

I darba grupu, kas apkopo informāciju par izglītības iestāžu attīstības plānošanu, komandas izveidošanu un sadarbību ar sociālajiem partneriem, koordinē Daugavpils pilsētas Jaunatnes skolas direktors *Juris Kuklis*.

Sadarbības partneri šajā darba grupā ir Daugavpils Krievu vidusskola-licejs, 10.vidusskola, 17.vidusskola, BJC „Jaunība”, 9. un 12. pirmsskolas izglītības iestādes.

Daugavpils Krievu vidusskola-licejs ir atvērta izglītības iestāde, kas vienmēr gatava dalīties pieredzē, sniegt palīdzību un padomu tiem, kurus interesē pārmaiņas izglītībā. Šajā darba posmā projekta ietvaros skola apkopo savu pieredzi un gatavo informāciju sešu stundu semināram par šādiem jautājumiem:

- kā izstrādāt stratēģiju;
- kā organizēt darbu, lai attīstības plānojums palīdzētu, nevis traucētu darbam;
- kāda loma skolas komandai, skolotājiem, skolēniem, skolēnu vecākiem un sabiedrībai ir izglītības iestādes attīstībā.

Daugavpils Krievu vidusskolas-liceja komanda ir pārliecināta, ka panākumi ir sasniedzami tikai tad, ja ir izstrādāta sava darba sistēma ilgākam laika posmam, tā ir visiem saprotama, pieņemama un to atbalsta skolas dibinātājs.

Savā pieredzē dalās arī pirmsskolas izglītības iestādes. 9. pirmsskolas izglītības iestādes darba grupa sagatavoja programmu „Pirmsskolas darba organizācija”. 12. pirmsskolas izglītības iestādes metodiķe piedāvā klausītājiem 6 stundu programmu „Komandas izveidošana un komandas darbs pirmsskolas izglītības iestādē”.

Bērnu un jauniešu centra „Jaunība” (BJC) metodiķe Astrīda Klauža sagatavoja pieredzes materiālu „Interesu izglītības un audzināšanas darbības koordinēšanas stratēģiskā plānošana”, BJC „Jaunība” darbības rezultātu izvērtēšana un analīze”.

Projekta mērķu ietvaros Daugavpils pilsētas Izglītības pārvalde un izglītības iestādes ir izveidojušas ne tikai „labas prakses” ziņojumus, bet arī kompetences attīstības programmas skolu vadības komandām.

Daugavpils 17. vidusskola izstrādāja programmu, kura pamatā ir aprobētas metodes, kas ir paredzētas atbalsta personāla komandas darbības popularizēšanai, skolvadības un atbalsta grupas sadarbības kvalifikācijas paaugstināšanai, kā rezultātā tiks maksimāli sasniegti izglītības mērķi. Tas var veicināt mācību un audzināšanas darba rezultātu paaugstināšanu, kā arī administrācijas un atbalsta personāla sadarbību maksimāla rezultāta sasniegšana izglītības procesā.

II darba grupas vadītāja ir Izglītības pārvaldes Metodiskā centra vadītāja *Regīna Bogdanova*.

Darba grupa šajā laika posmā ir sagatavojusi teorētisko pamatojumu par:

- Motivācijas sistēmas attīstīšanu;
- Humāno, finanšu un materiālo resursu meklēšanu un vadīšanu;
- Demokrātisko vērtību īstenošanu;
- Spēju pārvaldīt organizācijas izmaiņas;
- Darbības rezultātu vērtēšanu;
- Vadītāja personisko īpašību attīstīšanu.

Viens no projekta uzdevumiem ir demonstrēt, kā labas pieredzes piemērs īstenojas dzīvē. Saistībā ar šīs darba grupas tēmu pieredzē piekrita dalīties Daugavpils 10. vidusskola. Piedāvātā labas pieredzes tēma: „Skolas vidējās izglītības programmu sagatavošanas process licenzēšanai”. Piedāvātā tēma atspoguļota saistībā ar skolas finanšu un cilvēkresursu meklēšanu un vadību, problēmām un to risinājumu, kā arī motivācijas elementu izmantošanas iespējām un nepieciešamību minētās problēmas īstenošanā.

Daugavpils 10.vidusskola izstrādāja arī programmu, kuras mērķis ir skolu vadītāju kompetences paaugstināšana skolā, strādājošo speciālistu darba koordinēšana, problēmu veiksmīga risināšana. Programmas uzdevumi –novērtēt pedagoģiskā konsīlija iespējas demokrātiskas skolas dzīves organizēšanā. Programma ietver arī sagaidāmās kompetences un apmācības metodes, kā arī tās veidošanā izmantotos informācijas avotus.

Kā pārvaldīt organizācijas izmaiņas, kā vērtēt darbības rezultātus un attīstīt personiskās īpašības, savā pieredzē dalās Daugavpils Valsts ģimnāzija. Skola piedāvā mācību vidi, kurā ģimnāzistam ir iespēja iegūt kvalitatīvu izglītību. Ģimnāzisti labprāt atsaucas un piedalās projektu darbos un izstrādā zinātniski pētnieciskos darbus, kas ir viena no prioritārajām mācību aktivitātēm ģimnāzijā.

Skolas darbības izvērtēšana notiek trijos līmeņos:

- Ģimnāzijas konferencē;
- MK sanāksmēs;
- Vadības un darba grupās.

III darba grupas pētniece ir Izglītības pārvaldes Pieaugušo izglītības centra vadītāja *Olga Arhipova*, kas savā pētījumā veica sekojošas aktivitātes:

- ekstensīvā dokumentu analīze: izglītību reglamentējošo tiesisko aktu – likumu, noteikumu, reglamentu un citu – izpēte, kuri nosaka izglītības iestāžu vadītāju būtību un darbību;
- strukturētas intervijas ar izglītības speciālistiem profesionālās darbības un tālākizglītības jautājumos;
- fokusa grupas diskusijas ar augstskolu maģistrantūras studentiem;
- integrējoša visu pētījumā iegūto datu analīze un priekšlikumu izstrāde.

Izmantojot šīs metodes, ņemot vērā konkrētās mērķa grupas pazīmes, tika noteikts: sasniedzamība, lielumu un analizējamās pieredzes un attīstības iespējas – veidošanā un īstenošanā.

Pētījuma rezultātu izklāsta noslēgumā (ziņojumā) ir veikts integrējošs apkopojums, kur tika pievērsta galvenā vērība grupas tēmām.

IV darba grupai galvenais ir pētnieciskais darbs par skolas menedžmenta attīstību Baltijas reģionā. Šo grupu pārstāv Daugavpils pilsētas Izglītības pārvaldes vadītāja *Olga Dukšinska*, vadītājas vietniece *Ināra Sprindžuka* un Bilingvālās izglītības centrs. Kā viens no pamatuzdevumiem ir apkopot visu darba grupu informāciju par labu pieredzi, izveidot metodiskos materiālus un pārsūtīt tos kolēģiem Igaunijā un Lietuvā. Lai veiktu pētniecisko darbu, ir sagatavotas 2 anketas:

- 1) anketa, kas raksturo profesionāli aktīvu skolotāju – pētīt šo profesionālo aktivitāti caur aktivitātēm metodiskajā darbā, mācīšanā, kā arī personiskajā ieinteresētībā; skatīts arī skolas vides atbalsts skolotāju profesionālajā aktivitātē (jaunas idejas, pašvērtējums, skolas attīstības plānojums utt.);
- 2) anketa, kurā skatīta skolas stratēģiskās plānošanas organizēšana (situācijas izvērtējums, nepieciešamība noskaidrot, kas ir pamats bāzes tālākajai attīstībai un izaugsmei), kā arī kas un kā skolā plāno skolas izaugsmi.

Šajā darba grupā, kā informācijas apkopotājs un informatīvo rakstu sagatavotāja, piedalās Izglītības pārvaldes Valodu centra vadītāja *Ilona Bohāne*.

Strādājot ciešā sadarbībā ar visām 4 darba grupām, to līderiem, kā arī sadarbojoties ar katru komandas locekli, tiek apkopota informācija un pēc tam arī tulkota angļu–latviešu–angļu valodā. Šo tulkotāju darbu šajā projektā veic Izglītības pārvaldes Pieaugušo izglītības centra metodiķe *Valentīna Garkule* un angļu valodas metodiķe *Ilona Ustinova*.

Projekta ietvaros IT palīdzību citiem projekta dalībniekiem piedāvā Izglītības pārvaldes Reģionālā izglītības centra vecākā metodiķe *Tamāra Fadejeva*. T. Fadejeva šajā projektā nodarbojas arī ar diagrammu un tabulu veidošanu, prezentāciju izveidošanu, foto un video apstrādi, dizaina darbiem, foto un mācību materiālu kataloga veidošanu. Tiek veikts sagatavošanas darbs projekta mājas lapas izveidei Internetā, kur tiks izvietoti visi projekta materiāli un darbs ar Moodle vide.

Ir paveikts liels darbs, bet darba grupas joprojām aktīvi turpina strādāt, izvirzīt uzdevumus nākamajam darbam, lai īstenotu projekta mērķus.



Olga Dukšinska,

Daugavpils pilsētas Izglītības pārvaldes vadītāja,

Tamara Fadejeva, Reģionālā izglītības centra vecākā metodiķe,

Lidija Plociņa, Bilingvālā izglītības centra vecākā metodiķe,

Olga Arhipova, Pieaugušo izglītības centra vadītāja,

Regīna Bogdanova, Metodiskā centra vadītāja

Izglītības menedžments Latvijā

Pētījuma rezultāti

Anotācija

Zinātniskajā rakstā tiek sniegta informācija par Latvijā veiktā pētījuma "Manas skolas stratēģijas menedžments" rezultātiem. Aptaujā tika pievērsta uzmanība četriem galvenajiem jautājumiem: skolas stratēģiskā vadība, skolas resursu vadība, mācīšanas un mācīšanās process skolā, skolas stiprās, vājās puses un

skolas efektivitātes trīs visnozīmīgākie indikatori. Lai varētu prognozēt skolas menedžmenta tuvāko nākotni, ir svarīgi apzināt mācību iestāžu vadītāju spēju paredzēt un plānot attīstību, saredzēt iestādi un darbības procesus perspektīvā.

Datu apkopošanas un analīzes rezultātā tika izzinātas dažādās Latvijas izglītības iestādēs izglītības menedžmenta stiprās un vājās pozīcijas, kas turpmāk veicinās menedžmenta izglītībā attīstīšanu.

Atslēgas vārdi: skolas vadība, izglītības paradigma, skolas attīstības priekšnosacījumi, ilgspējīga attīstība, efektivitātes indikatori

Ievads

Iestādes attīstības plānošana ir viens no vadības instrumentiem. Tas ir process, kas virza un veicina iestādes institucionālo attīstību. Iestādes attīstības plānu var uzskatīt par nākotnes lēmumu pieņemšanu šodienas darbības skatījumā.

Mūsdienu izglītības paradigmu maiņa nosaka izglītības attīstības pamatvirzienus. Attīstības priekšnosacījums ir mērķtiecīga plānošana, lai nodrošinātu iestādes misijas un tās mērķu īstenošanu. Attīstības plāns apvieno valsts un pašvaldības iniciatīvas, iestādes mērķus un vērtības, iestādes sasniegumus un attīstības prioritātes. Attīstības plāns rada kopības izjūtu un veicina regulāru darbības kvalitātes izvērtēšanu. Tas skolā koncentrē uzmanību uz galveno – uz skolēnu personības veidošanu un izaugsmi. Tam var būt ilgtermiņa mērķi, kas palīdz īstenot ilgspējīgu attīstību, ļauj mērķtiecīgi plānot un izmantot resursus, iestādes mērķu un resursu izmantošanu skatīt kopsakarībās, veikt dažādu institūciju koordināciju, veicināt pedagogu profesionālās meistarības pilnveidi, horizontālo sakaru stiprināšanu, pozitīvu saskarsmi un sadarbību, radīt apstākļus inovāciju ieviešanai, radošai darbībai.

Pētījuma mērķis:

Izglītības menedžmenta analīze dažādās Latvijas izglītības iestādēs, stipro un vājo pozīciju izzināšana, menedžmenta izglītībā attīstīšanai;

Pētījuma uzdevumi:

1. Zinātniskās literatūras analīze (izglītības menedžments)
2. Anketu elektroniskās versijas sagatavošana (izglītības iestāžu menedžeriem);
3. Iegūto datu apkopošana un analīze

Lai izpētītu Latvijas skolu direktoru izpratni par skolas stratēģiskās plānošanas nozīmi, tika izsūtītas 240 anketas dažādu skolu direktoriem, bet tās aizpildīja 90 respondenti.

1. Skolas stratēģiskā vadība

Gandrīz visi respondenti (96%) uzskata, ka viņu vadītajā skolā ir mācību iestādes misijas un vīzijas formulējums. Tas atvieglo izvērtēt iestādes izaugsmi, attīstību; secināt, vai iestādes mērķvirzēs joprojām ir aktuālas; novērtēt, vai iestādes stratēģija nav jāmaina; izdarīt secinājumus par iestādes adaptācijas līmeni. 49% skolu vadītāju atbildēja, ka piekrīt un 40%, ka nepiekrīt tam, ka skolā ir skaidra sapratne par lomu un problēmu atrisināšanu tuvākajos piecos gados. Tas liecina, ka skolās nav drošības par tuvāko nākotni, ko, iespējams,

ietekmē gan ekonomiskā krīze, gan skolu optimizācijas process valstī. Lielākā daļa direktoru atbild, ka identificē un apkopo skolas attīstības plāna galvenos rezultātus. 75% respondentu piekrīt, bet 24% ir neitrāla attieksme par to, ka personāls apzinās savu lomu skolas attīstības plāna izpildīšanas procesā. Tas norāda, ka skolas kolektīvs pilnībā neapzinās un nenovērtē savu lomu skolas attīstības plānošanā un virzīšanā. Gandrīz visi skolu vadītāji (93%) apgalvo, ka plānojot pasākumus, ņem vērā sabiedrības attīstību, izmaiņas regulārajā darbā pamato ar pašreizējo pasākumu atsauksmēm.

Gandrīz simtprocentīgi visi skolu vadītāji atzīst, ka plānojot darbu nākamajam akadēmiskajam gadam ņem vērā skolēnu, vecāku un personāla atsauksmes par veiktajām aktivitātēm skolā. Skolas attīstības un menedžmenta attīstības sfērās skolas administrācija pārsvarā (98%) ņem vērā skolotāju viedokli, 89% aptaujāto uzskata, ka tiek ņemti vērā arī skolēnu ieteikumi, bet 11% respondentu ir neitrāla attieksme pret skolēnu viedokli, 92% direktoru ieklausās vecāku viedoklī, bet 7% pret to izturas neitrāli. 83% respondentu apgalvo, ka ņem vērā skolas īpašnieka domas plānojot iestādes darbu, bet 10% nav informācijas. Atsevišķos gadījumos tiek norādīts, ka ņem vērā skolas padomes, bērnu nama kolektīva, administrācijas ieteikumus un reālo ekonomisko situāciju. 100% visi skolu vadītāji apgalvo, ka nepieciešamā informācija par pasākumiem ir pieejama skolēniem, skolotājiem un vecākiem, 76% atbild, ka šī informācija ir pieejama arī skolas īpašniekam. Bez tam direktori norāda, ka tiek informēta arī prese, televīzija, pilsētas iedzīvotāji, nacionālās biedrības. 100% visi direktori norāda, ka komunikācija ar skolas administrāciju ir viegla un dabiska, ka skolai ir svarīgs sabiedrības viedoklis. Izvērtējot anketu rezultātus var secināt, ka skolas samērā maz sadarbojas ar masu medijiem, kuros varētu tikt atspoguļotas skolu aktivitātes. Tikai 67% aptaujāto atzīst, ka pietiekamā līmenī sadarbojas ar masu medijiem, bet 23% ir neitrāla attieksme par šo jautājumu.

Jāsecina, ka būtu jāpievērš lielāka uzmanība sadarbībai ar plašsaziņas līdzekļiem, kas ļautu informēt sabiedrību par norisēm izglītības jomā. Lielākajā daļā skolu (82%) tiek vērtēti skolotāju dažāda līmeņa sasniegumi dažādās jomās, 14% skolu vadītāju pret to ir neitrāla attieksme, bet 3% uzskata, ka skolotāju sasniegumi netiek vērtēti.

2. Skolas resursu vadība

Tiek uzskatīts, ka mācību videi ir trīs struktūrelementi – lietu vide, cilvēkresursi un garīgie apstākļi. Lietu vide ļoti ietekmē aktīvas vides veidošanu. Tā sevī ietver finanses, mācību telpas, to iekārtojumu, tehnoloģijas, materiālus, uzskates līdzekļus. Savukārt cilvēkresursi ir mācību procesa dalībnieki – skolēni un pedagogi. Jo atvērtāka skola, jo tā vairāk izmanto ārējās vides cilvēkresursus – vecākus, noteiktas vides speciālistus, kas var būt arī skolas absolventi. Garīgie apstākļi ir labvēlīgas savstarpējās attiecības klasē, vadības stils, pedagoga daba stils, izglītības procesā radītās mācību situācijas, gaisotne klasē un skolā, kas veido kopējo skolas mikroklimatu.

Atbildot uz jautājumu, vai skolas budžets balstās uz skolas attīstības plānu, 65% skolu vadītāju uzskata, ka jā, bet pārējie vai nu nepiekrīt, vai pret to attiecas neitrāli. 74% respondentu domā, ka skola attīsta savas spējas un iegādājas tehniskos līdzekļus saskaņā ar skolas attīstības plānu, bet pārējie tam nepiekrīt, vai arī ir

neitrāla attieksme. 80% direktoru piekrīt tam, ka finanšu un citi resursi tiek izmantoti saskaņā ar skolas attīstības plānu. Gandrīz visi (98%) analizē un paredz skolas vajadzības, bet 85% administrācijas plānojot resursus ņem vērā arī katra darbinieka personīgās attīstības vajadzības. Skolas vadības darbā ar pedagoģiskajiem kadriem ir svarīgi saskatīt un dot saviem skolotājiem stimulu sevis pilnveidei.

3. Mācīšanas un mācīšanās process skolā

87% skolu vadītāju ir apmierināti ar mācīšanas kvalitāti skolā, 93% uzskata, ka skolēniem patīk apmeklēt skolu un viņi saprot, ko skolotāji no viņiem vēlas sagaidīt. Pilnīgi visi respondenti domā, ka skolēni tiek mudināti sevi pilnveidot, ka skolotāji vienmēr ir pieejami audzēkņiem un vienmēr rūpējas par tiem. 81% respondentu uzskata, ka skolā skolēni viens otru ciena, bet pārējiem aptaujas dalībniekiem ir neitrāls viedoklis par šo jautājumu. Vairāk kā 90% aptaujāto uzskata, ka skolēnu individuālās spējas ir pamats mācībām skolā un ka pietiekamā līmenī tiek pievērsta uzmanība skolēnu iespējamajai attīstībai. 80% anketēšanas dalībnieku piekrīt, ka tiek analizēta katra skolēna vispārējās kompetences attīstība un mācību progress, bet pārējiem ir neitrāla attieksme par šo jautājumu. 95% respondentu atbild, ka mācību iestādē tiek izskatīti skolēnu pieprasījumi un piedāvājumi skolas dzīves organizēšanā. Gandrīz visas skolās (99%) tiek atbalstīta skolēnu dalība konkursos, sacensībās, izstādēs. Lielākais vairums anketēšanas dalībnieku (85%) uzskata, ka skolotāji pietiekami izmanto mūsdienu instrukcijas un izglītības līdzekļus, bet 6% respondentu domā, ka pedagogi to dara nepietiekamā apjomā. Tikai 2% direktoru uzskata, ka skolā netiek analizēti skolēnu mācību panākumi priekšmetos, bet pārējie (98%) apgalvo, ka šāda analīze tiek veikta. Vairāk kā 80% respondentu anketā atbild, ka tiek veikta analīze gan par skolēniem, kuri paliek uz atkārtotu mācību gadu, gan par tiem, kuri nav apmeklējuši skolu bez attaisnojuma. Tikai 35% skolu direktoru analizē skolā regulārām mācībām neuzņemto skolēnu koeficientu no kopējā skolēnu skaita, 14% ir neitrāla attieksme pret to, bet 46% no respondentu kopskaita par šo jautājumu nav informācijas, vai arī nav saprasts jautājuma formulējums. Nopietni mācību iestādēs tiek analizēta atbalsta programmu un pakalpojumu iedarbības ietekme uz skolēnu panākumiem mācību procesā. Par to liecina 82% pozitīvu atbilžu, bet 8% respondentu ir neitrāla attieksme. 94% skolu direktoru atzīmē, ka skolās tiek analizēti valsts eksāmenu rezultāti. 62% skolu vadītāju atzīst, ka tiek vērtēti un analizēti akadēmisko testu rezultāti, 16% ir neitrāla atbilde, 5% nepiekrīt šim apgalvojumam, bet 18% aptaujāto vai nu nav informācijas, vai arī nav bijis saprotams jautājuma formulējums. Nedaudz vairāk kā puse (55%) respondentu uzskata, ka viņu mācību iestādē tiek analizēts absolventu koeficients tādai pašai iesācēju klasei, 10% ir snieguši neitrālu atbildi par šo jautājumu, 2% nepiekrīt šim apgalvojumam, bet 32% aptaujāto vai nu nav informācijas, vai arī nav bijis saprotams jautājuma formulējums. 90% skolu vadītāju apgalvo, ka tiek analizēts absolventu koeficients, kuri turpina mācības izglītības sistēmas nākamajā līmenī, 7% ir neitrāla attieksme, bet 3% nav informācijas, vai arī nav bijis saprotams jautājuma formulējums. Diezgan nopietni skolās tiek analizēts skolēnu ārpusklases pasākumu apmeklēšanas koeficients no skolēnu kopskaita. Par to liecina 77% apstiprinošu atbilžu, 16% respondentu ir neitrāla attieksme, 2% domā, ka tas netiek darīts, bet 6% nav informācijas par šo jautājumu. 69% skolu vadītāju atzīmē, ka tiek analizēti pārskatu apmierinošie rezultāti skolēnu vidū, 7% ir

neitrāla attieksme. 1% nepiekrīt šim apgalvojumam, bet 23 % nav informācijas, vai arī nav bijis saprotams jautājuma formulējums.

Par visstiprākajām jomām skolās direktori atzīst skolas vidi, atbalstu skolēniem un mācīšanas un mācīšanās jomu. Vēl tiek minēts arī projektu darbs, interešu izglītība, ārpusstundu darbs, kā arī skolēnu un skolotāju savstarpējās attiecības.

Kā visvājākās jomas skolās tiek minēti resursi, skolas fiziskā vide, skolēnu mācību motivācija, finansējums, kā arī darbs ar vecākiem. Kā samērā vāja joma tiek minēta arī skolas materiālā bāze.

4. Skolas efektivitātes trīs visnozīmīgākos indikatori

Kā skolas efektivitātes trīs visnozīmīgākos indikatorus respondenti min skolēnu panākumus, pedagogu kvalifikāciju un saliedētu skolas kolektīvu. Kā svarīga pazīme tiek atzīmēta arī skolas vadības darba kvalitāte, skolas nodrošinājums ar resursiem, informācijas tehnoloģiju izmantošana, skolas piedāvātās mācību programmas un arī augstskolu atsauksmes par skolu absolventu gaitām.

Jāsecina, ka sekmīgs skolas menedžments ir vērsts uz izglītības iestādes galveno mērķu sasniegšanu. Tam ātri jāreaģē uz vajadzībām, jābūt orientētam uz nepieciešamajiem rezultātiem, un tas jāsteno saliedētas komandas vadībā. Skolas menedžmenta apstākļos direktors nav tikai „diriģents”, viņam ir arī papildus funkcijas un brīvība šīs funkcijas īstenot. Skolu vadītājiem ir jāpaplašina sava erudīcija un iespējas, lai pienācīgi iekļautos jaunajā lomā. Skolas menedžmenta apstākļos direktora darbība ir visu „acu priekšā”, to vēro pedagogi, vecāki, skolēni un vietējā sabiedrība un lielākā daļa jautājumu ir jāizlemj skolā. Komandas vadības efektivitāte lielā mērā ir atkarīga no vadītāja spējas pārliecināt, sadarboties, adaptēties jaunās situācijās, radoši domāt, darboties, argumentēt savu viedokli, prasmes sarunāties un klausīties.

28% aptaujāto skolu vadītāju strādā lielpilsētā, kur ir vairāk kā 50000 iedzīvotāju, 22% pilsētā, bet 50 % laukos.

19% no respondentu skaita bija vīrieši, bet 81% - sievietes. 19% aptaujas dalībnieku kā skolas direktori ir nostrādājuši no 1-5 gadiem; 21% - no 6 -10 gadiem; 23% - no 11 – 15 gadiem; 16% - no 16 – 20 gadiem, bet 21% skolu vada vairāk kā 20 gadus.

Tikai 2% direktoru vēl ir jaunāki par 30 gadiem, 7% ir vecumā no 31 – 40 gadiem, 34% respondentu ir 41 – 50 gadus veci, 37% ir sasnieguši 51 – 60 gadu vecumu, vairāk kā 60 gadi ir 20% aptaujāto skolas vadītāju.

Secinājumi:

1. Respondenti tiek uzskata ka ļoti svarīgs skolas vadības uzdevums ir veidot, nostiprināt, attīstīt un saliedēt savas skolas pedagogu kolektīvu. Saliedējot skolotāju kolektīvu darbam, maksimāli tiek atraisīts katra skolotāja didaktiskais un audzinošais potenciāls.
2. Skolas vadībai jāiesaista un jāvērs darbiniekus uz kolektīva darba rezultātu uzlabošanu, attīstības veicināšanu un uzvedības maiņu.
3. Rīkojot regulāras apmācības jāpalīdz darbiniekiem integrēties jauninājumos, motivējot personālu mācīties.
4. Pārmaiņu laikā skolas darbinieku lojalitāte skolu vadītājam var strauji samazināties, tāpēc ir noderīgi pasākumi kolektīva mikroklimate stabilizēšanai.

5. Svarīga pazīme ir skolas vadības darba kvalitāte, skolas nodrošinājums ar resursiem, informācijas tehnoloģiju izmantošana, skolas piedāvātās mācību programmas.
6. Kā skolas efektivitātes trīs visnozīmīgākos indikatorus respondenti atzīmēja skolēnu panākumus, pedagogu kvalifikāciju un saliedētu skolas kolektīvu.

Izmantota literatūra

Broks, A. Izglītības sistemoloģija. R.: RaKa, 2000.

Celma, D. Vadītājs un vadīšana izglītībā. R.: RaKa, 2006.

Šmite, A. Skolas vadītāja darbam. R.: RaKa, 1998.

Šmite, A. Izglītības iestādes vadība, I-V daļa. R.: RaKa, 2004.

Vilkaste, A. Skolas ilgtspējīgas attīstības plānošana. R.: RaKa, 2003.

Zīds, O. Izglītības kvalitāte un vadība./ LU Zinātniskie raksti. 626. sēj. Rīga, 2000.

Green, F. The Head Teacher in the 21st Century. Being a Successful School Leader. GB, 2000.



Olga Arhipova,

Pieaugušo izglītības centra vadītāja

*„Tam, kura domāšanas elastīgums un spēks iet vienā solī ar sauli, katra diena ir nebeidzams rīts” Henrijs Toro
(Henry Thoreau)*

Skolas darbības rezultātu vērtēšana.

Pārmaiņu būtība un stratēģija. Vadītāja personīgās īpašības

Globalizācijas laikmetā ir nepieciešama prasme ātri uztvert, analizēt apkārtējo informācijas plūsmu, tajā atrast derīgu informāciju izglītības sistēmā, radoši analizēt un atrisināt to. Izglītības attīstība nav iedomājama bez būtiskām pārmaiņām katrā izglītības iestādē un konkrētām pārmaiņām vadības un vadības komandas darbībā. Pārmaiņas un mūžizglītība ir Eiropas Savienības valstu politikas stūrakmens, kas tagad un nākotnē nodrošinās izglītības ilgtspējīgu attīstību.

Skolas darbības vērtēšana ir ārkārtīgi sarežģīts process.

2002. gadā Latvijas Izglītības sistēmas attīstības projekta ietvaros ir izstrādāta un tiek aprobēta *Skolu iekšējās vērtēšanas rokasgrāmata*, kas balstīta uz mūsdienu izglītības kvalitātes vērtēšanas teoriju un labāku praksi.

Piedāvātā “Skolu vērtēšanas un attīstības plānošanas rokasgrāmata” ir instruments skolā savas darbības izvērtēšanai, iesaistot tajā visas skolas darbā ieinteresētās puses. Tas ir universāls instruments, jo, vērtējot arī atšķirīga tipa un līmeņa skolas, var izmantot vienotus kritērijus un metodiku, un iegūt objektīvus un analizējamus rezultātus, kuri raksturo sistēmu, tās elementus un attīstības dinamiku.

Izglītības iestāžu vadītāji, strādājot dažādos projektos, kopēji secināja, ka viss sākas ar darba izvērtēšanu, plānošanu, novērtēšanu un jaunu mērķi izvirzīšanu; un tālāk attīstījuši jēdziena „**skolas darbības vērtējums**” izpratni:

- sistematiskas informācijas vākšana un interpretēšana,
- bāzes veidošana pozitīvām pārmaiņām un darbībai skolā un vidē,
- izpratnes un motivācijas radīšana par skolas darba plānošanas nepieciešamību,
- pedagogu saimes loma, palīdzot skolai risināt radušās problēmas,
- skola, mācoties izvērtēt, māca mācīties,
- rodas iespēja salīdzināt rezultātus ar iepriekš izvirzītajiem mērķiem un veidot progresu ziņojumus,
- tiek apzināta skolas kultūra.

Pašvērtējums ir pati svarīgākā novērtēšanas procesa sastāvdaļa, jo

- pašiem iestādē strādājošiem profesionāļiem ir pilnīgas zināšanas par tās darbu;
- šiem profesionāļiem nāksies strādāt pie kvalitātes paaugstināšanas;
- tas motivē šos profesionāļus veikt pārmaiņas;
- veidojas pārliecība, ka novērtēšana dos ieguldījumu iestādes darba kvalitātes uzlabošanā.

Pašvērtēšanas procesa trīs galvenie jautājumi ir:

<i>Kā mums veicas?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Kā skola strādā, īstenojot skolas pamatmērķus?• Kāds ir skolas sniegums katrā tās darbības virzienā?
<i>Kā mēs to zinām?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Kādus kritērijus visu darbības virzienu vērtēšanai skola izmanto?• Kādas metodes skola izmanto sava darba vērtēšanai?• Kādi pierādījumi apstiprina skolas darba vērtējumu?
<i>Ko mēs darīsim tālāk?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Kā skola noteiks sava darba stiprās puses un nepieciešamos uzlabojumus?• Kā noteiks turpmākā darba prioritātes?• Kā skola plānos tālāko attīstību?

Skolām, pašvaldībai un ārējiem vērtētājiem sadarbojoties un regulāri apmainoties ar informāciju, tiek veicināta izglītības kvalitātes nepārtraukta uzlabošanās.

Katrā procesā skaidri jāzina tā mērķi un uzdevumi izvirzīto mērķu sasniegšanai. Gan iekšējās, gan ārējās vērtēšanas pamatmērķis ir *paaugstināt izglītības kvalitāti skolā.*

Skolas pašvērtēšanas procesa mērķi un uzdevumi ir:

Mērķi	Uzdevumi
<ul style="list-style-type: none"> Izvērtēt sasniegto līmeni un noteikt nepieciešamos uzlabojumus 	<ul style="list-style-type: none"> Motivēt un iesaistīt pašvērtēšanas procesā visas ieinteresētās puses Iemācīt skolas darbiniekiem un skolēniem vērtēt savu darbu Apzināt skolas darba stiprās puses un nepieciešamos uzlabojumus Noskaidrot cēloņsakarības iegūtajiem rezultātiem
<ul style="list-style-type: none"> Izvirzīt attīstības prioritātes 	<ul style="list-style-type: none"> Noteikt tālākās attīstības vajadzības Izstrādāt skolas attīstības plānu

Ievēro četrus kvalitātes novērtēšanas principus:

- Novērtēšanas procesa neatkarība** no ministrijas, pašvaldības un mācību iestādēm. Tas nozīmē, ka atbildīgajam par novērtēšanu ir jābūt neatkarīgam gan attiecībā uz novērtēšanas metodiku, gan uz tās rezultātiem.
- Pašnovērtējums** ir novērtēšanas procesa pirmais solis, ar ko sākas iekšējās novērtēšanas process. Izmantojot pašnovērtējuma ziņojumu, ārējā novērtējuma grupa iegūst mācību iestādes aprakstu un tās analīzi. Ziņojums parāda izglītības iestādes stiprās un vājās puses.
- Ārējā novērtējuma** galvenais mērķis ir pārbaudīt pašnovērtējuma ziņojuma saturu, dot rekomendācijas par jomām, kurās nepieciešams veikt uzlabojumus, un veidot dialogu „novērtētāju” un „novērtējamo” starpā. Šāds dialogs pastiprinās pašnovērtējuma laikā radušos pašizpratni.
- Ārējā novērtējuma grupa uzraksta ziņojumu, kas tiek publicēts.** Ziņojuma galvenais mērķis ir dot izglītības iestādei dokumentu, kurā aprakstīta pašreizējā situācija un likti pamati attīstībai un uzlabojumiem nākotnē. Citiem vārdiem sakot, publiskais ziņojums nodrošina to, ka izglītības iestāde ir atbildīga visu tajā ieinteresēto personu priekšā.

Veicot **iekšējo vērtējumu**, jāņem vērā faktorus, kurus var izmērīt kvantitatīvi un kvalitatīvi un kuri ietekmē darbošanās lietderīgumu. Mācību iestāde pati novērtē savu darbību. Te ietilpst skolotāju un skolēnu pašnovērtējums, kā arī skolēnu zināšanu vērtējums (statistika). **Iekšējais vērtējums saistās ar nepārtrauktu attīstību.**

Ārējais vērtējums sniedz informāciju par mācību rezultātiem, kurus var ņemt vērā, veicot ilgtermiņa plānošanu.

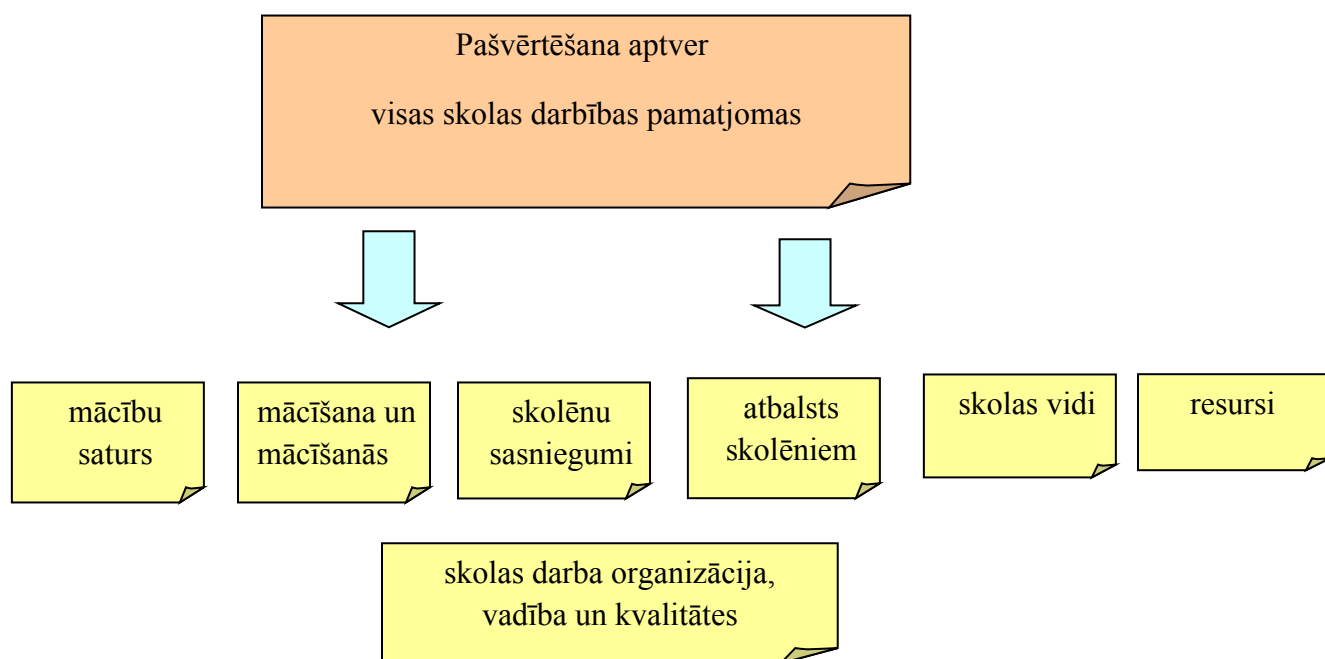
Pašvērtēšana – tā ir iespēja:

- objektīvi novērtēt savu darbu,
- apzināties savas darbības stiprās puses,
- pamanīt nepieciešamos uzlabojumus un savlaicīgi uz tiem reaģēt,

- noteikt reālas prioritātes, izvirzīt reālus mērķus, reāli plānot laiku,
- iesaistīt visu skolas kolektīvu,
- motivēt skolēnus, skolotājus, vecākus un pašvaldību uzņemties līdztbildību par skolas darba uzlabošanu.

Pašvērtēšanai jāaptver visas skolas darbības pamatjomas:

- mācību saturs
- mācīšana un mācīšanās
- skolēnu sasniegumi
- atbalsts skolēniem
- skolas vidi
- resursi
- skolas darba organizācija, vadība un kvalitātes nodrošināšana (pielikums)



Visu pamatjomu rūpīgs un detalizēts izvērtējums nav veicams īsā laika periodā. Tomēr, regulāri un periodiski vērtējot katru skolas darbības pamatjomu, skola redz gan savus sasniegumus, gan nepieciešamos uzlabojumus. Vērtēšanai ir nozīme tikai tad, ja tā ir pamatota, visaptveroša, objektīva un ticama. Svarīgi noteikt tādu kritēriju kopumu, kas ļauj novērtēt visus skolas darba virzienus.

Vērtējot skolas sniegumu, izmanto četru līmeņu vērtējumu:

4	Ļoti labi	Pārsvarā stiprās puses
3	Labi	Stiprās puses pārsvarā pār trūkumiem
2	Viduvēji	Daži būtiski trūkumi
1	Nepietiekami	Pārsvarā trūkumi

Balstoties uz pašvērtēšanas procesā apzinātajām tālākās attīstības vajadzībām, ņemot vērā skolas pamatmērķus, rajona un valsts izglītības pamatvirzienus, skola nosaka turpmākā darba prioritātes. Izvirzīto prioritāšu īstenošanai skola veido attīstības plānu. Attīstības plāna ieviešana nodrošina skolas darba tālāku uzlabošanu.

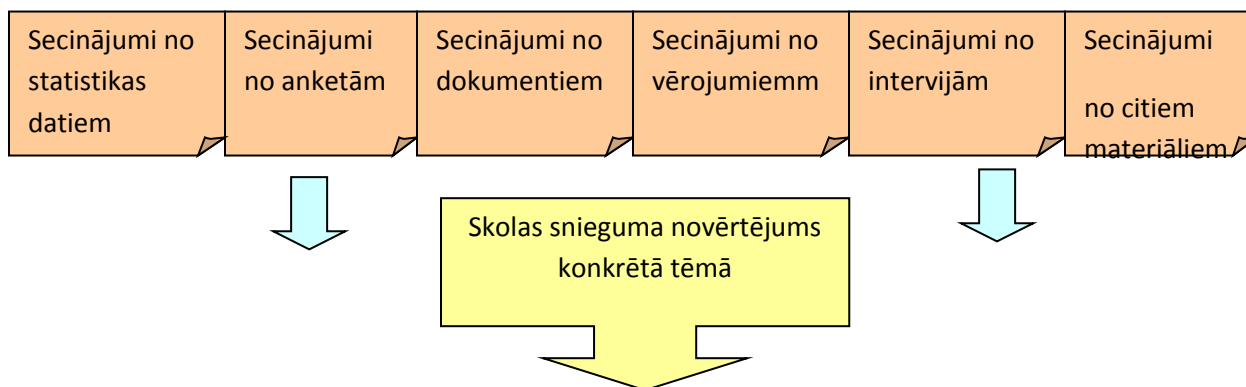
Pašvērtēšanas procesu uzsāk ar **vispārīgo vērtēšanu**. Vispārīgo vērtēšanu veic skolas vadība, un tajā ir iesaistīts skolas pedagoģiskais personāls. Vispārīgās vērtēšanas rezultātā skola iegūst priekšstatu par visām skolas darbības pamatjomām un izvēlas pamatjomu detalizētākai izpētei un novērtēšanai.

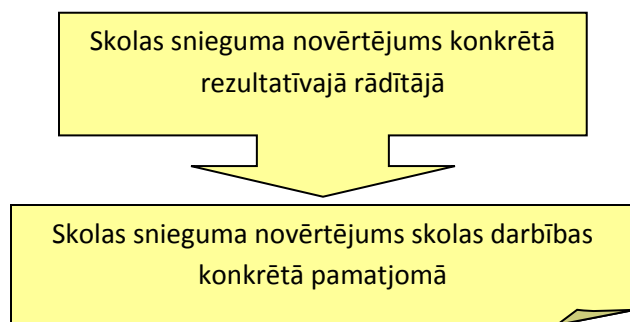
Nākamajā vērtēšanas pakāpē – **detalizētā konkrētas skolas darbības pamatjomas vērtēšanā** – skola vērtē savu sniegumu, balstoties uz pierādījumiem. Izvēlētās pamatjomas pētīšana prasa ilgāku laika periodu, lielāku resursu ieguldījumu, un tajā iesaistītas visas skolas darbā ieinteresētās puses.

Pašvērtēšanas procesa norises divu pakāpju raksturojums:

	Vispārīgā vērtēšana	Detalizētā vērtēšana
Mērķis	Iegūt priekšstatu par visām skolas darba pamatjomām. Izvēlēties pamatjomu detalizētai vērtēšanai.	Apzināt pētāmās skolas darbības pamatjomas stiprās puses un uzlabojamās jomas.
Kas organizē?	Skolas vadības pārstāvis vai skolas vadība.	Īpaši izveidota darba grupa.
Uz ko balstās?	Uz skolotāju profesionālo viedokli un pieredzi.	Uz pierādījumiem.
Iesaistītā auditorija	Skolas vadība.	Skolotāji, skolēni, vecāki, skolas tehniskais personāls
Nepieciešamais laiks	Nedēļa.	Vairāki mēneši.

Statistikas datu, aptauju, vērojumu, dokumentu un citu materiālu analīzes rezultāti un secinājumi veido pierādījumu bāzi par skolas sniegumu katrā tēmā, rezultatīvajā rādītājā un darbības pamatjomā kopumā. Rezultatīvie rādītāji un tiem pakārtotās tēmas veido kritēriju kopumu skolas darba vērtēšanai katrā tās darbības pamatjomā





Skola novērtē sniegumu katrā rezultativajā rādītājā, balstoties uz tam pakārtoto tēmu izvērtējumu, ņemot vērā skolas darbā konstatēto stipro pušu un trūkumu attiecību.

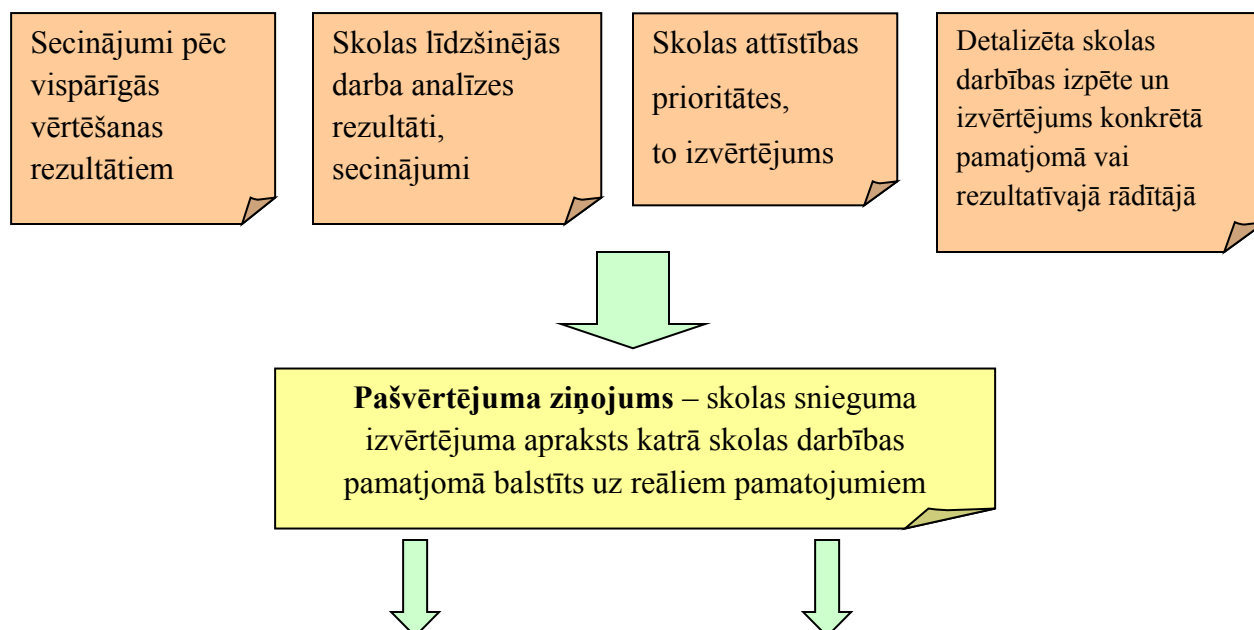
Pašvērtējuma procesa noslēgumā skola veido pašvērtējuma ziņojumu.

Pašvērtējuma ziņojums ir īss un precīzs skolas snieguma vērtējuma apraksts, kas balstīts uz skaidriem pierādījumiem. Ziņojumā novērtē skolēniem sniegtās izglītības kvalitāti, skolas darbu un skolas darbinieku, skolēnu un vecāku ieguldījumu skolas attīstībā. Pašvērtējuma ziņojumā atklāj skolas darbības stiprās puses un nepieciešamos uzlabojumus. Pašvērtējuma ziņojums ir skolas attīstības plāna veidošanas pamats.

Pašvērtējuma ziņojuma mērķi:

- sniegt vispusīgu, pārskatāmu un objektīvu informāciju par skolas darbu dažādām mērķauditorijām;
- atklāti, īsi un koncentrēti parādīt skolas darba stiprās puses un tālākās attīstības vajadzības;
- sniegt informāciju vienotai skolu snieguma datu bāzei, kuru varēs izmantot izglītības politikas veidošanai rajonā un valstī.

Skolas darba pašvērtējuma ziņojuma izveide



Skolas darba
stiprās puses

Tālākās attīstības
vajadzības

Mērķauditorija. Pašvērtējuma ziņojums ir paredzēts visām skolas darbā ieinteresētajām pusēm: skolas darbiniekiem, skolēniem, vecākiem, skolas padomei, pašvaldībai un tās institūcijām, ārējiem vērtētājiem, sabiedriskajām organizācijām u.c.

Prioritāšu izvirzīšana. Balstoties uz pašvērtēšanas procesā noteiktajām tālākās attīstības vajadzībām, izvirza vienu vai vairākas skolas darbības prioritātes noteiktam laika posmam. Prioritātes norāda virzienu, kādā skola strādās, lai veiktu nepieciešamos uzlabojumus.

Uzsākot prioritātes īstenošanas plānošanu, jāatbild uz šādiem jautājumiem:

Ko mēs gribam sasniegt?	Katrai prioritātei jāizvirza viens vai vairāki mērķi
Kā mēs to izdarīsim?	Jāsaplāno konkrēti uzdevumi.
Kas mums vajadzīgs, lai to īstenotu?	Jāparedz nepieciešamie resursi.
Kas to darīs?	Jāsadala pienākumi.
Kad mēs to darīsim?	Jāplāno laiks.
Kā mēs zināsim, ka darbs notiek?	Jāparedz kontrole un pārraudzība.
Kā mēs zināsim, ka esam sasnieguši plānoto?	Jāparedz novērtēšanas kritēriji.

Skolas darbības mērķu plānošana un pašreizējās **situācijas analīze rada jaunievedumus**, kuriem seko pārbaudes, lai noteiktu uzlabojumu kvalitāti. Katrai pārmaiņu aktivitātei seko darbinieku apmierinātības, vērtību un darba panākumu izmaiņu izpēte. Šīs pārmaiņas vērstas uz visa skolas kolektīva plānveidīgu iesaistīšanos darba rezultātu uzlabošanā un kvalitātes sasniegšanā. Pārmaiņu vadība ir viens no visnopietnākajiem vadītāju uzdevumiem. Uzsākot pārmaiņu īstenošanu, darbinieki domā, ka zina, ar ko saskarsies un no kā vajadzētu baidīties; šie gatavie stereotipi un aizspriedumi stipri kavē pozitīvas pārmaiņas.

Kolektīva darba pārmaiņām jābūt strukturētām un plānveidīgām. Skolas vadībai jāiesaista un jāvērs darbiniekus uz kolektīva darba rezultātu uzlabošanu, attīstības veicināšanu un uzvedības maiņu. Kad rezultātu uzlabojumi ir sasniegti, jānofiksē jaunu paradigmu. Rīkojot regulāras apmācības jāpalīdz darbiniekiem integrēties jauninājumos, motivējot personālu mācīties.

Pārmaiņu un jaunievedumu jomā izglītības vadītājiem jānodrošina *apstākļi, vide, sociālie nosacījumi un metodisks atbalsts*, lai sekmīgi izstrādātu un ieviestu pārmaiņu ierosmes. Būtiski atcerēties, ka pārmaiņu procesa sākumā no pedagogiem tiek prasīta virzība vēl nezināmā projektā, tāpēc svarīgi ir izskaidrot pārmaiņu vīziju un radīt pārliecību, ka dzīve, darbība un rezultāti, īstenojot pārmaiņas, būs kvalitatīvāki.

Pārmaiņu procesam raksturīgas vairāk vai mazāk izteiktas stadijas, kuru laikā pakāpeniski nostiprinās vēlamie rezultāti. Šīs stadijas, kuras faktiski raksturo jebkuru pārmaiņu veidu, ir stagnācija, sagatavošanās

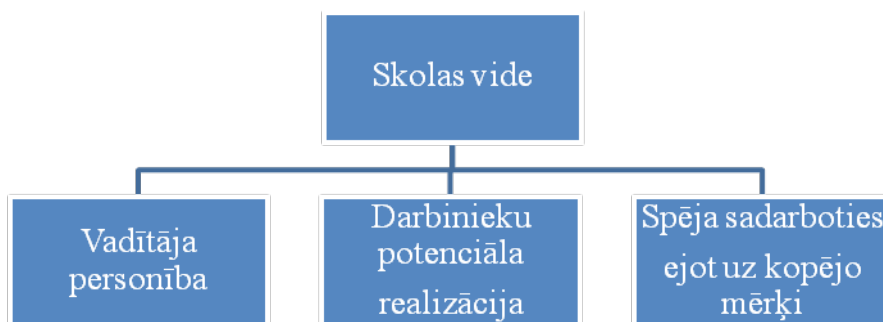
pārmaiņu veikšanai, pārmaiņu realizācija, nostiprināšana jeb izturības pārbaude, pārmaiņu uzturēšana un koriģēšana.

Strukturālās pārmaiņas, personāla kompetences un tehnoloģiju maiņa nav iespējama bez iestādes kultūras elastīgas un adekvātas piemērošanas jaunajām prasībām un standartiem.

Pārmaiņas ir process, ko raksturo augsta rezistence un dažāda veida pretreakcijas, kuras bieži vien izpaužas destruktīvu emocionālu reakciju veidā.

Pārmaiņas skolā nav iespējamas bez lielākās daļas skolotāju atbalsta un aktīvas darbības. Svarīgi, lai skolotājs vairāk būtu tendēts uz notiekošā pozitīvu vērtēšanu, nevis uz trūkumu izcelšanu. Pārmaiņu laikā skolas darbinieku lojalitāte skolu vadītājam var strauji samazināties, tāpēc ir noderīgi pasākumi kolektīva mikroklimate stabilizēšanai. Skolas vadītājam, pirmkārt, jāmotivē skolotājus, lai darbības attīstība turpmāk neapsīktu. Otrkārt, stimulējot mācīšanos, radīt vidi un iespējas attīstībai.

Mikroklimatu skolas kolektīvā veido trīs rādītāji. Pirmais ir vadītāja personība, viņa īpašības un vadības stils. Otrais ir darbinieki, kuri sevi realizē, strādājot savās darba vietās. Trešais ir strādājošo spēja sadarboties, ejot uz kopēju mērķi.



Vadītājam savs darbs jābalsta uz cilvēku cieņas un sadarbības principa, holismu, kas nosaka cilvēka kā vienotas personības uztveri, neaizmirstot sadarbības, sociālā taisnīguma un individuālās pieejas principus.

Skolas vadītājam jāizprot: izglītības politiku valstī, reģionā, skolā; pārmaiņu būtību un stratēģiju; kas ir kvalitātes vadība; kad un kā uzlabot skolas darba efektivitāti; kādai jābūt vadītāja un pedagoga profesionālai meistarībai, tas pilnveides virzībai, kā to īstenot un izvērtēt tās kvalitāti; inovatīvo darbu izglītībā.

Skolu direktoru profesionālās **kompetences pamatus veido:**

- mikroklimate radīšana skolā, kas veicina jauninājumu ieviešanu;
- skolas izvirzīto mērķu un to sasniegšanas mehānisma precīza un saprotama izskaidrošana darba kolektīvam;
- mērķtiecīga padoto enerģijas, entuziasma un iniciatīvas atraisīšana;
- skolas mērķu sasniegšanai traucējošās ārējās sociālās ietekmes analīze un bloķēšana;
- prasmes kompetenti izmantot jebkuru potenciālu skolas labā, izmantot citus objektus savas izglītības iestādes interesēs.

Uz rezultātu tendēts vadītājs ir pārliecināts par savām spējām, ir pārliecināts, ka tieši viņš var uzņemties risināt jautājumus, uz kuriem atbildes ir nezināmas, kā arī ir pārliecināts, ka iemācīsies rast atbildes darba procesā. Viņi ir gatavi griezties pēc palīdzības pie kompetentiem cilvēkiem, jo ir brīvāki no konkurences bailēm. Šo cilvēku personīgā uzvedība un rīcība ir pārdomāta. Vajadzības gadījumā tā tiek uzlabota. Arvien retāk likstās un neveiksmēs tiek vainoti apkārtējie. Tiek meklēti risinājumi, kā lietderīgāk izmantot apkārtējo cilvēku spējas un vēlmes. Tas palīdz mērķtiecīgi vadīt personālu, kā arī mijiedarboties ar ārējo pasauli. Tiek atrasta kopīga valoda ar kolēģiem un rezultātā sasniegts vēlamais. Šo vadītāju domāšana nekādā ziņā nav triviāla – pat sarežģītās un samudžinātās situācijās tiek ieviests prātīgums un loģiskums. Pamatdoma ir nepārtraukti meklēt iespējas pietuvināties vajadzīgajam mērķim, radot arī ne tik tiešus ceļus. Viņi cenšas minimalizēt kancelejas darbu un pamatīgi strādā, lai rastu pēc iespējas optimālākus ceļus:

- Izveido prioritāšu sistēmu
- Izzin iespējamo šķēršļu pārvarēšanas iespējas.

Visgrūtāk sasniedzams ir efektīvs un saskaņots **vadības komandas darbs**. Tie bieži sastopamas konceptuālas pretrunas uzskatos un vērtībās. Šādās situācijās pirmais solis ir **komunicēt** – uz klausīt pretējo, kā arī izskaidrot un pamatot savu viedokli:

nežēlot saviem darbiniekiem laiku un uzmanību,

personīgais piemērs,

izvirzīt mērķi (iedvesmot),

uzticēties cilvēkiem,

rosināt mācīties,

izlemt, kāds pats vēlas būt,

noteikt, kas ir svarīgākais.

Pārmaiņu ieviešanu nenosaka tikai pašu pārmaiņu būtība un kā tās tiek īstenotas, bet arī jaunās tendences vadītāju darbā. Kā zināms mūsdienu skola ir visai sarežģīta sistēma, bet, lai kāda sistēma varētu normāli darboties, nepieciešams nodrošināt šīs sistēmas vadību. Šodien skolu vadības kontekstā nerunā tikai par skolvadību, jo skolas vadība vairs neaprobežojas tikai ar iestādes vadības procesu.

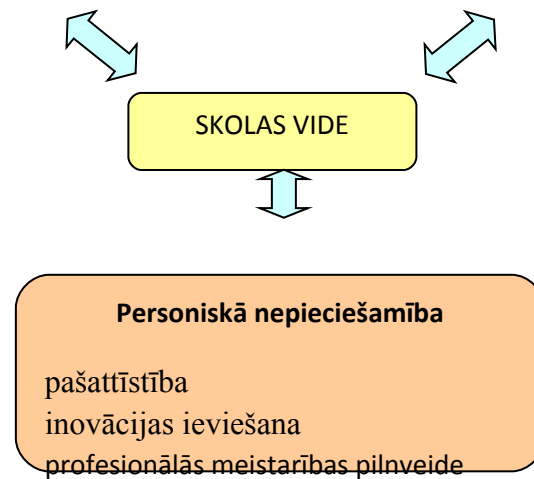
Mainīgajā, strauji attīstošajā pasaulē uzvar daudzpusīgi vadītāji, kuriem ir ne vien dziļas un plašas zināšanas vadības teorijā, bet kuri tās efektīvi izmanto izglītības iestāžu vadībā. **Trīs vadības mehānisma sastāvdaļas** kas veido, nostiprina, attīsta un saliedē skolas pedagogu kolektīvu:

Skolas vadītāja un darbinieku mijiedarbība

integrēšana jauninājumos
mikroklimata stabilizēšana
vadības stils, saskarsme, cieņa
pārmaiņas kolektīva darbā

Direktors – skolas vides veidotājs

vadītāja kompetence
vadītāja personība
virzība uz rezultātu
komandas darbs



Dažādos pētījumos Izglītības iestāžu vadītāji kā būtiski nozīmīgu izvirza vadītāju kompetences paaugstināšanu gan metodoloģiskā, gan teorētiskā, gan praktiskā līmenī.

Skolas direktoram jāapgūst **zināšanas un prasmes par:**

- izglītības pārmaiņu būtību un Latvijas izglītības attīstību;
- skolas ilgtspējīgas attīstības plānošanu;
- izglītības vadītāja profesionalitāti;
- komandas veidošanu un vadīšanu konfliktregulējošo saskarsmi;
- iestādes iekšējās un ārējās vērtēšanas mērķiem;
- metodoloģiju;
- mūsdienīgu un efektīvu mācību procesa vadību;
- normatīvo dokumentu izstrādi;
- izglītības kvalitātes pārraudzību;
- sadarbību pedagogu saimē;
- skolēnu sasniegumu analīzi un vērtēšanu;
- izglītības programmu akreditāciju;
- skolēnu izaugsmes dinamikas pētīšanu;
- metodisko atbalstu;
- izglītības iestādi kā organizāciju;
- metodiskā darba vadību;
- pedagogu profesionālās pilnveides vadību;
- pārmaiņu vadīšanu u.c.

Skolas vadītāju **profesionālās īpašības.**

Profesionālās īpašības – spējas atrast (savas kompetences piešķirto pilnvaru un līdzekļu ietvaros) labāko variantu uzdevuma atrisināšanai, spēja būt patstāvīgam domāšanā un operatīvi pieņemt pamatotus lēmumus un konsekventi nodrošināt to izpildi.

Zināšanas

menedžmentā,
pedagoģijā,
nozares ekonomikā,
mārketingā,
socioloģijā,
reklāmā,
darba un saimnieciskajā likumdošanā,
lietišķajā administrēšanā,
sociālpsiholoģijā,
finansēs,
grāmatvedībā,
informātikā.

Profesionālās īpašības:

sagatavot regulāru informāciju par iestādes sasniegumiem,
prast pārliecināt personālu par iestādes darbības mērķtiecību,
garantēt, ka vajadzības tiks ievērotas,
mērķtiecīgi vadīt pedagoģu kompetences pilnveidi,
pārraudzīt inovāciju un jauninājumu ieviešanas gaitu un efektivitāti,
veidot komandas iestādes mērķu īstenošanai,
vadīt vērtēšanas un pašnovērtēšanas procesu,
vadīt izglītības kvalitāti,
motivēt mūžizglītībai.

Prasmes:

redzēt attīstības perspektīvu,
uzstādīt un panākt mērķu izpildi,
noteikt un formulēt problēmu būtību,
savlaicīgi un pareizi pieņemt lēmumus,
atrast galveno darba formu,
atrast uzdevumu risināšanas optimālo ceļu,
publiski uzstāties,
racionāli organizēt savu darbu,
izmantot profesionālo sakaru tehniku,
zināmā mērā riskēt, rosināt cilvēkus darbam,
aizstāvēt sava kolektīva intereses,
nodod pilnvaras,
izvēlēties un attīstīt personību,
atbalstīt viņu karjeru un izaugsmi,
atbildēt par iestādes darbību kopumā

Pozitīvas rakstura īpašības

Taktiskums/smalkjūtība
Dabiskums/vienkāršība
Godīgums/patiesīgums
Līdzjūtība/izpalīdzība
Pašcieņa/pašapziņa
Cēlums un lēpnums

Skolu vadītājs arvien vairāk nākotnē būs spiests uzņemties vairākas lomas vienlaicīgi. Viņam jābūt ļoti erudītam cilvēkam, lai risinātu dažāda rakstura jautājumus, kas var skart viņu, skolēnus, vecākus, sabiedrību. Liela nozīme oratora un vienlaicīgi diplomāta un psihologa prasmēm, runājot par konfliktsituāciju risināšanu.

Vadītāja darbā nepieciešams augsts intelekts un komunikabilitāte, saskarsmes kultūra un emocionālā inteliģence, prasme risināt konfliktus, spēja strādāt grupās, komandā, lēmumu izstrādes un pieņemšanas prasme, prasme integrēt citu pieredzi.

Direktors, kā komandas loceklis, ir līderis un ar savu personību un spējam aizrauj iestādes darbiniekus kopēju mērķu īstenošanā.

Direktors, kā cilvēks, grib izjust pārliecību par savu kompetenci un savām zināšanām. Viņš vēlas pastāvīgi pilnveidoties, lai saprastu savu personīgo potenciālu.

Vadītāja darbā īpaši nozīmīgas ir spējas vadīt savas un citu intereses, koncentrēt uzmanību darbam, citiem cilvēkiem, būt objektīvam, būt atvērtam jaunām idejām un jaunai rīcībai, uzmanību veltīt vērošanai un vērtēšanai, būt brīvam no personīgām problēmām un sevī uzturēt radošu darba tonusu. Kompetentam vadītājam nepieciešamas radošās darbības prasmes, izkopta radoša domāšana. Kreatīva vadītāja personības īpašības: neatlaidība, dinamiska virzība, atvērtība pārmaiņām, tolerance, gatavība riskēt, zinātkāre, interešu plašums, oriģinalitāte, iekšējā aktivitāte, emocionālā inteliģence.

Menedžmenta teorijā tiek izstrādātas mūsdienīgas **prasības vadītājam**, tās raksturojot kā vadības principus:

- Domāšanas cilvēciskošana;
- Domāšanas socializācija;
- Vadības prioritāšu maiņa, pārejot uz jaunu vērtību izpratni un jaunu izglītības filozofiju;
- Kopvesels skatījums uz cilvēku;
- Domāšanas demokratizācija;
- Kvalitātes vadība;
- Domāšana bez “inerces”;
- Jauna attieksme pret kontroli;
- Domāšanas sistēmiskums.

Secinājumi:

- Skolas kolektīva veiksmīga darbība ir atkarīga no tā, kas to vada – kāda ir skolas vadība, kāda ir tās profesionālā kompetence, vai skolas vadības locekļi prot savstarpēji sadarboties, vai viņi prot kopīgi virzīt kolektīva attīstību.
- Kolektīva darba pārmaiņām jābūt strukturētām un plānveidīgām.
- Pārmaiņas skolā nav iespējamās bez lielākās daļas skolotāju atbalsta un aktīvas darbības.
- Vadītājam jārod motivācija, lai darbinieki rīkotos pēc iespējas labāk, lai sasniegtu nepieciešamos rezultātus jau šodien, gan arī ilgākā perspektīvā.
- Ar savu piemēru direktoram jābūt enerģiskam un mērķtiecīgam uz rezultātu.
- Direktora pozitīvā noskaņa dienu uzsākot, personīgā ieinteresētība ikkatra kolēģa ikdienā palīdz radīt veiksmīgu mikroklimatu kolektīvā.

- Ja skolā notiek izmaiņas, jaunu lēmumu pieņemšana, administrācijai jāinformē kolektīvu nekavējoties.
- Būtiska nozīme skolas vadības komandu darbam, viņu saliedētībai un vienotam skatījumam uz darba metodēm un attīstības stratēģijas mērķiem.
- Precīzi neizskaidrojot kolektīva darbiniekiem plānus un pasākumus, nevar prasīt atbildi un rīcību no padotajiem. Pretējā gadījumā skolotāji izmanto vecos darba paņēmienus un ignorē inovācijas ieviešanu.
- Elastības trūkums ir viens no visbiežāk sastopamajiem pārmaiņu cēloņiem skolotāju vidē, kas noved pie kompetences un izmaiņas procedūru kolektīvā.
- Lai skolas darba vidē saglabātu pozitīvu atmosfēru, vadītājam jāizrāda rūpes gan par kolektīva darbiniekiem, gan par vecākiem, gan par skolēniem.

Pielikums.

Skolas darbības kvalitātes radītāji un to vērtēšanas kritēriji

1. Mācību saturs

1.1. Skolas īstenotās izglītības programmas	1.1.1. Skolas īstenoto izglītības programmu atbilstība licencētajām programmām 1.1.2. Mācību priekšmetu standartu pārzināšana 1.1.3. Skolotāju darba plānojums 1.1.4. Mācību satura apguvei paredzētā laika sadalījums 1.1.5. Atbalsts skolotājiem mācību priekšmeta programmas izvēlē/izstrādē
--	---

2. Mācīšana un mācīšanās

2.1. Mācīšanas kvalitāte	2.1.1. Mācību metožu un mājas darbu izvēle 2.1.2. Mācību procesa saikne ar reālo dzīvi 2.1.3. Skolotāja stāstījuma un skaidrojuma kvalitāte 2.1.4. Skolotāja un skolēnu dialoga kvalitāte
2.2. Mācīšanās kvalitāte	2.2.1. Skolēnu mācību darba organizācija 2.2.2. Skolēnu izaugsmes analīze 2.2.3. Skolēnu līdzdalība mācību procesa norisē 2.2.4. Skolēnu sadarbība mācību procesā
2.3. Vērtēšana kā mācību procesa sastāvdaļa	2.3.1. Vērtēšanas metodes un vērtēšanas kvalitāte 2.3.2. Vērtējumu uzskaitē un vērtējumu analīzes rezultātu izmantošana
2.4. Sadarbība ar vecākiem	2.4.1. Informāciju apmaiņa ar vecākiem par skolas darbu 2.4.2. Informācija vecākiem par skolēna sasniegumiem 2.4.3. Pasākumi vecākiem

3. Skolēnu sasniegumi

3.1. Skolēnu sasniegumi ikdienas darbā	Šajā kvalitātes rādītājā skolas sniegumi ar līmeni nevērtē
3.2. Skolēnu sasniegumi valsts pārbaudes darbos	Šajā kvalitātes rādītājā skolas sniegumi ar līmeni nevērtē

4. Atbalsts skolēniem

4.1. Atbalsts skolēnu veselības aprūpes, psiholoģiskās un sociālā palīdzības jomā, drošības garantēšana	4.1.1. Pasākumi skolēnu profilaktiskajā veselības aprūpē 4.1.2. Drošības pasākumi 4.1.3. Psiholoģiskās un sociālās palīdzības nodrošinājums
4.2. Atbalsts personības veidošanā	4.2.1. Skolēnu pozitīvo attieksmju, personības īpašību un sociālo iemaņu attīstīšana 4.2.2. Interesu izglītības programmu ieguldījums

4.3. Atbalsts turpmākās izglītības un profesijas izvēlē	4.3.1. Informācija par izglītības programmām 4.3.2. Profesionālās orientācijas pasākumi
4.4. Atbalsta nodrošinājums mācību darba diferenciacijai	4.4.1. Talantīgo skolēnu izaugsmes veicināšana 4.4.2. Palīdzība skolēniem, kuriem mācības sagādā grūtības Atbalsta personāla ieguldījums
4.5. Atbalsts skolēniem ar speciālām vajadzībām	4.5.1. Katra skolēna speciālo vajadzību uzskaitē un ievērošana 4.5.2. Īpašu klašu un grupu izveide un nodrošinājums ar īpaši aprīkotām vietām

5. Skolas vide

5.1. Skolas mikroklimate	5.1.1. Kopības apziņas veidošana 5.1.2. Vienlīdzība un taisnīgums skolā 5.1.3. Sadarbības vide skolā 5.1.4. Skolēnu uzvedība un disciplīna
5.2. Skolas fiziskā vide	5.2.1. Skolas telpas 5.2.2. Skolas apkārtējā vide

6. Skolas resursi

6.1. Telpas, iekārtas un materiāltehniskie resursi	6.1.1. Nodrošinājums ar telpām, iekārtām un materiāltehniskiem resursiem 6.1.2. Telpu, iekārtu un materiāltehnisko resursu izmantojums
6.2. Finanšu resursi	6.2.1. Nodrošinājums ar finansu resursiem 6.2.2. Finanšu līdzekļu izmantojums
6.3. Cilvēkresursi	6.3.1. Nodrošinājums ar personālu 6.3.2. Pedagoģiskā personāla kvalifikācija un kompetence
6.4. Personāla pārvaldība	6.4.1. Pedagoģiskā personāla slodžu sadalījums un darba organizācija 6.4.2. Klašu sadalījums 6.4.3. Atbalsta personāla darba organizācija

6.5. Personāla tālākizglītība	6.5.1. Tālākizglītības atbilstība skolas attīstības prioritātēm 6.5.2. Tālākizglītības efektivitāte
--------------------------------------	--

7. Skolas darba organizācija, vadība un kvalitātes nodrošināšana

7.1. Skolas darba pašvērtēšana	7.1.1. Pašvērtēšanas organizācija 7.1.2. Skolas darbinieku līdzdalība pašvērtēšanā 7.1.3. Pašvērtēšanā iegūto secinājumu izmantošana
7.2. Skolas attīstības plāns	7.2.1. Skolas attīstības plāna struktūra 7.2.2. Skolas attīstības plāna saturs 7.2.3. Skolas attīstības plāna izstrādes kartība 7.2.4. Skolas attīstības plāna īstenošana
7.3. Skolas vadības darbs	7.3.1. Skolas darbu reglamentējošās dokumentācijas atbilstība likumu un citu normatīvo aktu prasībām 7.3.2. Vadības organizācija 7.3.3. Vadības darba kvalitāte 7.3.4. Skolas sadarbība ar citām institūcijām



**Daugavpils pilsētas Izglītības parvalde,
metodiskā centra vadītāja**

**Daugavpils pilsētas Izglītības pārvaldes
Metodiskā centra „labas prakses” ziņojums**

Metodiskais darbs ir viena no būtiskākajām skolas darba sastāvdaļām, kura ir jāplāno, jāvada un jāizvērtē. Straujo pārmaiņu procesā ir nepieciešams dinamisks darbs un spēja paredzēt un prognozēt izmaiņas izglītībā, lai skola būtu konkurētspējīga un sagatavotu jauno paaudzi dzīvei mainīgā sabiedrībā.

Metodiskā darba būtību lielā mērā nosaka mūsdienu sabiedrības iezīmes. Tai raksturīgs:

- liels informācijas apjoms;
- tehnoloģiju attīstība;
- sociālā sarežģītība un kopīgu vērtību trūkums;
- globalizācija un integrācija.

Cilvēks dzīvo vairākās vidēs: dabas, cilvēka radītajā un sociālajā, tādējādi atrodoties zinātnes, tehnoloģiju un sabiedrības krustpunktā. Metodiskajam darbam šādos apstākļos jāizvirza konkrēti mērķi un uzdevumi, tam jābūt vadāmam un kontrolējamam.

Zinoša vadības komanda ar produktīvu metodisko darbu var veicināt pedagogu un viņu audzēkņu mūžizglītību, tādējādi radot priekšnoteikumus ilgtspējībai izglītībā. Kopš 2001. gada Daugavpilī metodisko darbu koordinē pilsētas Izglītības pārvaldes Metodiskais centrs.

Metodiskā centra misija ir veicināt bērncentrētu un uz holistisku pieeju balstītu izglītību, atbalstot skolas mācību procesa organizēšanā un realizēšanā, nodrošinot katram skolēnam viņa vecumam un vajadzībām atbilstošu iespēju attīstīt savu garīgo un fizisko potenciālu.

Centrā strādā vadītāja un septiņas metodiķes, kas nodrošina inovāciju ieviešanu un īstenošanu visās izglītības jomās, daļēji veicot arī kontroles funkcijas.

Metodiskais centrs pedagogiem un skolēniem **pieāvā dažādas aktivitātes:**

- ◆ **apmācošos seminārus** (informatīvos un praktiskos, kuros skolu vadība vai skolotāji vienojas par kopīgu izpratni un kopīgām darbībām skolēnu spēju attīstībā un harmoniskas mācību vides veidošanas nosacījumiem);
- ◆ **konferences** (ikgadējās metodiskās, tematiskās un ekoloģiskās konferences un konferences skolu vadības komandai izglītības prioritāšu noteikšanai);
- ◆ **olimpiādes** (pilsētā tiek organizētas skolu līmeņa, pilsētas un novada līmeņa, kā arī atklātās un starptautiskās olimpiādes 17 priekšmetos);

- ◆ **konkursus** (tie veicina skolēnu integrētu pieeju izziņas procesam, kreativitātes attīstīšanu, problēmsituāciju saskatīšanu un risināšanu globālā kontekstā);
- ◆ **zinātnisko darbu lasījumus** (vairāk kā 10 gadus tiek rīkotas ZPD skates pa 20 sekcijām un labākie darbi izvirzīti valsts posmam);
- ◆ **projektus** (starptautiskos COMENIUS, ESF, ERAFA, valsts līmeņa un pilsētas mēroga);
- ◆ **tālākizglītības kursus** (pedagogu vajadzību apzināšana, programmu izstrādāšana un koordinēšana);
- ◆ **diagnosticējošo, olimpiādes un pārbaudes darbu veidošana un analīze**;
- ◆ **konsultācijas** (par konkrētām tēmām skolu vadības komandai, pedagogiem, skolēniem interesentiem);
- ◆ **radošās darbnīcas** (skolotāju pedagoģisko prasmju attīstīšanai, skolēnu motivācijas paaugstināšanai, konkrētu jautājumu risināšanai);
- ◆ **izstādes** (konkursu materiāli, skolēnu radošie un olimpiāžu darbi, tematiskās izstādes).

Metodiskajam centram ir laba sadarbība arī ar sociālajiem partneriem – Daugavpils Universitāti, Bērnu un jauniešu centru, Erudītu klubu, Naturalizācijas pārvaldi un citiem. Ar DU noris intensīva sadarbība tādos pasākumos kā Zinātnes festivāls, Zinātnieku nakts, Jauno matemātiķu skola, zinātniski pētniecisko darbu rakstīšana un vērtēšana, kā arī dalība dažādos konkursos, piemēram, „Vai tu pazīsti savu organismu?”.

Mūsu lepnums ir pēctecīga pētniecisko metodiku ieviešana izglītības procesā: skolu vadības komandas veic skolas un pedagoģiskā personāla vajadzību un prioritāšu izpēti, skolotāji veic pašvērtēšanu, skolēni tiek rosināti apgūt pētnieciskās darbības prasmes ikdienas mācību procesā. Ar šīm aktivitātēm mēs cenšamies veicināt ilgtspējīgas izglītības procesa attīstību pilsētā un valstī, aktualizēt dzīves kvalitātes uzlabošanas un pilsoniskas sabiedrības veidošanas nepieciešamību. Pasākumu mērķis ir vienkāršā, uzskatāmā un saprotamā veidā izglītēt sabiedrību par tai aktuālām tēmām, skaidrot dažādas problēmsituācijas, kā arī rosināt jauniešus pievērsties zinātniskiem pētījumiem. Tā ir lieliska iespēja skaidrot sabiedrībai vides aizsardzības, pilsoniskās audzināšanas, jaunāko tehnoloģiju, ražošanas īpatnību u.c. jautājumus.

Daugavpils IP Metodiskā centra **darbs rezultējas**:

- veiksmīgā un patstāvīgā izglītības iestāžu darbībā, realizējot savus attīstības plānus, pilnveidojot skolotāju kompetences un uzdrošinoties iesaistīties daudzveidīgos projektos;
- pilsētas skolēni regulāri iegūst godalgotās vietas novada, valsts un starptautiskajās olimpiādēs un konkursos;
- mūsu skolēni ir konkurētspējīgi ZPD skatēs valsts posmā;
- visi Daugavpils pedagogi ir ar atbilstošu profesionālo kvalifikāciju un daudzi pilnveido savas zināšanas, studējot maģistrantūrā un doktorantūrā;
- metodiskā centra metodiķi un vairāki pedagogi ir izstrādājuši daudzus metodiskos palīgglīdzekļus un materiālu krājumus skolotājiem un skolēniem;

- pedagogi iesaistās daudzveidīgos starptautiskajos un valsts līmeņa projektos, tādējādi paaugstinot savu profesionālo kompetenci un ar citu valstu labo praksi bagātinot metodisko darbu pilsētā.



Daugavpils Valsts ģimnāzija
„Labas prakses” skolvadības ziņojums
Daugavpils Valsts ģimnāzija

- spēja pārvaldīt organizācijas izmaiņas,
- darbības rezultātu vērtēšana,
- vadītāja personisko īpašību attīstība.

SPĒJA PĀRVALDĪT ORGANIZĀCIJAS IZMAIŅAS

Mūsdienu straujo pārmaiņu kontekstā rodas nepieciešamība ātri un efektīvi reaģēt uz pārmaiņām ikdienas dzīvē un pasaules attīstības perspektīvu kopumā.

Daugavpils Valsts ģimnāzijas (turpmāk tekstā DVĢ) **vīzija** ir:

Skola kā vienots pedagogu, audzēkņu un vecāku kolektīvs, kas nodrošina pozitīvu mācību, intelektuālo, sadarbības un kultūrvidi, kurā katrs skolēns sasniedz viņa spējām atbilstošu izglītības līmeni, veido pilsonisko un valstisko apziņu, iegūst globalizācijas apstākļos nepieciešamās dzīvesprasmes.

Īstenojot šo vīziju, DVĢ tiek domāts par to, kā garantēt iespējas (ilgtspējīgas izglītības kontekstā piedāvājot padziļināti apgūt plašu mācību priekšmetu un ārpusstundu programmu klāstu, t.i., integrējot formālās un neformālās izglītības iespējas) jauniešiem iegūt nepieciešamo zināšanu, prasmju, iemaņu, radošā un zinātniski pētnieciskā darba bāzi tālākās izglītības iegūšanai.

Kvalitatīva darba īstenošanā ir iekļautas daudzveidīgas darba organizācijas pārvaldes un pašpārvaldes institūcijas un kopīgās darbības formas, kuru mērķis un uzdevumi ir saskaņoti ar DVĢ izvirzīto vīziju un īstenošanas koncepciju. DVĢ darbojas:

- **ģimnāzijas konference** (divos gados vienu reizi, nosakot attīstības stratēģiskos virzienus),
- **Reģionālais valsts ģimnāzijas metodiskais un pedagogu tālākizglītības centrs** (piedāvā materiālos un cilvēkresursus pedagogu tālākizglītības funkciju nodrošināšanai un organizē pedagogu un audzēkņu sadarbību zinātniski pētnieciskajā jomā),
- **pedagoģiskās padomes sēdes** (tematiskajās pedsēdēs tiek analizēta esošā situācija un noteikti tuvākie uzdevumi),
- **semināri** (informatīvie un praktiskie, kuros skolotāji vienojas par kopīgu izpratni un kopīgām darbībām skolēnu spēju attīstībā un līdzsvarotas, harmoniskas mācību vides veidošanas nosacījumiem),
- **metodiskās kolēģijas (MK)** (kurās notiek detalizēta, atbilstoši mācību priekšmetu specifikai, mācību procesa analīze, plānošana, izvērtēšana),
- **konsultatīvā padome** (lemj par nozīmīgākajiem formālās un neformālās izglītības jautājumiem, darbības kvalitāti un veicamajiem pasākumiem),
- **ģimnāzijas padome** (plāno attīstības vadlīnijas),
- **vecāku kolēģija** (pārstāv skolēnu un vecāku intereses),

- **skolēnu līdzpārvalde** (kuru veido visu klašu skolēnu pārstāvji un ir tiesīgi lemt skolēnu intereses pārstāvošus jautājumus),
- **ģimnāzijas kopsapulce** (kurā tiek saskaņotas un apspriestas skolotāju un tehniskā personāla intereses un vajadzības).

DVĢ katras institūcijas pienākumi un funkcijas ir noteiktas iekšējos normatīvajos aktos - reglamentos.

DVĢ attīstības plānā noteiktās prioritātes kļūst par darbības programmu visām pašpārvaldes institūcijām. Visi darbojas kopīgu mērķu īstenošanai, kas tiek noteikti 3 gadiem, detalizēti izvērtējot 7 svarīgākās skolas darbības jomas.

Konkrētās darbības apraksta piemērs.

Kā DVĢ izvirzītā uzdevuma risinājumu saskatām nepieciešamību veicināt ilgtspējīgas izglītības vides veidošanu izglītības iestādē.

Ilgspējību saprotam kā kultūrvidi, kurā tiek skolēniem nodrošināta iespēja iegūt zināšanas, to pielietošanas pieredzi un veidot savu atskaites sistēmu, apzinoties ilgtspējīguma pamatprincipus: ekoloģiskumu, garīgumu un sabiedrības integritāti.

***Ekoloģiskums** tiek aplūkots kā ekonomisko attiecību attīstības analīze; atteikšanās lietot spēku attīstības veicināšanā; resursu saprātīga izmantošana; pārdomāta sabiedrības nodarbinātība; dzīves kvalitātes paaugstināšana, nenodarot kaitējumu videi. Vides aspektu skolēni izprot kā ekoloģiskās drošības nodrošināšanu; biodaudzveidības saglabāšanu.*

***Garīguma** aspekts parādījās pārdomās, pētījumos un secinājumos par pašreizējo cilvēku attieksmi pret dzīvību un to uzturošo sistēmu, savstarpējām attiecībām, uzsverot morālos un ētiskos aspektus - nākamo paaudžu tiesības uz labklājību, atbildību par biosfēru; nepieciešamību paplašināt vides izglītības saturu, izpratni par vērtībām un principiem; vides kapacitāti neietekmējošu pakalpojumu pieejamību; iespēju darbībām vietējā līmenī globālās perspektīvas kontekstā; līdzdalību lēmumu pieņemšanā.*

*Sabiedrības **integrācijas** sociālais aspekts tiek interpretēts kā izvēles brīvības, tradīciju respektēšanas; taisnīgas likumdošanas, izpildvaras un tiesu varas realizēšanas; sociālā un starppaaudžu taisnīguma; demokrātijas problēmas un to risināšanas nepieciešamība.*

Lai sekmīgi iekļautu skolotājus un skolēnus kopīgās stratēģijas realizēšanā, sākumā vienojāmies par jēdzienu izpratni.

Skolotājiem tika organizēti:

- informatīvi semināri,
- tematiskā ģimnāzijas konference,
- tematiskā pedagoģiskās padomes sēde par ilgtspēju izglītībā,

- MK sanāksmes, kurās tika apspriestas konkrētās darbības ilgtspējīgas vides veidošanas kontekstā,
- DVĢ iekļāvās UNESCO ASP projekta „Ilgtspējīgas sabiedrības modelis izglītības iestādē” aktivitātēs.

Skolēni 2007./2008.m.g. projektu nedēļas, kuras tēma bija „Ilgtspējīga attīstība” ar nedēļas moto: „Domā globāli, rīkojies lokāli”, izzināja ilgtspējīguma principu būtību, veidoja projektus, kuros analizēja ilgtspējīguma saturu, izvērtēja pasaules reālo situāciju, meklēja piedāvājumus problēmu risināšanai, veidoja izpratni par katra cilvēka atbildību nākamo paaudžu priekšā.

Arī 2008./2009.m.g. projektu nedēļā skolēni veidoja nākotnes vīziju ar devīzi: „Izgudro savu nākotni!”. Skolēnu darbības nolūks bija meklēt konkrēto iespēju, kā katrs cilvēks var nodrošināt sabiedrības ilgtspējīgu darbību. Klases stundās visās klašu grupās skolēni iepazīna aktuālākos pētījumus izglītībā pasaulē, skolēnu grupas ierosināja konkrētas aktivitātes.

Viens no skolēnu ierosinātajiem projektiem turpinās un tajā iesaistās visi ģimnāzisti. Tas ir makulatūras vākšanas un otrreizējas pārstrādes projekts, lai ekonomētu dabas resursus un taupītu ģimnāzijas finanšu līdzekļus kancelejas izdevumiem.

Otra grupa (9.klašu skolēni) vada interaktīvas nodarbības 7.klašu skolēniem par ūdens tēmu (ūdens folklorā, dabaszinībās utt.).

DVĢ piedāvā mācību vidi, kurā ģimnāzistam ir iespēja iegūt kvalitatīvu izglītību. Ģimnāzijā piedāvā attīstības pieeju, kura (a) balstās uz emocionālo plūsmu, iztēli un spēju izteikt savu ideju atraktīvi, paust viedokli par jebkuru jautājumu un atklājumu, un pieeju, kas (b) balstās uz problēmas dziļu, vispusīgu un zinātniski pamatotu pētījumu.

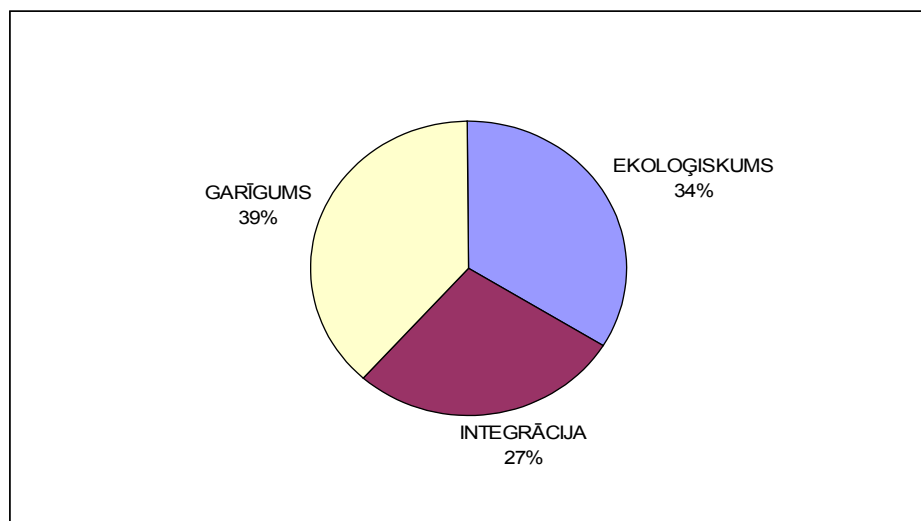
Ģimnāzisti labprāt pieņem un piedalās projektu darbos un veido zinātniski pētnieciskos darbus, kas ir viena no prioritārajām mācību aktivitātēm ģimnāzijā. Zinātniski pētnieciskais darbs un tā organizēšana ir joma, kurā ir iespējas realizēt formālās, neformālās un informālās izglītības integrēšanu, veicinot izglītības pārorientēšanu uz ilgtspējīgas attīstības mērķi.

DVĢ katrs ģimnāzists trīs vidusskolas gadu laikā veido divus pētnieciskos darbus, attīstot prasmes izpētīt kādu, paša pētnieka izvēlētu, problēmu plašākā kontekstā, integrējot dažādos mācību priekšmetos gūtās zināšanas, prasmes analītiski izvērtēt problēmu.

Piemēram, gatavojoties vienai no pedagogiskās padomes sēdēm (2009.g. februārī), ģimnāzijā tika veikta audzēkņu aptauja (n=85), lai noskaidrotu, kādas pētnieciskās intereses raksturo audzēkņu darbību. Respondentiem tika piedāvāts izvērtēt viņu veidotā ZPD problēmas izpēti kontekstā. No 24 piedāvātajām pazīmēm katrs izvēlējās raksturīgākās. Šīs, 274 reizes minētās, pazīmes tika sagrupētas atbilstoši ilgtspējīguma principiem. Rezultātā iegūts apstiprinājums tam, ka ģimnāzijā ir izveidota līdzsvarota mācību vide, kura pozitīvi ietekmē skolēnu izvēli pētīt problēmas kādā no ilgtspējīguma kontekstiem.

Kontekstu analīzē skolēni atzīmēja piedāvātās pazīmes - 274 reizes, tai skaitā:

- ekoloģiskuma problēmas minētas - 93 reizes;
- sabiedrības integritātes problēmas minētas – 75 reizes;
- garīguma konteksta problēmas minētas – 106 reizes.



Aptaujā skolēniem tika lūgts nosaukt mācību priekšmetus, kuri deva pilnīgāko priekšstatu par ekoloģisko, integritātes un garīguma kontekstiem (parādībām un procesiem, kas to raksturo). Daudzi skolēni nosauca **vairākus** mācību priekšmetus, kuru saturs un darbības formas viņiem palīdzēja veikt patstāvīgo pētniecisko darbu.

Pavisam tika nosaukti:

11.klasēs 91 mācību priekšmets;

12.klasēs 68 mācību priekšmeti.

Biežāk minētie, sadalot tos humanitārajos un eksaktajos, mācību priekšmetos ir:

11.klasēs – 69% humanitārie mācību priekšmeti; 30% - eksaktie mācību priekšmeti; vienu reizi nosaukta arī radošās jomas mācību priekšmets (sports).

12.klasēs - 71% humanitārie mācību priekšmeti; 29% - eksaktie mācību priekšmeti.

DARBĪBAS REZULTĀTU VĒRTĒŠANA

Darbības rezultātu izvērtēšana notiek visos līmeņos:

- **ģimnāzijas konferencē** izvērtē sasniegumus un iezīmē attīstības perspektīvas,
- **pedsēdēs** notiek rezultātu analīze un lēmumu par problēmu risinājumu pieņemšana,
- **iknedējas vadības un struktūrvienību vadītāju apspriedes** (mācību un audzināšanas, saimnieciskās, finanšu darbības jautājumu plānošana, īstenošanas stratēģijas izveide un darba rezultātu analīze),
- **MK sanāksmēs** regulāri izvērtē mācību vides elementu kvalitāti atbilstoši mācību priekšmetu specifikai un kopīgai ģimnāzijas izglītības stratēģijai,
- ik gadu **skolotāji veic sava darba izvērtējumu (pašvērtējumu)**, kas ir par pamatu, nosakot piemaksu par darba kvalitāti,

- izveidotas **kārtības**, kādā tiek vērtētas skolēnu zināšanas un izvērtēti skolēnu sasniegumi,
- **skolēnu izpētes programma** veicina mērķtiecīgu darbību skolēnu personības attīstībai,
- izveidotā daudzveidīgā **datu bāze** nodrošina kontroles iespēju un analīzes bāzi gan mācību, gan pedagogu aktivitāšu rezultātu izvērtēšanai,
- **skolēni mācību procesā** tiek mērķtiecīgi virzīti pašvērtējuma spēju attīstībai;
- ik pēc trim/četriem gadiem tiek veikta **vienas/vairāku darbības jomu detalizētā vērtēšana**, ņemot vērā iepriekš izvirzītās prioritātes,
- **vadības un darba grupu** līmenī periodiski tiek analizēta ģimnāzijas attīstības plāna izpilde, tiek veikts sasniegto rezultātu izvērtējums un turpmāko darbību plānošana,
- **ārējo vērtētāju sniegtās informācijas un atzinumu analīze** (ārējie vērtētāji – akreditācijas komisija, dažāda veida inspekcijas u.c. institūcijas).

Ģimnāzijā ir izveidota vienota zināšanu vērtēšanas sistēma. Ģimnāzijas vērtēšanas sistēma izveidē un uzlabošanā iesaistījās skolotāji. Ģimnāzijā visi skolotāji izmanto vienotu vērtēšanas skalu. MK ir izstrādāti mācību priekšmeta specifisko darbību vērtēšanas kritēriji.

Izstrādātas vienotas prasības pārbaudes darbu veidošanai un vērtēšanai. Skolotājiem organizētas praktiskās nodarbības vērtēšanas datorizētās uzskaites veikšanai.

Skolēni ir iepazīstināti ar vērtēšanas kritērijiem katrā mācību priekšmetā. Vērtēšanas noteikumi ir pieejami katram skolēnam un vecākiem dienasgrāmatā vai rokasgrāmatā.

Vērtēšana tiek kontrolēta (vērtējumu atbilstība, vērtējumu biežums).

Skolēni atzīmē, ka skolotāju sniegtie komentāri pārbaudes darbos veicina mācību kvalitāti. Skolotāji prot pamatot savus vērtējumus.

Pagājušajā mācību gadā īpaši tika akcentēta nepieciešamība veidot skolēnu prasmes veikt pašvērtējumu. Tradicionāli sākumā skolotāji vienojās par kopīgu izpratni, kas ir pašvērtējums. Visu mācību priekšmetu skolotāji ieviesa savā darbā daudzveidīgus pašvērtējuma kritērijus. Pedagoģiskās padomes sēdē skolotāji izvērtēja iegūtos rezultātus un dalījās ar savu pozitīvo pieredzi. Šobrīd liela daļa skolotāju izmanto skolēnu pašvērtējumu kā vienu no vērtēšanas elementiem.

Skolotāji analizē pārbaudes darbu rezultātus. 2008./2009.m.g. detalizētās vērtēšanas ietvaros tika analizēti arī skolotāju veidotie pārbaudes darbi visos mācību priekšmetos. MK apspriež tos un analīzes rezultātus izmanto mācību darba plānošanai un korekcijai.

Izveidota vienota datu bāze valsts pārbaudes darbu rezultātu apstrādei un analīzei. Pedagoģiskās padomes sēdēs un MK sēdēs tiek izmantoti analīzes rezultāti darba plānošanas procesā.

86,7% skolotāju atzīst, ka vērtēšana kā mācību procesa sastāvdaļa tiek īstenota labi un ļoti labi.

VADĪTĀJA PERSONISKO ĪPAŠĪBU ATTĪSTĪBA

DVĢ ir vairāku līmeņu vadītāji:

- pašpārvalžu vadītāji (skolēni, vecāki, ģimnāzijas padome)

- pedagogi (plašākais vadītāju loks),
- MK vadītāji,
- struktūrvienību vadītāji (karjeras izvēles centrs, sabiedriskās attiecības u.c.)
- vadības komanda,
- direktore.

Atbilstoši ģimnāzijā izstrādātajai pieredzei, visu līmeņu vadītāji tiek sagatavoti darbam (kursos, tematiskajos semināros, instruktāžās), iekļauti praktiskajā darbībā un tās rezultātu analīzē. Piemēram, skolotājiem tika organizēts seminārs par karjeras izaugsmes iespējām, vienā no pedsēdēm skolotāji dalījās pieredzē, ģimnāzijas konferencē tika iezīmēti izaugsmes iespēju virzieni. Skolotāji tiek mudināti iesaistīties starptautiskajos projektos, mācīties svešvalodas utt. Ģimnāzijas direktore ar savu personisko piemēru parāda skolotājiem izaugsmes iespējas (darbojas kā multiplikatore IAC tālākizglītības programmā „Starpkultūru izglītība”; piedalījās starptautiskajā tālākizglītības programmā ARION izglītības iestāžu vadītājiem, organizēja studiju vizīti Eiropas izglītības iestāžu vadītājiem ģimnāzijā, apguva angļu valodu starptautiskajā Valodu skolā Lielbritānijā u.c.).

Ir izstrādāta precīza skolas **vadības struktūra**. Ģimnāzijas vadības darba pienākumi, atbildības jomas, tiesības un pienākumu veikšanai nepieciešamā kompetence noteiktas amatu aprakstos. Vadītāji sniedz darbiniekiem nepieciešamo atbalstu. Visiem ģimnāzijas darbiniekiem ir informācija par ģimnāzijas vadības struktūru, pienākumiem, tiesībām un atbildības jomām.

Ģimnāzijas vadības jomas zināmas skolēniem, viņu vecākiem, citām ieinteresētajām personām. Visiem **pedagogiem** ģimnāzijā ir atbilstoša izglītība. Vairāk nekā pusei pedagogu ir maģistra grāds. 12.5% pedagogu šobrīd mācās maģistrantūrā vai doktorantūrā. Ģimnāzijas pedagogu augsto darba kvalitāti apliecina saņemtie apbalvojumi.

Pedagogi regulāri apmeklē tālākizglītības kursus.

Ģimnāzijā tiek izstrādāts un ar katru pedagogu saskaņots profesionālās pilnveides plāns katram gadam. Tas tiek veidots saskaņā ar ģimnāzijas attīstības plānu.

Skolotāju tālākizglītība notiek valstī noteiktajā kārtībā (kursi) un neformālā līmenī (semināri, pieredzes apmaiņa, pieredzes lasījumi, konferences u.c. formas). Skolotāju tālākizglītības nodrošināšanai tiek izmantoti ģimnāzijas resursi. Neformālās skolotāju tālākizglītības nodrošināšanā tiek iesaistīti arī ģimnāzijas vecāki.

Ģimnāzijā izveidota un sistemātiski tiek papildināta skolotāju datu bāze, kurā iekļauta informācija par izglītību, tālākizglītību, aktivitātēm, apbalvojumiem, kompetenci.

Metodisko kolēģiju vadītāji tiek izglītoti metodisko kolēģiju vadīšanas, darba organizēšanas, plānošanas un izvērtēšanas jomā. Metodisko kolēģiju vadītājiem tiek sniegts atbalsts. Lai uzlabotu metodiskā darba kvalitāti, pārstrādāti metodisko kolēģiju, reģionālā valsts ģimnāzijas metodiskā un pedagogu tālākizglītības centra un konsultatīvās padomes nolikumi.

Metodisko kolēģiju vadītāju un dalībnieku individuālais sniegums tiek regulāri (2x gadā) izvērtēts gan rakstiski, gan pārrunās ar MK vadītāju.. Metodisko kolēģiju sniegums ir atšķirīgs gan kvalitātes, gan kvantitātes ziņā. Ģimnāzijā ir 4 vidējā līmeņa vadītāji saimnieciskās un finansiālās darbības nodrošināšanai. Darbs šajā jomā tiek organizēts un vadīts profesionāli un kvalitatīvi.

Ģimnāzijas direktore ir ieinteresēta skolas darbā.

- Direktore ievieš un vada ģimnāzijas darbā nepieciešamās pārmaiņas saskaņā ar izstrādātajām stratēģijām, deleģē funkcijas un panāk to izpildi, pārzina situāciju, spēj prognozēt, pozitīvi ietekmē kopējo darbu.
- Direktorei ir lietišķas un labvēlīgas attiecības ar ģimnāzijas personālu, skolēniem, vecākiem un pašvaldību.
- Direktore prasmīgi vada ģimnāzijas vadības komandas darbu.
- Ģimnāzijā strādā saliedēta vadības komanda.
- Direktore konsultējas ar darbiniekiem svarīgu lēmumu pieņemšanā, taču uzņemas pilnīgu atbildību par lēmumu pieņemšanu.

Ģimnāzijas vadība nodrošina regulāru informācijas apmaiņu par ģimnāzijas darba stratēģiju un pieņemtajiem lēmumiem, kā arī informē par nodomiem un iesaista darbiniekus lēmumu pieņemšanā. Ģimnāzijā ir izstrādāta informācijas aprites sistēma, ieviesta jauna informācijas pasniegšanas tehnoloģija.

KOMPETENCES ATTĪSTĪBAS PROGRAMMA SKOLAS VADĪTĀJIEM

Skolas kolektīva iesaiste skolas attīstības plānošanā un skolas darbības izvērtēšanā

Apgūstamās tēmas un to īss izklāsts

1. Skolas attīstības plāna veidošanas, mērķu realizācijas stratēģijas.

Kvalitatīva darba īstenošanā ir nepieciešamas daudzveidīgas darba organizācijas formas un pašpārvaldes institūcijas, kuru mērķis un uzdevumi ir saskaņoti ar skolas izvirzīto vīziju un īstenošanas koncepciju.

Attīstības plānā noteiktās prioritātes kļūst par darbības programmu visām pašpārvaldes institūcijām. Visi darbojas kopīgu mērķu īstenošanai, kas tiek noteikti 3 gadiem, detalizēti izvērtējot 7 svarīgākās skolas darbības jomas.

2. Ilgtspējīgas izglītības vides veidošana izglītības iestādē.

Kā risinājumu vienam no izvirzītajiem uzdevumiem saskatām nepieciešamību veicināt ilgtspējīgas izglītības vides veidošanu izglītības iestādē.

Lai sekmīgi iekļautu skolotājus un skolēnus kopīgās stratēģijas realizēšanā, sākumā vienojamies par jēdzienu izpratni.

Skolotājiem tiek organizēti:

- informatīvi semināri,
- tematiskā ģimnāzijas konference,

- tematiskā pedagoģiskās padomes sēde par ilgtspēju izglītībā,
- MK sanāksmes, kurās tika apspriestas konkrētās darbības ilgtspējīgas vides veidošanas kontekstā,
- DVĢ iekļāvās UNESCO ASP projekta „Ilgspējīgas sabiedrības modelis izglītības iestādē” aktivitātēs.

Skolēni 2007./2008.m.g. projektu nedēļas, kuras tēma bija „Ilgspējīga attīstība” ar nedēļas moto: „Domā globāli, rīkojies lokāli”, izzināja ilgtspējīguma principu būtību, veidoja projektus, kuros analizēja ilgtspējīguma saturu, izvērtēja pasaules reālo situāciju, meklēja piedāvājumus problēmu risināšanai, veidoja izpratni par katra cilvēka atbildību nākamo paaudžu priekšā.

Arī 2008./2009.m.g. projektu nedēļā skolēni veidoja nākotnes vīziju ar devīzi: „Izgudro savu nākotni!”. Skolēnu darbības nolūks bija meklēt konkrēto iespēju, kā katrs cilvēks var nodrošināt sabiedrības ilgtspējīgu darbību. Klases stundās visās klašu grupās skolēni iepazīna aktuālākos pētījumus izglītībā pasaulē, skolēnu grupas ierosināja konkrētas aktivitātes.

DVĢ piedāvā mācību vidi, kurā ģimnāzistam ir iespēja iegūt kvalitatīvu izglītību. Ģimnāzijā piedāvā attīstības pieeju, kura (a) balstās uz emocionālo plūsmu, iztēli un spēju izteikt savu ideju atraktīvi, paust viedokli par jebkuru jautājumu un atklājumu, un pieeju, kas (b) balstās uz problēmas dziļu, vispusīgu un zinātniski pamatotu pētījumu.

3. Darbības rezultātu izvērtēšanas veidi.

Darbības rezultātu izvērtēšana notiek visos līmeņos:

- **ģimnāzijas konferencē** izvērtē sasniegumus un iezīmē attīstības perspektīvas,
- **pedsedēs** notiek rezultātu analīze un lēmumu par problēmu risinājumu pieņemšana,
- **iknedēļas vadības un struktūrvienību vadītāju apspriedes** (mācību un audzināšanas, saimnieciskās, finanšu darbības jautājumu plānošana, īstenošanas stratēģijas izveide un darba rezultātu analīze),
- **MK sanāksmēs** regulāri izvērtē mācību vides elementu kvalitāti atbilstoši mācību priekšmetu specifikai un kopīgai ģimnāzijas izglītības stratēģijai,
- ik gadu **skolotāji veic sava darba izvērtējumu (pašvērtējumu)**, kas ir par pamatu, nosakot piemaksu par darba kvalitāti,
- izveidotas **kārtības**, kādā tiek vērtētas skolēnu zināšanas un izvērtēti skolēnu sasniegumi,
- **skolēnu izpētes programma** veicina mērķtiecīgu darbību skolēnu personības attīstībai,
- izveidotā daudzveidīgā **datu bāze** nodrošina kontroles iespēju un analīzes bāzi gan mācību, gan pedagoģu aktivitāšu rezultātu izvērtēšanai,
- **skolēni mācību procesā** tiek mērķtiecīgi virzīti pašvērtējuma spēju attīstībai;

- ik pēc trim/četriem gadiem tiek veikta **vienas/vairāku darbības jomu detalizētā vērtēšana**, ņemot vērā iepriekš izvirzītās prioritātes,
- **vadības un darba grupu** līmenī periodiski tiek analizēta ģimnāzijas attīstības plāna izpilde, tiek veikts sasniegto rezultātu izvērtējums un turpmāko darbību plānošana,
- **ārējo vērtētāju sniegtās informācijas un atzinumu analīze** (ārējie vērtētāji – akreditācijas komisija, dažāda veida inspekcijas u.c. institūcijas).

Ģimnāzijā ir izveidota vienota zināšanu vērtēšanas sistēma. Ģimnāzijas vērtēšanas sistēma izveidē un uzlabošanā iesaistījās skolotāji.

Skolēni atzīmē, ka skolotāju sniegtie komentāri pārbaudes darbos veicina mācību kvalitāti. Skolotāji prot pamatot savus vērtējumus.

Īpaši tiek akcentēta nepieciešamība veidot skolēnu un skolotāju prasmes veikt pašvērtējumu. Skolotāji vienojās par kopīgu izpratni, kas ir pašvērtējums. Visu mācību priekšmetu skolotāji ir ieviesuši savā darbā daudzveidīgus pašvērtējuma kritērijus. Pedagoģiskās padomes sēdē tiek izvērtēti iegūtie rezultāti.

Tēzes kompetences attīstības programmai skolu vadītājiem

Tēma

1. Skolas attīstības plāna veidošanas stratēģija Daugavpils Valsts ģimnāzijā

2. Skola kā efektīva organizācija.

Pavisam īsi efektīvu skolu raksturo arī tā – tā ir skola, kura ir pietiekoši drosmīga atzīt patiesību par sevi un rast spēku mainīties.

Nav vienota, universāla formulējuma, kas ir efektīva skola. Skolas efektivitātes formulējums atkarīgs no katra indivīda filozofijas, kas ir skola? Kāpēc ir skola? Kā dēļ ir skola? Ja skolu pieņem kā sociālu institūciju, tad, runājot par skolas efektivitāti, būtu jāatbild uz jautājumu – cik plašā mērā skolai jāapmierina sabiedrības prasības? Šajā sakarībā var runāt par :

ārējo efektivitāti – skolēnu nākotni pēc skolas beigšanas, viņu vietu sabiedrībā;

iekšējo efektivitāti – kā skola attīsta skolēnu intereses, kā sekmē viņu centienus, kādi ir skolēnu sasniegumi.

3. Skolas efektivitāte.

Skolas darbība kopumā ir atkarīga no daudziem un dažādiem faktoriem:

skolas vadības darba kvalitātes,

reālās situācijas valstī, pašvaldībā (atbalsta vai neatbalsta izglītību),

skolas darbinieku kvalitatīvā sastāva,

pedagogu radošuma,

skolas iekšējās kultūras,

pozitīvas sadarbības vides,

skolēnu centieniem un mērķiem utt.

Augstākminētais vairāk attiecas uz skolas iekšējo raksturojumu, šīs pozīcijas skola var ietekmēt, taču jāņem vērā arī ārējie ietekmējošie faktori:

politiskā situācija valstī, reģionā, rajonā, pagastā (valdošās koalīcijas pārsvars un tā orientācija uz izglītību);

sociālā situācija (iespējas pedagogu finansiālajam un cita veida atbalstam);

ekonomiskā situācija (izglītības budžeta izmaiņu tendences, skolu tīkla optimizācija, resursi, celtniecība);

kultūrvides situācija (mērķieviržu tendences kultūrvides saglabāšanā un attīstībā, kultūrpolitikā vispār valstī);

konkurējošo izglītības iestāžu darbības principu un attīstības izvērtēšana un analīze

Izpētot literatūru un dažādu semināru materiālus, atrodam sekojošus dominējošos faktoros, kas raksturo efektīvu skolu:

Efektīva mācīšana un mācīšanās. Pietiekami garš un efektīvs mācību laiks. Skolēni iesaistīti dažādās mācību aktivitātēs, stundās netērē lieki laiku tā sauktajiem organizatoriskajiem momentiem.

Skolotāju atbildība un aizrautība ar savu darbu. Skolotāji ir entuziasti, viņi uzņemas atbildību, meklē jaunas darba formas ar skolēniem un kolēģiem, darbojas kā pētnieki. Skolotājiem ir dziļas zināšanas priekšmetā, efektīvu stundu vadībā.

Augsts prasību līmenis. Laba skola izvirza augstu prasību līmeni, tajā pat laikā cienot skolēnus, viņu spējas un vajadzības.

Skolēnu ietekme. Skolēni paši pozitīvi ietekmē savu stāvokli skolā. Viņi jūt un apzinās, ka tā ir viņu un skolotāju kopējā lieta, viņi ir ieinteresēti sekmīgā skolas darbā.

Kārtība un disciplīna. Skolēni un skolotāji apspriež uzvedības noteikumus, tos pieņem vecāki un sabiedrība. Skola ļauj skolēniem brīvi lemt, taču liek brīvi darboties noteiktas kārtības ietvaros.

Skola kā pilnībā funkcionējoša grupa. Augsta iekšējā sadarbība un “mēs” izjūta. Visu līdzdalība svarīgu lēmumu pieņemšanā.

Skolēnu līdzdalība un līdzatbildība. Pieaug skolēnu atbildība. Prakse rāda, ka skolās, kur skolēniem ir lielāka atbildība ir labāki gan mācību gan iekšējo noteikumu ievērošanas noteikumi. Šādām skolām ir raksturīgs biežs darbs dažādās darba grupās, darbs pie projektiem u.c., kuru skolēni un skolotāji strādā kopā.

Sadarbība ar vecākiem un apkārtējo sabiedrību. Vecāki saprot un apzinās, ka viņi var atbalstīt un sekmēt bērnu izaugsmi. Vecākiem ir aktīva, mērķtiecīga sadarbība ar skolu, viņi pilnībā ir informēti par bērnu mācību sasniegumiem un skolas darbu.

Kompetence visos līmeņos.

Plašas iespējas radošam darbam. Tiek atbalstīta iniciatīva.

Atklātība (atvērtība) īpaši no vadības puses.

Mērķtiecība – spēja izvirzīt un sekot mērķiem.

Materiālie un morālie resursi, lai izvirzītu jaunus, augstākus mērķus.

Citu, kā arī savu **zināšanu un spēju atzīšana**.

Visu skolas darbinieku atbildība par veiksmīgu skolas darbu. Spēja sadarboties ar citiem.

Skolēnu motivācija mācīties.

Skola stingri kontrolē savu efektivitāti un rod saikni ar skolēnu sasniegumiem un personīgās attīstības plašāku sekmēšanu no sabiedrības puses.

Skola un tās aprīkojums tiek izmantots lietderīgi un efektīvi, ir rūpīgi sabalansēts attīstības plāns, lai uzlabotu izglītības rezultātus. Skola nodrošina kvalitāti atbilstoši ieguldītajiem līdzekļiem.

Labvēlīgs skolas mikroklimats.

Spēcīga un noteikta vadība. Vadītājam uzticas, vadītājs atklāti iesaka savas prasības. Vadība ir paraugs citiem.

Atgriezeniskā saikne. Nepārtraukta darba izvērtēšana un koriģēšana

Skolotāju konferences (skolu konferences). Biznesa aprindu cilvēku, kuriem ir saistība ar izglītību, kopīgs pārmetums izglītības darbiniekiem ir , ka kopīgās sanāksmes ir neproduktīvas un nepārliciecināmas. Skolu vadītājiem jāizvairās no gariem ievadiem un slikti sagatavotiem jautājumu formulējumiem. Par izglītības darbinieku sastādītajiem dokumentiem izsakās, ka tajos bieži vērojama liekvārdība

23. Labi skolēnu un skolotāju darba apstākļi.

24. Stimulēšana darbam. Tiek atzīts ātrs un efektīvs darbs klasē un skolā, lai skolēni un skolotāji varētu koncentrēt savu darbību zināšanu apguves virzienā.

Gribētos piebilst, ka tikpat svarīgs un varbūt pat vēl svarīgāks nekā visi iepriekš uzskaitītie faktori ir tas, kā skola veido **sabiedriskās attiecības**. Nezin vai par efektīvu tiks uzskatīta skola, par kuras darbību sabiedrībai būs maz vai nemaz oficiālas informācijas. Mūsdienu sociāli – ekonomiskajos apstākļos, kad jebkuru procesu galvenais virzošais spēks ir konkurence, arī skolām tas ir jāuztver kā nopietns izaicinājums. Ar veiksmīgu sabiedrisko attiecību īstenošanu, skola var panākt būtisku vecāku un sabiedrības izpratni un atbalstu skolā un izglītībā notiekošajam, piesaistīt papildus finansu resursus, labus pedagoģiskos kadrus, nodrošināt izglītības kvalitāti un piesaistīt skolēnus.

5. Skolas vīzijas un skolas tēla veidošanas saistība.

Skola tāpat kā jebkura organizācija ir ieinteresēta veidot par sevi pozitīvu vērtējumu – veidot pozitīvu tēlu. Tā ir sevis parādīšana, pieteikšana, pasniegšana. Pie gandrīz vienādas mācību kvalitātes un līdzīgiem apstākļiem, skolas tomēr atšķiras viena no otras tieši ar sev raksturīgo.

Skolas tēlu veido reālais darbs, kas notiek skolā , skolas gaisotne (kultūra), sabiedriskās attiecības (sadarbība ar sabiedrību, organizācijām un iestādēm, plašsaziņas līdzekļiem u.c.) un prasme piedāvāt skolā pieejamās iespējas (mārketingš).

Skolas tēlu ietekmē tas, ko par skolu runā un domā paši skolēni, skolotāji, citi skolas darbinieki, skolēnu vecāki. Uzlabojot iekšējo organizāciju , skolas mikroklimatu var panākt arī pozitīvu ārējo tēlu. Skolas tēls ir visciešākajā saistībā ar reālo skolas darbu un skolā valdošo gaisotni, jo tas ir sava veida realitātes spogulis.

Tāpēc domājot par skolas vīziju mēs esam spiesti domāt arī par skolas tēlu (visbiežāk to darot neapzināti). Vīzija savā ziņā ir sava veida pozicionēšana – mēs iedomājamies, iztēlojamies, kas mēs vēlamies būt.

6. Sabiedriskās attiecības.

Starp izglītības iestādēm un sabiedrību pastāv dažādas un sarežģītas attiecības. Sabiedrisko attiecību galvenās iekšējās un ārējās komunikācijas mērķauditorijas ir šādas:

Pati nozīmīgākā skolas auditorija – skolēni. Patiesībā sabiedriskās attiecības sākas klasē. Sabiedriskās domas aptaujās vecāki apliecina, ka jautājumos par to, kas īsti notiek skolā, viņi visvairāk uzticas bērnu sniegtajai informācijai. Mums visiem – klases audzinātājam, priekšmetu skolotājiem, vadībai jāveido skolēnu viedoklis par norisēm skolā, jāgādā, lai skolēni būtu informēti par skolas darbības politiku, lai izglītības programmas apmierinātu viņu nepieciešamības, atbilstu viņu spējām, jāveido tāda gaisotne, lai skolēni un viņu vecāki lepotos ar savu skolu.

Sabiedrisko attiecību programmā jāiekļauj viss skolas personāls – gan direktors un skolotāji, gan arī autobusa vadītājs, muzeja uzraugs un skolas medicīnas māsa. Skolotāju ikdienas darbs nodrošina aktīvu komunikāciju ar skolēniem, vecākiem un pārējiem izglītības procesā iesaistītajiem cilvēkiem. Tādējādi viņi spēj izveidot nozīmīgu atgriezenisko saiti ar administratoriem un tiem, kas atbild par mācību programmām un citām programmām.

Izglītošanās procesā un adekvāta budžeta nodrošināšanas aspektā galvenā loma ir vecākiem. Spēcīgs vecāku atbalsts palīdz atsist dažādu ekstrēmi noskaņotu grupu uzbrukumus. Labas attiecības ar vecākiem sākas ar biežu un godprātīgu komunikāciju starp skolotājiem un vecākiem. Komunikācijas pasākumos ietilpst apspriedes, vecāku klātbūtne stundās novērotāju statusā, īpašas vecākiem paredzētas programmas.

Uzņēmējdarbības aprindu un skolu partnerattiecības ir daudzveidīgas. Skolas apzinās, ka tām ir nepieciešama uzņēmēju un ražotāju palīdzība un atbalsts. Savukārt uzņēmēji apzinās, ka viņi ir dziļi ieinteresēti skolu darbībā.

Vietējo iedzīvotāju mērķgrupas ir vecāki, nodokļu maksātāji un citi pilsoņi, kas jūtas kompetenti spriest par to , “ko mūsu skolās vajadzētu mācīt”. Periodiskas vecāku un citu mērķgrupu aptaujas ļauj novērtēt skolas tēlu sabiedrības acīs, kā arī nodrošina atgriezenisko saiti, kas nepieciešama izglītības darba pilnveidošanai.

Vietējie un masu saziņas līdzekļi informē sabiedrību par to, ko skolas dara un ko ir ielānojušas darīt. Lai reportieru rīcībā būtu pietiekami daudz informācijas, skolām jāizstrādā plānveida informēšanas programmas, ko vada pieredzējis sabiedrisko attiecību speciālists. Vairākumam vietējo masu saziņas līdzekļu nav ne personāla, ne pieredzes, lai tie spētu profesionālā līmenī aprakstīt izglītības problēmas.

7.Skolas kultūra.

Organizācijas kultūru varētu definēt arī šādi - organizācijas kultūra ir tās dalībnieku vienotu priekšstatu sistēma par to, ar ko šī organizācija atšķiras no citas organizācijas. Varētu teikt arī, ka skolas kultūra ir tajā dominējošās vērtības.

Uzskata, ka ir ap desmit kultūras normas, kas var ietekmēt skolas efektivitāti, tās ir savstarpēji cieši saistītas, papildina viena otru, tās atspoguļo, kā cilvēki vērtē viens otru, kā paļaujas viens uz otru:

dalīti mērķi – “mēs zinām, kur mēs virzāmies”;

atbildība par panākumiem – “mums jāgūst panākumi”;
koleģialitāte – “mēs strādājam kopā”;
ilgstoši uzlabojumi – “mēs varam būt kopā”;
mūžizglītība – “jāmācās mums visiem”. “Kad skolotājs apstājas augt, to pašu dara skolēns”;
riska uzņemšanās – “mēs mācāmies mēģinot kaut ko jaunu”;
atbalsts – “vienmēr būs kāds, kurš man palīdzēs”;
savstarpējā cieņa – “katram ir kaut kas, ko piedāvāt”;
atklātība – “mēs varam apspriest mūsu atšķirības”;
svētki un humors – “mēs jūtamies labi esot kopā”.

Stiprai organizācijas kultūrai ir raksturīgs:

Darbīgums. Skolas personālam ir skaidra apkārtējā pasaule. Tas viennozīmīgi lemj un darbojas.

Nevainojama saziņa. Pateicoties viendabīgam orientācijas modelim, lēmumu akceptēšanas process ir vienkāršāks un tiešāks nekā uzņēmumā ar tīri formālu saziņu, jo darbiniekiem ir kopīga valoda.

Ātra izlemšana. Kopīgi ideāli un saskanīga valoda atvieglo un paātrina kolektīvo lemšanas un problēmu risināšanas procesu.

Caurspīdīga informācija. Darbiniekiem plāni un lēmumi ir zināmi, un viņi to atbalsta, tāpēc plānu un ieceru īstenošana ir strauja un efektīva.

Spēcīga motivācija un komandas gars. Darbinieki ir gatavi būt kopā ar citiem kolēģiem un ar visu organizāciju kopā.

Stabilitāte un drošība, uzticamība. Kopīgie akceptētie rīcības paraugi ideāli klusina bailes, nedrošību, stiprina kopības izjūtu. Tādēļ kadru mainība un darba kavējumu ir mazāk nekā citās skolās.

Organizāciju kultūra izpaužas:

organizācijas misijas un stratēģijas kopējā izpratnē,

cilvēku savstarpējo attiecību raksturā,

attieksmē pret darbiniekiem un klientiem,

pamudinājumos,

novērtēšanas sistēmā,

darbinieku teiktajā par savu darbu,

organizācijas mītos rituālos, un ceremonijās,

līderības stilā.

8.Mārketinga –iespēja skolai

Ja izglītības iestāde domā par stratēģiju, tad mārketingam ar to ir vistiešākā saistība. Piemēram, kad skola definē, kas ir šīs konkrētās skolas vīzija, kas ir tie mērķi, ko skola vēlas sasniegt, tad palīgā var nākt mārketinga piedāvātās iespējas, piemēram, tā saucamā pozicionēšana. Skola noliek sevi noteiktā pozīcijā, kādu tā vēlas

ieņemt attiecībā pret pārējām skolām, pret sabiedrības viedokli. Lai izvirzītu mērķi un sāktu to īstenot, jānoskaidro pozīcija, kurā skola atrodas un vēlamā pozīcija.

Mārketings ir nepieciešams visām skolām, taču skolas ir gan līdzīgas, gan atšķirīgas tāpat kā ir lieli uzņēmumi, sekmīgi uzņēmumi un nepietiekami sekmīgi uzņēmumi. Arī aktualitātes skolām var būt pat ļoti dažādas. Vienai skolai ir aktuāls skolēnu piepildījums, citai mācīšanas vai mācīšanās darba kvalitāte, vēl citai disciplīnas jautājumi u.c. Šinī gadījumā līdzīgi kā biznesā var runāt par dažādām mārketinga stratēģijām, kuras veic uzņēmumi ar nosacīti dažādu tirgus situāciju. Ir viena veida mārketinga stratēģijas uzņēmumiem, kam ir nepietiekams pieprasījums un ir stratēģijas uzņēmumiem, kam ir pārmērīgs pieprasījums. Te iezīmējas divas galējības, bet pa vidu ir vēl dažādas robežsituācijas. Mārketings ir izmantojams visos gadījumos, jo katrai skolai ir jādara kaut kas cits katrā atsevišķā gadījumā.

Skolas mārketinga jēdziens ietver daudz plašāku būtību un ir dziļāk izprotams nekā vienkārši – kā pārdot skolu?

Skolas mārketingā ir iekļaujamas tādas būtiskas sastāvdaļas kā:

skolas kultūra;

klientu un sociālo vajadzību, vēlmju izpēte un analīze;

skolas misijas, vīzijas un mērķu izvirzīšana vai papildināšana, balstoties uz izpētes rezultātiem;

skolas veicināšanas politikas izstrāde.

Skolas, kas ir plānojušas stratēģisko attīstību, tiešā vai netiešā veidā ir saskārušās ar jau nosauktajām mārketinga sastāvdaļām. Būtiski ir pieminēt, ka visi skolas mārketinga jautājumi ir jāplāno un jāīsteno ciešā saistībā ar skolas vīziju un mērķiem. Tikai tādā gadījumā pastāv iespēja, ka skola ne vien strādās labi, bet arī, ka par labo darbu zinās citi.

Problēmas, ar kurām saskaras skolas saistībā ar mārketingu;

skolēnu spektrs un līdz ar to dažādo vajadzību loks ir tik liels, ka to visu vienlaikus apmierināt gandrīz nav iespējams. Viena daļa nāk mācīties, taču cita skolu apmeklē tikai tādēļ, ka tā liek vecāki

otra problēma varētu būt saistīta ar skolas vārdu. Liela nozīme ir tam, lai skolai vispār būtu vārds nevis numurs.

Nākamais – lai izvēlētajam vārdam būtu pozitīva nokrāsa, tā saucamā vārda tonalitāte.

sabiedrībai būtu jāsaņem neatkarīgs skolas redzējums par skolā notiekošo (tā varētu būt skolas avīze vecākiem, sižeti vietējā televīzijā, informācija presē). Pozitīvas informācijas plūsma pozitīvi ietekmēs skolas tēlu.

Mārketings ir pielietojams visos gadījumos. Arī skolai ar augstu reputāciju nebūtu jāapstājas uz vietas, bet jādomā kā sasniegto uzturēt un saglabāt. No otras puses skolām, kurām nav pietiekama reputācija, vispirms būtu jādomā, kā pie tās tikt.

Mārketings svarīgākā prasība: vispirms izpētīt, pēc tam apmierināt abu pušu vajadzības. To var izdarīt tikai tad, ja šīs prasības zina. Otra būtiska lieta, kas būtu jāņem vērā, ir izzināt potenciālo pircēju (vecāku, audzēkņu) viedokli par uzņēmumu (skolu). Ja viedoklis ir pozitīvs, tālākā stratēģija balstīsies uz šī viedokļa pastiprināšanu. Taču, ja viedoklis ir kardināli negatīvs, tad stratēģijai jābūt īpaši pārdomātai un daudz pūļu jāiegulda tieši pārliecināšanā. Būtiski ir pieminēt, ka visi skolas **mārketings jautājumi ir jāplāno un**

jāisteno ciešā saistībā ar skolas vīziju un prioritātēm. Tikai tādā gadījumā pastāv iespēja, ka skola ne vien strādās labi, bet par to zinās arī citi.

10.-12. Stratēģija.

Skolas vīzija. Darbs pie skolas vīzijas noformulēšanas ilga gandrīz veselu mācību gadu, jo šī mācību gada laikā skolas kolektīvam (pedagogiem, skolēnu līdzpārvaldei un ģimnāzijas padomei) bija iespēja piedalīties 4 semināru ciklā “Skolas darba vērtēšana un attīstības plānošana”, kura mērķis bija sagatavot skolas kolektīvu skolas darba vērtēšanai un iesaistīt skolas attīstības plānošanā. Apzinot visu skolas darbā ieinteresēto pušu intereses un vajadzības attiecībā uz skolas darbu, radās skolas nākotnes vīzijas redzējums.