

LATVIJAS UNIVERSITĀTE



AGRIS UPENIEKS

**JAUNO IZGLĪTĪBAS IESTĀŽU VADĪTĀJU  
SAGATAVOŠANA UN ADAPTĀCIJA DARBAM  
IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒS**

**Promocijas darbs**

Promocijas darbs izstrādāts  
vadībzinātnes doktora zinātniskā grāda iegūšanai

Nozare – **vadībzinātne**

Apakšnozare – **izglītības vadība**

Promocijas darba zinātniskais vadītājs:

Dr. paed., profesors **OSKARS ZĪDS**

**Rīga 2008**

## SATURS

<b>Ievads</b> .....	4
<b>I Teorētiski pētnieciskā daļa</b> .....	18
1. Organizācijas vadītāja būtības un darbības raksturojums.....	18
1.1. Vadīšanas un vadībzinātnes būtības izpratne vēsturiskajā kontekstā.....	18
1.2. Vadītāja darbība un vadītājam nepieciešamās kompetences .....	22
2. Izglītības iestādes vadītājs – valsts un pašvaldības izglītības politikas īstenotājs.....	25
2.1. Izglītības iestādes vadītājs – vadītājs specifiskā jomā.....	25
2.2. Izglītības iestādes vadītājam nepieciešamās kompetences .....	28
2.3. Izglītības iestādes vadītājam atbilstošas personības iezīmes – veiksmīgas darbības un karjeras virzības nodrošinājums.....	42
3. Izglītības iestādes vadītāja darbības sākumposms, tā nozīme jaunā izglītības iestādes vadītāja personīgajā karjerā, izglītības iestādes darbībā un attīstībā .....	48
3.1. Izglītības iestāžu vadītāju izglītošanas un darbā pieņemšanas pieredze un prakse Latvijā .....	48
3.2. Izglītības iestāžu vadītāju izglītošanas un darbā pieņemšanas prakse ārzemēs .....	55
3.3. Adaptācija – problēmas un risinājumi – vadošās darbības sākumposma atbildīgākais process.....	58
4. Teorētiski pētnieciskā daļas kopsavilkums .....	68
5. Secinājumi .....	70
<b>II Praktiski pētnieciskā daļa</b> .....	71
6. Pētījuma metodoloģija un organizācija .....	71
7. Gadījuma pētījuma analīze .....	75
8. Izglītības iestāžu vadītāju vadošā darba sākumposma analīze .....	80
8.1. Pētījuma respondentu raksturojums .....	80
8.2. Vadošā darba izvēles motivācijas vērtējums un analīze.....	97
8.3. Jauno izglītības iestāžu vadītāju darbības un problēmas .....	107
8.4. Izglītības iestāžu vadītāja amata pretendentu speciālas izglītošanas un psiholoģiskās sagatavošanas nepieciešamības analīze .....	114
8.5. Izglītības iestāžu vadītāju tālākizglītības vajadzību un veidu vērtējums.....	118
9. Praktiski pētnieciskās daļas kopsavilkums .....	122
10. Secinājumi .....	126
<b>III Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālais modelis, tā novērtēšana un dažu komponentu aprobācija</b> .....	127

11. Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālais modelis .....	127
12. Vadošās darbības uzsākšana izglītības iestādēs.....	131
13. Modeļa komponentu aprobācijas un vērtēšanas metodoloģija un organizācija .....	136
14. Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa komponentu aprobācija...	138
15. Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa ekspertu vērtējums .....	139
16. Secinājumi .....	148
<b>Ieteikumi izglītības iestāžu vadītāju atlasei, darbā pieņemšanai un izglītošanai....</b>	<b>150</b>
17. Ieteikumi Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrijai.....	150
17.1. Izglītības iestāžu vadītāju statusa noteikšanai un atbalsta nodrošināšanai ...	150
17.2. Izglītības iestāžu vadītāju izglītības modeļa izveidei .....	151
17.3. Izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtības noteikšanai .....	152
18. Ieteikumi Izglītības pārvaldēm .....	152
19. Ieteikumi izglītības iestāžu vadītāja amata pretendentiem .....	153
20. Ieteikumi jaunaizglītības iestāžu vadītājiem .....	153
<b>Nobeigums un secinājumi .....</b>	<b>156</b>
<b>Izmantoto bibliogrāfisko avotu saraksts .....</b>	<b>161</b>
<b>Pielikumi.....</b>	<b>176</b>
Nr.1 Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programma „Ievads skolvadībā (B1; B2)” .....	177
Nr.2 Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programma „Pirmsskolas izglītības iestādes vadīšana (B1; B2)” .....	180
Nr.3 Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programma „Vispārizglītojošās skolas vadīšana (A1)” .....	183
Nr.4 Aptaujas anketa izglītības iestāžu vadītājiem par vadošā darba sākumposmu .....	185
Nr.5 Aptaujas anketa pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmas „Vispārizglītojošās skolas vadīšana (A1)” klausītājiem .....	192
Nr.6 Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programma „Vispārizglītojošās skolas vadīšana (A1)” klausītāju aptaujas anketu datu apkopojums .....	195
Nr.7 Eksperta anketa.....	205
Nr.8 Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa ekspertu novērtējums .....	206
Nr.9 Intervija ar respondentu R <sub>1</sub> .....	208
Nr.10 Intervija ar respondentu R <sub>2</sub> .....	214
Nr.11 Intervija ar respondentu R <sub>3</sub> .....	218
Nr.12 Intervija ar respondentu R <sub>4</sub> .....	223
Nr.13 Aptaujas anketas izglītības iestāžu vadītājiem par vadošā darba sākumposmu kvalitatīvie dati .....	227

## IEVADS

20. gadsimta beigās pasaules vēsturē iezīmējās ar straujām un plašām pārmaiņām sabiedriski politiskajā dzīvē – Vācijas Federatīvās Republikas (VFR) un Vācijas Demokrātiskās Republikas (VDR) apvienošanos, Padomju Sociālistisko Republiku Savienības (PSRS) sabrukumu un virkni neatkarīgu valstu izveidošanos, sociālisma noņemšanas sabrukumu, jaunu starptautisko organizāciju veidošanos un esošo paplašināšanos (Eiropas Savienība (ES), Ziemeļatlantijas līguma organizācija (NATO) u.c.) vai sabrukumu (Varšavas pakts u.c.). 20. un 21. gadsimta mija, trešās tūkstošgades sākums pasaules sabiedriski politiskajā un ekonomiskajā dzīvē raksturojas ar vērtību pārvērtēšanu un jaunu perspektīvu iezīmēšanu.

Gadsimtu mija rosināja pasaules iedzīvotājus izanalizēt notikušo, uzmanīgāk vērtēt notiekošo un drosmīgāk prognozēt nākotni. Cilvēces nākotne nav iedomājama bez atbilstošas izglītības. Kā norāda Starptautiskās Komisijas par izglītību 21. gadsimtam priekšsēdētājs Žaks Delors (Jacques Delors, Francija):

*„Komisija neuzskata izglītību par brīnumzālēm vai burvju formulu, kas paver durvis uz pasauli, kurā visi ideāli būs sasniegti, bet gan par vienu no galveniem līdzekļiem, kas ir mūsu rīcībā, lai veicinātu dziļāku un harmoniskāku tautu attīstību un tādējādi mazinātu nabadzību, izstumtību, zināšanu trūkumu, apspiestību un karus” (Mācīšanās ir zelts 2001, 17. lpp.).*

Neapstrīdot izglītības patiesi lielo nozīmi cilvēku un valsts dzīvē, Latvijas sabiedrība bieži vien kritizē izglītības politiku gan pašvaldību, gan valsts līmenī. Nereti izglītībai svarīgu jautājumu izskatīšanu politiķi atliek uz nenoteiktu laiku vai pat cenšas izvairīties no to risināšanas vispār, ja tas notiek politiski neizdevīgā laikā, jo parasti tam nepieciešami lieli finansiālie līdzekļi un to atrisināšana lielākoties nevar kalpot populistiskiem mērķiem. Tāpēc liela nozīme ir visu līmeņu izglītības vadītājiem, kuru mērķtiecīgas darbības rezultātā, ietekmējot politiskos procesus un izglītības jautājumu risināšanu gan pašvaldību, gan valsts līmenī, var panākt izglītības iestāžu efektīvu darbību un attīstību. Prakse liecina, ka skolu direktori ir tieši tie, kuri nodrošina izglītības attīstību un efektivitātes paaugstināšanos, jo *„...skolu direktori ir viens no galvenajiem faktoriem, ja pat ne svarīgākais faktors, kas nosaka skolu efektivitāti. Dažkārt labs skolas direktors, kas spēj izveidot efektīvu komandu un ko uzskata par kompetentu un gatavu atbalstīt jaunas idejas, būtiski uzlabo skolas darba kvalitāti” (Mācīšanās ir zelts 2001, 137. lpp.).*

Lai sekmētu mērķtiecīgas izglītības politikas veidošanu un izglītības iestāžu efektīvāku darbību, Starptautiskās Komisijas ziņojumā Apvienoto Nāciju Izglītības, Zinātnes un Kultūras organizācijai (UNESCO) par izglītību 21. gadsimtam tiek akcentēta

nepieciešamība gādāt, „lai vadības groži nonāktu kvalificētu profesionāļu rokās, kas saņēmuši īpašu izglītību, cita starpā tieši vadības jomā” (*Mācīšanās ir zelts* 2001, 137. lpp.).

20. gadsimta nogale, sākot jau ar 70. gadiem, Latvijā iezīmējās ar intensīvu izglītības iestāžu vadošo darbinieku izglītības sistēmas izveidi un tās attīstību. Šo darbu uzsāka Skolotāju kvalifikācijas celšanas institūta speciālisti, izstrādājot un publicējot metodiskos līdzekļus izglītības iestāžu vadības jautājumos vispārizglītojošo izglītības iestāžu vadītājiem (piemēram, *Birkmanis* 1969, *Sametis* 1990) un veicot metodisko un zinātnisko darbu. Sākot ar 1978. gadu, Latvijas Universitātes Tautas izglītības organizatoru sagatavošanas un kvalifikācijas celšanas fakultātē tika organizēti kvalifikācijas celšanas kursi esošo izglītības iestāžu vadītāju profesionālajai pilnveidei, kā arī vispārējās izglītības iestāžu pedagogiem izglītības iestāžu vadošo darbinieku rezerves izveidošanai. Šajā fakultātē tika izstrādāta un no 1989. gada līdz fakultātes likvidācijai 1993. gadā realizēta izglītības vadītāju profesionālās kvalifikācijas programma. Vēlāk šādu programmu neilgu laiku vēl realizē LU Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātē. (*Skolvadība – idejas, versijas, pieredze* 1996, 19. lpp.).

Pašreiz izglītības iestādes vadītāja kvalifikāciju var iegūt vienīgi Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolā. Zināšanas izglītības vadībā interesenti var iegūt, studējot pedagoģijas, izglītības zinātņu vai profesionālās augstākās izglītības maģistra studiju programmās LU Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātē, Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolā, Daugavpils Universitātē un Liepājas Pedagoģijas akadēmijā. Diemžēl šo programmu absolventi iegūst akadēmiskā vai profesionālā maģistra grādu nevis kvalifikāciju. Pie tam gan akadēmiskā, gan profesionālā maģistra programmas saturs neatbilst izglītības iestāžu vadošo darbinieku praktiskajām vajadzībām, kā arī daļu no tām neatzīst izglītības iestāžu vadītāju atestācijā. Pašreizējie izglītības iestāžu vadītāju atestācijas noteikumi ir vienkāršoti, salīdzinot ar iepriekšējiem, tāpēc neveicina vadītāju motivāciju pilnveidot savu profesionālo meistarību un/vai iegūt kvalifikāciju izglītības vadības jomā.

Analizējot straujos izglītības pārmaiņu procesus kopš Latvijas neatkarības atgūšanas 1990. gadā un to rezultātus, iepazīstoties ar izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtību, izglītības un tālākizglītības praksi Lielbritānijā (*Teachernet; National College for School Leadership*), Slovēnijā (*National school for leadership in education Slovenia*), kā arī citās Eiropas valstīs (*Verbiest* 2006), Amerikas Savienotajās Valstīs (*Anderson* 1991) un citur, pārlicinoties par izglītības iestāžu vadītāju profesionalitātes lielo nozīmi izglītības attīstībā, kas ir visas tautsaimniecības attīstības pamats, un apzinoties Latvijas izglītības iestāžu vadītāju izglītības un tālākizglītības nesakārtotību un izglītības iestāžu vadītāju darbības atbalsta pasākumu organizēšanas nepieciešamību, autors izvēlējās promocijas darba tematu –

**„Jauno izglītības iestāžu vadītāju sagatavošana un adaptācija darbam izglītības iestādēs.”**

Izstrādājot promocijas darbu, autors veica starpdisciplināru pētījumu, kurā tika analizēts vispārīzglītojošo izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposms un to ietekmējošie faktori, izmantojot vadībzinātnes, izglītības vadības, pedagoģijas, psiholoģijas, organizāciju psiholoģijas, socioloģijas, ekonomikas un citu zinātnes nozaru un/vai apakšnozaru teorētiskos aspektus.

### **Pētījuma sabiedriski politiskā nozīme**

Straujais pārmaiņu laiks 20. gadsimta beigās un 21. gadsimta sākumā raksturojas ar četrām galvenajām iezīmēm: jauno ekonomiku, globalizāciju (*Neiders, Eglīte 2005; Klauss 2002, 162. lpp.; Rifkins 2004*), maternālā dzīves modeļa dominanti un upura (jeb austrumu) apziņas kultūras ietekmes palielināšanos (*Jensen 2001*).

Globalizācija attīstījusies kā ekonomikas, politikas un kultūras savstarpēju mijiedarbību galarezultāts, kuru pašreizējā momentā raksturo ekonomikas mārketizācija, liberalizācija un demokratizācija politikā un kultūras universalizācija. Globalizācijas rezultātā:

- ✓ ekonomika pakāpeniski atbrīvojas no dažādiem ierobežojošiem faktoriem un arvien vairāk atbilst tirgus ekonomikai;
- ✓ politikā vērojama liberalizācija un decentralizācija;
- ✓ notiek intensīva informācijas un pieredzes apmaiņa, kā rezultātā nostiprinās universālais un pastāv liela individualizācija un diferenciacija (*Kalve 2005, 17. lpp.*).

Intensīvā tehnoloģiju attīstība ir nodrošinājusi saimniecisko uzplaukumu lielākajā daļā pasaules valstu, kas izraisījis spraigu starptautisko konkurenci. Starptautiskās Komisijas par izglītību 21. gadsimtam ziņojumā UNESCO norādīts, ka „*pašreizējais attīstības modelis ir klaji ierobežots, jo tas veicina nevienlīdzību un tā cilvēciskās un ekoloģiskās izmaksas ir pārāk lielas*” (*Mācīšanās ir zelts 2001, 63. lpp.*). Tāpēc Starptautiskā Komisija izglītību definē ne tikai kā ekonomiskās izaugsmes veicinātāju, bet arī kā tautu attīstības pamatnosacījumu.

Lai nodrošinātu laikmetam atbilstošu izglītību, nepieciešams izstrādāt un realizēt tādu izglītības politiku, kas veicinātu izglītības kvalitātes stabilizēšanos un paaugstināšanos un izglītības politikas, un attīstības politikas konvergenci. „*Izglītības politikai jāveido jaunas saites ar attīstības politiku, lai stiprinātu zināšanu un prasmju bāzes attiecīgās valstīs: veicinātu ierosmi, darbu komandās, reālistiskas sinerģijas, kas ņem vērā vietējos resursus, pašnodarbinātību un uzņēmības garu*” (*Mācīšanās ir zelts 2001, 75. lpp.*).

Starptautiskās Komisijas par izglītību 21. gadsimtam loceklis, Japānas izglītības darbinieks Isao Amagi norāda, ka „skolu vadības pilnīgošana” ir viena no trim izglītības politikas jautājuma par skolu izglītības kvalitāti risināšanas iespējām. Tas ir iespējams tikai tad, ja direktori nodrošinās labu vadību un skolotāji aktīvi piedalīsies skolu pārvaldē.

Starptautiskās Komisijas ziņojumā uzsvēta arī skolu direktoru nozīmīgā loma skolas efektivitātes veidošanā. (*Mācīšanās ir zelts* 2001, 181. lpp.).

Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (OECD) ekspertu ziņojumā par 1999. gadā veikto Latvijas izglītības politikas analīzi uzsvērts, ka, „*lai nodrošinātu, ka IZM (Izglītības un zinātnes ministrijas) ierosinātās pārmaiņas tiek realizētas visā sistēmā, ļoti svarīgi izstrādāt nacionālo stratēģiju un sistēmu, kas nodrošinātu skolu direktorus ar pastāvīgu atbalstu skolu vadībā*” (*Nacionālo izglītības politiku analīze: Latvija 2001*, 83. lpp.). Ekspertu ziņojumā norādīts Slovēnijas kā valsts, kura mērķtiecīgi pārveido izglītības sistēmu, pozitīvais piemērs nacionālās izglītības iestāžu vadītāju izglītības un tālākizglītības skolas izveidē.

Lai Latvijā izstrādātu nacionālo stratēģiju izglītības iestāžu vadītājiem atbalsta sniegšanai izglītības iestāžu vadībā, nepieciešams,

- ✓ izstrādāt izglītības iestāžu vadītāju profesionālo standartu;
- ✓ izveidot izglītības iestāžu vadītāju izglītības sistēmu;
- ✓ izveidot izglītības iestāžu vadītāju atbalsta sistēmu – mentoringu, konsultācijas, metodisko materiālu un normatīvo aktu apkopojumu Izglītības un zinātnes ministrijas mājas lapā internetā u.c.

Tas nav iespējams bez izglītības iestāžu vadītāju darbības problēmu izpētes, nepieciešamo kompetenču noteikšanas un metodisko materiālu izstrādes.

### **Pētījuma zinātniski teorētiskā aktualitāte**

Sākot ar 20. gadsimta 60-tajiem gadiem rietumvalstu zinātnieki pētījuši izglītības iestāžu vadītāju darbību un izglītības iestāžu vadību kopumā – T. Bušs, B. Everards, J. Morris un L. Stolla Anglijā, P. Dalins un V. D. Rusts Norvēģijā, D. Finks, M. Fulans Kanādā un citi.

Arī Latvijā ir veikti izglītības iestāžu vadītāju darbības un izglītības vadības pētījumi. Pirms neatkarības atgūšanas 1991. gadā tika „izstrādātas un aizstāvētas zinātņu kandidātu disertācijas pedagoģijā – apakšnozārē skolvadība: A. Builis, R. Inne, L. Šiļņeva, R. Sprūdža u.c.” (*Skolvadība – idejas, versijas, pieredze* 1996, 22. lpp.). Jaunākie pētījumi Latvijā –

- Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolā ir veikti pētījumi par skolu direktoru kvalifikācijas paaugstināšanas svarīgākajiem virzieniem (*Baumanis* 2000);
- Ziemeļvalstu un Baltijas valstu kopprojektā „Skolu vadīšana demokrātiskā izglītības sabiedrībā” tika pētīta skolas iekšējā attīstība un tās izvērtēšana (*Celma* 2000);
- J. Stabiņš veicis pētījumu, lai noteiktu skolas misiju, skolotājiem un skolu vadītājiem nepieciešamās kompetences (*Stabiņš* 2001);
- Izglītības un zinātnes ministrija sadarbībā ar Izglītības sistēmas attīstības projektu un Baltijas studiju centru 2001. gadā veica socioloģisku pētījumu par izglītībā iesaistīto pušu

viedokļiem (*Izglītības kvalitāte un komunikācija Latvijas izglītības sistēmā* 2003);

- J. Eglītis izstrādājis un aizstāvējis promocijas darbu par izglītības kvalitātes nodrošināšanas reģionālajiem un ekonomiskajiem aspektiem (*Eglītis* 2003);
- M. Gurbo, I. Jemeljanova un S. Mikuda veica pētījumus par izglītības kvalitāti un efektivitāti Latvijā Izglītības un zinātnes ministrijas Izglītības sistēmas attīstības projekta ietvaros, aplūkojot izglītības procesuālā modeļa sastāvdaļas: ieguldītos resursus, mācīšanas un mācīšanās procesu un izglītības rezultātu (*Gurbo, Jemeljanova, Mikuda* 2004a; *Gurbo, Jemeljanova, Mikuda* 2004b).
- D. Celma izstrādājusi un aizstāvējusi promocijas darbu par vadītāja darbību pārmaiņu procesos Latvijas vispārīzglītojošās skolās (*Celma* 2004);
- sabiedriskās politikas centra *PROVIDUS* pasūtītajā un finansētajā projektā „Pašvaldību izglītības politika: atšķirīgi viedokļi par vienām un tām pašām lietām” tika veikts pētījums par sadarbības veicināšanu starp pašvaldībām un izglītības iestādēm, lai uzlabotu izglītības iestāžu darba kvalitāti un atsaucību vietējās sabiedrības vajadzībām (*Upeniņš, Malzubris, Austers* 2004).

Latvijas izglītības iestāžu prakse, vispārīzglītojošo skolu un profesionālo izglītības iestāžu akreditācija un direktoru atestācija liecina, ka Latvijā ir daudz labu, kompetentu izglītības iestāžu vadītāju, kas spēj izveidot efektīvu komandu un strādāt tajā, uzlabojot izglītības iestādes darba kvalitāti. Par izglītības iestāžu vadītāju kompetenci liecina publikācijas pedagoģiskajā žurnālā „Skolotājs” un metodisko rakstu krājumos – „Skolotāja pieredze”, „Domas”, un grāmatas, kurās atspoguļota pieredze izglītības iestādes vadības dažādās jomās:

- par demokrātijas pieredzi skolā P. Kopmane un L. Petermane (*Kopmane, Petermane* 1999);
- par mūsdienu skolas vadību M. Kručinina un I. Magdaļenoka (*Kručinina, Magdaļenoka* 2001);
- par skolas darbības izvērtēšanu I. Bērziņa (*Bērziņa* 2002);
- par skolas pedagoģisko ekspertīzi J. Pliners un V. Buhvalovs (*Pliners, Buhvalovs* 2002);
- par kvalitatīvas skolas attīstību I. Ļihačova (*Ļihačova* 2003);
- par skolas attīstības plānošanu A. Vilkaste (*Vilkaste* 2003);
- par humānas un efektīvas skolas veidošanu A. Ļaščenko un L. Druzika (*Ļaščenko, Druzika* 2004).

Līdz 20. gadsimta beigām izglītības iestāžu vadītāju darbību pētīja skolvadība kā viena no pedagoģijas zinātnes nozarēm, „kura pēta un pedagoģiski interpretē izglītības iestāžu



*vadības procesu un šajā procesā radušās administratīvās, pedagoģiskās, tiesiskās, darba un ētiskās u.c. attiecības” (Skolvadība – idejas, versijas, pieredze 1996, 10. lpp.). Ir maz pētījumu par skolvadību kā vienotu pedagoģijas nozari. Pētījumi un publikācijas galvenokārt ir par konkrētiem skolu vadības prakses jautājumiem. Nozīmīgākas publikācijas šajā jomā –*

- ✓ *Skolvadība. Red. A. Builis. (Skolvadība 1980);*
- ✓ *A. Builis. Skolvadības pamati. (Builis 1993);*
- ✓ *R. Inne, I. Gailīte, I. Lūse, O. Zīds. Skolvadība – idejas, versijas, pieredze: grāmata izglītības darba vadītājiem. (Skolvadība – idejas, versijas, pieredze 1996);*
- ✓ *D. Kukele. Skolvadība. (Kukele 1998);*
- ✓ *A. Šmite. Skolas vadītāja darbam. (Šmite 1998);*
- ✓ *I. Gailīte. Pedagoģiskā analīze skolu praksē. (Gailīte 2000);*
- ✓ *D. Kukele. Skolvadība: pedagoģiskā procesa tiesiskie pamati. (Kukele 2003);*
- ✓ *D. Celma. Vadītājs un vadīšana izglītībā. (Celma 2006).*

Nemot vērā to, ka izglītības iestādes vadības darbība neierobežojas tikai izglītības iestādes iekšējā vidē, ka tā ir saistīta ar izglītības iestādes ārējo vidi, citām izglītības sistēmas institūcijām un skolas nav vienīgās izglītības iestādes, deviņdesmito gadu beigās Latvijas Universitātes Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātes Izglītības pētniecības institūta pētnieku un mācībspēku sadarbības rezultātā Latvijā ir izveidota jauna Vadības zinātnes apakšnozare – Izglītības vadība, un Latvijas Zinātņu padomei tika iesniegts priekšlikums par Latvijas zinātņu nozaru un apakšnozaru saraksta papildināšanu ar jaunu Vadībzinātnes apakšnozari Izglītības vadība (LU PPF). Latvijas Zinātnes padome 1999. gada 16. novembrī ar lēmumu Nr. 9-3-1 šo priekšlikumu atbalsta (*Latvijas Zinātņu nozaru un apakšnozaru saraksts*). Tā Skolvadība, kā Pedagoģijas zinātnes apakšnozare, ir pārtapusi par Vadībzinātņu apakšnozari – Izglītības vadība, kas tiek definēta kā „*zinātnes apakšnozare, kurā pēta vadības lēmumu pieņemšanas procesus izglītības sistēmas (valstiskajās, reģionālajās, pašvaldību, nevalstisko organizāciju, kā arī starptautisko organizāciju) institūcijās, šo institūciju funkcijas, struktūru, informatīvo bāzi vadības lēmumu pieņemšanai, efektīvu darbību un tās novērtēšanu, attiecības ar izglītības pasūtītājiem un patērētājiem*” (*Latvijas Zinātņu nozaru un apakšnozaru anotācijas*).

Iepazīstoties ar izglītības un izglītības iestāžu vadībai veltītajām publikācijām žurnālā „Skolotājs”, zinātnisko rakstu krājumos un grāmatās, ir konstatējamas ievērojamas pārmaiņas. Publikācijās redzam, ka jēdziens „izglītības vadība” ir nostiprinājies, ka pieredzes izklāstu dominanti nomainījuši teorētisko un empīrisko pētījumu apraksti, tiek popularizēta ārzemju pieredze un teorētiskās atziņas, izglītības iestāžu vadība tiek skatīta kontekstā ar izglītības iestādes ārējo vidi, izglītības sistēmu kopumā un sabiedriski politisko dzīvi. Piemērs tam ir A.

Šmites izstrādātais metodiskās literatūras komplekts „Izglītības iestādes vadība” sērijā „Izglītības vadība”, kurš veltīts mūsdienu pārmaiņām izglītības iestādēs, ilgtspējīgas izglītības nodrošināšanai, izglītības iestāžu vadītāju rosināšanai un iedrošināšanai īstenot pārmaiņas izglītības iestādēs. Lasītāji ir saņēmuši piecas komplekta daļas – I daļa. *Pedagogs. Organizācija. Pārmaiņas.* (Šmite 2004a); II daļa. *Misija. Funkcijas. Konceptija. Plānošana.* (Šmite 2004b); III daļa. *Pedagoģiskā padome. Metodiskais darbs. Pieredze.* (Šmite 2004c); IV daļa. *Vadītājs izglītības sistēmā.* (Šmite 2006a); V daļa. *Komanda. Menedžments.* (Šmite 2006b). Studenti, skolotāji un izglītības iestāžu vadītāji komplektu var izmantot vadībinātnes un izglītības vadības teorijas apgūšanai.

Analizējot ārvalstu un Latvijas vadībinātnes un izglītības vadības tēmām veltītās publikācijas, kā arī Latvijā veikto izglītības vadītāju darbības un izglītības vadības problēmu pētījumus, var secināt, ka

- Latvijā un ārvalstīs vadībinātnes literatūrā (gan vispārīgajā, gan izglītības) maz uzmanības ir veltīts vadošo darbinieku darbības sākumposmam;
- Latvijā nav veikti pētījumi par izglītības iestāžu vadošo amatu izvēles motīviem, vadošo darbinieku atlases pieredzi, izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposmu, mentoringa organizēšanu, vadošo darbinieku atbalsta sistēmas veidošanu, noskaidrojot problēmas un piedāvājot to risinājumus;
- Latvijā nav izstrādāta vienota pieeja jautājumā par izglītības iestāžu vadītājiem nepieciešamajām kompetencēm;
- Latvijā nav izveidota uz normatīvajiem aktiem balstīta izglītības iestāžu vadītāju izglītības sistēma.

### **Pētījuma praktiskā aktualitāte**

Latvijas vispārīzglītojošās skolās notiek skolu akreditācija un skolu direktoru atestācija, kuras norises reglamentē atbilstoši Ministru kabineta noteikumi (*MK 16.08.2005. noteikumi Nr. 612*). Pašreiz pastāvošā skolu direktoru atestācijas kārtība būtiski atšķiras no iepriekšējās (*Vispārīzglītojošo skolu direktoru atestācijas dokumenti 1997*). Skolu direktoru atestācija notiek reizē ar skolu akreditāciju un par pamatu tiek ņemta Izglītības sistēmas attīstības projekta Skolu vērtēšanas komponenta darba grupas izstrādātā skolu darbības kvalitātes vērtēšanas metodika (*Skolu darbības kvalitātes vērtēšanas metodika 2004*). Sagatavoties skolu akreditācijai un skolu direktoru atestācijai palīdz minētajā projektā izstrādātā rokasgrāmata (*Skolu vērtēšanas un attīstības plānošanas rokasgrāmata 2002*). Skolas direktora atestācijai tiek izmantoti secinājumi, ko iegūst, analizējot skolas vadītāja darbību pēc skolas darba kvalitātes vērtēšanas kritērijiem (*Skolu vērtēšanas un attīstības plānošanas rokasgrāmata 2002, 63. lpp*). Lai skolas direktors varētu piedalīties atestācijā, ir

nepieciešams iesniegt Vispārējās izglītības kvalitātes novērtēšanas valsts aģentūrā pieteikumu un „sertifikātu par iestāžu vadītāju tālākizglītības kursa „Vispārējās izglītības iestādes darba organizācija” apguvi vai izglītības dokumenta kopiju par akreditētas studiju programmas apguvi” (MK 16.08.2005. noteikumi Nr. 612). Pastāvošā skolu direktoru atestācijas kārtība neļauj adekvāti novērtēt skolas vadītāja personīgo ieguldījumu skolas darbības kvalitātes nodrošināšanā. Laikmeta prasībām neatbilstošas un vienkāršotas ir skolu direktoriem izvirzītās tālākizglītības prasības. Iepriekš minētais liecina par izglītības iestāžu vadītāju izglītības nesakārtotību. Lai šo problēmu atrisinātu, nepieciešams izstrādāt izglītības iestāžu vadītāju profesijas standartu, kas būtu izglītības iestāžu vadītāju izglītības sistēmas pamats. Izglītības iestāžu vadošā amata pretendenti mērķtiecīgi jāizglīto un jāsagatavo izglītības vadības studiju programmās un īslaicīgos pedagoģisko darbinieku tālākizglītībasursos pirms darba uzsākšanas. Autora veiktajā pētījumā tika noskaidrotas izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposma problēmas, kas pārliecinoši atklāj īpašas izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanas un sagatavošanās nepieciešamību pirms darba uzsākšanas un atbalsta sniegšanas efektivitāti adaptācijas periodā. Teorētisko un empīrisko pētījumu rezultātā autors ir izveidojis izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālo modeli, kuru ir vērtējuši eksperti. Praktiski nozīmīgas ir izstrādātās pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmas izglītības iestāžu vadītāju un vadītāju vietnieku amatu pretendentiem pirms darba uzsākšanas, kā arī jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem un viņu vietniekiem (1. pielikums, 2. pielikums, 3. pielikums). Ir veikta izstrādāto programmu aprobācija.

### **Pētījuma objekts**

Izglītības iestāžu vadītāju darbība.

### **Pētījuma priekšmets**

Izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposms – vadītāja amata izvēles motīvi, izglītības iestāžu vadītāju sagatavošana un sagatavošanās vadošam darbam, darbā pieņemšanas kārtība, adaptācija, mentorings un tālākizglītība.

### **Pētījuma mērķis**

Pamatojoties uz zinātniskās literatūras analīzē iegūtajām atziņām, autora pieredzi un praktiskajiem pētījumiem:

1. noskaidrot izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposma problēmas,
2. izveidot izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālo modeli, ņemot vērā izglītības iestādes vadītāja amata pretendentu iegūto izglītību un darba pieredzi,
3. izstrādāt ieteikumus izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtībai un atbalsta nodrošināšanai adaptācijas periodā, uzsākot pildīt izglītības iestādes vadītāja pienākumus.

## Pētījuma uzdevumi

1. Analizēt zinātnisko literatūru vadībzinātnes un psiholoģijas jomā par vadītājiem nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un vēlamajām personības iezīmēm, par vadošā amata pretendentu atlasī, par adaptācijas periodu uzsākot vadošo darbu un tā veiksmīgas norises nodrošināšanai iespējamo un nepieciešamo atbalstu.
2. Noskaidrot vadībzinātnes teorētisko atziņu izmantošanas iespējas izglītības vadībā.
3. Veikt empīrisku pētījumu, lai noskaidrotu izglītības iestāžu vadītāju vadošā darba sākumposma problēmas.
4. Izstrādāt izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālās nostādnes un izveidot izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālo modeli, ņemot vērā iegūto izglītību un pedagoģiskā darba pieredzi.
5. Veikt izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa komponentu aprobāciju.
6. Organizēt izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa ekspertu vērtējumu.
7. Izstrādāt ieteikumus izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtībai un atbalsta sistēmas izveidei un tās darbības nodrošināšanai.

## Hipotēze

*Izglītības iestāžu vadītāju adaptācija būs veiksmīgāka un tālākā darbība efektīvāka, ja*

- *izglītības iestāžu vadītāju izglītība un tālākizglītība tiek īstenota kā mērķtiecīga sistēma;*
- *tiek veikta vadošā amata pretendentu vispusīga vērtēšana un mērķtiecīga atlase;*
- *pirms darba uzsākšanas tiek veikta speciāla sagatavošana un sagatavošanās;*
- *adaptācijas periodā tiek saņemts speciālistu atbalsts problēmu noteikšanā un risināšanā.*

**Pētījuma bāze.** Pētījumā tika iesaistīti:

- 361** Latvijas vispārīzglītojošo dienas skolu direktors;
- 20** pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmas „Vispārīzglītojošās skolas vadīšana (A1)” klausītāji Jelgavas rajonā;
- 8** izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa vērtēšanas eksperti;
- 4** izglītības vadītāji – Izglītības pārvalžu vadītāji un Izglītības pārvalžu darbinieki.

## Pētījuma posmi

- 1. posms.** No 1992. gada līdz 1997. gadam skolas vadītāja pieredze, strādājot par Odzianas pamatskolas direktoru un studijas Latvijas Universitātes Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātes pedagoģijas maģistrantūrā (1993. – 1995.) (maģistra darbs – „Skolas vadītāja pirmo darba gadu problēmas” (Upenieks 1995)).

- 2. posms.** No 1997. gada līdz 2001. gadam vadībzinātnes un izglītības vadības teorētiskās literatūras studijas.
- 3. posms.** No 2001. gada līdz 2003. gadam. 2001. gadā uzsāktas studijas Latvijas Universitātes Izglītības vadības doktorantūrā, izvēlēts pētījuma temats, izvirzīti mērķi un uzdevumi. Izveidota praktiskā pētījuma metodoloģija un metodika. Izstrādāta aptaujas anketa izglītības iestāžu vadītājiem par vadošā darba sākumposmu (4. pielikums). Turpinātas teorētiskās literatūras studijas par promocijas darba tematu.
- 4. posms.** No 2003. gada līdz 2005. gadam izveidota aptaujas anketas izglītības iestāžu vadītājiem par vadošā darba sākumposmu aprobācijas un vērtēšanas metodoloģija un organizācija, veikta aprobācija, turpinātas teorētiskās literatūras studijas par promocijas darba tematu, izstrādāta pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programma „*Ievads skolvadībā (B1; B2)*” – jaunajiem un topošajiem vispārīzglītojošo skolu direktoriem (1. pielikums).  
Piedalīšanās sabiedriskās politikas centra *Providus* pasūtītajā un finansētajā projektā „Pašvaldību izglītības politika: atšķirīgi viedokļi par vienām un tām pašām lietām” (*Upeniņks, Malzubris, Austers* 2004).
- 5. posms.** No 2005. gada līdz 2006. gadam izstrādāta pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programma „*Pirmsskolas izglītības iestādes vadīšana (B1; B2)*” – jaunajiem un topošajiem pirmsskolas izglītības iestāžu vadītājiem (2. pielikums) un kopīgi ar U. Gāli „*Vispārīzglītojošās skolas vadīšana (A1)*” – jaunajiem un topošajiem vispārīzglītojošo skolu direktoriem (3. pielikums).  
Autors piedalījās izveidoto programmu realizācijā kā organizators (strādājot Rīgas domes Izglītības, jaunatnes un sporta departamenta Skolotāju izglītības centrā par galveno speciālistu skolu administrācijas, klašu audzināšanas un ekonomikas mācību jautājumos) un kā lektors. Tiek veikta vispārīzglītojošo izglītības iestāžu vadītāju anketēšana par vadošā darba sākumposmu un iegūto datu apkopošana. Izveidota aptaujas anketa pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmas „*Vispārīzglītojošās skolas vadīšana (A1)*” dalībniekiem (5. pielikums), kursu noslēgumā veikta aptauja, iegūto datu apkopošana un apstrāde (6. pielikums).  
Izveidots izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālais modelis un modeļu vērtētāju – ekspertu anketas (7. pielikums) un izstrādāti vērtēšanas kritēriji un ekspertu darba lapa (8. pielikums).  
Tiek veikts gadījuma pētījums, intervējot Izglītības pārvalžu darbiniekus par izglītības iestāžu vadītāju darbības problēmām (9., 10., 11. un 12. pielikums).

**6. posms.** 2006. gads. Izglītības iestāžu vadītāju izglītības modeļa ekspertu novērtējums. Iegūto datu apstrāde un analīze.

2007. gads. Promocijas darba izstrādāšana un sagatavošana aizstāvēšanai.

### **Pētījuma metodoloģija un metodes**

- Zinātniskās literatūras teorētiskā analīze tika veikta, lai noskaidrotu teorētiskās un praktiskās nostādnes vadībzinātnē un īpaši izglītības vadībā par vadošā darba izvēles motīviem, sagatavošanu un sagatavošanos vadošā darba uzsākšanai un adaptāciju karjeras sākumposmā, kā arī par iestāžu vadītājiem nepieciešamo izglītību un praksi, tās organizēšanu un nodrošināšanu Latvijā un ārzemēs.

- Dokumentu analīze. Promocijas darbā tika izmantota ekstensīvā, kvantitatīvā dokumentu analīzes metode to izglītību reglamentējošo tiesisko aktu – likumu, noteikumu, nolikumu un citu – izpētei, kuri nosaka izglītības iestāžu vadītāju būtību un darbību.

Tika salīdzināti izglītības vadītāju izglītības, būtības un darbības tiesiskie pamati Latvijā un ārzemēs – Slovēnijā, Francijā, Čehijā, Somijā, Nīderlandē, Lielbritānijā un ASV.

Izmantojot intensīvo, kvalitatīvo dokumentu analīzes metodi, tika pētītas izglītības iestāžu vadītāju un citu darbinieku atziņas par izglītības iestāžu vadītāju būtību un darbību, kuras paustas memuāru vai autobiogrāfiskajā literatūrā.

- Gadījuma pētījums. Pētījuma autors veica četras daļēji strukturētās intervijas (9., 10., 11., 12. pielikums) ar izglītības vadītājiem, kuriem ir liela vadošā darba, izglītības iestāžu vadītāju atlases un tālākizglītības organizēšanas pieredze, lai noskaidrotu respondentu viedokļus par izglītības iestāžu vadītāju atlases, darbā pieņemšanas kārtības, darbības, izglītības un tālākizglītības problēmām.

- Aptaujas. Pētījuma autors izveidoja un izmantoja trīs aptaujas anketas:

1. izglītības iestāžu vadītājiem, lai izpētītu izglītības iestāžu vadītāju vadošā darba izvēles motīvus un sākumposma problēmas (4. pielikums);
2. pedagoģisko darbinieku tālākizglītības kursu dalībniekiem, lai izpētītu topošo un jauno izglītības iestāžu vadītāju tālākizglītības programmas (3. pielikums) atbilstību dalībnieku vajadzībām (5. pielikums);
3. izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa ekspertiem eksperta kompetences koeficienta noteikšanai (7. pielikums).

Matemātiskās statistikas metodes. Izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposma izpētes un pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmas „Vispārizglītojošās skolas vadīšana (A1)” dalībnieku aptaujas anketu kvantitatīvo datu apstrāde tika veikta ar datu statistiskās apstrādes programmu *SPSS 14.0 for Windows* un tabulu procesoru *Microsoft EXCEL-2000*, izmantojot:

- 1) aprakstošās matemātiskās statistikas metodes –
  - ✓ datu mērījumu skalas (nominālās, kārtas un intervālu skalas);
  - ✓ biežumu sadalījumus, sakārtojot datus tabulās;
  - ✓ biežumu sadalījumu grafisko attēlošanu (grafiki un diagrammas);
  - ✓ centrālās tendences rādītāju aprēķināšanu (aritmētiskais vidējais, mediāna, moda);
  - ✓ variācijas rādītāju aprēķināšanu (variācijas amplitūda, vidējā absolūtā novirze, dispersija, standartnovirze);
  - ✓ asimetrijas un ekscesa rādītāju aprēķināšanu (asimetrijas koeficients, ekscesa koeficients).
- 2) secinošās statistikas metodes –
  - ✓ nulles hipotēzes par divu izlašu dispersijas vienādību pārbaudi;
  - ✓ nulles hipotēzes pārbaudi ekscesa koeficientam;
  - ✓ nulles hipotēzes pārbaudi asimetrijas koeficientam;
  - ✓ neparametrisko metodi –  $\chi^2$  kritērija noteikšanu.

- Modelēšana. Izmantojot aptaujas anketu datus, tika veikta izglītības iestāžu vadītāju vadošās darbības sākumposma darbību un problēmu modelēšana.
- Ekspertzinumu metode. Izglītības vadītāji un/vai izglītības vadības teorētiķi un praktiķi ar izglītības iestāžu vadītāju atlases, izglītības un tālākizglītības organizēšanas pieredzi novērtēja autora izstrādāto izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālo modeli.

### **Pētījuma zinātniski teorētiskā nozīmība**

1. Formulētas izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālās nostādnes.
2. Izstrādāts izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālais modelis, ņemot vērā iegūto izglītību un pedagoģiskā darba pieredzi.
3. Noteiktas izglītības iestāžu vadītāju kompetences jaunās ekonomikas laikmetā, pamatojoties uz sabiedriski politisko un ekonomisko apstākļu maiņu un to ietekmi.
4. Definēti jēdzieni „izglītības iestāžu vadītāju izglītība” un „izglītojamie ar papildu vajadzībām”.

### **Pētījuma praktiskā nozīmība**

1. Noskaidrotas un izpētītas izglītības iestāžu vadītāju pirmo darba gadu problēmas.
2. Izstrādāti priekšlikumi izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtībai.
3. Izstrādāti priekšlikumi izglītības iestāžu vadītāju izglītības un tālākizglītības sistēmas pilnveidei un veiksmīgas adaptācijas norises nodrošināšanai vadošā darba sākumposmā.

4. Izstrādātas un aprobētas trīs vispārīzglītojošo izglītības iestāžu vadītāju tālākizglītības programmas (1., 2. un 3. pielikums).
5. Izstrādāti studiju kursi Latvijas Universitātes Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātē –
  - *Izglītības tiesiskie pamati Latvijā* (SDSKP012) – skolotāju 2. līmeņa profesionālās augstākās izglītības programmām un pedagoģijas bakalaura programmā.
  - *Izglītības vadības ekonomiskie aspekti* (VadZ6018) – izglītības zinātņu maģistra studiju programmā;
  - *Izglītības darba organizēšana* (VadZ5051) – profesionālās augstākās izglītības maģistra studiju programmā „Izglītības vadība”;
6. Autors vadījis **15** ar promocijas darba tēmu saistītu maģistra darbu izstrādāšanu.

### **Darba struktūra**

Promocijas darba apjoms ir **243** lapas. Tas sastāv no ievada, **3** daļām un **16** nodaļām, ieteikumiem izglītības iestāžu vadītāju atlasei, izglītībai un tālākizglītībai, sagatavošanai darbam izglītības iestādēs, pieņemšanai darbā, adaptācijai un atbalsta organizēšanai, nobeiguma un secinājumiem, izmantoto bibliogrāfisko avotu saraksta ar **200** vienībām un **13** pielikumiem. Promocijas darbā ir **44** attēli un **33** tabulas.

**1. daļa** ir promocijas darba teorētiski pētnieciskā daļa, kurā autors, ņemot vērā zinātniskajā literatūrā un citos bibliogrāfiskajos avotos iegūtās atziņas un to analīzes rezultātus, raksturo iestādes vadītāja būtību un darbību. Analizēts kopīgais un atšķirīgais dažādu jomu vadītāju darbībā un būtībā, akcentējot vadītājam nepieciešamās kompetences kā vienu no galvenajiem analīzes kritērijiem. Tiek parādīts būtiskais un atšķirīgais visu jomu vadītājiem, akcentējot izglītības iestāžu vadītājiem kā valsts un pašvaldību izglītības politikas īstenotājiem nepieciešamās kompetences.

Ņemot vērā izšķirošo vadītāja personības nozīmi viņa veiksmīgas karjeras veidošanā, autors sīki analizē vadītājam nepieciešamās un vēlamās personības iezīmes, to diagnosticēšanas un mērķtiecīgas attīstīšanas iespējas. Personības iezīmju noteikšanai autors izmanto temperamenta tipu un rakstura izpēti.

Tiek analizēta izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanas, darbā pieņemšanas un tālākizglītības pieredze un prakse Latvijā un salīdzināta ar atbilstošo praksi Lielbritānijā, Slovēnijā un citās Eiropas valstīs, kā arī ASV un Jaunzēlandē.

Īpaša uzmanība tiek veltīta izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposmam – adaptācijai, jo no tās veiksmīgas norises ir atkarīga ne tikai jaunā vadītāja karjeras tālākā veidošanās, bet arī izglītības iestādes veiksmīga darbība un attīstība. Teorētisko pētījumu rezultāti ir apkopoti kopsavilkumā un secinājumos 1. daļas beigās un izmantoti autora izstrādātajā izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī.



**2. daļa** ir promocijas darba praktiski pētnieciskā daļa, kurā autors apraksta veiktā pētījuma metodoloģiju un organizāciju. Pētījums tika veikts, lai analizētu izglītības iestāžu vadītāju vadošā darba sākumposmu. Šajā daļā tiek sniegts respondentu raksturojums, vērtēta un analizēta vadošā darba izvēles motivācija, noskaidrotas un pētītas jauno izglītības iestāžu vadītāju darbības un dominējošās problēmas darbības sākumposmā. Noskaidrota īpašas sagatavošanas un sagatavošanās darba uzsākšanai nepieciešamība un izglītības iestāžu vadītāju tālākizglītības vajadzības, vēlamie veidi un iespējas. Praktiskajā pētījumā iegūto rezultātu analīze apkopota 2. daļas kopsavilkumā un secinājumos.

**3. daļā** ir aprakstītas izstrādātās izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālās nostādnes, konceptuālais modelis un izglītības iestādes vadītāja darba uzsākšanas metodika, kā arī aprakstīts šī modeļa ekspertu novērtējums un dažu izglītības iestāžu vadītāju izglītības modeļa komponentu aprobācija, tās organizācija, norise un rezultāti. Tajā raksturota aprobācijas un vērtēšanas metodoloģija un organizācija. Autors iepazīstina ar veikto aprobāciju, īstenojot praksē izveidotā izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa atsevišķus komponentus, kā arī ar šī modeļa ekspertu vērtējumu. Rezultāti ir apkopoti secinājumos daļas beigās.

#### **Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes**

1. Izglītības iestādes vadītāja darbības pārliecinošākai uzsākšanai un veiksmīgākai turpināšanai ir nepieciešamas kompetences izglītības vadībā, kā arī vadošam amatam atbilstošas personības iezīmes.
2. Jauno izglītības iestāžu vadītāju adaptācijas process noritēs sekmīgāk, ja amata pretendenti tiks īpaši sagatavoti un sagatavojušies vadošam darbam un būs nodrošināti ar mērķtiecīgu pieredzējušu izglītības iestāžu vadītāju un/vai speciālistu – psihologu, izglītības vadības speciālistu, sociālo darbinieku, juristu un citu atbalstu.
3. Lai izglītības iestādes vadītāja vai vadītāja vietnieka vakances gadījumā nodrošinātu izglītības iestādes ar jauniem vadītājiem vai vadītāju vietniekiem, jāveido izglītības iestāžu vadošo darbinieku kadru rezerve, izstrādājot un realizējot attiecīgas profesionālās un tālākizglītības programmas.
2. Lai panāktu izglītības iestāžu vadītāju profesionalitātes līmeņa paaugstināšanos, jāizstrādā izglītības iestāžu vadītāju profesijas standarts un jāizveido laikmetam atbilstoša izglītības iestāžu vadītāju izglītības sistēma.

## I TEORĒTISKI PĒTNIECISKĀ DAĻA

### 1. Organizācijas vadītāja būtības un darbības raksturojums

Nodaļā analizēta vadīšanas kā darbības un vadībzinātnes teoriju rašanās un attīstība vēsturiskajā aspektā, akcentējot vadības filozofijas nozīmi vadībzinātnes teoriju izpratnē un vadīšanas praksē, raksturota organizācijas vadītāja būtība, darbības un to veikšanai nepieciešamās kompetences, kā arī noteikts kopīgais un atšķirīgais dažādu jomu organizāciju vadītājiem.

#### 1.1. Vadīšanas un vadībzinātnes būtības izpratne vēsturiskajā kontekstā

Cilvēces vēsturē nevar precīzi noteikt to laiku, kad cilvēki pirmo reizi praksē sāka pielietot vadīšanu un radās pirmās vadībzinātnes atziņas un pēc tam arī teorijas, jo iespējamās dažādas neprecizitātes un teoriju novērtējumu relativitāte. Taču viennozīmīgi ir skaidrs, ka „*menedžmenta ideju attīstība ir datējam ar laiku, kad cilvēki pirmo reizi mēģināja īstenot mērķus, strādājot grupās*” (Praude, Beļčikovs 2001, 43. lpp.).

Par modernās vadībzinātnes teorijas rašanās laiku pieņem divdesmitā gadsimta sākumu. Apskatot vadībzinātnes teoriju attīstību (Celma 2006, 51. lpp.; Forands 1999, 41. lpp.; Līdumnieks 1994, 5. lpp.; Klauss 2002, 308. lpp.; Kukele 1998, 12. lpp.; Praude, Beļčikovs 2001, 43. lpp.; Šmite 2006b, 79. lpp.; Skolvadība – idejas, versijas, pieredze 1996, 14. lpp.; Ukolovs, Mass, Bistrjakovs 2006, 27. lpp.; Занковский 2000, 281. lpp.; Дафм 2002, 46. lpp.), nedrīkst aizmirst to, ka jau pirms 20. gadsimta bija uzkrāta pieredze, radušās daudzas idejas, atziņas un izstrādātas teorijas par vadīšanas būtību, vadītāju un padoto attiecībām u.c. Vadībzinātnes teoriju rašanos un attīstību noteica un nosaka trīs galvenie faktori – ekonomiskie (ekonomiskās sistēmas, to attīstības tendences), sociālie (kultūra, izglītība, drošība) un politiskie (valsts institūcijas, valsts politika, valsts tiesiskie akti, likumdošana). (Praude, Beļčikovs 2001, 43. lpp.; Дафм 2002, 46. lpp.).

Lai pētītu vadīšanas problēmas mūsdienās, vispirms nepieciešams iepazīties ar vadībzinātnes attīstības vēsturi, vadībzinātnes teorijām, to rašanos un attīstību, lai izvairītos no kļūdām un no neapzināta plagiātisma, vēlreiz atklājot un popularizējot tādas idejas, kuras jau sen ir zināmas. Vadībzinātnes teoriju pirmsākumi meklējami industrializācijas laikmeta sākuma periodā, sākot ar 1750. gadu. Tomēr, atceroties cilvēces vēsturi, droši varam teikt, ka organizācijas un vadības problēmas radās, pastāvēja un tām tika meklēti risinājumi krietni vien agrāk. Jau pirmatnējo cilvēku barā nevarēja iztikt bez tām, kopīgi medījot, rūpējoties par mitekli utt. Tālākā cilvēces attīstības gaitā organizācijas un vadības problēmas kļuva arvien komplicētākās, jo to rašanos un attīstību ļoti ietekmēja pasaules ekonomiskās, reliģiskās,

politiskās un militārās nesaskaņas. Vadīšanas pieredzes uzkrāšanu, analizēšanu un izmantošanu sekmēja civilizācijas attīstība, kuras rezultātā tika veikti milzīgi cilvēku un materiālu resursu ietilpīgi pasākumi – kuģu būves, pilsētu un piramīdu celtniecība, zemju apūdeņošanas projektu realizācija un citi, kas nebija iedomājami bez daudzu cilvēku mērķtiecīgas un saskaņotas darbības, īpašas dalībnieku organizēšanas un vadības. (*Praude, Beļčikovs* 2001, 43. lpp.; *Дафм* 2002, 46. lpp.).

19. gadsimts iezīmējās ar dinamisku industrializāciju visās pasaules attīstītākajās valstīs. Organizācijas – izejvielu ieguves un pārstrādes rūpnīcas, tirdzniecības un citi uzņēmumi – apvienoja daudz darbinieku. Pateicoties teorētiķu un praktiķu centieniem, strauji attīstījās arī menedžmenta teorētiskās nostādnes. Anglijā tika veikti sociālie eksperimenti, kuros mēģināja noskaidrot motivācijas problēmas un risināt tās, uzlabojot strādniekiem darba un dzīves apstākļus, izstrādājot darba vērtēšanas sistēmu un pielietojot darba algas stimulēšanas principus. Savukārt Anglijā veikto ražošanas efektivitātes pētījumu rezultāti ļāva formulēt viedokli par harmonisko attiecību starp vadītājiem un strādniekiem nozīmi darba ražīguma pieauguma un tādējādi arī peļņas pieauguma veicināšanā. (*Praude, Beļčikovs* 2001, 43. lpp.; *Дафм* 2002, 46. lpp.).

20. gadsimta sākumā Amerikā ieradās miljoniem eiropiešu, kas veidoja milzīgu motivēta un kvalificēta darbaspēka tirgu. Amerikā izveidotā ekonomiskā sistēma un tās attīstības tendences nodrošināja lielu organizāciju veidošanos un attīstību, kura nebija iedomājama bez talantīgu cilvēku iesaistīšanās menedžmentā. To nodrošināja ASV (Amerikas Savienoto Valstis) atbalstītās vispārējās izglītības tendences.

Vislielākos ieguldījumus vadīšanas teorijas attīstībā deva Frederika Teilora (F. Teylor, ASV) pētījumi vadīšanas un darba organizācijas jomās. Pētot ražošanas efektivitātes problēmas, F. Teilors atklāja vadīšanas lielo ietekmi uz ražošanas procesu un rezultātu, kas kalpoja par pamatu viņa izstrādātajiem vadīšanas teorētiskajām nostādnēm. Klasiskās vadīšanas teoriju pielietošanas iespējas bija ierobežotas, jo teorijas pamatā bija pētījumi par mazām un stabilām organizācijām, piedāvātās universālās metodes nevarēja pielietot visās jomās un netika ņemta vērā cilvēku uzvedība (ne individuālā, ne grupas) organizācijās. (*Praude, Beļčikovs* 2001, 43. lpp.; *Занковский* 2000, 281. lpp.; *Дафм* 2002, 46. lpp.).

Tika veikti pētījumi par cilvēku uzvedību grupās un par cilvēku individuālo uzvedību. Pētījumu rezultātā veidojās cilvēku uzvedības teorija, kurai ir divi virzieni – savstarpējo attiecību skola un motivēšanas teorija. Pētījumos, izmantojot socioloģijas, psiholoģijas un antropoloģijas paņēmienus, zinātnieki centās noskaidrot, kā motivēt individuālo un grupas uzvedību. Arī cilvēku uzvedības teorijai ir būtiski ierobežojumi – tā kā cilvēku uzvedību ir grūti prognozēt, tad to ir grūti izpētīt, vadītāji nelabprāt to pielieto praktiskā darbā, jo pastāv

lielas atšķirības starp teoriju un praksi. (*Praude, Beļčikovs* 2001, 43. lpp.; *Занковский* 2000, 281. lpp.; *Дафм* 2002, 46. lpp.). Lai šīs teorijas vadītāji izmantotu praksē, viņiem ir nepieciešamas speciālas zināšanas psiholoģijā un socioloģijā, kā arī prasmes pielietot psiholoģijas zināšanas darbinieku izpētē, komunikācijā, lēmumu pieņemšanā un citās darbībās. Bez šādām zināšanām vadītāji vāji izpratīs sarežģīto vadībzinātnes teoriju būtību un nespēs teoriju saistīt ar praksi.

Informācijas un komunikāciju tehnoloģiju attīstība sekmēja jaunu vadībzinātnes teoriju rašanos. 20. gadsimta 40.-50. gados radās kvantitatīvā vadībzinātnes teorija, kas pētīja un aprakstīja lēmumu pieņemšanas procesu, kurš balstījās uz statistiskās matemātikas, formālās matemātiskās modelēšanas un matemātiskās analīzes metodēm, izmantojot skaitļošanas tehniku. Teorijai ir vairākas pieejas – darbības pētīšana, vadīšanas operatīvā pieeja un vadīšanas informācijas sistēmas pieeja. Teorijas trūkumi – nevar izskaidrot un prognozēt cilvēku uzvedību organizācijā, teorijas pielietošanai nepieciešamā tehnika ir pārāk dārga un nepieciešami augsti kvalificēti speciālisti, matemātiskie modeļi var radīt nereālus rezultātus. (*Praude, Beļčikovs* 2001, 43. lpp.; *Дафм* 2002, 46. lpp.).

20. gadsimta 60. gados radās integrētās vadīšanas teorijas, kuru veidotāji un piekritēji uzskatīja, ka nedrīkst katru vadīšanas funkciju aplūkot atsevišķi un iepriekš radītās teorijas katra pati par sevi ir nepareizas un tāpēc, lai tās varētu pielietot, nepieciešama integrēšana. Šīm teorijām ir divas pieejas – sistēmpieeja un nejaušības jeb situācijas pieeja. (*Praude, Beļčikovs* 2001, 43. lpp.; *Дафм* 2002, 46. lpp.).

20. gadsimta beigās bija vērojama pastiprināta interese par vadībzinātnes teorijām, to attīstību un iespējām izmantot mūsdienu uzņēmējdarbības un citu organizāciju praksē efektivitātes paaugstināšanai. Modernajām vadīšanas teorijām ir divas nozīmīgākās pieejas – globālā pieeja jeb organizāciju „Z” veida modelis (menedžmenta pētīšana, rezultātu apkopošana, analīze un secinājumu izmantošana), kurš izveidots apvienojot „X” veida modeli jeb amerikāņu pieredzi ar „Y” veida modeli jeb japāņu pieredzi un saistošā pieeja (vadošo organizāciju pieredzes izpēte un izmantošana). (*Praude, Beļčikovs* 2001, 70. lpp.)

Īpaši lielu zinātnieku interesi ir izraisījis Japānas straujais ekonomikas uzplaukums pēc Otrā pasaules kara, kuru nodrošinājusi japāņu vadīšanas specifika, kas balstās uz Japānas tradicionālo kultūras vērtību sistēmu – lēmumu kolektīva pieņemšana, kolektīva atbildība, standartu izstrāde un ieviešana, iesaistīšanās darbā uz mūžu, ilga virzība pa karjeras kāpnēm u.c. No amerikāņu menedžmenta teorijas un prakses japāņi mērķtiecīgi izmanto tikai to, kas nav pretrunā ar viņu tradīcijām – iesaistīšana darbā uz visu mūžu, lēmumu kolektīva pieņemšana, kolektīva atbildība, ilga karjeras virzība u.c.. (*Praude, Beļčikovs* 2001, 72. lpp.; *Занковский* 2000, 281. lpp.; *Дафм* 2002, 46. lpp.; *Шейн* 2002, 121. lpp.).

Lai dziļāk izprastu daudzo dažādo vadībzinātnes teoriju būtību, rašanās un pastāvēšanas nosacījumus, nepieciešams apskatīt vadības filozofijas virzienus. Filozofija kā viena no sabiedriskās apziņas formām ir svarīgākais vadības izziņas, izpratnes un pārveidošanas līdzeklis.

*„Filozofija ļauj saskatīt vadības vietu un lomu sarežģītajā cilvēka dzīves organizēšanas regulatoru sistēmā, izveidot stabili funkcionējošu vadības sistēmu, kas spēs pielāgoties ārējās vides pārmaiņām, turklāt nezaudējot daudznacionālās valsts nacionālās vadlīnijas”* (Ukolovs, Mass, Bistrjakovs 2006, 9. lpp.).

Filozofijas izziņas metožu izmantošana nodrošina izpratnes veidošanu par vadīšanu kā sabiedrisko procesu sastāvdaļu, kurā apvienojas gan nacionālās pamatvērtības un tradīcijas, gan globālās tendences. Vadības filozofijas pamatu veido tautas garīgās vērtības, tās saimniekošanas un vadīšanas tradīcijas. Tā nav *„stingrs vadības regulēšanas rīks, bet instruments, kas orientē vadību.”* *„Vadības filozofija ļauj apzināties apkārtējās pasaules sarežģītības, dinamikas, mainīguma iemeslus un sekas, kas nopietni ietekmē vadību”* (Ukolovs, Mass, Bistrjakovs 2006, 10. lpp.).

Pasaules tautsaimniecības praksē vadības filozofijai pastāv vairāki virzieni (Ukolovs, Mass, Bistrjakovs 2006, 11. lpp.):

- „Krievijas virziens” – vadības filozofija balstās uz pašnodrošinātas un pašattīstošas tautsaimniecības principiem, tautas garīgajām vērtībām, tradīcijām, kultūru un valodu.
- „Japānas virziens” – vadības filozofija balstās uz dzenbudisma atziņām, kuras tiek ievērotas visās sabiedrības dzīves izpausmēs, un ir orientēta uz pastāvīgu vadības pilnveidošanu nacionālo uzdevumu līmenī. Ir attīstīta perspektīvā plānošana, kas balstās uz mūža nodarbinātības, kolektīvās atbildības, lēmumu saskaņošanas un vadības „no apakšas uz augšu” principiem. Japāņu menedžmenta pamatprincipi – grupu darbs, garantēta nodarbinātība, uzticības pilnu apstākļu radīšana, organizāciju darbība tiek orientēta uz nacionālajām vērtībām un tradīcijām, nepārtraukta apmācība meistarības pilnveidošanai, nevis materiālajam izdevīgumam. Dominē atalgojums, nevis sods.
- „Amerikāņu virziens” – vadības filozofija veidota uz pamatatziņām par ātru panākumu sasniegšanu, kas iespējams, mērķtiecīgi plānojot darbību, lai katrs projekts nestu *„peļņu, ne mazāk kā iecerēts un ne vēlāk par noteiktajiem termiņiem”*. Vadības galvenā uzmanība tiek veltīta ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas procesam ar mērķi iegūt maksimālo peļņu visīsākā laikā, maksimāli izdevīgi un ar vismazākajām pūlēm.

- „Vācu virziens” – vadības filozofija orientēta uz organizāciju ilgstošas pastāvēšanas nodrošināšanu un stabilitātes paaugstināšanu, kas tiek panākts ar finansiālo līdzekļu ieguldīšanu darbības diversifikācijā – darbības virzienu paplašināšanā vai daudzdaļīgu uzņēmumu veidošanā. Vadības galvenais priekšmets ir process, un pamatmērķis ir peļņas gūšana, efektīvi izmantojot resursus.

## 1.2. Vadītāja darbība un vadītājam nepieciešamās kompetences

Organizāciju vadītāju darbības raksturošanai tiek izmantotas dažādas pieejas. Pētnieki apraksta vadītāju funkcijas, lomas, līmeņus, stilus u.c. Organizāciju – uzņēmumu, iestāžu un citu – vadītāju darbības jeb funkcijas pēc autora uzskatiem vislabāk raksturo vadītāju darbību iedalījums trīs jomās – administratīvajā, menedžmentā un vadīšanā.

Vadītājs-administrators ir galvenais organizētājs (sadala visus organizācijas resursus, koordinē organizācijas darbības, nodrošina un veic sadarbību ar organizācijas ārējo vidi), simboliskais vadītājs (ceremonijas, sanāksmes, tikšanās u.c.), kurš veic pienākumus tiesiskā vai sociālā veidā, informācijas saņēmējs, izplatītājs un koordinētājs.

Vadītājs-menedžeris veic menedžmenta funkcijas – plāno, organizē, koordinē, motivē un kontrolē.

Vadītājs iedarbojas uz darbinieku (indivīdu vai grupu) darbību ar noteiktām metodēm un paņēmieniem, lai efektīvāk īstenotu organizācijas mērķus. (*Praude, Beļčikovs* 2001, 403. lpp.). Vadītājs, izmantojot varu, autoritāti un ietekmi, nodrošina organizācijas vīzijas, misijas vai mērķu sasniegšanu un attīstības politikas izstrādāšanu un īstenošanu.

Vadībzinātņu teorētiskajā literatūrā tiek aprakstīti arī citi iedalījumi. Piemēram, administrēšana un menedžments ar tām atbilstošajām vadītāju lomām – vadītājs-administrators (darbībā tiek akcentēta administrēšana, neiedziļinoties izvirzīto mērķu būtībā un to sasniegšanas mehānismā) un vadītājs-menedžeris (pārvalda resursus, plāno, organizē, vada un kontrolē organizācijas darbību). (*Zīds* 2006).

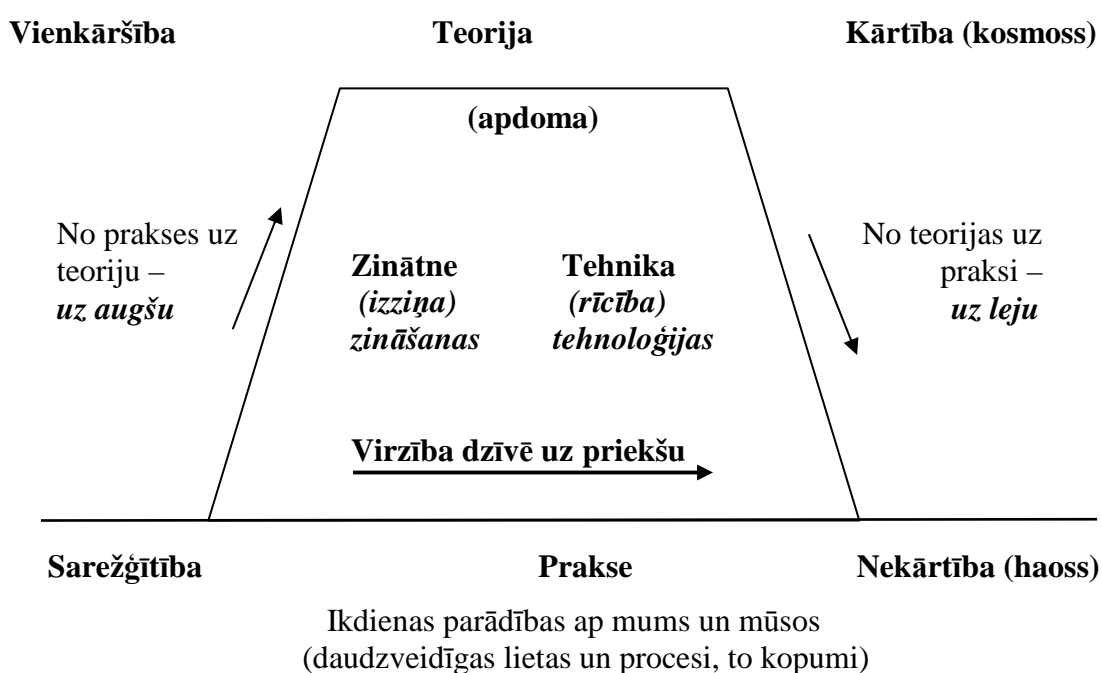
Lai vadītājs efektīvi veiktu darbības administratīvajā, menedžmenta un vadīšanas jomā, viņam jābūt atbilstošām kompetencēm, kuras veido profesionālā, sociālā un komunikatīvā kompetence. Profesionālo kompetenci nodrošina kā vispārējās, tā speciālās zināšanas un prasmes, tiesību un pienākumu apzināšanās saskaņā ar kvalifikācijas raksturojumu un/vai amata aprakstu. Sociālā kompetence ir sociālās prasmes, zināšanas par sociālo un kultūras vidi, prasme uzvesties, sazināties un veidot saskarsmi, attieksmes identitāte un vērtīborientācija. Komunikatīvā kompetence raksturo socializācijas līmenis – mācīšanās, pašattīstības, saziņas un sadarbības spējas. (*Garleja* 2004).

Tātad vadītāja kompetenci nodrošina zināšanas, prasmes, dzīves un darba pieredze, izpratne noteiktā jomā, kā arī amata pilnvaras – atbildība un tiesības.

- Zināšanas.

Jebkuram vadītājam mūsdienās, pirmkārt, ir jābūt zināšanām vadības filozofijā, jo „Tās kalpos viņam par sava veida kompasu, kas orientēs vadības darbību uz tautas pamatvērtībām un nacionālajām interesēm, kas ir kopējā sabiedrības dzīves sakārtošanas mehānisma daļa, palīdzēs domāt gan abstrakti, gan konkrēti, apsvērt detaļas, izmantojot vispārīgus jēdzienus. Tas ļaus vadīt dziļi un vērienīgi, ievērojot saistību kopumu filozofijas konstrukciju un pārspriedumu ietvaros” (Ukolovs, Mass, Bistrjakovs 2006, 11. lpp.).

Vadības filozofija, attiecīgās nozares zinātnes teorētiskās atziņas un/vai praktiskā darba un dzīves pieredze palīdz vadītājiem apzināt, izprast un novērtēt situāciju organizācijā, objektu stāvokli un/vai parādību attīstību, izvēlēties adekvātu vadības modeli, vadīšanas stilu, lai veidotu pozitīvas perspektīvas organizācijas un līdz ar to arī tautsaimniecības attīstībai (1. attēls (Broks 2002)). „Mēs paceļamies savā tiecībā pēc dzīves ideāliem, lai atkal nolaistos dzīves īstenībā, jo tikai tad dzīvē ir sperts solis uz priekšu. Jo augstāki ideāli, jo lielāks solis.” (Broks 2000, 164. lpp. ).



1. attēls. **Sarežģītība – vienkāršība, nekārtība – kārtība**

- Prasmes.

Vadītāja darbību veikšanas sekmīgu norisi nodrošina viņu prasmes (Forands 2004, 42. lpp.; Praude, Beļčikovs 2001, 31. lpp.):

- ✓ konceptuālās prasmes nodrošina vadītāja spēju abstrakti domāt, saskaņot perspektīvas, plānot un veikt saskaņotas darbības mērķu sasniegšanai;
- ✓ lēmumu pieņemšanas prasmes ir vadītāja spējas ātri novērtēt situāciju, noteikt problēmu un analizēt to pirms lēmuma pieņemšanas, izstrādāt (ja nepieciešams, tad vairākus alternatīvus variantus) un izvērtēt lēmuma projektus vai organizēt šos procesus, izvēlēties efektīvāko metodi to apspriešanai, lai pieņemtu optimālo lēmumu;
- ✓ analītiskās prasmes ir spējas zinātnes un prakses atziņas, tehnoloģijas un tehniskos līdzekļus izmantot vadības problēmu diagnostikai un risināšanai;
- ✓ administratīvās prasmes – lietvedības, normatīvo aktu izpratne un adekvāta pielietošana, efektīva esošo resursu izmantošana;
- ✓ komunikācijas prasmes ir vadītāja spēja izteikt savas idejas un viedokli citiem ( gan iekšējā, gan ārējā organizācijas vidē), kā arī uz klausīt citus, tās nodrošina iepazīšanās, sanāksmes, dokumentu izstrādāšana, sarunas;
- ✓ psiholoģiskās prasmes nozīmē veidot cilvēciskas attiecības, spēja būt saskarsmē ar citiem gan organizācijā, gan ārpus tās;
- ✓ profesionālās prasmes atbilst organizācijas darbības specifikai.

Teorētiskās un praktiskās atziņas dod iespēju, izpētīt un izprotot dažādas norises tagadnē, konstruēt nākotnes vīziju, izraudzīties mērķus un noteikt uzdevumus, kas ir viens no galvenajiem organizāciju vadītāju uzdevumiem. Lai to kvalitatīvi veiktu, vadītājam nepieciešamas zināšanas un prasmes vadībzinātnē, lietvedībā un jurisprudencē, saskarsmes un organizāciju psiholoģijā, kā arī attiecīgās organizācijas darbības specifiskajā jomā, bez tam arī dzīves un darba pieredze. Līdz ar to ir dota atbilde uz mūžseno jautājumu, vai par vadītāju piedzimst, vai par tādu kļūst.

*„Iemācīties vadības mākslu var tad, ja sakarību dzirkstis ielec starp pieredzi vai praksi no vienas puses un teorijas pamatprincipiem no otras” (Edeirs 1999, 45. lpp.).*

Par efektīvu vadītāju kļūst, izmantojot dzīves un darba pieredzi un praksi, pilnīgojot zināšanas un prasmes par attiecīgo darbības jomu vai situāciju, kā arī apzinot un mērķtiecīgi pilnveidojot vadošam darbam atbilstošās iedzimtās un iegūtās personības iezīmes un spējas. *„Vadītāji nepiedzimst – viņi tiek audzināti” (Fullan 2001, p. 131), raksta M. Fulans.* Personiskās īpašības piešķirs individualitāti darbībām, ko veiks vadītājs. Godīga vadības māksla un spilgts personiskais piemērs piešķir vadītājam lielu spēku un nopietnu ietekmi pār padotajiem.

*„Bez personiskajām īpašībām – kādam tev jābūt – un zināšanām – kas tev jāzina – ir vēl līdera pienākums, kurš nosaka to, kas jādara, lai būtu vadītājs” (Edeirs 1999, 45. lpp.).*



## **2. Izglītības iestādes vadītājs valsts un pašvaldības izglītības politikas īstenotājs**

Nodaļā autors apraksta izglītības iestāžu specifiku, ar ko tās būtiski atšķiras no citām organizācijām, kas jāņem vērā izglītības iestāžu vadītājiem, veicot darbības administratīvajā, menedžmenta un vadīšanas jomā, kā arī kādas kompetences nepieciešamas izglītības iestāžu vadītājiem, lai kvalitatīvi veiktu savus pienākumus un efektīvi darbotos jaunās ekonomikas apstākļos. Tiek precizētas izglītības iestādes vadītājam nepieciešamās kompetences atbilstoši laikmeta prasībām un raksturo izglītības iestāžu vadītāju kā specifiskas jomas organizāciju vadītāju lomu un darbības īpatnības, kuras nosaka attiecīgu zināšanu, prasmju un pieredzes nepieciešamību izglītības iestāžu vadošo darbinieku amatu pretendentiem un mērķtiecīgas izglītības iestāžu vadītāju tālākizglītības, kā arī mentoru (adaptācijas periodā vadošās darbības sākumposma pirmajā gadā) un ekspertu-konsultantu (turpmākajos darba gados) atbalsta sistēmas izveidošanu efektīvas darbības nodrošināšanai.

Terminu „izglītības iestādes vadītājs” autors lieto, rakstot par pirmsskolas, vispārējās, profesionālās, interešu un sporta izglītības iestāžu vadītājiem. Pētījumā netiek ietverti augstāko izglītības iestāžu vadītāji, jo augstskolām (universitātēm, akadēmijām u.c.), kā arī koledžām, salīdzinot ar citām izglītības iestādēm, ir izteikti atšķirīga specifika, kuru nosaka Augstskolu likums, akadēmiskā un zinātniskā darbība, tradīcijas, sarežģītā struktūra u.c.

### **2.1. Izglītības iestādes vadītājs – vadītājs specifiskā jomā**

Visas organizācijas var iedalīt biznesa organizācijās (lielā, vidējā, mazā un starptautiskā biznesa organizācijas) un nekomerciālajās organizācijās (valsts pārvaldes, izglītības, ārstniecības un citas organizācijas), kurās vadītājam nepieciešamās kompetences, veicamās darbības, izpildāmās lomas ir ievērojami atšķirīgas, jo to nosaka organizācijas darbības specifika. (*Praude, Beļčikovs* 2001, 34. lpp.).

Izglītības iestāžu kā nekomerciālu organizāciju pastāvēšanu un darbību nosaka sabiedrības un indivīdu izglītības pieprasījums, kā arī sabiedrības (valsts vai pašvaldības) un indivīdu līdzekļi, kurus tie iegulda izglītībā.

Savukārt izglītības filozofija, pētot izglītības, pedagoģijas un filozofijas mijiedarbību un to ietekmi uz pedagoģijas teorijas un prakses problēmām, formulē izglītības paradigmas, izvirza izglītības mērķus un uzdevumus, nosaka un risina izglītības problēmas, veicina izglītības satura pilnīgošanu atbilstoši laikmeta prasībām, zinātnes un tehnikas sasniegumiem, kā arī pedagoģiskā procesa optimizāciju atbilstoši laikmeta prasībām. (*Alijevs* 2005, *Skolvadība – idejas, versijas, pieredze* 1996, 98. lpp.).

21. gadsimta sākumā izglītības filozofijā ir vērojamas tendences–

- ✓ grūtības definēt izglītības ideālus un mērķus, kas atbilstu laikmeta prasībām;

- ✓ izglītības sistēmas un pedagoģiskās domāšanas sistēmas krīzes kā mūsdienu garīgās krīzes izpausme un tās apzināšanās;
- ✓ konverģence starp izglītības filozofijas virzieniem;
- ✓ jaunu filozofisko koncepciju rašanās un attīstība, kuras var izmantot izglītības, izglītības sistēmas un pedagoģijas teorijas un prakses pamatošanai. (*Alijevs 2005, 211. lpp.*).

Izglītības iestādes un vadītāja darbību nosaka ekonomiskie un sabiedriski politiskie faktori, kā arī izglītības iestādes nolikumā definētā izglītības pakāpe, veids, ieguves forma un valoda. Tām raksturīga ilgstoša klientu piesaiste (pat līdz 12 gadiem). Izglītības iestādēm ir sarežģīti vai pat neiespējami bez lieliem kapitālieguldījumiem, ēku un telpu pārbūvēm mainīt savu darbību, izvēloties citu mērķgrupu, izglītības veidu vai pakāpi. Darbinieku kvalifikācija ļauj realizēt tikai izglītības programmas.

Latvijā izglītības iestāžu dibinātāji un uzturētāji ir valsts, pašvaldības un fiziskas vai juridiskas personas. Izglītības iestādes finansē valsts, pašvaldības, privātpersonas vai organizācijas, kā arī indivīdi, maksājot mācību maksas. Diemžēl valsts un pašvaldību izglītības iestāžu budžeti ir nepietiekoši, lai apmierinātu arvien augošas izglītības izmaksas. Budžeta ierobežojumi un strikti reglamentētie pedagoģisko un tehnisko darbinieku štati, kuri pamatojas uz izglītojamo skaitu, neatļauj izglītības iestāžu vadītājiem tajos veikt nekādas nepieciešamas, bet normatīvajos aktos neparedzētas izmaiņas. Līdzekļu trūkums apgrūtina saimnieciskās darbības veikšanu – ēku, telpu, iekārtu un tehnisku līdzekļu uzturēšanu, remontu un/vai iegādi atbilstoši mūsdienu prasībām.

Izglītības iestāžu personāla lielākā daļa ir augsti kvalificēti intelektuālā darba darītāji – pedagogi, psihologi, bibliotekāri, mediķi un citi. Pie tam, daļa no tiem ir orientēti humanitārajā jomā, daļa – eksaktajā, citi – sociālajā, mākslas vai sporta jomā. Tātad izglītības iestāžu darbību un panākumus nodrošina intelektuālo darbinieku zināšanas, prasmes tās efektīvi pielietot visdažādākajās situācijās un spējas veidot komunikāciju un efektīvu sadarbību organizācijas iekšējā un ārējā vidē. Tāpēc izglītības iestāžu vadītājiem nepieciešams izstrādāt stratēģijas, kas nodrošinātu organizācijas svarīgāko resursu – intelektuālā kapitāla un zināšanu izpēti un novērtēšanu, kas atklātu intelektuālā kapitāla pieauguma dinamiku ilgstošā periodā, kā arī organizācijas stipro un vājo pusi. Bez tam nepieciešams pielietot adekvātas vadīšanas metodes. (*Babris 2004*).

Tā kā izglītības iestāžu darbības efektivitāte un izglītības produkta kvalitāte ir tieši atkarīga no izglītības iestādes intelektuālā potenciāla un tā pilnveides, tad izglītības iestāžu vadītājiem jāpiemīt spējām prasmīgi izmantot esošo intelektuālo potenciālu un vadīt tā veidotāju zināšanu un prasmju pilnīgošanu.

Tas iespējams, ja vadītājs izglītības iestādi mērķtiecīgi attīsta par „mācīties spējīgu organizāciju”, kam raksturīga –

- ✓ personāla profesionālās kapacitātes pilnveidošana – nepārtraukta personāla profesionālās meistarības pilnveide, komandas veidošana, komandas darba iemaņu apgūšana, pieredzes un zināšanu apmaiņa, mācīšanos komandā;
- ✓ pārdomāta praktiskā darbība – kopīgas vīzijas, mērķu un uzdevumu izstrādāšana, mācību un audzināšanas darba plānošana, darbs komandā;
- ✓ sistēmpieeja notikumu un procesu analīzē un vērtēšanā;
- ✓ uzlabojumu meklēšana un ieviešana. (*Senge* 1994, 3. lpp.).

Nemot vērā izglītības iestāžu specifiku, var noteikt sešas jomas, kurās izglītības iestāžu vadīšana acīmredzami atšķiras no industriālo vai komerciālo organizāciju vadīšanas (*Approaches to School Management* 1980, p. xv) –

- 1) Izglītības iestāžu mērķu un uzdevumu noteikšana ir daudz grūtāka, jo izglītībā nav skaidri noteikti ekvivalenti tādiem uzdevumiem kā peļņas palielināšana, produkcijas apjoma palielināšana, tirgus paplašināšana (diversifikācija). Izglītības iestādēs ir atšķirīgi, bet tomēr svarīgi mērķi un uzdevumi – izglītojamo individuālo spēju attīstīšana un sagatavošana darbam vai nākošajai izglītības pakāpei.
- 2) Izglītībā ir ļoti grūti noteikt, vai mērķi ir sasniegti, vai ne. Izglītības produktus nevar izmērīt vai novērtēt tādā veidā kā industriālos produktus. Pārbaudījumu rezultāti nodrošina vērtēšanas procesu vidējā līmenī, bet tie neparāda izglītojamo fizisko, garīgo un emocionālo attīstību, kura drīzāk ir indivīdu panākumu vai neveiksmju būtība.
- 3) Izglītības iestāžu klienti ir bērni un pusaudži, kurus nevar apstrādāt, programmēt vai rīkoties kā ar datora programmatūru vai jēlnaftu. Izglītības produkta radīšanas process balstās uz personiskajām attiecībām starp visiem tajā iesaistītajiem. Turklāt izglītojamie tiek uzskatīti ne tikai kā produkcija, bet arī kā klienti. Tas rada papildu grūtības.
- 4) Izglītības iestāžu vadītājiem un darbinieku lielākajai daļai ir līdzīga profesionālā izglītība ar kopīgām vērtībām, mācīšanos un pieredzi. Šajā aspektā izglītības iestādes nevar vadīt tāpat kā rūpnīcas vai citas iestādes. Profesionalitāte skolotājiem piešķir noteiktu autonomiju mācību un audzināšanas procesā. Tas arī nosaka, ka izglītības iestādēs lēmumu pieņemšanā netiek ievērota hierarhija. Tajās vairāk nekā citās organizācijās tiek uzklausīti darbinieku viedokļi pirms lēmumu pieņemšanas.
- 5) Izglītības iestādēm ir sadrumstalota organizacionālā un vadības struktūra, kas apgrūtina atbildības noteikšanu par lēmumu pieņemšanu.
- 6) Daudziem izglītības iestāžu augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem trūkst laika kvalitatīvai un efektīvai savu funkciju veikšanai.

## 2.2. Izglītības iestādes vadītājam nepieciešamās kompetences

Katra jauna laikmeta vajadzības, zinātnes sasniegumi, tehnikas progress un jaunais domāšanas veids nepārprotami veicina pedagogijas un tautas izglītības attīstību. Lai nodrošinātu efektīvu jauno ideju ģenerēšanu un realizēšanu, kā arī mērķtiecīgu tradicionālo vērtību izvērtēšanu, lai adekvāti izlemtu par to saglabāšanu vai nesaglabāšanu, vai transformēšanu, ir nepieciešami izglītoti, radoši un laikmeta virzību izpratoši pedagogi un izglītības iestāžu vadītāji.

Jau 1632. gadā J. A. Komenskis strikti norāda tieši uz izglītības iestāžu vadītāju speciālās izglītošanas nepieciešamību, jo laikmetam atbilstošas izglītības nodrošināšanu nepārprotami kavē (tiesa gan, bet ne tikai jaunatvērtajās – autora piebilde) – „...*metodiski izglītotu cilvēku trūkums, kuri sekmīgi, kā mēs esam pārliecinājušies, varētu vadīt jaunatvērtās skolas*” (Komenskis 1992, 209. lpp.).

Līdz ar to rodas jautājumi –

- 1) vai par izglītības iestādes vadītāju var kļūt izglītojamie;
- 2) vai vadīšanas spējas ir iedzimtas;
- 3) vai visi var būt vadītāji;
- 4) vai par vadītāju piedzimst vai kļūst.

Ja par vadītāju var kļūt mācoties, tad, kādas zināšanas un prasmes topošajam vadītājam ir jāapgūst. Ja vadīšana ir iedzimta spēja vai talants, tad, kā izvērtēt un noteikt to, vai indivīdam tāds piemīt un cik lielā mērā, vai nepiemīt. Bez tam būtu jānoskaidro, kāda līmeņa vadītājs indivīds varētu būt.

Laba izglītības vadītāja traktējums dažādu autoru izglītības iestāžu vadības tēmai veltītajos darbos ir atšķirīgs. Atziņas par to, kādam būtu jābūt labam izglītības iestādes vadītājam, atrodamas ne tikai zinātniskos traktātos, bet arī autobiogrāfiskajos tēlojumos, kuros uzsvērtas spilgtas personības un pedagogiskās meistarības lielā nozīme izglītības iestāžu vadītāju efektīvā darbībā. (Greste 1977; Leja 2001).

K. Ušinskis, analizējot mācību un audzināšanas iestāžu trīs elementus – audzināšanu, mācīšanu un administrēšanu, norāda, ka šie elementi var atrasties un atrodas visdažādākajās savstarpējās attiecībās, no kurām visvairāk ir atkarīgs katras izglītības iestādes audzinošais spēks. Viņš pauž viedokli, ka izglītības iestāžu pamats ir audzināšana, kura pamatojas uz audzinātāja personību, jo „*tikai personība var ietekmēt personības attīstību un izveidošanos, tikai ar raksturu var izveidot raksturu*”. Tāpēc pats svarīgākais izglītības iestādes darbībā ir galvenā audzinātāja (izglītības iestādes vadītāja) izvēle. K. Ušinskis uzsver, ka „*galvenajam audzinātājam ir jābūt arī galvenajam skolotājam – viņam ir jābūtu visaudzinošākais, centrālais priekšmets, ap kuru grupējas visi pārējie*”. (Ušinskis 1959, 201. lpp.).

Tas nozīmē, ka izglītības iestādes vadītājam ir jābūt vienpersonīgam izglītības iestādes centram – galvenajam audzinātājam, skolotājam un administratoram. Bez tam K. Ušinskis uzsver, ka, ja ir iespējams, izglītības iestādes vadītājam nevajadzētu piedalīties izglītības iestādes saimnieciskajā darbībā, lai izslēgtu iespēju, ka izglītojamie „*kaut kāda iemesla dēļ pamatoti vai bez pamata iedomāsies*”, ka viņu galvenais audzinātājs un skolotājs iegūst kaut kādu nelikumīgu labumu. (Ušinskis 1959, 201. lpp.).

Savukārt V. Suhomļinskis uzsver izglītības iestādes vadītāju augstas pedagoģiskās meistarības un psiholoģijas zināšanu un prasmju nepieciešamību, jo „*mācību un audzināšanas darba vadīšana ir visas skolas ideoloģisko un organizatorisko uzdevumu risināšanas pareiza apvienošana ar personisko piemēru. Direktora – pedagoģu kolektīva organizētāja nozīme daudzkārt palielinās, ja skolotāji savā darbā redz augstas pedagoģiskās kultūras paraugu, bērnu īstu audzinātāju.*” (Suhomļinskis 1974, 7. lpp.).

V. Suhomļinskis uzskata, ka, lai kļūtu par labu skolas direktoru, vispirms ir jākļūst par labu pedagoģu – prasmīgu skolotāju-didaktiķi un iejūtīgu audzinātāju visiem skolas skolēniem. Viņš uzsver, ka tikai gudrs, pieredzes bagāts pedagoģs un psihologs var kļūt par skolotāju skolotāju, „*jo tikai skolotāju skolotājs ir īsts vadītājs, kuram tic un kuru ciena*”. (Suhomļinskis 1975, 8. lpp.).

A. Builis norāda (Builis 1993, 67. lpp.), ka „*skolas direktoram tāpat kā jebkuram vadītājam ir nepieciešams vairāku personisko, lietišķo, organizatorisko, sociālpsiholoģisko un citu īpašību kopums*”, visas vēlamās īpašības iedalot divās grupās:

- 1) profesionālās (lietišķās) – kompetence, lietišķums, organizētība, mērķtiecīgums, prasīgums, iniciatīva, komunikabilitāte, elastība domāšanā un rīcībā, vēlēšanās strādāt ar bērniem, prasme izraudzīties cilvēkus, plānot darbu, paškritiska attieksme pret savu veikumu, neatlaidība, operativitāte;
- 2) tikumiskās (morāles) – darba mīlestība, godīgums, taisnīgums, vienkāršība, iejūtība, labestība, humānisms un cieņa pret cilvēkiem, un tieksme pilnveidoties.

Savukārt R. Inne (Skolvadība – idejas, versijas, pieredze 1996, 92. lpp.) ir izstrādājis skolas vadītāja kvalifikācijas modeli (2. attēls), kuru veido trīs komponenti – kompetence pedagoģijā un psiholoģijā, kompetence vadības jautājumos un skolas vadītājam nepieciešamo personisko īpašību kopums. Zināšanas un prasmes pedagoģijā, psiholoģijā un vadības zinātnēs var apgūt studiju un/vai pašizglītības procesā. Savukārt personības īpašības zināmā mērā ir iedzimtas un tās var mērķtiecīgi veidot, vingrināt un attīstīt.

R. Inne pauž viedokli, ka labs skolas vadītājs var būt tikai tas, kuram ir pedagoga kvalifikācija, nostrādājis par pedagoģu 2-3 gadus, ieguvis skolas vadītāja kvalifikāciju un kurš sevī integrē visus trīs komponentus. Ja kāds no komponentiem ir vāji izteikts, tad veidojas

vadītājs-skolotājs (nav vai vāji izteikta kompetence vadības jautājumos), vadītājs-teorētiķis (nav izteiktas skolas vadītājam nepieciešamās personiskās īpašības) vai vadītājs-ierēdnis (nav vai vāji izteikta kompetence pedagoģijā un/vai psiholoģijā). Tādā gadījumā, ja kāds no komponentiem iztrūkst, ir velti gaidīt sekmīgus rezultātus.



## 2. attēls. Skolas vadītāja kvalifikācijas komponenti

D. Kukele (*Kukele* 1998, 37. lpp.) akcentē vadītāja profesigrammu – sarakstu, kurā ir uzskaitītas noteiktās profesijas sociāli ekonomiskās, ražošanas un tehniskās, sanitāri higiēniskās un citas pamatīpatnības, kā arī prasības attiecīgās profesijas darbiniekiem (*Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca* 2000, 138. lpp.; *Psiholoģijas vārdnīca* 1999, 106. lpp.; *Zelmenis* 2000, 230. lpp.), norādot, ka skolas vadītājam jāpiemīt:

- organizatoriskajām prasmēm – projektēšanas (plānošanas), diagnostiskās, vērtēšanas;
- sociālajām (afektīvajām) prasmēm – ētiskās, voluntārās, perceptīvās, verbālās un neverbālās komunikācijas;
- kognitīvajām spējām – domāšana, analīze, sintēze, uztvere, atmiņa;
- kreatīvajām spējām;
- personības īpašībām – krietnums, godīgums, cilvēkmīlestība, pietāte, optimisms.

J. Stabiņš, balstoties uz pētījuma, kurā piedalījušies ievērojama daļa Latvijas skolu direktoru, rezultātiem izveidojis izglītības vadītājam nepieciešamo kompetenču sarakstu, tās iedalot piecās grupās:

- 1) kompetences, kas nodrošina panākumus izglītības vadītāja darbā;
- 2) kompetences, kas nodrošina labvēlīgas psiholoģiskās vides veidošanu un uzturēšanu;
- 3) kompetences, kas nodrošina efektīvu mācību iestādes pedagoģisko procesu;
- 4) vadības mākslas kompetence;
- 5) kompetence „kalpot sabiedrībai”. (Stabiņš 2001, 68. lpp.).

Tādējādi J. Stabiņš ir izveidojis laba izglītības iestādes vadītāja profesionālo kompetenču principiālo modeli, kurš var būt par pamatu izglītības iestāžu vadītāju izglītības un tālākizglītības reglamentēšanā – izglītības iestāžu vadītāju profesijas standarta un atestācijas noteikumu izstrādē un izglītības iestāžu vadītāju izglītības un tālākizglītības programmu izstrādāšanā un organizēšanā, bet kuru nevar izmantot kvalifikācijas noteikšanai vai profesionalitātes vērtēšanai, jo kompetenču saraksts ir ļoti garš (tajā apvienotas gan ļoti šauras, gan ļoti plašas kompetences) un nav izstrādāti vērtēšanas kritēriji.

Iepriekš minētās Latvijas izglītības vadības speciālistu atšķirīgās pieejas izglītības iestāžu vadītāju profesionalitātes raksturošanā, vilcināšanās ar izglītības iestāžu vadītāju profesijas standarta izstrādi un pieņemšanu, vispārīgie un vienkāršotie vispārizglītojošo izglītības iestāžu vadītāju atestācijas noteikumi, ka „*izglītības iestādes vadītājs iesniedz valsts aģentūrā sertifikātu par iestāžu vadītāju tālākizglītības kursa „Vispārējās izglītības iestādes darba organizācija” apguvi vai izglītības dokumenta kopiju par akreditētas studiju programmas apguvi*” (MK 16.08.2005. noteikumi Nr. 612) un ka izglītības iestādes vadītāja atestācija notiek reizē ar izglītības iestādes akreditāciju, neizvērtējot vadītāja personīgo ieguldījumu izglītības iestādes sasniegumos, liecina par izglītības vadības teorētisko atziņu un prakses vienotības trūkumu jautājumā par izglītības iestāžu vadītāju profesionalitāti un kvalifikāciju Latvijā.

Autors analizē tās izglītības iestāžu vadītājiem nepieciešamās kompetences, kas nodrošinātu viņu efektīvu darbību, ievērojot laikmeta prasības, balstoties uz jēdziena „kompetence” izpratni (Klauss 2002, 176. lpp.; *Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca* 2000, 83. lpp.), ka tā ir –

- 1) nepieciešamās zināšanas, profesionālā pieredze, izpratne kādā noteiktā jomā, prasme zināšanas un pieredzi izmantot konkrētā darbībā,
- 2) tiesīgums, pilnvaru kopums, atbildība, kas balstās uz izglītību, spējām, zināšanām un pieredzi attiecīgajā jomā.

Tiesības strādāt par izglītības iestādes vadītāju, kā arī izglītības iestādes vadītāja pienākumus, pilnvaras un atbildību nosaka Izglītības likuma 30. un 48. pants. (*Izglītības likums* 1998). Savukārt amata pienākumus, pilnvaras un atbildību konkrētā izglītības iestādē nosaka attiecīgās izglītības iestādes nolikums, izglītības iestādes vadītāja amata apraksts un

izglītības iestādes vadītāja darba līgums ar izglītības iestādes dibinātāju – juridisku vai fizisku personu.

Lai uzsāktu darbu, izglītības iestādes vadītāja amata pretendents nepieciešama augstākā pedagoģiskā vai augstākā un pedagoģiskā izglītība (*MK 03.10.2000. noteikumi Nr. 347; MK 19.12.2006. noteikumi Nr. 1038*). Tādējādi, uzsākot darbu, izglītības iestādes vadītājs saņem to kompetenču daļu, kas nodrošina pilnvaras, uzliek pienākumus un atbildību, bet zināšanas, prasmes un izpratni vadības jomā viņam jāiegūst laika gaitā, izglītojoties un uzkrājot dzīves un darba pieredzi.

Latvijā izveidojusies paradoksāla situācija – skolotājs ar augstāko pedagoģisko izglītību nevar mācīt kuru katru mācību priekšmetu, bet par izglītības iestādes vadītāju var strādāt persona ar augstāko pedagoģisko vai augstāko un pedagoģisko izglītību bez jebkādas īpašas izglītības un/vai sagatavošanas izglītības vadības jomā. Arī iepriekš pieminētie tālākizglītības kursi „Vispārējās izglītības iestādes darba organizācija” neatrisina šo problēmu pēc būtības, bet tikai formāli, jo tie jānoklausās pirms atestācijas nevis pirms vadošā darba uzsākšanas un kursu programmas apjoms ir pārāk niecīgs un tajā iekļautās tēmas vispārīgas, lai nodrošinātu izglītības iestāžu vadītājiem nepieciešamo zināšanu un prasmju iegūšanu.

Ja Starptautiskās Komisijas ziņojumā UNESCO par izglītību divdesmit pirmajam gadsimtam tiek uzsvērts, ka skolās ir nepieciešami vadības jautājumos profesionāli izglītoti direktori (*Mācīšanās ir zelts 2001, 137. lpp.*), tad, salīdzinot iepriekšējās prasības vispārīzglītojošo skolu direktoru atestācijai (*Vispārīzglītojošo skolu direktoru atestācijas dokumenti 1997*) ar tagadējām prasībām vispārīzglītojošo izglītības iestāžu (*MK 16.08.2005. noteikumi Nr. 612*) un profesionālās izglītības iestāžu vadītāju atestācijai (*MK 16.08.2005. noteikumi Nr. 613; MK 08.08.2006. noteikumi Nr. 643*) redzam, ka Latvijā vērojama tendence, ka prasības izglītības iestāžu vadītāju kvalifikācijai un profesionalitātei arvien samazinās, atstājot nepieciešamo kompetenču iegūšanu vai neiegūšanu izglītības vadības jautājumos katra izglītības iestādes vadītāja paša ziņā.

Vadībzinātnes speciālisti uzsver, ka 20. gadsimtā labs menedžments bija veiksmīgas organizāciju darbības pamatā. Taču 21. gadsimtā menedžments ierastajā veidā vairs to nenodrošina. Tāpēc vadītājiem aizvien vairāk savā darbā jāpielieto vadīšana. (*Daft 1999*).

Tas nozīmē, ka organizāciju vadītājiem jāveic ne tikai administrēšana un piecas menedžmenta funkcijas – plānošana, organizēšana, koordinēšana, motivācija un kontrole, bet arī vadīšana – vīzijas un stratēģijas izstrādāšana, darbinieku profesionālo izaugsmes veicināšana, psiholoģiskā mikroklimata veidošana, saskarsmes veidošana ar darbiniekiem utt.

Iepriekš aprakstītās Latvijas izglītības vadības zinātnieku atziņas par to, kādam jābūt izglītības iestādes vadītājam, pēc būtības atbilst vispārējā menedžmenta teorētiku viedokļiem



par nepieciešamo vadīšanas dominanti pār menedžmentu un administrēšanu izglītības iestāžu vadītāju darbā. Tomēr, kā liecina empīriskie novērojumi un promocijas darba gadījuma pētījumā intervētie izglītības darba vadītāji (11. pielikums; 12. pielikums), jaunās ekonomikas laikmetā izglītības iestāžu vadītājiem arvien vairāk laika, enerģijas un zināšanu jāvelta tieši menedžmenta funkciju veikšanai un administrēšanai, lai nodrošinātu izglītības iestādes pastāvēšanu, darbību un attīstību, atstājot novārtā vadīšanu, it īpaši izglītības procesa vadīšanu, deleģējot to izglītības iestāžu vadītāju vietniekiem. Tāpēc nepieciešams izprast laikmeta iezīmes, kas nosaka izglītības iestāžu vadītāja darba specifiku, un konkretizēt, kādas kompetences nepieciešamas izglītības iestāžu vadītājiem, lai nodrošinātu izglītības iestāžu darbību un attīstību atbilstoši laikmeta prasībām.

Jaunās ekonomikas laikmets raksturojas ar –

- 1) īpašuma lomas maiņu – īpašuma tiesības (īpašuma maiņa starp pircējiem un pārdevējiem) nomaina piekļuves iespējas, kas izpaužas ilglaicīgās pakalpojumu sniedzēju un klientu attiecībās;
- 2) būtiska nozīme ir iespējai piekļūt nepieciešamajai informācijai;
- 3) komerciālos panākumus nosaka ne tikai pārdoto preču daudzums, bet arī prasme veidot ilgstošas, lietišķas attiecības;
- 4) tirgu aizstāj tīkls un faktiski viss ir pieejams;
- 5) starpnieki tiek izslēgti un veidojas tiešo piegāžu ķēdes;
- 6) notiek pāreja no industriālajām precēm uz kultūras precēm;
- 7) smagās fiziskās preces nomaina pakalpojumi un nemateriālās preces;
- 8) rūpnieciskā ražošana pārvēršas kultūras kapitālismā;
- 9) darba ētiku nomaina spēles ētika;
- 10) pastāvīgās, straujās un kompleksās pārmaiņas rada nenoteiktību un samazina iespēju prognozēt;
- 11) vērojama globalizācija, kas izpaužas ekonomiskā atvērtībā, pasaules hiperkonkurencē un savstarpēji saistītajā uzņēmējdarbībā. (*Rifkins* 2004; *Neiders, Eglīte* 2005, 13. lpp.).

„*Jaunā ekonomika atšķiras no tradicionālās ekonomikas ar to, ka balstās nevis uz materiālajām vērtībām, bet uz informāciju kā galveno uzņēmējdarbības aktīvu*” (*Klauss* 2002, 162. lpp.). Jaunas ekonomikas rašanos noteica un būtību raksturo interneta un telekomunikāciju attīstība un izplatība, vērtību dematerializācija, izglītots un aktīvs cilvēks un globalizācija. Informāciju tehnoloģiju un Interneta attīstība nodrošina arvien ātrāku un efektīvāku darījumu kārtošānu gan indivīdu privātajā dzīvē, gan organizācijās, kā rezultātā vērojams darba ražīguma pieaugums. Pieaug informācijas un zināšanu nozīme, jo tās kļūst par

galveno vērtību radīšanas un konkurētspējas nodrošināšanas līdzekli. (*Klauss 2002, 162. lpp.; Neiders, Eglīte 2005*)

Jaunā ekonomika nosaka ekonomikas nepastāvīgu un haotisku attīstību, jo izmaiņu virziens nav precīzi prognozējams. Produktu un tehnoloģiju dzīves cikls ir īss. Mārketingā nepieciešama diferencēta pieeja katram pircējam. Tas strādājošiem pieprasa daudz plašu zināšanu, prasmju un elastību, kuru nodrošina nepārtraukta mācīšanās. Vadītāju un darbinieku attiecībās dominē kooperācija un darbs komandā. (*Neiders, Eglīte 2005*).

Jaunā ekonomika ietekmē arī izglītības iestāžu darbību un izglītības iestāžu vadītāju veicamās funkcijas un uzdevumus, kas nosaka nepieciešamību iegūt noteiktas kompetences – gan zināšanas un prasmes. Izglītības iestādes arvien vairāk izvēlas piedāvātās iespējas, saņemt pakalpojumus – inventāra īri, ēdināšanu, telpu uzkopšanu, veļas mazgāšanu, apkārtnes labiekārtošanu un citus, kā arī sniegt pakalpojumus – iznomāt telpas, iekārtas, izglītības iestādes teritoriju, organizēt maksas izglītības pakalpojumus un citus. Izglītības iestādes vadītājam jāprot orientēties plašajā pakalpojumu un preču piedāvājumu klāstā, veidot pieprasījumu, izvēloties izdevīgākās preces un pakalpojumus, veidot izglītības iestādes piedāvājumu, organizējot efektīvākās sadarbības formas ar preču piegādātājiem, pakalpojumu sniedzējiem un patērētājiem.

Nemot vērā kultūru un tradīcijas, kā arī sabiedrības intereses un vērtības, tiek veidots personības modelis, kuru izvirza par izglītības darbības mērķi. Vēsturiskie modeļi gandrīz pilnībā ignorē ekonomisko motivāciju, centienus un apsvērumus. Tas ir tieši ietekmējis arī izglītības saturu un procesu, kurā nebija veltīta pietiekama vērtība indivīdu ekonomisko zināšanu iegūšanai, spēju noteikšanai un attīstīšanai. (*Valbis 2005, 180. lpp.*)

Pēdējā laikā šī tendence ir mazinājusies. Arvien vairāk izglītības iestādēs mācību un audzināšanas process tiek organizēts tā, lai katrā atsevišķā izglītības pakāpē izglītojamie pēc iespējas labāk apgūtu ekonomikas un sociālās zinības, sagatavotos valsts un personiskās dzīves materiālās bāzes veidošanai. Lai to īstenotu, jāveido jauniešu ekonomiskā pozīcija, ņemot vērā patērētāja un vērtību radītāja aspekts, taupības ieaudzināšana un vērtīborientācija, kas nodrošinās arī jaunās paaudzes pilsoniskās un morālās stājas veidošanos. (*Zelmenis 2000, 236. lpp.*)

Izmantojot dažādas mācību metodes un formas – projektus, mācību prakses, konkursus, projektu nedēļas, izglītojamo dibinātos uzņēmumus – skolēnu firmas, dalību sabiedriskajās organizācijās, piedalīšanos „ēnu dienas” pasākumos un citas praktiskās nodarbēs, jauniešiem tiek veicināta interešu rašanās par uzņēmējdarbību, kā arī uzņēmējspēju veidošanās un attīstība. „*Tādējādi nodrošinot jauniešu pārliecību par pašnodarbinātību kā iespējamu karjeras izvēli (iespēju būt ne tikai darbiniekam, bet arī uzņēmējam).*”

Uzņēmējdarbībai nepieciešamo kompetenču, prasmju un noteiktu personības īpašību kopuma attīstīšana nodrošina jauniešu sagatavotību dzīvesdarbībai jaunās ekonomikas apstākļos. (Bikse 2004).

Ņemot vērā izglītības iestāžu ierobežotās budžeta iespējas, vadītājiem jāprot piesaistīt sponsoru, fondu, organizāciju un citus līdzekļus izglītības iestāžu darbības un attīstības nodrošināšanai. Tas nav iespējams bez jaunu kompetenču veidošanas. Lai efektīvi nodrošinātu iestādes saimnieciski finansiālo darbību, izglītības iestāžu vadītājiem:

- jāzina un jāizprot normatīvie akti, kuri reglamentē izglītības iestāžu darbību;
- jābūt kompetentam lietvedībā;
- jābūt instrukciju, amata aprakstu, līgumu, nolikumu, noteikumu un citu iekšējo normatīvo aktu izstrādāšanas zināšanām un prasmēm;
- jāprot veidot un izmantot budžetu;
- jāprot organizēt un vadīt dažādus konkursus;
- jāprot piesaistīt sponsorus, izmantot izglītības iestādes iespējas, sniegt maksas pakalpojumus izglītības iestādes budžeta papildināšanai;
- jāprot izstrādāt, organizēt un īstenot projektus.

Sakarā ar demogrāfisko situāciju un sociālajiem apstākļiem, lai nodrošinātu izglītības iestāžu darbību un attīstību, izglītības iestāžu vadītājiem rodas jauni uzdevumi – valsts un indivīdu izglītības pieprasījuma izpēte un valsts un indivīdu finansiālo līdzekļu izglītības vajadzībām izvērtēšana, kā arī tam atbilstoša izglītības piedāvājuma veidošana un izglītības vajadzību apmierinājuma izvērtēšanu un izlietoto līdzekļu lietderības noteikšana. (Broks 2000, 100. lpp.).

*„Izglītības produkts, būdams garīga vērtība, ir arī komercprodukts gan importa, gan eksporta tirgū, konkurētspējas paaugstināšanas avots.”* Tāpēc izglītības iestāžu vadītājiem *„ir jāpēta tirgus mehānisms un rezultativitāti ietekmējošie faktori, jāzina izglītības produkta mārketingš”* – attiecību mārketingš (klientu zināšanu iepazīšana – izglītības līmeņa, spējas izzināt un novērtēt vajadzības noteikšanu un lēmumu pieņemšanas motīvu, kā arī prasmes veidot korporatīvos kontaktus) un kvalitātes pilnveidošana. (Garleja 2005).

Izglītības produktu virzīšanai tirgū ir nepieciešama –

- 1) stratēģija;
- 2) tirgus stāvokļa izpēte;
- 3) patērētāju stratifikācija (sabiedrības horizontālais dalījums grupās);
- 4) produkta pozicionēšana. (Garleja 2005; Morris 2005, 108. lpp.; Vadībzinības Rokasgrāmata 2004, 117. lpp.; Основы предпринимательского дела 1992, 26. lpp.)

Lai kvalitatīvi veiktu izglītība produktu mārketingu, izglītības iestādes vadītājam nepieciešamas zināšanas un prasmes –

- par izglītības produktu tirgus izpēti un/vai tās organizēšanu;
- par izglītības produktu reklāmas izveidi un realizēšanu un/vai tās organizēšanu.

Jaunajā laikmetā vērojama intensīva globalizācija, kurai ir gan pozitīvas, gan negatīvas izpausmes. Ar interneta palīdzību ir iespējams iegūt bagātīgu informāciju no visas pasaules. Paplašinās iespējas, iegūt izglītību un strādāt ne tikai savā valstī, bet arī ārzemēs. Ir iespējami tūrisma un mācību braucieni. Globalizācija izglītības iestāžu darbībā ienes ne tikai vēlamas pārmaiņas, bet arī problēmas – viesstrādnieku bērni, skolēni, kuru vecāki strādā ārzemēs, izglītības iestāžu darbinieku neapmierinātība ar zemu atalgojumu un izvēle strādāt citu darbu vai doties darba meklējumos ārzemēs un citas. (*Redefining Roles, Responsibility, and Authority of School Leaders* 2006).

Izglītības iestādes vadītājam jāprot izmantot globalizācijas piedāvātās iespējas un veiksmīgi risināt tās izraisītās problēmas. Lai to veiktu, izglītības iestādes vadītājam jābūt –

- komunikācijas prasmei (*Lashway, Mazzarella, Grundy* 1996);
- darbinieku izvēles un motivēšanas prasmēm;
- komandas veidošanas un vadīšanas prasmēm;
- svešvalodu un informācijas tehnoloģiju izmantošanas prasmēm.

Jaunajā laikmetā vērojama demokrātiskā maternālā dzīves modeļa (izvēles brīvība, pašierosmes attīstīšana, atsacīšanās no pakļaušanās, sakarību izpratnes dominēšana pār faktu zināšanu izglītībā, ...) neatbilstība sabiedrības izvirzītajām paternālajām prasībām – konkrētas zināšanas – fakti, likumi, iniciatīva, kas izriet no sacensības gara, pakļaušanās disciplīnai, normu un noteikumu ievērošana un citas, un upura (austrumu) apziņas kultūras (sabiedrība vienmēr ir parādā indivīdam, kurš ir brīvs no vainas apziņas un nemitīgi pieprasa savas tiesības, ...) ietekmes palielināšanās. (*Jensen* 2001).

Politiskās pārmaiņas Latvijā ietekmē katru izglītības iestādi un izglītības sistēmu kopumā. Mainās sabiedrības nostāja par daudziem jautājumiem, kas saistīti ar izglītības procesu. Viena no būtiskajām iezīmēm pārejā uz demokrātisku valsti ir izglītojamo ar speciālajām vajadzībām – veselības problēmām (akūtām, hroniskām, iedzimtu vai iegūtu invaliditāti) – integrēšana vispārīzglītojošās un profesionālajās izglītības iestādēs. Tas prasa dažādu sagatavošanas darbu veikšanu, lai nodrošinātu optimālas izglītības iespējas šādiem bērniem. Šajā nolūkā ir jāveic izglītības iestāžu telpu piemērošana izglītojamiem ar speciālajām vajadzībām un kvalificētu pedagoģisko darbinieku kadru atlase un piesaiste, kā arī viņu profesionālās meistarības pilnveides nodrošināšanu. Bez tam jāradā sistēma, kas nodrošinātu visu pedagoģu un atbaksta speciālistu – izglītības psihologu, speciālo pedagoģu,

sociālo pedagogu, logopēdu, medicīnas darbinieku un citu – mērķtiecīgu sadarbību izglītības procesā. (*Upeniņks 2006b*).

Lai nodrošinātu pēc iespējas vairāk izglītojamo ar speciālajām vajadzībām integrāciju vispārizglītojošās izglītības iestādēs, Izglītības attīstības pamatnostādņēs 2007.–2013. gadam tiek paredzēts izveidot daudzpusīgu atbalsta sistēmu efektīvai integrācijas veikšanai. (*Izglītības attīstības pamatnostādnes 2007.–2013. gadam 2006*, 34. lpp.).

Sākot ar 1990. gada 4. maiju, pēc neatkarības atgūšanas Latvijā notiek pāreja no komandekonomikas (tajā laikā PSRS esošā ekonomiskā sistēma) uz jaukta tipa ekonomiku. Tā ir izraisījusi sabiedrības diferencēšanos un liela trūcīgo slāņa veidošanos. Izglītības iestādes ir spiestas risināt dažādas problēmas, kas saistītas ar trūkumā nonākušo vecāku bērnu izglītošanu. Siltu pusdienu, apģērba, mācību līdzekļu un transporta izdevumu nodrošināšana ir tikai redzamākā un vieglāk risināmā Latvijas iedzīvotāju trūkuma izraisīto problēmu daļa, ja izglītības iestāžu un pašvaldību rīcībā ir pietiekoši finansu līdzekļi. Smagākās problēmas – psiholoģiskās un pedagoģiskās, ko izraisījušas sabiedriski politiskās un sociālās pārmaiņas, ir risināmas tikai ar speciālistu – izglītības psihologu, speciālo skolotāju, mediķu un citu palīdzību. (*Upeniņks 2006b*). Pieaug izglītojamo skaits no sociālā riska grupām. Izglītības attīstības pamatnostādņēs 2007.–2013. gadam tiek paredzēts atbalsta nodrošinājums izglītojamiem no dažādām sociālā riska grupām gan vispārizglītojošās, gan profesionālās izglītības iestādēs, gan ieslodzījumu vietās. (*Izglītības attīstības pamatnostādnes 2007.–2013. gadam 2006*, 34. lpp.).

Rīgas domes Izglītības, jaunatnes un sporta departamenta Informācijas un analīzes nodaļas apkoptie dati liecina, ka ar katru gadu pieaug otrgadnieku un to izglītojamo skaits, kuri nepietiekošo vērtējumu dēļ pamatskolu beidz ar liecību, neiegūstot Apliecību par pamatizglītību, un to izglītojamo skaits, kuri, beidzot mācības vidusskolā, nesaņem vidējās vispārējās vidējās izglītības atestātu tā paša iemesla dēļ. (*Upeniņks 2006b*). Pedagogi, veltot papildu uzmanību un darbu sekmēs vājajiem, atstāj nevērībā talantīgos izglītojamos, kas rada lielus zaudējumus ne tikai katram indivīdam atsevišķi, jo nebūs apmierinātas viņa izglītības vajadzības un realizētas potenciālās iespējas, bet visai tautsaimniecībai kopumā.

Izglītojamos ar speciālajām vajadzībām, ar sociālajām vajadzībām, ar psiholoģiskajām problēmām, ar pedagoģiskajām problēmām, kā arī talantīgos var saukt par izglītojamiem ar papildu vajadzībām. Balstoties uz izglītības vadības teorētiskajām atziņām un izglītības iestāžu praktiskās darbības novērojumiem, var teikt, ka, lai nodrošinātu minēto izglītojamo vajadzībām atbilstošu mācību un audzināšanas procesu, kā arī organizētu nepieciešamā atbalsta sniegšanu, izglītības iestādes vadītājam jāveic līdzīgas funkcijas un uzdevumi. Tāpēc autors iesaka jaunu terminu – „izglītojamie ar papildu vajadzībām”, un piedāvā tā definīciju.

**Izglītojamie ar papildu vajadzībām** – izglītojamie, kuru izglītošanas procesā ir nepieciešamas īpašas izglītības iestādes pedagogiskā un atbalsta personāla – izglītības psihologu, skolotāju logopēdu, speciālo pedagogu, sociālo pedagogu, medicīnas darbinieku un citu – īslaicīgas vai ilglaicīgas mērķtiecīgas papildu darbības tā optimālas norises nodrošināšanai un efektīvu izglītības rezultātu sasniegšanai. (*Upeniņš 2006b*).

Lielākā problēma Latvijā ir tā, ka skolotājus augstskolās pamatā sagatavo tikai darbam ar izglītojamiem, kuriem ir normāla veselība, savam vecumam atbilstoša fiziskā un psiholoģiskā attīstība, kuriem ir „normāla ģimene”. Taču praksē diemžēl tā vienmēr nav, un skolotājiem ir nepieciešama atbilstoša profesionālā pilnveide, lai spētu nodrošināt efektīvu izglītošanos bērniem ar dažādām vajadzībām. (*Upeniņš 2006b*).

Sakarā ar izglītojamo ar papildu vajadzībām skaita palielināšanos vispārizglītojošo izglītības iestāžu vadītāju funkcijas paplašinās un pieaug viņu loma efektīva izglītības procesa organizēšanā tā, lai nodrošinātu izglītošanās iespējas visiem, integrējot vispārizglītojošās izglītības iestādēs izglītojamos ar papildus vajadzībām. Lai to veiktu, vispārizglītojošo izglītības iestāžu vadītājiem:

- 1) jāveltī liela uzmanība izglītojamo pedagogiskās, sociālās un psiholoģiskās diagnosticēšanas un izpētes organizēšanai, lai apzinātu izglītojamos ar papildu vajadzībām;
- 2) jāorganizē datu bāzes par izglītojamiem ar papildu vajadzībām veidošana un mērķtiecīga izmantošana pedagogiskā procesa organizēšanā un saskaņotu papildu darbību organizēšanā un norisē;
- 3) pārdomāti jāveido pedagogisko un atbalsta personāla darbinieku amata apraksti;
- 4) atbalsta personāla darbinieku – izglītības psihologu, sociālo pedagogu, logopēdu, medicīnas darbinieku un speciālo pedagogu - darba pienākumos jāietver skolotāju, īpaši grupu vai klašu audzinātāju profesionālās meistarības pilnveides nodrošināšana uz vietas izglītības iestādē atbilstoši situācijai;
- 5) jāveic pārdomāta pedagogisko un atbalsta personāla darbinieku motivācija darbam ar izglītojamiem, kuriem ir papildu vajadzības;
- 6) jākoordinē sadarbība starp grupu vai klašu audzinātājiem un priekšmetu skolotājiem, grupu vai klašu audzinātājiem un atbalsta personāla darbiniekiem, starp atbalsta personāla darbiniekiem;
- 7) mērķtiecīgi jāplāno, jāorganizē un jāstimulē pedagogiskā un atbalsta personāla profesionālā pilnveide atbilstoši situācijai izglītības iestādē;
- 8) jāorganizē izglītības iestādes telpu remonts un rekonstrukcija tā, lai tās būtu piemērotas un ērtas lietošanai izglītojamiem ar speciālām vajadzībām;

9) jārūpējas par finansiālajiem un materiālajiem resursiem darba nodrošināšanai izglītojamiem ar papildu vajadzībām, kā arī par piemērotām nodarbību telpām un to atbilstošu iekārtošanu.

Iepriekš minētās tendences izglītības iestāžu vadītājiem izvirza jaunus uzdevumus, kuru veikšanai nepieciešamas jaunas kompetences –

- vērtību izglītībā (*Valbis* 2005);
- sociālā un atbalsta darba organizēšanā izglītības iestādēs (*Upenieks* 2006b);
- izglītības iestādes iekšējo normatīvo aktu izstrādāšanas organizēšanā, mācību un audzināšanas darba organizēšanā, ievērojot skolēnu ar papildu vajadzības un sabalansējot maternālā dzīves modeļa un upura apziņas kultūras dominanti cilvēku apziņā un rīcībā ar pieaugošajām sabiedrības prasībām, kas atbilst paternālajam dzīves modelim.

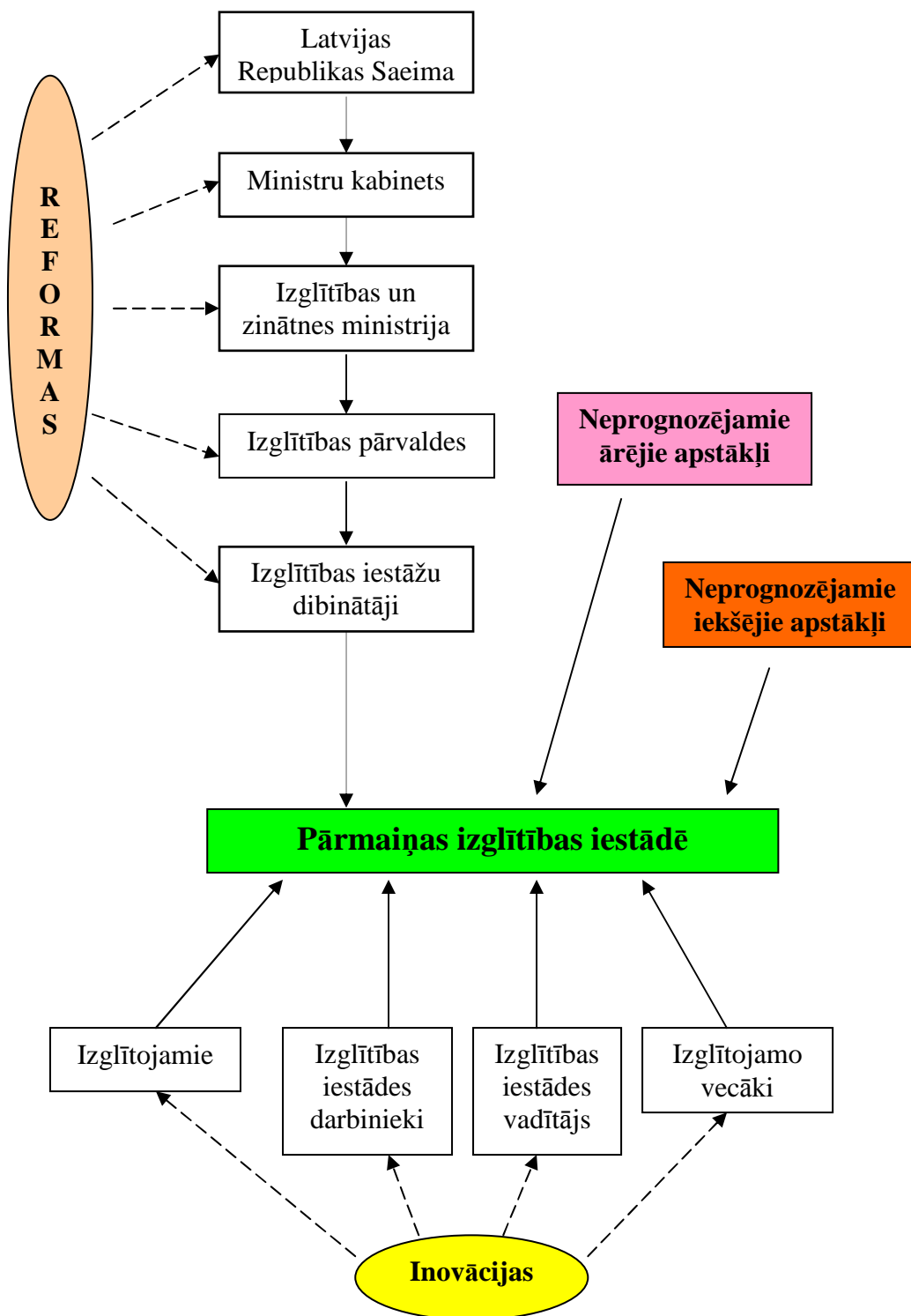
Izglītības iestādēs nepārtraukti noris dažādas pārmaiņas gan tādas, kuras notiek visā izglītības sistēmā, gan tādas, kas raksturīgas tikai konkrētajam pagastam, novadam vai rajonam. Pārmaiņu cēloņi izglītības iestādēs ir reformas un inovācijas, kā arī neprognozējami iekšējie un ārējie apstākļi (3. attēls). (*Vadībzinības Rokasgrāmata* 2004, 201. lpp.).

Ar reformām saprotot tās pārmaiņas, kuras nosaka izglītības iestāžu darbību reglamentējoši dokumenti: likumi, koncepcijas, noteikumi, rīkojumi un instrukcijas. Šo dokumentu izstrādātāji un apstiprinātāji ir Latvijas Republikas Saeima, Ministru kabinets, Izglītības un zinātnes ministrija, rajonu Izglītības pārvaldes un izglītības iestāžu dibinātāji. Izglītības iestādes darbinieki, izglītojamie, viņu vecāki un izglītības iestādes vadītājs ar saviem priekšlikumiem var piedalīties to izstrādē un/vai labošanā normatīvajos aktos paredzētajā kārtībā. (*Upenieks* 2004).

Inovācijas ir izglītības iestādē nesen ieviesti vai aktuāli jaunievedumi (jauninājumi, jaunas idejas, tehniski paņēmieni, pieejas, metodes un citi) mācību un audzināšanas procesā vai citās izglītības iestādes darbības jomās, kurus ir ierosinājuši un atbalstījuši izglītības iestādes iekšējās un/vai ārējās vides pārstāvji. (*Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca* 2000, 68. lpp.).

Inovāciju rosinātāji var būt attiecīgās izglītības iestādes izglītojamie, viņu vecāki, darbinieki un šīs iestādes vadītājs. Pārmaiņas nereti izraisa arī dažādi ārējie faktori, piemēram, sabiedrisko organizāciju un fondu darbība, sociālie apstākļi, politiskā dzīve valstī, starptautiskie notikumi utt. Arī iestādes iekšējā situācija var veicināt pārmaiņu procesu piemēram, darbu sāk jauns izglītības iestādes vadītājs vai citi darbinieki, tiek pārveidota, iestādes struktūra utt. Ārējo un iekšējo apstākļu ietekme nav prognozējama. Ir tikai zināms, ka minētie faktori noteikti izraisīs pārmaiņas arī izglītības iestādes iekšējā un ārējā vidē. Vienmēr

grūti prognozēt, kādas tās būs un cik dziļi tās skars izglītības iestādes darbību un kultūru. (Upenieks 2004).



3. attēls. Faktori, kas nosaka pārmaiņas izglītības iestādē (Upenieks 2004)

Izglītības iestādes vadītājam, plānojot un vadot pārmaiņu norisi, nepieciešams ievērot arī izglītības iestādes kā organizācijas kultūras tipu. Slēgtā tipa organizācijās pārmaiņas jāveic



ļoti piesardzīgi un pakāpeniski, jo strauja rīcība izsauks aktīvu pretestību vai notiks ātra, ārēja pārkārtošanās, pielāgošanās jaunajai situācijai, bet būtībā darbs turpināsies pa vecam. Haotiskā kultūras tipa organizācijās pārmaiņu ieviešana noritēs ātri un veiksmīgi, jo šādos kolektīvos jau ik dienas notiek nepārtrauktas pārmaiņas. Vadītājam tikai jārūpējas par kopējās virzības iezīmēšanu, lai tās notiktu secīgi, pārdomāti un līdz galam. Atvērtā kultūras tipa organizācijās pārmaiņu plānošanā un norisē ir būtiski iesaistīt visus darbiniekus, jo šā tipa organizācijām raksturīga sadarbība, kooperācija un atvērta komunikācija. Vadītājam rūpīgi jādomā par pārmaiņu motivāciju. Savukārt sinhronā kultūras tipa organizācijās būs grūti panākt, lai vadītājs tiktu uzklausīts, ja viņš pats vienpersonīgi pavēstīs pārmaiņu ideju. Tāpēc ieteicams plānot un realizēt pārmaiņas, izmantojot uzticamu un atbildīgu darbinieku palīdzību. Noteikti jāpārdomā un rūpīgi jāplāno iecerēto pārmaiņu popularizēšanas un ieviešanas gaita. (*Forands* 2004, 22. lpp.; *Forands* 2002, 84. lpp.; *Garleja* 2006, 85. lpp.; *Garleja* 2003, 75. lpp.; *Garleja, Vidnere* 2000, 142. lpp.; *Reņģe* 2004a, 74. lpp.; *Reņģe* 2007, 152. lpp.; *Vadībzinības Rokasgrāmata* 2004, 233. lpp.; *Занковский* 2000, 381. lpp.; *Шейн* 2002, 137. lpp.).

Balstoties uz zināšanām par organizācijas kultūras īpatnībām un konkrētās izglītības iestādes kultūras pētījumiem, izglītības iestādes vadītājs var izvēlēties piemērotāko pārmaiņu ieviešanas stratēģisko modeli (*Law, Glover* 2001, 129. lpp.) –

**1. Empīriski racionālais jeb birokrātiskais modelis.** Dalībnieki ir atsaucīgi, ja pārmaiņas tiek izskaidrotas un pārrunātas. Šī stratēģija balstās uz izglītošanu, treniņu, pētījumu un teorētisko atziņu popularizēšanu un izmantošanu.

**2. Normatīvi izglītojošais jeb koleģiālais modelis.** Šis modelis balstās uz atziņu, ka pārmaiņas izglītības iestādēs vai citās organizācijās nav realizējamas bez pārmaiņām sabiedrības un indivīdu nostājā pret notiekošo, bez vērtību pārvērtēšanas, zināšanu papildināšanas un jaunu attiecību veidošanas starp cilvēkiem. Šai stratēģijai raksturīga konsultantu jeb t.s. pārmaiņu aģentu piesaistīšana. Kaut gan šis modelis tiek izmantots, novērtējot pārmaiņu ieviešanas gaitu, tā panākumus lielā mērā nosaka tas, vai organizācijā ir piemēroti darbinieki.

**3. Piespiedu jeb politiskais modelis.** Šī stratēģija tiek lietota, reorganizējot pieeju politiskajiem, administratīvajiem un ekonomiskajiem resursiem, un ir nozīmīga daudzu pārmaiņu vadīšanā ar likumdošanas un direktīvu palīdzību.

Taču, ņemot vērā visu iepriekš aplūkoto, var secināt – lai jebkuras pārmaiņas noritētu veiksmīgi, izglītības iestādes vadītājam:

1. jāapzinās, ko ar pārmaiņām vēlas panākt, jāformulē uzdevumi, jāizvērtē pārmaiņu nozīmība iestādei nākotnē (nedrīkst sarežģīt);

2. jāpamato pārmaiņu nepieciešamību, jānoskaidro to efektivitāte (jāuzzina, ja iespējams, kā citi tās ieviesuši, ko ieguvuši, kā izvairīties no sarežģījumiem), un jāpopularizē šīs pārmaiņas;
3. jānoskaidro prioritātes, jādomā par rīcības pēctecību;
4. jāizstrādā darbības stratēģija un taktika, lai sasniegtu izvirzīto mērķi;
5. jāizstrādā detalizēts pārmaiņu plāns;
6. jāformulē kvantitatīvie mērķi un jānosaka rezultātu mērīšanas procedūra (lietojami tikai kritiski nozīmīgie rādītāji);
7. jāpārdomā komunikācijas process: rīkojumi jānodod tieši, skaidri un nepārprotami, jānodrošina informācijas atgriezeniskā saite;
8. jābūt līderim – jārāda piemērs padotajiem (darbinieki ievēros un novērtēs vadītāja darbus, nevis teikto);
9. jāriskē saprātīgi;
10. jāparūpējas, lai atbalstītāji būtu vairākumā un to skaits nemitīgi pieaugtu;
11. jānodrošina resursi;
12. jākontrolē to izlietojums, kvalitātes un kvantitātes attiecība;
13. jāattīsta savas spējas un prasmes;
14. jāmotivē un jāstimulē darbinieki pārmaiņu veikšanai. (*Upeniņš 2004*).

Pārmaiņas izglītības iestādē ir veiksmīgas tad, ja to realizācijas gaitu izglītības iestādes vadītājs kontrolē ar mēru, atļaujot notikumiem attīstīties pietiekami patstāvīgi. Pārmaiņu process nepakļaujas stingrai pārbaudei un ietekmei, jo tas ir sarežģīts un grūti izzināms. Vadītāja uzdevums ir iemācīties labi izprast neparedzamās situācijas, neapjukt tajās un apzināties to vadīšanas iespējas. (*Fulans 1999, 30. lpp.*).

### **2.3. Izglītības iestādes vadītājam atbilstošās personības iezīmes – veiksmīgas darbības un karjeras virzības nodrošinājums**

Vadībzinātnes un izglītības vadības speciālisti ir izveidojuši dažādas gan pēc satura, gan struktūras vadītāju un izglītības iestāžu vadītāju psihogrammas (konkrētās profesijas profesigrammas daļa) – prasību uzskaitījumus, ko attiecīgā profesija izvirza cilvēka psihei. Tās apkopo attiecīgajai profesijai svarīgākās spējas un personības īpašības. Psihogrammas tiek izmantotas profesionālajā orientācijā, profesionālajā izglītošanā, profesionālās piemērotības noteikšanā, profesionālajā atlasē un profesionālajās konsultācijās. (*Psiholoģijas vārdnīca 1999, 110. lpp.; Zelmenis 2000, 230. lpp.*).

Zinātnieki ir izveidojuši dažāda apjoma vadītājiem vēlamu personības īpašību sarakstus, kuros uzskaitītas vadītājiem nepieciešamās spējas un vēlamās personiskās īpašības.

Šie saraksti tiek izmantoti, lai veidotu personības iezīmju struktūras modeļus. Viens no pašreiz populārākajiem ir t.s. „lielais piecnieks”. Šinī personības iezīmju struktūras modelī savstarpēji saistītās spējas un personības īpašības apvienotas piecās grupās –

- 1) Ekstraversija – sabiedriskums, pārliecinātība par sevi, nosliece uz vadību.
- 2) Apzinīgums – centīgums, neatlaidība, organizētība, atbildīgums.
- 3) Emocionālā stabilitāte – ārējs mierīgums, emocionālais mierīgums.
- 4) Atsaucīgums – spēja just līdzi, gatavība sadarboties, labsirdīgums, sirsnīgums.
- 5) Intelekti – bagāta iztēle, izglītība, plašs redzesloks, zinātkāre. (*Reņģe* 2004a, 18. lpp.).

Minētās spējas un personības īpašības ļauj ar lielu ticamību prognozēt kandidāta izvirzīšanos par līderi. Praksē bieži vien pietiek ar atbilstošas uzvedības demonstrēšanu konkursa komisijai, lai pretendents kļūtu par vadītāju. Tāpēc organizācijas vadītājam tiek izvirzītas arī citas prasības –

- spējas (organizatora, kompetenta speciālista, psihologa un analītiķa) efektīvi darboties;
- noteiktas zināšanas (ražošanas tehnoloģijā, ekonomikā, socioloģijā, psiholoģijā, kultūrā, ētikā, sistēmu analīzē, ESM);
- praktiskā darba prasmes (jāzina un jāprot strādnieka praktiskais darbs, jāprot speciālista un ražošanas organizatora darbs, jāprot analizēt un secināt). (*Līdumnieks* 1994, 94. lpp.).

Adaptējot šīs prasības konkrētai darbības sfērai – izglītībai, var teikt, ka izglītības iestādes vadītājam jāspēj veikt organizatora, psihologa un analītiķa funkcijas, kā arī jābūt kompetentam skolotājam. Nepieciešamas arī zināšanas pedagoģijā, psiholoģijā, socioloģijā, ekonomikā, sociālās vadības teorijā, sistēmu analīzē, pedagoģisko pētījumu un eksperimentu metodikā un par informācijas tehnoloģijām. Izglītības iestādes vadītājam jāprot skolotāja un audzinātāja darbs, dažāda līmeņa organizatoriskais darbs, jāprot kontrolēt, analizēt, prognozēt, plānot, koordinēt, koriģēt, motivēt, stimulēt un vadīt izglītības iestādes kolektīvu, ievērojot sasniegtos rezultātus un nodrošinot attīstību.

Izglītības iestāžu vadītāju amata pretendentu vadošā darba piemērotības noteikšanu autors konkursa uz vakanto izglītības iestādes vadītāja vietu komisijai iesaka veikt kompleksi, izvērtējot kandidātu zināšanas, pedagoģisko pieredzi un rezultātus, kā arī personiskās īpašības. Ja to nedara konkursa komisija, tad pretendents pats var konsultēties ar psihologiem, karjeras konsultantiem vai speciālistiem vadības jautājumos, kā arī mēģinot vadošā amata atbilstību noteikt ar testu un pašanalīzes palīdzību (*Reņģe* 2004a, 119. lpp.; *Spulle* 1998; *Vorobjovs* 2000; *Каммероу, Баргер, Курби* 2001; *Психологические тесты для деловых людей* 1994; *Занковский* 2000).

Lai jaunie izglītības iestāžu vadītāji pārliecinošāk uzsāktu un sekmīgāk turpinātu vadīt izglītības iestādi, ir nepieciešama izglītība, darba un dzīves pieredze, zināšanas, spējas un prasmes. Bez tam karjeras veiksmīgu attīstību ietekmē arī temperamenta tips un rakstura iezīmes. Tāpēc ir jāveic temperamenta tipa izpēte, kā arī jānosaka rakstura struktūru un tā pamatacenti – hipertimitāti, iestrēgšanu, emociāti, pedantiskumu, satrauktību, ciklotimitāti, demonstratīvismu, uzbudināmību, distimitāti un eksaltētību (*Garleja, Vidnere 2000, 60. lpp.; Reņģe 2004a, 6. lpp.; Vorobjovs 2000, 183. lpp., Spulle 1998, 146. lpp.*).

Autors izglītības iestādes vadītāja amata pretendentu vadošā darba piemērotību piedāvā noskaidrot, izpētot indivīda temperamentu tipu un tā atbilstību vadošam amatam (*Upenieks 2002*). Temperaments ir cilvēka patiesā būtība, kas nosaka psihisko un fizisko procesu un stāvokļu norises intensitāti, ātrumu un ritmu. V. Reņģe norāda uz iedzimto personības iezīmju lomu vadītāja karjeras veiksmīgā virzībā.

*„Lai gan vēl 20. gs. 70. gados pētījumos tika konstatēts, ka veiksmīgu vadītāju spējas un īpašības var būt ļoti atšķirīgas, tomēr pēdējos desmit gados psihologi arvien vairāk secina, ka var izdalīt noteiktas personības iezīmes, kuras ir efektīvas līdervadības priekšnosacījums. Tiek uzskatīts, ka šīs iezīmes lielā mērā ir ģenētiski nosacītas.”* (*Reņģe 2004b, 117. lpp.*)

Piederību kādam temperamenta tipam nosaka iedzimtās nervu sistēmas īpatnības. Temperamenta tipu – holerīķis, sangviniķis, flegmatīķis, melanholiķis – katrs var noteikt pats, izmantojot speciālos testus (piemēram, *Litauere 1998, 11. lpp.; Reņģe 2004a, 119. lpp.; Vorobjovs 2000, 179. lpp.*).

Taču jāņem vērā, ka cilvēkiem praktiski neeksistē tīri temperamenta tipi. Tāpēc katram indivīdam nosaka dominējošo un sekundāro temperamenta tipu. 1., 2., 3. un 4. tabulā ir apkopotas katram temperamenta tipam raksturīgās personības iezīmes, izmantojot dažādus informācijas avotus (*Garleja, Vidnere 2000, 60. lpp.; Litauere 1998; Reņģe 2004a, 6. lpp.; Spulle 1998, 108. lpp.; Vorobjovs 2000, 174. lpp.; Zelmenis 1991, 23. lpp. u.c.*), sadalot tās divās grupās.

Viena grupa veido cilvēka personības stipro pusi, bet otrā minēti trūkumi vai draudi (tie jāatceras, lai izvairītos no nevēlamām problēmām dzīvē un darbā). Katrā grupā ir izceltas (pēc autora ieskatiem) piecas dominējošās personības iezīmes, kas izglītības iestādes vadītājam ir ļoti vēlamas vai – tieši otrādi – viņa vadītāja karjerai traucējošas.

Sangviniķi (1. tabula) ir enerģijas un entuziasma pilni. Viņiem piemīt talants iedvesmot un aizraut citus. Ir spilgti izteikts emocionālais vadības stils. Spēj daudz ko izgudrot un uzsākt, bet, lai pabeigtu, nepieciešami draugi vai padotie. Sangviniķi mīl cilvēkus, viegli uzsāk sarunu ar svešiniekiem un iemanto draugus vienmēr un visur. Runa parasti ir

skaļa, ātra un izteismīga, ar pareizām intonācijām, nosvērta un viegli plūstoša. To pavada dzīva žestikulēšana, izteismīga mīmika un emocionālā pacilātība. Labi saprotas ar citiem un parasti atrodas uzmanības centrā, ir sabiedrības dvēsele. Ir tieksme uz asprātību. Līdzsvarotas pozitīvās un negatīvās emocijas.

1. tabula

### Sangviniķa personības iezīmes

Stiprā puse	Trūkumi
<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>mīl cilvēkus</i></li> <li>* <i>ir personība, kas ar savu starojumu pievelk apkārtējos</i></li> <li>* <i>iedvesmo citus līdzdarboties</i></li> <li>* <i>pozitīvus un negatīvās emocijas noris ar situācijai atbilstošu intensitāti</i></li> <li>* <i>visam ķeras klāt ar lielu entuziasmu</i></li> <li>* patīk atrasties sabiedrībā, tās centrā</li> <li>* ir runīgs, piemīt aktiera talants</li> <li>* emocionāls un pārliecinošs</li> <li>* optimists, laba humora izjūta</li> <li>* ātri iedraudzējas</li> <li>* brīvprātīgi piesakās veikt jaunus pienākumus</li> <li>* emocionāli izturīgs</li> <li>* nemēdz turēt ļaunu prātu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>bieži neizpilda solījumus, uz viņu nevar paļauties</i></li> <li>* <i>dzīvo pašreizējam mirklim</i></li> <li>* <i>pārlieku aizraujas ar saviem piedzīvojumu stāstiem, grib, lai klausītāji atrastos pilnīgi viņu varā</i></li> <li>* <i>ir naivs, ļauj sevi piekrāpt</i></li> <li>* ir pārāk vaļsirdīgs</li> <li>* pārāk aizraujas ar fantāzijām</li> <li>* pieņem lēmumus emociju ietekmē</li> <li>* viegli var atraut no darba</li> <li>* ir viegli ietekmējams</li> <li>* ir nedisciplinēts</li> <li>* virspusīgs</li> <li>* nenopietns</li> <li>* lielīgs</li> </ul>

Būt par labu vadītāju traucē pārmērīgais optimisms, solītā nepildīšana. Sangviniķi dzīvo pašreizējam mirklim un viņi ir naivi, viegli ietekmējami, ko apkārtējie var izmantot un bieži vien arī izmanto savtīgos nolūkos. Lēmumus sangviniķi pieņem ātri, bet bieži emociju vai citu ietekmēti.

Sangviniķi ir runīgi, apveltīti ar aktiera talantu, taču pārlieku aizraujas ar savu stāstāmo. Parasti labi izskatās un atstāj nevainīga cilvēka iespaidu, kas nav mazsvarīgi vadītājam. Nemēdz turēt ļaunu prātu un, ja nepieciešams, ātri lūdz piedošanu.

Melanholiķi (2. tabula) ir domātāji, kas visu sīki analizē, rūpīgi saplāno. Spēj saskatīt problēmas un rast oriģinālus un radošus risinājumus. Visu dara kārtīgi, apdomīgi, ekonomiski un vienmēr līdz galam. Kā spēcīgiem analītiķiem viņiem patīk tabulas, grafiki, skaitļi, saraksti.

Melanholiķi ir smalkjūtīgi pret citiem, pazīst cilvēkus un ļoti rūpīgi izvēlas draugus. Runa ir klusa un lēna. Personības trūkumi ir pesimisms, zemais pašvērtējums un pārāk gara un sīka plānošana. Melanholiķi vadītāji rīkojas, nedomājot par cilvēciskajām attiecībām.

Sev un citiem izvirza augstas prasības, kuru neizpildīšanas gadījumā kļūst depresīvi un untumaini.

Viņiem kā vadītājiem būtisks trūkums ir nedrošība saskarē ar cilvēkiem, neuzticēšanās un egoisms. Sekmīgu darbību traucē neapmierinātība ar sevi un iekšējās pretrunas.

Melanholiķiem raksturīgs liels emocionālais jūtīgums, augsta emocionālā uzbudināmība, tāpēc ir viegli aizvainojami. Negatīvās emocijas dominē pār pozitīvajām. Ir tieksme noslēgties sevī. Nevar izturēt ilgstošu fizisku vai garīgu slodzi, stresa situācijas.

2. tabula

### Melanholiķa personības iezīmes

Stiprā puse	Trūkumi
<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>visu rūpīgi saplāno</i></li> <li>* <i>spēj saskaut problēmas</i></li> <li>* <i>rod radošus risinājumus</i></li> <li>* <i>nespēj neko atstāt līdz galam nepadarītu</i></li> <li>* <i>ir kārtīgs un organizēts</i></li> <li>* domātājs, pastāvīgi ir domīgs</li> <li>* mēdz visu detalizēti analizēt</li> <li>* ir nopietns un mērķtiecīgs</li> <li>* ir intelektuālis, piemīt sliekšme uz ģenialitāti</li> <li>* ir filozofisks, poētisks, ideālists</li> <li>* jūtīgi uztver skaistumu</li> <li>* izvērza sev un citiem augstas prasības</li> <li>* strādā rūpīgi un tūri, domā par ekonomiju</li> <li>* patīk tabulas, grafiki, skaitļi, saraksti</li> <li>* rūpīgi izvēlas draugus</li> <li>* ir smalkjūtīgs pret citiem, pazīst cilvēkus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>pesimists, gaida sliktāko</i></li> <li>* <i>depresīvs, untumains, nomākts</i></li> <li>* <i>zems pašnovērtējums</i></li> <li>* <i>rīkojas, nedomājot par cilvēciskajām attiecībām</i></li> <li>* <i>plāno pārāk izstiepti un detalizēti</i></li> <li>* pārāk prasīgs pret sevi un citiem</li> <li>* neapmierināts ar sevi</li> <li>* izvairās no citu palīdzības,</li> <li>* kļūst neapmierināts, kad citi cenšas palīdzēt</li> <li>* dzird tikai to, ko grib dzirdēt</li> <li>* ir egocentrisks</li> <li>* nepieciešama atzinība</li> <li>* saskarsmē ar citiem ir nedrošs</li> <li>* neuzticas cilvēkiem</li> <li>* pretrunu plosīts cilvēks</li> <li>* ir skeptisks pret komplimentiem</li> </ul>

Holeriķi (3. tabula) ir dzimuši vadītāji. Mērķtiecīgi darītāji, kas veicamo pārredz kopumā. Darbībā ir enerģiski, bet cikliski, kad spēki izsīkst, tad zūd ticība savām spējām un iestājās nospiests garastāvoklis.

Stipras gribas un izlēmīgi cilvēki, kas tiek galā ar visu, kritiskās situācijās pārspējot sevi.

Holeriķiem izteiktākie trūkumi ir varaskāre, godkāre, agresivitāte un neprasmē veidot attiecības ar cilvēkiem, jo ir orientēti uz uzdevumu un mērķi nevis uz savstarpējām attiecībām. Viņi bieži citus aizvaino, bet nespēj atvainoties. Pozitīvās emocijas dominē pār negatīvajām.

Organizatora spējas balstās vairāk uz emocionālo iespaidošanu, kā pārliecināšanu. Saspringtās situācijās var būt nekaunīgi, pat netaktiski. Raksturīga paaugstināta emocionālā uzbudināmība un tāpēc izturēšanās nelīdzsvarotība. Bieži pieņem pārsteidzīgus lēmumus.

Holeriķi uzskata, ka viņos nekas nevar būt nepareizs. Dzīvo ar pārliecību, ka viņiem allaž ir taisnība, ka viņi nevar kļūdīties. Vadītājam tā ir bīstama tendence.

## Holeriķa personības iezīmes

Stiprā puse	Trūkumi
<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>ir dzimis vadītājs</i></li> <li>* <i>darītājs</i></li> <li>* <i>ir mērķtiecīgs</i></li> <li>* <i>pārredz darāmo kopumā</i></li> <li>* <i>optimists</i></li> <li>* <i>dinamisks un aktīvs</i></li> <li>* <i>izjūt vēlmi vienmēr kaut ko mainīt</i></li> <li>* <i>apņēmīgs, ar stipru gribasspēku</i></li> <li>* <i>reti zaudē drosmi, valda pār sevi</i></li> <li>* <i>ir neatkarīgs, patstāvīgs</i></li> <li>* <i>cenšas būt produktīvs</i></li> <li>* <i>gudrs, enerģisks, spēj visu</i></li> <li>* <i>izraisa uzticību</i></li> <li>* <i>ir taisnīgs</i></li> <li>* <i>labo citu kļūdas</i></li> <li>* <i>kritiskās situācijās pārspēj pats sevi</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>varaskārs</i></li> <li>* <i>ir ļoti godkārīgs</i></li> <li>* <i>bieži citus aizvairo, nespēj atvainoties</i></li> <li>* <i>agresīvs, izlemj citu vietā</i></li> <li>* <i>var būt nekaunīgs vai netaktisks</i></li> <li>* <i>jūtīgs, straujš, nesavaldīgs, eksplozīvs</i></li> <li>* <i>spītīgs pret pretestību</i></li> <li>* <i>ietiepīgs, uzstājīgs</i></li> <li>* <i>neelastīgs</i></li> <li>* <i>neatzīst saviesīgo dzīvi</i></li> <li>* <i>priecājas par iebildumiem un strīdiem</i></li> <li>* <i>ir neiecietīgs pret kļūdām</i></li> <li>* <i>pieņem pārsteidzīgus lēmumus</i></li> <li>* <i>ir ļoti prasīgs pret citiem</i></li> <li>* <i>ir pārliecināts, ka mērķis attaisno līdzekļus</i></li> <li>* <i>darbaholiķis, darbs viņam var kļūt par vienīgo vērtību dzīvē</i></li> </ul>

Flegmatīkiem (4. tabula) ir administratora dotības. Viņi ir vērotāji, kam piemīt prasme klausīties. Flegmatīki ir labi vidutāji problēmsituācijās, jo saprotas ar ikvienu cilvēku. Problēmām allaž atrod vienkāršāko risinājumu. Flegmatīki ir klusi, bet gudri, ar dzelzs gribu. Pastāvīgs un noturīgs raksturs. Ir plašs draugu loks.

## Flegmatīka personības iezīmes

Stiprā puse	Trūkumi
<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>ir administratora dotības</i></li> <li>* <i>vērotājs, piemīt prasme klausīties</i></li> <li>* <i>ir vidutājs problēmsituācijās</i></li> <li>* <i>saprotas ar ikvienu cilvēku</i></li> <li>* <i>allaž atrod vienkāršāko ceļu</i></li> <li>* <i>neuzbāzīgs un patīkams</i></li> <li>* <i>ir cilvēks ar vēsu prātu</i></li> <li>* <i>pacietīgs, nosvērts</i></li> <li>* <i>izturīgs</i></li> <li>* <i>dzīvo stabili un nemainīgu dzīvi</i></li> <li>* <i>kluss, gudrs, ar dzelzs gribu</i></li> <li>* <i>līdzjūtīgs un labvēlīgs</i></li> <li>* <i>plašs draugu loks</i></li> <li>* <i>ir kompetents</i></li> <li>* <i>nemēdz svārstīties</i></li> <li>* <i>nekad citus neapvairo, nekļūst agresīvs</i></li> <li>* <i>rūpīgs, precīzs</i></li> <li>* <i>kārtīgs, godīgs</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>pesimists</i></li> <li>* <i>pieradumu cilvēks</i></li> <li>* <i>izvairās no izšķirošu lēmumu pieņemšanas</i></li> <li>* <i>pārāk viegli piekāpjas citiem</i></li> <li>* <i>trūkst mērķtiecības</i></li> <li>* <i>ir apmierināts ar dzīvi</i></li> <li>* <i>vecmodīgs</i></li> <li>* <i>ir cilvēks, kas pielāgojas katrai situācijai</i></li> <li>* <i>tikai izjutot spiedienu, strādā īpaši labi</i></li> <li>* <i>lēnīgs, slinks</i></li> <li>* <i>neieredz visu savdabīgo, pārāk spilgto</i></li> <li>* <i>ir paštaisns</i></li> <li>* <i>spītīgs</i></li> <li>* <i>kritizē citus bez žēlastības</i></li> <li>* <i>vienaldzīgs pret jaunām iecerēm</i></li> <li>* <i>ir neizteiksmīgs, neinteresants</i></li> </ul>

Flegmatiku personībai diemžēl raksturīgs arī pesimisms, mērķtiecības trūkums, pārlieta piekāpība citiem un izvairīšanās no izšķirošu lēmumu pieņemšanas. Flegmatiki ir pieradumu cilvēki, kas apmierināti ar dzīvi, pielāgojas katrai situācijai, viegli iekļaujas sociālajā vidē, neieredz savdabīgo, pārāk spilgtu, neierasto, jauno, acīs krītošo.

Parasti strādā bez liekas steigas, rūpīguma. Tikai izjutot spiedienu, viņi strādā īpaši labi. Spēj ilgstoši strādāt fiziskas un garīgas slodzes apstākļos, stresa situācijās. Spēj veikt monotonu darbu bez noguruma pazīmēm. Pazemināta emocionālā uzbudināmība.

Flegmatiki ir lieliski vadītāji. Strādāt viņu vadībā cilvēkiem sagādā prieku, jo nav jūtams nekāds spiediens, netiek izteikta kritika. Padotie cenšas paveikt vairāk, jo pašcieņa flegmatika klātbūtnē pieaug, kas veicina darba ražīguma paaugstināšanos.

### **3. Izglītības iestādes vadītāja darbības sākumposms, tā nozīme jaunā izglītības iestādes vadītāja personīgajā karjerā un izglītības iestādes darbībā un attīstībā**

Šajā nodaļā autors, ņemot vērā gan zinātniskajā literatūrā atrodamās atziņas un faktus, gan izglītību reglamentējošos normatīvos aktus, apraksta izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanas, izglītošanas un darbā pieņemšanas pieredzi un praksi Latvijā, sākot ar neatkarības proklamēšanu 1918. gada 18. novembrī līdz mūsdienām, kā arī ārzemēs.

Autors teorētiski analizē jauno izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposma norisi, akcentējot adaptācijas nozīmi, sarežģītību un problēmas, kas rodas jaunā izglītības iestādes vadītāja socializācijas gaitā, kā arī veicot pārmaiņas izglītības iestādē.

#### **3.1. Izglītības iestāžu vadītāju izglītošanas un darbā pieņemšanas pieredze un prakse Latvijā**

Līdz ar neatkarīgas valsts proklamēšanu 1918. gada 18. novembrī Latvijā tika veikts darbs izglītības sistēmas izveidošanai atbilstoši nacionālajām interesēm un pasaules pieredzei izglītības jomā. 1919. gada 8. decembrī tika pieņemts „*Likums par Latvijas izglītības iestādēm*”, kurš reglamentē skolu pārziņu darbā pieņemšanas kārtību – valsts skolās skolas pārziņa kandidātu ieteic skolas padome un vietējā skolu valde ievēl amatā, bet citās skolās kandidātu ieteic skolas padome, ievēl uzturētāji – iestādes vai personas un apstiprina skolu valde (17. pants). (*Likumu un valdības rīkojumu krājums* 1919, 170. lpp.).

Likumā ir noteikti skolas pārziņa uzdevumi un pienākumi (21. pants). Skolas pārziņa kandidāta izvirzīšana un ievēlēšana balstījās uz viņu autoritāti skolas uzturētāju, skolas darbinieku, skolas padomes un apkārtējās sabiedrības vidū. Nekādas citas prasības skolu pārziņu kandidātiem un skolu pārziņiem likumā nav noteiktas. (*Likumu un valdības rīkojumu krājums* 1919, 170. lpp.).



1934. gadā 18. jūlijā stājās spēkā jauns „*Likums par tautas izglītību*”, ar kuru tika reglamentēta izglītības sistēma visās jomās, izņemot augstākās izglītības iestādes, kuru darbību noteica atsevišķs likums. 1934. gada likumā ir noteikta skolu priekšnieku (pie kam obligātās mācības un audzināšanas iestāžu – pamatskolu priekšnieki ir pārziņi, bet augstāku pakāpju skolu priekšnieki ir direktori (137. pants)) darbā pieņemšanas kārtība (190. pants) – kandidātus skolas priekšnieka amatam ieteic skolas uzturētājs un amatā ieceļ Izglītības ministrija. Likums nosaka (186. pants), ka „*par skolu priekšniekiem var būt personas ar attiecīgās skolas skolotāja cenzu un pedagoģisko praksi, ne mazāku par 5 gadiem*” (*Likumu un Ministru kabineta noteikumu krājums* 1934, 240. lpp.), kā arī skolas priekšnieka uzdevumus, tiesības un pienākumus. Likums paredz (189. pants), ka Izglītības ministrijā un skolu valdēs pēc Izglītības ministrijas noteikumiem veidojami saraksti par skolas priekšnieka amata kandidātiem tāpat kā par skolotājiem, kas vēlas iestāties darbā vai mainīt vietu. (*Likumu un Ministru kabineta noteikumu krājums* 1934, 226. lpp.; *Skolvadība – idejas, versijas, pieredze* 1996, 253. lpp.)

Latvijas Republikas pirmajā brīvvalsts laikā (18.11.1918. – 17.06.1940.) strauji attīstījās pedagoģijas zinātņu nozare un tās ietvaros arī skolvadība, balstoties uz latviešu tautas pedagoģijas tradīcijām, ārzemju pedagoģijas klasiskajām teorijām un nacionālajām pedagoģiskajām atziņām, kuras sāka veidoties 19. gadsimta vidū, pateicoties tā laika skolotāju un skolu vadītāju entuziasmam. Pazīstamākie, no kuriem ir A. Kronvalds, J. Cimze, Auseklis, Fr. Brīzemnieks. Izglītības iestāžu vadītājiem kā metodiskie palīgi kalpoja grāmatas (*Dauge* 1924; *Dēķēns* 1919; *Dēķēns* 1924; *Students* 1933) un preses izdevumi („Izglītības Ministrijas Mēnešraksts”(1920-1939); „Mūsu nākotne”(1922-1939) u.c.) par izglītības, pedagoģijas un skolvadības jautājumiem. Par skolvadības jautājumiem tika diskutēts skolotāju sanāksmēs un konferencēs. Diemžēl par izglītības vadības jomu tajā laikā Latvijā nav veikti nopietni pētījumi.

Padomju okupācijas gados (17.06.1940. – 04.05.1990.) skolvadība vairāk nekā citas pedagoģijas nozares tika ideoloģizēta. Pārlietu tika ideoloģizētas arī izglītības iestāžu vadītājiem nepieciešamās personības īpašības, kā vienu no galvenajām izglītības iestāžu vadītāju nepieciešamajām personības iezīmēm minot uzticību marksisma-ļeņinisma idejām, nevis pretendenta pedagoģiskās kvalitātes. Partejiskums bija viens no skolvadības pamatprincipiem. Netika popularizēta un praktiski pieejama literatūra par tādām vadības zinātnēm vai nozarēm kā kibernetika, sistēmu teorija, vadības psiholoģija u.c. Nebija pieejama ārvalstu vadībzinātnes un izglītības vadības literatūra, kā arī ārzemju izglītības iestāžu vadītāju pieredze. Latvijā 40.-60. gados tika popularizēta un nekritiski pieņemta Padomju Savienībā dominējošā skolvadības pieredze. Skolvadība Latvijā sāka attīstīties ar 20.

gadsimta 60.-70. gadiem, to sekmēja kibernetikas un sistēmu teorijas iepazīšana un izmantošana skolvadībā. (*Skolvadība – idejas, versijas, pieredze* 1996, 21. lpp.; *Кондаков* 1982, 9. lpp.).

Šajā laikā izglītības iestāžu darbā pieņemšanas kārtība noteica, ka vispārizglītojošo vidusskolu direktorus amatā ieceļ Izglītības ministrija un republiku galvaspilsētu Tautas izglītības nodaļas, astoņgadīgo un pamatskolu direktorus rajonu un republikas pakļautības pilsētu Tautas izglītības nodaļas. Galvenie kritēriji pretendentu izvēlē bija – labākie skolotāji ar organizatora spējām, augstāko izglītību un vismaz ar trīs gadu pedagoģiskā darba stāžu. Citu ministriju pakļautībā esošo izglītības iestāžu vadītājus iecēla attiecīgā ministrija. Kā izglītības iestādes vadītājam nepieciešamās īpašības tiek minētas – partejiskums, kompetence, organizatora spējas, prasme risināt valstiski svarīgus uzdevumus, prasme saskatīt galveno, prasme savlaicīgi pieņemt pamatotus lēmumus un augsta organizatoriskā un pedagoģiskā darba kultūra. (*Inne* 1984, 15. lpp.; *Skolvadība* 1980, 51. lpp.).

20. gadsimta 70., 80. un 90. gadi Latvijā iezīmējās ar intensīvu izglītības iestāžu vadītāju izglītības sistēmas izveidi un tās attīstību. Šo darbu uzsāka Skolotāju kvalifikācijas celšanas institūts, kura darbinieki izstrādāja un publicēja metodiskos līdzekļus izglītības vadības jautājumos izglītības iestāžu vadītājiem (*Birkmanis* 1969; *Sametis* 1990; u.c.), veica plašu metodisko, organizatorisko un zinātnisko darbību, uzsākot pirmos zinātniskos pētījumus skolvadības jautājumos par vispārizglītojošo izglītības iestāžu vadības darba zinātniskās organizācijas jautājumiem, par kuriem regulāri organizēja zinātniskās konferences.

Tika organizēti kvalifikācijas celšanas kursi esošo izglītības iestāžu vadītāju profesionālajai pilnveidei, kā arī vispārējās izglītības iestāžu pedagogiem izglītības iestāžu vadošo darbinieku rezerves izveidošanai Latvijas Universitātes Tautas izglītības organizatoru sagatavošanas un kvalifikācijas celšanas fakultātē (izveidota 1978. gadā).

Izglītības vadītāju izglītības sistēmas izveide vainagojās ar izglītības vadītāju profesionālās kvalifikācijas programmas izveidošanu un realizāciju Latvijas Universitātes Tautas izglītības organizatoru sagatavošanas un kvalifikācijas celšanas fakultātē no 1989. gada līdz 1993. gadam, kad fakultāti likvidēja. Pēc tam šādu programmu neilgu laiku realizēja Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātē. (*Skolvadība – idejas, versijas, pieredze* 1996, 19. lpp.).

80. gados PSRS valdošā doma, ka izglītības sistēmas pārvaldes darbības pilnveidošana to optimizējot paaugstinās mācību un audzināšanas darba kvalitāti, palielināja interesi arī par skolvadību. Tā rezultātā skolvadība strauji attīstījās kā pedagoģijas zinātnes apakšnozare. (*Кондаков* 1982, 6. lpp.).

Arī skolotāju augstākās izglītības studiju programmās arvien lielāku uzmanību veltīja skolvadības jautājumiem studiju kursa „Pedagoģija” ietvaros (*Inne* 1984).

Latvijā 20. gadsimta 90. gadu sākumā studiju programmu reformu rezultātā augstskolās skolotāju profesionālās augstākās izglītības studiju programmās un vēlāk arī pedagoģijas bakalaura studiju programmā tika iekļauts studiju kurss „Skolvadība”. (*Skolvadības pamati* 1993). Iesākumā gan kā izvēles kurss, vēlāk jau kā obligātais kurss studiju programmu A vai B daļā. Lai nodrošinātu sekmīgu kursa apguvi, Latvijas Universitātes un Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolas docētāji ir sagatavojuši vairākus mācību līdzekļus (*Builis* 1993; *Inne* 1984; *Kukele* 1998; *Kukele* 2003; *Skolvadība – idejas, versijas, pieredze* 1996).

Pašreiz profesionālā studiju programma „Izglītības darba vadītājs un viena priekšmeta skolotājs pamatskolā” un profesionālā maģistra programma „Skolvadība” ir izveidota un tiek realizēta Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolā (*RPIVA*). Augstāko akadēmisko izglītību izglītības vadībā var iegūt, studējot Latvijas Universitātes Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātes Izglītības zinātņu maģistra studiju programmā izglītības vadības virzienā (*LU PPF*), kā arī Liepājas Pedagoģijas akadēmijas Pedagoģijas fakultātes Izglītības zinātņu maģistra pedagoģijā studiju programmā izglītības darba vadības virzienā (*LPA*) un Daugavpils Universitātes Izglītības un vadības fakultātē pedagoģijas maģistra programmā izglītības darba vadības virzienā (*DU*). Savukārt profesionālā maģistra grādu izglītības vadībā var iegūt, studējot Latvijas Universitātes Psiholoģijas un pedagoģijas fakultātē (no 01.09.2006.) profesionālās augstākās izglītības maģistra studiju programmas „Izglītības vadība” izglītības iestāžu vadības apakšvirzienā (*LU PPF*), kā arī Liepājas Pedagoģijas akadēmijas Dabas un sociālo zinību fakultātē (no 01.09.2006.), studējot profesionālā maģistra studiju programmā „Vadības zinības” izglītības vadības apakšvirzienā (*LPA*).

1999. gadā Latvijas Universitātes Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātē tika izstrādāta, licencēta un akreditēta vienīgā Latvijā doktora studiju programma Izglītības vadībā, kuras Izglītības vadības teorijas un prakses studiju virzienā var turpināt izglītības vadības teorētiskās un praktiskās studijas (*LU PPF*).

Promocijas darba autors laikā no 2002. gada līdz 2005. gadam veica pētījumu Latvijas Universitātes pedagoģijas un psiholoģijas fakultātē, kura mērķis bija noskaidrot, kādi bija augstākās izglītības 2. līmeņa skolotāju profesionālo programmu studentu priekšstati par izglītības vadību pirms studiju kursa „*Skolvadība*” apgūšanas, kā tie ir manījušies pēc lekcijām, semināriem un patstāvīgo darbu veikšanas (*Upeniēks* 2006a).

Pētījumā tika noskaidrots, ka studentu priekšstati par izglītības vadības jautājumiem pirms studiju kursa „*Skolvadība*” ir bijuši neskaidri, jo, mācoties vispārizglītojošajā skolā, saskarsme ar skolas administrāciju ir bijusi neliela vai tikpat kā nekāda un lielākā respondentu daļa atzīst, ka savu karjeru nedomā saistīt ar izglītības iestādes vadīšanu vai izglītību vispār.

Studenti aptaujas anketās norādīja, ka studiju kurss ir interesants un noderīgs, ka ieguvuši vispusīgus priekšstatus par izglītības vadības jautājumiem, ka saņēmuši plašu informāciju, kura noderēs, strādājot kā izglītības iestādēs, tā citās darba vietās. Respondenti pauž viedokli, ka kurss ir tik apjomīgs un vajadzīgs, ka nepieciešams būtu domāt par šī studiju kursa kontaktstundu skaita palielināšanu, vairāk uzmanības un laika veltot praktiskajām nodarbībām un patstāvīgajiem darbiem.

Izglītības vadības teorijas zināšanu, ar prasmi pielietot, kā arī valsts izglītības sistēmas, skolotāju darbību reglamentējošo dokumentu un Darba likuma (Latvijas Republikas un Eiropas Savienības normatīvie akti) zināšanu izpratnes līmenī nepieciešamību nosaka skolotāja profesijas standarts (*Profesijas standarts: Skolotājs* 2004). Diemžēl sociālā pedagoga (*Profesijas standarts: Sociālais pedagogs* 2003), profesionālās izglītības pedagoga (*Profesijas standarts: Profesionālās izglītības pedagogs* 2002) un sociālo zinību skolotāja (*Profesijas standarts: Sociālo zinību skolotājs* 2002) standartā nav noteiktas prasības izglītības vadības jautājumu, valsts izglītības sistēmas, pedagoģisko darbinieku darbību reglamentējošo normatīvo aktu un Darba likuma zināšanai. Arī sagatavotais izglītības iestāžu vadītāju profesijas standarts netika apstiprināts. Tā izstrādāšanas un tālākvirzīšanas darbi ir apstājušies. Līdz ar to profesija „*Izglītības iestādes vadītājs*” nav iekļauta Latvijas reglamentēto profesiju sarakstā (*Latvijas reglamentēto profesiju saraksts*), kas dod iespēju par izglītības iestāžu vadītājiem kļūt personām ar augstāko pedagoģisko izglītību, bet bez noteiktas izglītības un profesionālās apmācības izglītība vadības jomā. (*Par reglamentētajām profesijām un profesionālās kvalifikācijas atzīšanu*, 2006).

Laikā no 20. gadsimta 90. gadu sākuma līdz 2005. gadam vairākkārtīgi ir mainījušies izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtības un atestācijas noteikumi. Personu atbilstību vispārējās izglītības iestādes vadītāja amatam pašlaik nosaka Izglītības likuma 30. panta 4. punkts – „*Par vispārējās pamatizglītības vai vispārējās vidējās izglītības iestādes vadītāju ir tiesīga strādāt persona, kurai ir augstākā pedagoģiskā izglītība vai augstākā un pedagoģiskā izglītība, kā arī persona ar augstāko izglītību, kura apgūst pedagoģisko izglītību.*” (*Izglītības likums* 1998), bet profesionālās izglītības iestādes vadītāja amatam – Profesionālās izglītības likuma 18. pants – „*Tiesības strādāt par pedagogu profesionālās izglītības iestādē ir personai, kurai ir atbilstoša profesionālā izglītība (kvalifikācija) un pedagoģiskā izglītība vai kurai ir atbilstoša profesionālā izglītība (kvalifikācija) un kura apgūst pedagoģisko izglītību, kas atbilst Ministru kabineta noteiktajām profesionālās izglītības iestādes pedagoga profesionālās kvalifikācijas prasībām.*” (*Profesionālās izglītības likums* 1999). Izglītības iestāžu vadītājiem nepieciešamo izglītību un profesionālo kvalifikāciju reglamentē Ministru kabineta 03.10.2000. noteikumi Nr. 347 „*Noteikumi par*

*prasībām pedagogiem nepieciešamajai izglītībai un profesionālajai kvalifikācijai” (MK 03.10.2000. noteikumi Nr. 347) un 19.12.2006. noteikumi Nr. 1038 „Grozījumi Ministru kabineta 2000. gada 3. oktobra noteikumos Nr. 347 „Noteikumi par prasībām pedagogiem nepieciešamajai izglītībai un profesionālajai kvalifikācijai”” (MK 19.12.2006. noteikumi Nr. 1038). Savukārt Izglītības likuma 30. panta 5. punkts nosaka, ka izglītības iestāžu vadītāju amatu nosaukums pirmsskolas izglītības iestādēs ir vadītājs un pamatizglītības, vidējās izglītības iestādēs, koledžās, profesionālās ievirzes, interešu izglītības iestādēs – direktors, bet augstskolās – rektors. (Izglītības likums 1998).*

Valsts reglamentē valsts un pašvaldību pārziņā esošo izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtību. To nosaka Izglītības un zinātnes ministrijas 07.01.2000. rīkojums Nr. 23 „*Par kārtību, kādā Izglītības un zinātnes ministrija saskaņo pašvaldību lēmumu projektus par vispārējās izglītības, profesionālās izglītības un interešu izglītības iestāžu dibināšanu, reorganizēšanu un likvidāciju, to vadītāju pieņemšanu darbā un atbrīvošanu no darba, un izglītības pārvaldes vadītāja pieņemšanu darbā un atbrīvošanu no darba*” (IZM 07.01.2000. rīkojums Nr. 23). Minētais Izglītības un zinātnes ministrijas rīkojums paredz, ka valsts un pašvaldību izglītības iestāžu vadītājus darbā pieņem konkursa kārtībā.

Uz vakanto izglītības iestādes vadītāja vietu var pretendēt „*persona, kurai ir attiecīga izglītība un nepieciešamā profesionālā kvalifikācija*”, jo „*par vispārējās pamatizglītības vai vispārējās vidējās izglītības iestādes vadītāju ir tiesīga strādāt persona, kurai ir augstākā pedagoģiskā izglītība vai augstākā un pedagoģiskā izglītība, kā arī persona ar augstāko izglītību, kura apgūst pedagoģisko izglītību*” (30. pants) (Izglītības likums 1998).

Konkursu uz vakanto izglītības iestādes vadītāja amata vietu organizē izglītības iestādes dibinātājs. Tāpēc bieži vien par izglītības iestāžu vadītājiem kļūst nevis zinošākais un spējīgākais, nevis izglītības iestādes un/vai Izglītības pārvaldes darbinieku ieteiktais un/vai atbalstītais kandidāts, bet gan tas, kurš izdevīgs vai vajadzīgs pašvaldībā valdošajai partijai, vēlētāju apvienībai vai koalīcijai, jo konkursu organizēšanas kārtība nav sīkāk reglamentēta. Līdz ar to izglītības iestāžu dibinātājiem (kas lielākoties ir pašvaldības) ir tiesības izstrādāt konkursa nolikumu un izveidot konkursa komisiju pēc saviem ieskatiem. Tas pieļauj iespēju, ka konkursa nolikuma izstrādē un konkursa komisijas darbā netiek uzaicināti izglītības iestādes un/vai Izglītības pārvaldes darbinieki, izglītības iestādes padomes, izglītojamo vecāku un sabiedrības pārstāvji. Neiesaistot konkursa organizēšanā un norisē izglītības iestādes un/vai Izglītības pārvaldes darbiniekus, tiek ignorētas izglītības un izglītības vadības speciālistu viedoklis izglītības iestādes vadītāja amata pretendentu atlasē. Savukārt nezaicinot piedalīties šajos procesos izglītības iestādes padomes, izglītojamo vecāku un sabiedrības pārstāvjiem, tiek ignorēti viņu viedokļi un pārkāpti demokrātijas principi.

Lai konkursi uz vakantajām izglītības iestāžu vadītāju vietām tiktu kvalitatīvi organizēti un konkursu rezultātā izvēlēts visatbilstošākais izglītības iestādes vadītāja amata pretendents, nepieciešamas izmaiņas un papildinājumi normatīvajos aktos, kas reglamentētu izglītības iestāžu un Izglītības pārvalžu darbinieku, izglītības iestādes padomes, izglītojamo vecāku un sabiedrības pārstāvju piedalīšanos konkursu organizēšanā un norisē, kā arī noteiktu viņu pienākumus un tiesības. Bez tam konkursu organizētājiem pretendentu atlasē vēlams pieaicināt speciālistus izglītības vadībās jautājumos un/vai psihologus, lai adekvāti novērtētu pretendentu pieredzi, zināšanas, prasmes un spējas.

Izglītības uz zinātnes ministrija saskaņo pašvaldības lēmuma projektu par kandidāta pieņemšanu darbā par izglītības iestādes vadītāju, pamatojoties uz iesniegto –

- 1) pašvaldības rīkotā konkursa uz vakanto izglītības iestādes vadītāja vietu komisijas sēdes protokola izrakstu;
- 2) pašvaldības atzinumu par to, ka uz kandidātu neattiecas Izglītības likuma 50. pantā noteiktie ierobežojumi strādāt par pedagogu (*Izglītības likums*, 1998);
- 3) pašvaldības Izglītības pārvaldes atzinumu par kandidātu un kandidāta uz izglītības iestādes vadītāja vietu dzīves un darba aprakstu.

Līdzko tiek saņemts Izglītības un zinātnes ministrijas saskaņojums, jaunais izglītības iestādes vadītājs ir pilntiesīgs uzsākt darbu.

Savukārt valsts un pašvaldību pārziņā esošo vispārīzglītojošo izglītības iestāžu vadītāju atestācijas kārtību pašreiz nosaka Ministru kabineta 16.08.2005. noteikumi Nr. 612 „*Kārtība, kādā akreditē vispārējās izglītības programmas un izglītības iestādes, kā arī atestē valsts un pašvaldību dibināto vispārējās pamatizglītības un vispārējās vidējās izglītības iestāžu vadītājus*” (MK 16.08.2005. noteikumi Nr. 612), bet profesionālās izglītības iestāžu vadītāju atestācijas kārtību nosaka Ministru kabineta 16.08.2005. noteikumi Nr. 613 „*Kārtība, kādā akreditē profesionālās izglītības programmas, izglītības iestādes un eksaminācijas centrus un atestē profesionālās izglītības iestāžu vadītājus*” (MK 16.08.2005. noteikumi Nr. 613) un Ministru kabineta 08.08.2006. noteikumi Nr. 643 „*Grozījumi Ministru kabineta 2005. gada 16. augusta noteikumos Nr. 613 „Kārtība, kādā akreditē profesionālās izglītības programmas, izglītības iestādes un eksaminācijas centrus un atestē profesionālās izglītības iestāžu vadītājus”*” (MK 08.08.2006. noteikumi Nr. 643).

Ministru kabineta noteiktā kārtība paredz, ka valsts vai pašvaldību vispārējās pamatizglītības un vidējās izglītības, kā arī profesionālās izglītības iestādes vadītāji kārto atestāciju, un vispārējās izglītības iestādēs tā notiek vienlaikus ar izglītības iestādes akreditāciju. Ja salīdzinām Ministru kabineta noteikumus, kas nosaka vispārējās un profesionālās izglītības iestāžu vadītāju atestācijas kārtību, tad redzam, ka profesionālās

izglītības iestāžu vadītāju atestācijas noteikumi ir korektāk izstrādāti, tie ir saprotamāki un tajos ir norādīti kritēriji, kurus jāizmanto atestācijas komisijai izglītības iestādes vadītāja darbības un profesionālās meistarības izvērtēšanai.

Noteikumi paredz, ka lai izietu atestāciju, vispārējās pamatizglītības vai vidējās izglītības iestādes vadītājam jāiesniedz Vispārējās izglītības kvalitātes novērtēšanas valsts aģentūrā iesniegums ar sertifikātu par izglītības iestāžu vadītāju tālākizglītības kursa „Vispārējās izglītības iestādes darba organizācija” apguvi vai izglītības dokumenta kopiju par akreditētas studiju programmas apguvi. Atestācijas komisija novērtē izglītības iestādes vadītāja profesionālo kvalifikāciju. Izglītības iestādes vadītāju pēc pieņemšanas darbā atestē vienu reizi. (*MK 16.08.2005. noteikumi Nr. 612*).

Savukārt profesionālās izglītības vadītāju atestācijā vadītāju profesionālās darbības kvalitāti un profesionālo meistarību novērtē, ņemot vērā vadītāja izglītību, tālākizglītību skolvadībā vai profesionālo pilnveidi izglītības iestādes vadības jomās ne mazāk kā 72 stundu apjomā (profesionālās pilnveides temati – normatīvie akti izglītībā, darba tiesisko attiecību joma, personāla vadība, saskarsmes psiholoģija, izglītības kvalitāte, izglītības iestādes attīstības plānošana un vadīšana, izglītības iestādes finanšu resursu plānošana). Profesionālo izglītības iestāžu vadītājus atestē vienu reizi – ne ātrāk kā gadu un ne vēlāk kā trīs gadus pēc darba sākšanas izglītības iestādē. (*MK 16.08.2005. noteikumi Nr. 613*).

Pastāvošā izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtība, prasības izglītības iestāžu vadītāju izglītībai un atestācijai neveicina izglītības iestādes vadītāja amata pretendentu un jau esošo izglītības iestādes vadītāju vēlmi iegūt izglītības iestādes vadītāja kvalifikāciju. Diemžēl sakarā ar pieprasījuma trūkumu arī augstskolas šādas iespējas nepiedāvā, izņemot Rīgas Pedagoģijas un Izglītības vadības augstskolu (*RPIVA*).

Pašlaik pirmsskolu izglītības iestāžu un interešu izglītības iestāžu vadītāji atestācijai nav pakļauti, bet, apzinoties tās nepieciešamību, Izglītības un zinātnes ministrijā, kā arī Izglītības pārvaldēs tiek veiktas mērķtiecīgas iestrādes, lai nākotnē to varētu realizēt.

Iepazīstoties ar Izglītības attīstības pamatnostādņem 2007.– 2013. gadam, jāsecina, ka šajā dokumentā par izglītības iestāžu vadību un izglītības sistēmas pārvaldes institūcijām ir tikai viens teikums – „*Stiprināt izglītības vadības kapacitāti izglītības politikas analīzē un plānošanā*” (*Izglītības attīstības pamatnostādnes 2007.–2013. gadam* 2006, 42. lpp.).

### **3.2. Izglītības iestāžu vadītāju izglītošanas un darbā pieņemšanas prakse ārzemēs**

Izglītības iestāžu vadītāju izglītības prakse dažādās valstīs ir atšķirīga. Izglītības iestāžu vadītāju profesionālo kvalifikāciju un pilnveidi nosaka sociālie, ekonomiskie un politiskie apstākļi, kā arī to maiņa. Pēdējo gadu laikā strauja izglītības vadītāju izglītības un

kvalifikācijas attīstība ir kļuvusi par globālu fenomenu. Vairāku starptautisku projektu ietvaros ir veikti pētījumi par izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtību, izglītošanu un tālākizglītību Eiropā (*Educational leadership development in Finland, the Netherlands and France; Improving School Leadership, Finland 2007; Verbiest 2006 u.c.*).

Ārējās un iekšējās politiskās un sociāli ekonomiskās pārmaiņas 20. gadsimta beigās noteikušas nepieciešamību izglītības iestāžu vadītāju un viņu vietnieku, kā arī izglītības pārvaldes institūciju vadītāju un darbinieku profesionālai izglītošanai. Katrā valstī ir sava pieredze un prakse izglītības vadītāju darbā pieņemšanas kārtībai, kā arī speciālas izglītības un profesionalitātes pilnveides nodrošināšanai (piemēram, *Anderson 1991, First-time Principals Programme u.c.*).

**Somijā** pamatskolas vai vidusskolas vadītāja amatu pretendentiem ir nepieciešama pedagoģiskā izglītība, skolas specifikai adekvāta pedagoģiskā darba pieredze un sertifikāts izglītības vadībā, kuru var iegūt izglītojoties universitāšu, izglītības centru un institūtu piedāvātajās tālākizglītības programmās, vai arī universitātes studiju kursi ne mazāk kā 25 ECTS kredīti, vai laba izglītības vadības jomas pārzināšana. Tiek organizēts jauno skolu vadītāju mentorings un tālākizglītība. (*Educational leadership development in Finland, the Netherlands and France; Improving School Leadership, Finland 2007*).

**Nīderlandē** pamatskolas un vidusskolas vadītāja amata pretendentiem ir jābūt skolotāja kvalifikācijai, adekvātai pedagoģiskajai un vadīšanas pieredzei. Priekšroka ir tiem pretendentiem, kuriem ir izglītība izglītības vadībā, bet tas nav obligāti. Pretendentu atlasī un darbā pieņemšanu organizē skolas atbildīgās personas. Skolas vadītāju iecel un atbrīvo valsts institūcijas. Pēc iecelšanas jaunie izglītības iestāžu vadītāji kļūst par civildienesta ierēdņiem. Kvalifikācijas iegūšana izglītības vadībā Nīderlandē nav obligāta. Obligāta ir skolu vadītāju tālākizglītība. Kvalifikāciju izglītības vadībā var iegūt studējot maģistra studiju programmā, kurā divu gadu laikā neklātienē savas zināšanas izglītības vadībā papildina gan esošie, gan topošie dažādu izglītības iestāžu vadītāji. (*Educational leadership development in Finland, the Netherlands and France*).

**Francijā** par pamatskolu un vidusskolu vadītājiem ievēl skolotājus. Lai pretendētu uz vadošo amatu šajās izglītības iestādēs, ir jābūt ne mazāk kā trīs gadu pedagoģiskā darba pieredzei. Par koledžas vadītāju var kļūt arī katrs ierēdnis vai pedagoģiskais darbinieks, kurš iesaistīts pedagoģiskajā procesā. Uz liceja vadītāja amatu var pretendēt, ja ir iegūts profesora tituls vai līdzīgs statuss un darba stāžs ir ne mazāks kā pieci gadi. Pirms darba uzsākšanas visiem pretendentiem jāiztur konkurss un obligāti jāapgūst profesionālās sagatavošanas kursi, kas sastāv no divām daļām. Pirmo daļu (20 nedēļas) veido teorētiskā programma un prakse izglītības institūcijās. Savukārt otrajā daļā (vairāk nekā 3 nedēļas) dalībnieki padziļina skolas



administrēšanas un vadīšanas izpratni. Kursus organizē reģionālās izglītības institūcijas un augstskolas. Kursu beidzēji saņem diplomu, kas ir ekvivalents maģistra diplomam. (*Educational leadership development in Finland, the Netherlands and France*).

**Anglijā** un līdzīgi visā Lielbritānijā skolu vadītāju izglītības programmas tiek realizētas kopš 20. gadsimta 60-tajiem gadiem. Kopš 2000. gada šo darbu veic Nacionāla skolvadības koledža (National College for School leadership) Notingemā, kura nodrošina esošo un topošo izglītības iestāžu vadītāju profesionālo prasmju pilnveidi un vadīšanas spēju kapacitātes paaugstināšanos, kā arī koordinē nacionālās skolvadības programmas attīstību, organizējot kursus kvalifikācijas iegūšanai un paaugstināšanai, kā arī nodrošinot teorētisko un praktisko atbalstu izglītības iestāžu vadītājiem. Kopš 2004. gada kvalifikācijas iegūšana izglītības vadībā ir obligāta visiem izglītības iestāžu vadītājiem (*Education (Head Teacher's Qualifications) (England) 2003*). Tā balstās uz nacionālo skolu vadītāju standartu. (*A Comparative Study of Educational Leadership Development and Qualifications in the Czech Republic and England; Bush 1998; National College for School Leadership; Teachernet*).

**Čehijā** pēc komunistiskā režīma krišanas 1990. gadā izglītības iestāžu vadītājiem transformāciju periodā nācās risināt jaunas grūtas problēmas: pārstāvēt valsti izglītības iestādēs, būt atbildīgiem par izglītības plāniem un programmām, skolas profesionālajiem un izglītības standartiem, izglītības iestādes resursu efektīvu izmantošanu, izveidot labvēlīgus noteikumus skolas inspicēšanai, veikt pedagogu un citu skolas darbinieku darbības un rezultātus, kā arī izglītojamo mācību sasniegumu pārbaudi un vērtēšanu. 2001. gadā Čehijā tika pieņemta Nacionālā izglītības attīstības programma, kura noteica izglītības iestāžu administratīvo darbinieku izglītošanu un iedrošināja skolotājus aktīvi piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā, tādējādi nodrošinot fundamentālo pārmaiņu skolas kultūrā efektivitāti. Izglītības iestāžu vadītāju izglītošanai ir trīs veidi:

1. Pozicionālā izglītošana I (mērķis – skolu vadītāju profesionālās kompetences pamatu apgūšana) ir obligāta nesen darbu uzsākušajiem izglītības iestāžu vadītājiem, vadītāju vietniekiem, kā arī vadošā amata kandidātiem, kuri grib piedalīties pretendentu atlasē. Tās struktūru veido teorētiskās nodarbības (60 stundas), patstāvīgais darbs (60 stundas) un dažādu skolu apmeklēšana (4 dienas).
2. Pozicionālā izglītošana II ir paredzēta skolu administratīvajiem darbiniekiem, kuri nostrādājuši piecus un vairāk gadus.

Pozicionālo izglītošanu II, kuras apjoms ir 364 stundas, īsteno universitātēs divos gados, izmantojot dažādas izglītošanas formas (klātienē, tālmācības) un metodes, nodrošinot teorētisko zināšanu padziļināšanu un prasmju pilnveidi, lai sekmētu efektīvu skolu vadīšanu un attīstību, ievērojot sabiedrības un reģionālās vajadzības.

To veido vairāki moduļi: skolvadība (teorija un prakse), normatīvie akti, izglītības procesa kontrole un vadīšana, vadības teorija un prakse, saimnieciskā un finansiālām darbība.

3. Tālākizglītība papildina izglītības iestāžu vadītāju un viņu vietnieku zināšanas un pilnveido profesionālās prasmes dažādās jomās, ievērojot viņu vajadzības. (*A Comparative Study of Educational Leadership Development and Qualifications in the Czech Republic and England*).

**Jaunzēlandē** kopš 2002. gada Oklendā (Auckland) universitātes Izglītības zinātņu fakultāte realizē astoņpadsmit mēnešus garu ievadprogrammu visu reģionu un tipu izglītības iestāžu jauniešiem vadītājiem. Programmas mērķis ir atbalstīt jaunos izglītības iestāžu vadītājus darbības sākumposmā, papildinot zināšanas, attīstot prasmes un potenciālās iespējas, kā arī nodrošinot ar pieredzējušu izglītības iestāžu vadītāju-mentor atbalstu. (*First-time Principals Programme*).

Iepriekš minētie fakti un pētījumi (piemēram, *Verbiest* 2006, p. 40) par izglītības iestāžu vadītāju izglītību Eiropā liecina, ka

- ✓ skolu vadītāju izglītības un tālākizglītības programmas sāktas īstenot relatīvi nesen, pie kam tās galvenokārt paredzētas vispārējās pamatizglītības un vidējās izglītības iestāžu vadītājiem, bet ne citu izglītības iestāžu vadītājiem;
- ✓ lielākā daļa no tām ir tālākizglītības programmas vai maģistra līmeņa studiju programmas;
- ✓ programmas ļoti atšķiras ar apjomu, ar proporciju starp paredzētajām kontaktstundām un studiju kopējo laiku, ar programmas mērķauditoriju – izglītības iestāžu vadošo amatu pretendenti, esošie izglītības iestāžu vadītāji;
- ✓ daļā valstu šo programmu saturu nosaka nacionālie skolu vadītāju standarti;
- ✓ lai gan pieaug prasības pēc skolu vadītāju profesionalizācijas, vairums programmu nav obligātas, bet tikai dažās valstīs to apgūšana ir nepieciešama, lai sāktu vai turpinātu strādāt par skolas vadītāju vai vadītāja vietnieku.

### **3.3. Adaptācija – problēmas un risinājumi – vadošās darbības sākumposma atbildīgākais process**

Lai izglītības iestāde strādātu efektīvi, ir nepieciešama cieša visu līmeņu darbinieku sadarbība, kura veidojas tikai veiksmīgas saskarsmes rezultātā. Augsta un stabila sadarbība organizācijas ietvaros novērš neziņas, neizpratnes un baiļu sajūtu, kā arī sasprindzinājumu. Tā labvēlīgi iespaido darbinieku psihisko stāvokli. Tas palielina atsevišķu indivīdu pretspēku varbūtējām negatīvām izmaiņām, kas nav mazsvarīgi organizācijas efektīvai darbībai un attīstībai. Organizācija palīdz katram darbiniekam kā vadītājam, tā padotajiem iepazīt sevi,

apzināt savas personības iezīmes, novērtēt zināšanas un prasmes, kā arī stimulēt zināšanu papildināšanu un prasmju pilnveidošanu. (*Praude, Beļčikovs 2001, 461. lpp.*).

Labvēlīgas un veiksmīgas sadarbības veidošanās organizācijā ir tieši atkarīga no tās vadītāja vadīšanas prasmēm. „*Prasme vadīt kolektīvu ir atkarīga no tā, cik dziļi vadītājs izprot pedagoģiskā procesa sīkākās detaļas, tā dziļākos avotus – skolēna garīgo pasauli, viņa garīgā darba īpatnības, zināšanu apgūšanas procesu un pārlicības veidošanos. Skolas direktoram jābūt gudram, pieredzes bagātam pedagogam un psihologam. Taču par pieredzes bagātu direktoru nekļūst uzreiz. Sevišķi svarīga mūsu dienās ir problēma – kā saīsināt laika posmu, kurā jaunais direktors apgūst pieredzi.*” (*Suhomļinskis 1975, 5. lpp.*).

Katrs darbinieks – kā vadītājs, tā padotais, uzsākot darbu organizācijā vai turpinot darbu tajā pašā iestādē vai uzņēmumā tikai jaunā statusā, iziet trīs stadijas:

1. adaptāciju;
2. individualizāciju;
3. integrāciju. (*Garleja, Vidnere 2000, 152. lpp.*).

Adaptācija ir process, kurā jaunpienācējs iepazīst un apgūst organizācijas sociālās normas, vērtību sistēmu, mērķus, uzvedības normas un savstarpējās saskarsmes veidu. Jaunais darbinieks vispirms iepazīst organizācijas sociāli psiholoģiskos procesus – emocionālo noskaņojumu, saturiskās izmaiņas, strukturizēšanos, aktivitātes un polarizāciju, kā arī sociālo vidi, novērtē un pieņem vai nepieņem to. Tā kā adaptācija ir divpusējs process, tad arī organizācijas darbinieki iepazīst un novērtē jauno darbinieku vai vadītāju, kā rezultātā viņu var pieņemt un var arī nepieņemt. (*Garleja, Vidnere 2000, 152. lpp., Praude, Beļčikovs 2001, 461. lpp.*).

„*Lai vadītājs varētu sākt vadīt, viņam vispirms ir jābūt grupas pieņemtam. Viņam vairāk nekā jebkuram citam jādzīvo atbilstoši jau agrāk grupas vispārpieņemtajiem ideāliem un normām. Ja viņš to nedara, tad viņš nevar vadīt, vienalga kādas ir viņa spējas vai viņa vara. Vadītāji ir stipri vai vāji, tikai ņemot vērā grupas specifiku. Vadītājs vada tikai tad, ja respektē grupu, kura vispirms viņu akceptē kā tai piederīgo un tad kā pirmo/galveno starp viņiem.*” (*Yudelowitz, Koch, Field 2004, 39. lpp.*).

Jaunā izglītības iestādes vadītāja adaptācija konkrētā izglītības iestādē sākas ar iepazīšanos ar darba līgumu un amata aprakstu, kurā noteikti pienākumi un tiesības. Adaptācijas norisi veicina informācijas iegūšana par izglītības iestādes vēsturi, sasniegumiem, problēmām, tās darbiniekiem, izglītojamie un apkārtējo sabiedrību. Adaptācijas mērķis ir pēc iespējas saīsināt pielāgošanās un iestrādes laiku, lai jaunais vadītājs ātrāk varētu efektīvi strādāt. (*Bokums, Forands 2000, 10. lpp.*). Šajā laikā nepieciešams veikt dažādas mērķtiecīgas aktivitātes, lai darbinieki pēc iespējas ātrāk un labāk varētu iepazīt jauno vadītāju, viņa

cilvēciskās īpašības, vadības principus, prasības un izglītības iestādes darbības un attīstības redzējumu. ASV eksprezidents Dž. Fords (G. Ford) rakstīja:

*„Kā jaunam vadītājam jums jābūt saprastam kā absolūti godīgam, orientētam uz īstajiem mērķiem un apveltītam ar nepieciešamajām spējām, lai sasniegtu rezultātus” (The Leader’s Mentor 2005, 89. lpp.).*

Individualizācija nodrošina indivīda iespēju pašrealizēties. Ja organizācijas darbiniekiem nav pieņemama jaunatnācēja psihes kvalitātes, uzvedība, vērtību orientācija, zināšanas, prasmes un spējas, var izveidoties konfliktsituācijas, šķelšanās un polarizācija. (Garleja, Vidnere 2000, 152. lpp., Praude, Beļčikovs 2001, 461. lpp.).

Integrācijas procesā notiek savstarpēja personības īpatnību apmaiņa, citu indivīdu īpatnību pārņemšana. (Garleja, Vidnere 2000, 152. lpp., Praude, Beļčikovs 2001, 461. lpp.).

Īpaši svarīgs un nozīmīgs ir jaunā vadītāja adaptācijas rezultāts – organizācijas darbinieki viņu pieņem vai nepieņem. Jauno izglītības iestāžu vadītāju sociālā adaptācija – pielāgošanās jaunajiem sociāli kulturālās vides apstākļiem – jauns statuss (organizācijas vadītājs), jaunas attiecības (vadītājs – padotais), cits atalgojums, stāvoklis sabiedrībā, profesionālās un politiskās karjeras iespējas un citi, kuri radušies darba maiņas rezultātā (Psiholoģijas vārdnīca 1999, 134. lpp.), ir viens no sarežģītākajiem un atbildīgākajiem procesiem vadošās darbības sākumposmā. No tā cik prasmīgi un pārliecinoši jaunais izglītības iestādes vadītājs uzsāks amata pienākumu pildīšanu ir atkarīga ne tikai viņa personīgās karjeras virzība, bet arī izglītības iestādes efektīva darbība un attīstība. Tāpēc ļoti svarīgi ir tas, cik jaunais izglītības iestādes vadītājs ir tam teorētiski un praktiski sagatavots un/vai sagatavojies.

*„Ikkatrs, kas savam darbam būs sagatavots, kas savās domās būs nevis no pasaules un viņas darbiem novērsies, bet būs gatavojies šķietamam liktenim pretī stāties, tas atradīs iespēju un spēku, drosmi un izturību savu darbu veikt un pat vislielāko atbildību nest. Viņš varēs just sevī gandarījumu, ka savu mazo daļiņu savas tautas un valsts labā viņš ir darījis un darījis ar panākumiem” (Ulmanis 1992, 50. lpp.).*

Kad jaunais, daudzsološais izglītības iestādes vadītājs sāk pildīt savus amata pienākumus, viņš nokļūst paša veidotā izolācijā, jo jaunā statusa iegūšanas rezultātā jāveido jaunas attiecības, kas kardināli atšķiras no iepriekšējām. Jaunajam vadītājam ir problēmas ar laika menedžmentu, sava darba plānošanu un organizēšanu, lai visu varētu paveikt izglītības iestādes darbības sarežģītajā mehānismā. *„Domājot par krustu, ko esmu uzņēmis stiept, ceļgali sāka ļodzīties no atbildības nastas!” (Leja 2001, 11. lpp.).* Viņam jārisina sarežģītas izglītojamo un viņu ģimeņu problēmas, jākomunicē un jāveido attiecības ar izglītojamiem un viņu vecākiem, izglītības iestādes darbiniekiem, izglītības iestādes darbinieku arodbiedrības

pārstāvjiem, izglītības iestādes dibinātāju, Izglītības pārvaldes, pašvaldības darbiniekiem, kā arī ar sabiedrisko organizāciju, politisko partiju un apkārtējās sabiedrības pārstāvjiem. (Aiken 2002; Leja 2001, 10. lpp.; Suhomļinskis 1975, 6. lpp.).

Izglītības iestāžu un citu organizāciju jauno vadītāju vadošās darbības sākumposms – adaptācija ir maz pētīta kā Latvijā, tā arī pasaulē. Tikai 20. gadsimta nogalē izglītības vadības zinātnieki ir pievērsušies šī procesa nopietnai teorētiskai un praktiskai izpētei. Zinātniskajā literatūrā tiek analizēti izaicinājumi un šķēršļi, ar ko jāsastopas jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem, pēdējā laikā aizvien vairāk uzmanību pievēršot tam, kā pašreiz tiek organizēta jauno izglītības iestāžu vadītāju atlase, sagatavošana, izglītošana un darbā pieņemšanas kārtība, kā viņi socializējas jaunajās lomās un organizācijas kultūrā, kā arī kādus vadīšanas principus viņi pielieto. (Aiken 2002; Lashway 2003).

Pētījumos tiek minētas nopietnākās jauno izglītības iestāžu vadītāju problēmas–

- ✓ jaunie izglītības iestāžu vadītāji aizņemtības dēļ, pilnīgojot zināšanas un prasmes, mācoties sadarboties ar augstākstāvošajām personām un iestādēm, cīnoties ar šaubām par personāla piemērotību, atstāj pārāk maz laika pārdomām un atpūtai;
- ✓ jaunus izglītības iestāžu vadītājus bieži vajā bažas, ka kāda neuzmanība var izraisīt krīzi;
- ✓ jaunie izglītības iestāžu vadītāji pārdzīvo stipru, nemitīgu stresu, jo jāpiemēro izglītības vadības teorētiskās zināšanas reālajai praksei;
- ✓ jaunie izglītības iestāžu vadītāji ir pārsteigti par dažu skolotāju uzvedības aprobežotību;
- ✓ stress rodas nevis no pārslodzes, bet gan no tā, ka jāiekļaujas jaunā organizācijā, tās kultūrā, jāmācās nevis „kā to darīt”, bet gan „kā to dara te”;
- ✓ no ienācēja un svešinieka jāklūst par savējo, ātri apgūstot organizācijas nerakstītās normas un tradīcijas;
- ✓ spēcīga izolācija – atšķirībā no jaunajiem skolotājiem, kuri parasti var gūt kolēģu iejūtīgu atbalstu adaptācijas laikā, jaunie izglītības iestāžu vadītāji burtiski netiek pieņemti kā līdzīgi, izolācija var pat palielināties, ja jaunie izglītības iestāžu vadītāji nesaņem atbalstu no izglītības iestāžu dibinātājiem un Izglītības pārvaldes darbiniekiem. (Aiken 2002; Lashway 2003).

Socializācija – process, kurā notiek cilvēka garīgās būtības veidošanās, pakāpeniski iesaistoties sociālajā vidē. Socializācijā indivīds apgūst sociālās normas, vērtības, zināšanas un prasmes, kas sekmē viņa vietas un/vai statusa noteikšanu attiecīgajā sociālajā vidē. Socializācija ir indivīda un sociālās vides konfrontācija, kuras rezultātā viņš tajā tiek pieņemts

vai arī nepieņemts. Labvēlīgs iznākums ir atkarīgs no cilvēka spējas pielāgoties vai veidot spēcīgu ietekmi uz sociālo vidi, kuras rezultātā viņš tiek pieņemts tāds, kāds viņš ir. (*Garleja, Vidnere* 2000, 157. lpp.; *Psiholoģijas vārdnīca* 1999, 136. lpp.).

Jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem būtu jāspēj saprātīgi un mērķtiecīgi gan pielāgoties izglītības iestādes sociālajai videi un sociāli psiholoģiskajiem procesiem tajā, gan nepieciešamības gadījumā panākt savas kā vadītāja ietekmes dominanti un veikt pārmaiņas.

Jauno izglītības iestāžu vadītāju socializācija ir darbība, kas aptver visus tos procesus, kuros jaunie izglītības iestāžu vadītāji iegūst selektīvās zināšanas un prasmes, kā arī izstrādā savu izglītības iestādes vadīšanas filozofiju un principus, kas nepieciešami efektīvai izglītības iestādes vadītāja lomas veikšanai. (*Leithwood, Begley, Cousins* 1994, 148. lpp.).

Jaunā izglītības iestādes vadītāja vadošās darbības pārliecinošu uzsākšanu un efektīvu turpināšanu sekmīgi var nodrošināt „kodola” jeb atbalsta grupas izveidošana/ās un pastāvēšana. „Kodols” jeb atbalsta grupa ir vadītājam tuvāk stāvošie padotie, ar kuriem viņam izveidojušās draudzīgas attiecības. Darbinieki augstu vērtē šīs attiecības, jo saskare ar varu padara viņu darbu un dzīvi daudz aizraujošāku, atbildīgāku. Ap vadītāju izveidojošas grupas locekļiem parasti tiek uzticēta lielāka vara un arī lielāka atbildība nekā citiem, kuri ieņem līdzvērtīgus amatus. (*Kembels* 1980, 136. lpp.)

ASV Sinsinati universitātes profesors Dž. Grēns veicis „kodola” izveidošanās un pastāvēšana pētījumus un formulējis sekojošas atziņas (*Kembels* 1980, 136. lpp.) –

- „kodola” jeb atbalsta grupas veidošanos nodrošina un sekmē uzticēšanās vadītāja un padoto starpā, kas balstās uz:
  - ✓ **līdzīgumu** – kopīga pagātne, mācību iestāde, dzimtā vieta, vienādas personiskās īpašības, hobiji, viena rase un/vai tautība, vienāda izglītība un/vai specialitāte, ticība, līdzīga sociāli ekonomiskā bāze;
  - ✓ **iepriekš paredzamību** – vairumam vadītāju ir prasība, lai viņu padoto rīcība un reakcija būtu vienmēr iepriekš paredzama, lai padotiem ieturētu stabilu, noteiktu darba stilu, lai arvien varētu uz viņiem paļauties;
  - ✓ **psiholoģisko stabilitāti** – padotajiem un vadītājam nepieciešama psiholoģiskā, garīgā stabilitāte – veselīgs dzīves uzskats, gatavība risināt problēmas;
  - ✓ **kopīgu pagātņi** – kopīgi pavadīts laiks skolā, augstskolā, armijā, vienā darba vai dzīves vietā.

- „kodola” jeb atbalsta grupas veidošanās notiek trīs stadijās:

#### 1. **Sākotnējā vadīšanas stadija.**

Vadītājs dod konkrētus uzdevumus un novērtē rezultātus. Vadītājs pēc kāda laika konstatē, ka daži savu darbu padara labi, bet uz citiem, turpretī, nevar paļauties. Starp tiem,

kuri strādā labi, ir daži, kas labprāt pieņem vadītāja attieksmi pret problēmām, kas izpaužas lēmumu pieņemšanā, veic tādas pašas darbības, tāpat kā vadītājs novērtē rezultātus. Tātad notiek integrācija, kas liecina par jaunā vadītāja veiksmīgu adaptāciju.

## 2. *Skolotāja – mācekļa stadija.*

Padotie tiecas uzņemties lielāku iniciatīvu, „rīkoties kā vadītājs”, ierosināt dažādus projektus, ieteikt savus ierosinājumus, uzņemties atbildību. Padotie sāk iedzīvoties vadītāja lomā, pārņem daļu darbību, kā arī raižu. Viņi zina daudz iekšējās informācijas, tāpēc, uzticot darba pienākumus, viņu pieeja kļūst arvien elastīgāka. Viņi izbauda vilšanos un neveiksmes, kas neizbēgami saistītas ar varas un līdzekļu sadali.

## 3. *Normalizēšanās stadija.*

Īpašās attiecības neregulējas un pat nedaudz formalizējas atkarībā no organizācijas struktūras un vispārējās nostādnes.

Mācekļi var kļūt par vadītāja vietniekiem, palīgiem. Viņu īpašās attiecības ar vadītāju kļūst par neatņemamu organizācijas vēstures sastāvdaļu. Protams, vislabāk ir, ja veidojas personīgā draudzība. Lai tas noritētu veiksmīgāk vadītājam:

- ✓ dodot darba uzdevumu, jāvadās no konkrētās situācijas, viņa rīcībā jābūt variantiem;
- ✓ vadītāja rīcībā ir nepieciešami līdzekļi, labumi, priekšrocības, kurus piešķirt padotajiem, lai tos piesaistītu;
- ✓ jābūt spējīgam iekarot potenciālā “kodola” locekļu uzticību.

„Kodola” jeb atbalsta grupas veidošanās noritēs sekmīgi, ja –

### 1) vadītājs:

- ✓ dodot darba uzdevumus, pieļaujamās robežās vadās no konkrētās situācijas un viņam ir varianti;
- ✓ var piešķirt līdzekļus (piemaksas, prēmijas), labumus un priekšrocības (vara, darba telpu sadalījums, darba vietu iekārtojums, dalība projektos), lai piesaistītu padotos;
- ✓ ir spējīgs iekarot iespējamo „kodola” locekļu uzticību ar savām vadītāja dotībām un autoritāti.

### 2) padotie:

- ✓ ir apveltīti ar kādu talantu vai prasmi, kas vadītājam nepieciešama un palīdzēs īstenot viņa ieceres;
- ✓ ir ieinteresēts uzņemties lielāku atbildību nekā tā, ar kuru viņam pastāvīgi jātiek galā, un viņam jāspēj paveikt tas, ko viņš ir uzņēmies;
- ✓ ir uzticīgs savam vadītājam;
- ✓ vēlas un ir spējīgi iekarot vadītāja uzticību.

„Kodols” jeb atbalsta grupa vadītājam dod:

- 1) paplašinātas kontroles iespējas;
- 2) vairāk acu un ausu (Taču jāņem vērā, ka „kodols” izsijā pieejamās informācijas plūsmu un nolemj, uz kādiem jautājumiem jāvērs vadītāja uzmanība, kas jāstāsta un kas nē.);
- 3) iespēju apmierināt vadītāja psiholoģiskās vajadzības –
  - ✓ vajadzību pēc kāda, ar kuru aprunāties, kuram „izkratīt sirdi” un kurš spētu viņu saprast;
  - ✓ īpašo vajadzību, ka citi rūpējas par viņiem viņu pašu dēļ, nevis tikai tāpēc, ka viņu rokās ir vara;
  - ✓ pēc draudzības un emocionālā atbalsta;
  - ✓ pēc cilvēkiem, kam uzticēties, kuri uzklausi viņu idejas.

Lai nemākulīga vai neveiksmīga komunikācija vadošas darbības sākumposmā un arī turpmāk neizraisītu problēmas, vadībzinātnes speciālisti norāda, ka jaunaļiem vadītāļiem darbība jāuzsāk un saskarsme jāveido ļoti mērķtiecīgi, uzmanīgi un piesardzīgi, tāpēc pirmajās darba dienās un nedēļās jāievēro (*Tpeūcu* 1993, 12. lpp.) –

- ✓ jābūt uzmanīgiem;
- ✓ sarunās vairāk jāizmanto diplomātija;
- ✓ jāsaļlabā miers;
- ✓ pēc iespējas mazāk jāizsaka savas domas, it īpaši negatīvās;
- ✓ jābūt uzmanīgiem arī ar pozitīvajām, jo darbības sākumā nav zināma situācija visos sīkumos, atzinībai jābūt godīgai un patiesai;
- ✓ pacietīgi jāuzklausa visus un visu, ko stāsta (tomēr izvairoties no personīgām lietām un darbavietas tenkām, kuras var maldināt, novērst uzmanību no iestādei būtiskā vai to ietekmē veidosies nepareizs viedoklis (*Lovely* 2004, 68. lpp.)).

Vadošās darbības sākumposmā jāievēro sekojoši noteikumi (*Karnegī* 1990; *Kolemens, Berijs* 1995, 158. lpp.; *Lovely* 2004, p. 68; *Robbins, Alvy* 2004, p. 27; *Tpeūcu* 1993, 13. lpp.) –

- Vadītājs nedrīkst būt pārāk pašpārliecināts.

Jaunais vadītājs ar savu atnākšanu un darba uzsākšanu nedrīkst iznīcināt ierastās tradīcijas. Vadītājam jādistancējas no iepriekšējās darba vietas kultūras, kuru nav ieteicams bez rūpīgi pārdomātām un plānotām izmaiņām ieviest jaunajā darba vietā. Nav ieteicams rīkoties pēc principa: „Tagad, kad es esmu vadītājs, dzīve un darbs ritēs savādāk”. Kamēr jaunais vadītājs nav izpētījis, kāpēc tas notiek tā un ne citādi, nav ieteicams ieviest jauninājumus. Tāpēc jaunajam vadītājam nevajag kautrēties lūgt citiem, īpaši padotajiem, izskaidrot viņam nesaprotamo.



Pārmaiņas jāievieš pakāpeniski, izvairoties kaut ko mainīt tikai pārmaiņu dēļ. Jaunajam vadītājam jāizpēta, kas izglītības iestādē noris efektīvi un dod vēlamus rezultātus, lai atzinumus izmantotu darbības un attīstības plānošanai un organizēšanai.

Jāmaina tikai tas, kas neatbilst izglītības iestādes misijai un traucē sasniegt izglītības iestādes mērķus, un tikai tad, kad problēma ir pamatīgi izpētīta un pārmaiņas rūpīgi pārdomātas. Ja rezultāti ir labi, tad tie ir turpmākās darbības drošs pamats. Ja rezultāti ir vāji, tad jaunā vadītāja rīcībā ir daudz aizraujošas iespējas – ieviest kardinālas reformas.

- Vadītājam nav ieteicams dot pārsteidzīgus un nepārdomātus solījumus.

Draudzību un uzticību nevar nopirkt. Vadītājs nedrīkst apsolīt to, par ko nav absolūti pārliecināts, ka varēs izpildīt.

- Vadītājs nedrīkst būt tirāns.

Ja vadītājs rīkosies pārāk valdonīgi – apspiežot, nomācot, nepārtraukti uzspiežot savu gribu, savas prasības, tad ātri atklās savas vājās vietas. Ja vadītājs dos pavēles pa labi un pa kreisi kā vergiem, tad iemantos nevajadzīgus ienaidniekus. Pavēles, rīkojumi un norādījumi jādod mierīgi un stingri. Tad tos uztvers kā nepieciešamus. Nevienam nepatīk pavēles, tāpēc labāk nedot tiešas pavēles, bet jautāt. Labāk ir izprast nevis kritizēt un sodīt. Ja vadītājs sniedz labu piemēru, tad darbinieki centīsies to atdarināt.

- Vadītājam pirms runāšanas ir nopietni jāapdomājas.

Padotie dzird katru vadītāja vārdu un atceras katru viņa muļķīgo un nepārdomāto izteicienu. Vēlāk tos padotie var izdevīgā brīdī vadītājam atgādināt. Izglītības iestādes vadītājam norādījumus, atzinumus un vērtējumus jāizsaka skaidri un precīzi, lai tie būtu labi saprotami darbiniekiem, izglītojamiem un citiem.

Jaunajam vadītājam nav ieteicams steigties ar uzslavām un apbalvojumiem, kamēr viņš nezina, kurš darbinieks apbalvojumu vai uzslavu ir nopelnījis un ir cienīgs to saņemt. Nevietā un nepelnīti izteikta uzslava vai cita atzinība var atklāt jaunā vadītāja nekompetenci, nenopietnību vai paviršību. Vadītājiem jāatceras, ka apbalvojumus darbiniekiem jāpiešķir tikai par to, ko viņi darījuši labi iepriekš, dara veic labi tagad un turpinās darīt arī turpmāk.

- Vadītājs nedrīkst sadalīt padotos draugos un ienaidniekos.

Vadītājam jābūt taisnīgam pret visiem padotajiem, jo visi gaida grib būt atzīti un gaida novērtējumu un uzslavas. Vadītājs nedrīkst atbalstīt ciniskus viedokļus par iestādes darbiniekiem un jābūt par aizstāvi tiem, kam tas tajā brīdī ir nepieciešams.

- Vadītājam nav jādara tie darbi, kurus var veikt citi.

Katram vadītājam, kas deg par savu lietu, var likties, ka viņš pats darbu izdarīs labāk un ātrāk nekā citi vai arī, kamēr viņš ieskaidros citiem, kā to darīt. Vadītājam ir jāaizmirst cenšanās visu darīt pašam, bet jāatceras, ka vadītāja darbs ir organizēt citus, nevis par visu

domāt, visu zināt un darīt pašam. Vadītājam jāmacās deleģēt darbiniekus, dodot viņiem iespēju uzņemties atbildību un pieņemt lēmumus patstāvīgi.

- Vadītājs nedrīkst novelt atbildību par kļūdām uz citiem.

Organizācijas neveiksmēs vainīgs ir vadītājs, bet veiksmē ir padoto nopelns. Ja vadītājs vainu novēl uz padotajiem, viņš var zaudēt uzticību un cieņu. Savukārt uzticība cilvēkus vieno, bet neuzticība šķir. Vadītājam uz kļūdām labāk norādīt netieši, pirms tam pieminot savējās, iedrošinot un palīdzot izprast, kā kļūdas labojamas.

- Vadītājs nedrīkst celt paniku.

Ja vadītājs zaudē pašsavaldīšanos, klieudz, raud, sit ar kulaku pa galdu, met ar priekšmetiem, lamājas, mēdās, draud, reaģē neadekvāti situācijai, tad padotie redz viņa rakstura nespēku. Tas izsauc neuzticēšanos. Ātri vien šāds vadītājs būs pēdējais, kas uzzinās sliktus jaunumus, un tad, kad nebūs vairs laika vērst par labu. Vadītāja uzdevums ir konfliktus un problēmas risināt, nevis tās radīt.

- Vadītājam nav ieteicams izmantot sevišķas privilēģijas.

Vadītājs atrodas uz skatuves, un visi uz viņu skatās. Vadītājs ir piemērs padotajiem, un, ja viņš rādīs sliktu piemēru, padotie viņam nepaklausīs. Vadītājam jābūt konsekventam, taisnīgi ievērojot noteikumus, neizmantojot sevišķas privilēģijas pats un nepiešķirot tādas kādam citam – draugam, radniekam vai vajadzīgam cilvēkam.

- Vadītājs nedrīkst būt pārāk oficiāls vai familiārs.

Vadītājam jābalansē starp darba interesēm un darbinieku interesēm, jāsaglabā distance attiecībās ar padotajiem. Ja vadītājs aizstāvēs tikai iestādes intereses, padotie viņu uzskatīs par karjeristu, bet, ja atbalstīs tikai darbinieku intereses, tad vadītājs zaudēs autoritāti.

Jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem, kuri darbu jaunā statusā turpina tajā pašā darbavietā jāatceras, ka diemžēl vecās draudzīgās attiecības nevar vienkārši turpināt tālāk jaunajā situācijā, kura prasa saglabāt distanci ar padotajiem, jo to prasa vadītāja stāvoklis. Šīs attiecības noteikti jāturpina, bet jau noteikti citā kvalitātē.

- Jaunajam vadītāja jāprot izmantot sākumposma priekšrocības.

Pirms jaunais vadītājs ir iejuties jaunajā darbavietā, viņš var izmantot iespēju paraudzīties uz iestādi un tajā notiekošo ar skatu no malas. Ikvienam darbiniekam ir nepieciešams laiks, lai pielāgotos vadības maiņai. Pielāgošanās notiks ātrāk un veiksmīgāk, ja jaunais vadītājs rīkos visu darbinieku sanākumi, kurā –

- ✓ iepazīstinās ar sevi, sev raksturīgo vadīšanas stilu;
- ✓ pastāstīs par savām darba iecerēm;
- ✓ informēs par to, ko viņš gaida no saviem padotajiem;
- ✓ paskaidros kādas darba attiecības vēlas veidot;

- ✓ apelējot pie cilvēku cēlākajām jūtām un rosinot darbinieku vēlēšanos strādāt kopā ar jauno vadītāju.

Bez tam, jaunajam vadītājam ieteicams rast iespēju, lai aprunātos ar katru darbinieku atsevišķi un apmeklētu pēc iespējas biežāk personālu darba vietās, ar patiesu interesi uzklauset viņu problēmas, idejas un ieteikumus, pie tam, ļaujot vairāk runāt citiem.

- Vadītājam jāizvirza augstas prasības.

Lai izglītības iestāde sasniegtu augstus rezultātus, izglītības iestādes vadītājam jāuzstāda augstas prasības visiem, sevi ieskaitot. Izglītības iestādes vadītājam jāmotivē pieklājīgas un korektas attiecības starp administrācijas pārstāvjiem, nepieļaujot pedagogu profesionālajai ētikai neatbilstošu attiecību veidošanos un pastāvēšanu, jo administrācijas savstarpējās attiecības ietekmē citu izglītības iestādes darbinieku savstarpējās attiecības, izglītojamo, viņu vecāku un izglītības iestādes darbinieku attiecības, tādējādi izglītības iestādes darbību un rezultātus kopumā, kā arī apkārtējās sabiedrības priekšstatus par izglītības iestādi un tās darbiniekiem. Kā liecina pasaules pieredze, lai jaunie izglītības iestāžu vadītāji pārlicinotāks uzsāktu vadošo darbību, lai adaptācija noritētu sekmīgāk un lai viņi saņemtu kvalificētu palīdzību un atbalstu gan darbu uzsākot, gan karjeras sākumposmā, gan turpmākajos darba gados, nepieciešams veidot īpašu izglītošanas un atbalsta sniegšanas sistēmu izglītības iestāžu vadītājiem. (*Anderson 1991; Bush 1998; Crow 2001; First-time Principals programme; Verbiest 2006*).

Viens no efektīvākajiem jauno izglītības iestāžu vadītāju atbalsta veidiem ir mentoring – nepārtrauktā attīstībā esošs process, kurā mentors (pieredzes devējs) un pieredzes pārņēmējs sadarbojas, lai atklātu pieredzes pārņēmēja apslēptās spējas un talantus, palīdzētu tos izkopt un attīstīt, kā arī sniegtu psiholoģisko atbalstu. Mentoringā viens cilvēks iegulda savu laiku, zināšanas, prasmes, dzīves un darba pieredzi, lai pilnīgotu otra cilvēka zināšanas un prasmes. Mentors reaģē uz tām vajadzībām un problēmām, kuras pieredzes pārņēmējam liekas kritiskas, lai uzlabotu sasniegumus un garantētu rezultatīvu darbību nākotnē organizācijas un personīgo mērķu sasniegšanai. Starp viņiem veidojas attīstībā esoša saikne, kura jaunajiem vadītājiem dod drošības sajūtu, mudina pilnveidoties un sniedz atbalstu problēmu risināšanai un profesionālajai pilnveidei. Mentoringu var realizēt divējādi – individuāli (mentors sadarbojas ar vienu pieredzes pārņēmēju) un grupā (mentors atbalstu sniedz grupai). (*Jūseļa, Lillia, Rinne 2005, 15. lpp.*)

Regulētajam mentoringam izšķir divus virzienus –

- 1) Ziemeļamerikas mentoringā vairāk uzsver karjeras izaugsmi, nevis cilvēka vispārējo, individuālo attīstību. Mentors atrodas uz augstākas hierarhijas pakāpes (pieredzes pārņēmējs ir pakļautā, bet mentors atkarīgā lomā) un viņa pienākumos ietilpst pieredzes pārņēmēja vadīšana.
- 2) eiropēiskajā mentoringā mentoram ir lielāka pieredze, bet nav obligāti jāieņem augstāks amats. Mentora darbība nav tendēta uz vadīšanu, bet gan uz palīdzības un atbalsta sniegšanu, lai

pieredzes pārņēmejam varētu efektīvi pilnīgot savas zināšanas un prasmes, lai gūtu panākumus darbā. Tiek akcentēta pieredzes pārņēmeja atbildība. (*Jūselā, Lillia, Rinne 2005, 18. lpp.*).

Jauno izglītības iestāžu vadītāju atbalstam pirmajā darba gadā piemērotākais ir individuālais un eiropēskais mentoring, jo mentora izvēle notiek, pamatojoties uz viņa zināšanām, prasmēm un pieredzi un viņu ar pieredzes pārņēmeju nesaista vadītāja un padotā attiecības. Individuālā pieeja nodrošina efektīvu un savlaicīgu gan teorētiskā un praktiskā, gan morālā atbalsta sniegšanu. Savukārt tas nodrošina pieredzes pārņēmeju lielāku uzticēšanos pieredzes devējiem un sekmē sadarbības rezultativitāti. (*Lashway, 2003*).

Ārzemju jauno izglītības iestāžu vadītāju pirmo darba gadu problēmu pētījumi liecina, ka jauno vadītāju socializācija rada vissmagākās problēmas, kuras tomēr var mazināt mērķtiecīgi veicot pretendentu atlasīšanu un izglītošanu, kā arī organizējot stažēšanos un atbalsta sniegšanu darbības sākumposmā – mentoringu. (*Browne-Ferrigno 2003; First-time Principals Programme; Heritage, Parr 2006; Issues for Early Headship – Problems and Support Strategies 2003; Lashway, 2003, Lashway, Mazarella, Grundy; Redefining Roles, Responsibility, and Authority of School Leaders 2006; Walker, Qian 2006*).

#### 4. Teorētiski pētnieciskās daļas kopsavilkums

- 1) Organizācijas vadītājs ir amats, kas piešķir varu, tiesības un pienākumus, kā arī profesija, jo vadošā darba veikšanai nepieciešamas noteiktas profesionālas zināšanas un prasmes.
- 2) Jebkuras organizācijas vadītāja darbības norit trīs jomās – administratīvajā, menedžmentā un vadīšanā.
- 3) Katra joma organizācijas vadītājam prasa zināšanas, prasmes, spējas un pieredzi kā vispārīgajos, tā arī attiecīgās organizācijas darbības nozarei un vadīšanai atbilstošajos specifiskajos jautājumos.
- 4) Izglītības iestāžu un to vadīšanas specifiku nosaka ekonomiskie un sabiedriski politiskie faktori un tas, ka lielākā daļa izglītības iestāžu darbinieku ir intelektuālā darba darītāji, izglītības iestādes produkts ir izglītība un klienti ir izglītojamie.
- 5) Izglītības iestādes vadītāja veiksmīgu darbību nodrošina izglītības iestādes vadītāja amatam atbilstošas personības iezīmes un kompetences.
- 6) Jaunās ekonomikas laikmetā izglītības iestāžu vadītājiem jābūt **kompetencēm**:
  - **jurisprudencē** – ārējo normatīvo aktu zināšana un izpratne, iekšējo normatīvo aktu izstrādāšana un īstenošana, lietvedība, projektu un līgumu izstrādāšana;
  - **komunikācijā** – saskarsmes veidošana ar padotajiem, izglītojamiem un viņu vecākiem, sabiedrības pārstāvjiem, pakalpojumu sniedzējiem un preču piegādātājiem, sadarbības partneriem, klientiem, IT un svešvalodu zināšanas un prasmes;

- **vadības jautājumos** – darbs ar personālu, projektu organizēšana un vadīšana, darbinieku izvēle un motivēšana, komandas veidošana, darbs un mācīšanās komandā, dažādu konkursu organizēšana un vadīšana, kvalitātes un pārmaiņu vadīšana;
  - **pedagoģijā** – vērtību izglītība, interaktīvās metodes, novitātes teorijā un praksē, zināšanas un prasmes sociālajā un speciālajā pedagoģijā, izglītības pētījumu veikšanā;
  - **ekonomikā** – budžeta veidošana un īstenošana, sponsoru piesaiste, izglītības produktu mārketinga, atbalsta nodrošināšana izglītojamo ekonomisko kompetenču veidošanā.
- 7) Jauno izglītības iestāžu vadītāju personības iezīmju izpēte vadošā darba piemērotības noteikšanai un pedagoģiskās darbības rezultātu analīze nodrošinātu pārliecinošāku izglītības iestādes vadītāja amata izvēli, veiksmīgāku vadošās darbības uzsākšanu un karjeras virzību.
  - 8) Latvijā ir uzkrāta liela pieredze izglītības iestāžu vadītāju atlasē (konkursu organizēšana uz vakantajām izglītības iestāžu vadītāju vietām, ievēlēšana, iecelšana u.c.) un izglītošanā (tālākizglītības kursi jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem un vietniekiem, esošajiem izglītības iestāžu vadītājiem un vietniekiem, kā arī izglītības iestāžu vadošo darbinieku rezervei, studiju programmas ar izglītības iestādes vadītāja kvalifikācijas, kā arī ar maģistra grāda iegūšanu).
  - 9) Pašreiz izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtībai Latvijā būtisks trūkums ir tas, ka pretendentu atlasē netiek iesaistīti visi izglītības iestādes vadītāja izvēlē ieinteresētie (izglītojamo vecāku, Izglītības pārvalžu un sabiedrības pārstāvji) ar reglamentētām tiesībām un pienākumiem. Tas traucē konkursu uz vakantajām izglītības iestāžu vadītāju vietām sekmīgākai un demokrātiskākai organizēšanai un norisei.
  - 10) Latvijā nav izglītības iestāžu vadītāju izglītības sistēmas, kas paredzētu izglītības iestāžu vadītāju profesionālo izglītību ar kvalifikācijas iegūšanu, īpašu sagatavošanu pirms vadošā darba uzsākšanas un tālākizglītību.
  - 11) Latvijā nav izstrādāts izglītības iestāžu vadītāju profesijas standarts, tādējādi nav izpildīti priekšnosacījumi, lai šāda profesija tiktu iekļauta Latvijas reglamentēto profesiju sarakstā, tādējādi nosakot izglītības iestāžu vadītāju kvalifikācijas iegūšanas obligātu nepieciešamību.
  - 12) Latvijā netiek sniegts (vai ir nepietiekams) valsts reglamentēts atbalsts (mentorings, neatkarīgi eksperti-konsultanti, metodiskie materiāli u.c.) jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem viņu darbības sākumposmā un turpmākajos darba gados.
  - 13) Izglītības iestāžu vadītāju izglītošanas un darbā pieņemšanas praksei ārzemēs vērojama kopēja tendence, ka politiskās un sociāli ekonomiskās pārmaiņas 20. gadsimta beigās un 21. gadsimta sākumā noteikušas nepieciešamību profesionāli izglītot izglītības iestāžu

vadītājus un viņu vietniekus, kā arī izglītības pārvaldes institūciju vadītājus un darbiniekus.

- 14) Izglītības iestāžu vadītāji ārzemēs izglītības vadības jautājumos tiek izglītoti tālākizglītības programmās (absolventi iegūst sertifikātu vai kvalifikācijas diplomu, kuri dažās valstīs tiek pielīdzināti maģistra diplomam) un maģistra studiju programmās.
- 15) Daļā valstu speciālās profesionālās izglītības iegūšana izglītības vadībā izglītības iestāžu vadītājiem, izglītības iestāžu vadītāju vietniekiem un izglītības pārvaldes iestāžu darbiniekiem ir obligāta, bet citās tā ir tikai vēlama.
- 16) Jaunā izglītības iestādes vadītāja vadošā darba uzsākšanai ir trīs stadijas – adaptācija, individualizācija un integrācija, no kurām svarīgākā un sarežģītākā tieši jaunajiem vadītājiem ir adaptācija, kas ietver socializāciju.
- 17) Jaunajam izglītības iestādes vadītājam veiksmīgākas vadošās darbības uzsākšanu un turpināšanu veicina „kodols” jeb atbalsta grupa.
- 18) Veiksmīgāku jauno izglītības iestādes vadītāju adaptāciju un vadošās darbības uzsākšanu sekmē speciālistu konsultācijas un mērķtiecīgi organizēts atbalsts – mentoring.

## 5. Secinājumi

1. Izglītības iestādes vadītāja darba veikšanai nepieciešamas specifiskas profesionālas zināšanas un prasmes izglītības vadībā, kā arī spējas vadīšanā, kuras nosaka katra indivīda personība. Tie ir fakti, kas pierāda tēzi – **Izglītības iestādes vadītāja darbības pārliecinošākai uzsākšanai un veiksmīgākai turpināšanai ir nepieciešamas kompetences izglītības vadībā, kā arī vadošam amatam atbilstošas personības iezīmes.**
2. Izglītības iestādes vadītāja adaptācija ir sarežģīts, atbildīgs un grūts process, kura efektīvai veikšanai nepieciešamas speciālas zināšanas un prasmes, kā arī atbalsts – konsultācijas, mentoring u.c. Tas ir pietiekami, lai pierādīt tēzi – **Jauno izglītības iestāžu vadītāju adaptācijas process noritēs sekmīgāk, ja amata pretendenti tiks īpaši sagatavoti un sagatavojušies vadošam darbam un būs nodrošināti ar mērķtiecīgu pieredzējušu izglītības iestāžu vadītāju un/vai speciālistu – psihologu, izglītības vadības speciālistu, sociālo darbinieku, juristu un citu atbalstu.**
3. Izglītības iestāžu vadītāju izglītošanas pieredze Latvijā 20. gs. beigās un ārzemēs, kā arī jaunās ekonomikas laikmetam nepieciešamās izglītības iestāžu vadītāju kompetences ir fakti, kas pierāda tēzi – **Lai panāktu izglītības iestāžu vadītāju profesionalitātes līmeņa paaugstināšanos, jāizstrādā izglītības iestāžu vadītāju profesijas standarts un jāizveido laikmetam atbilstoša izglītības iestāžu vadītāju izglītības sistēma.**

## II PRAKTISKI PĒTNIECISKĀ DAĻA

### 6. Pētījuma metodoloģija un organizācija

Promocijas darba praktiskā pētījuma organizācija ir izstrādāta, pamatojoties uz Latvijas izglītības sistēmas normatīvo aktu analīzes rezultātiem un teorētiskajām atziņām par:

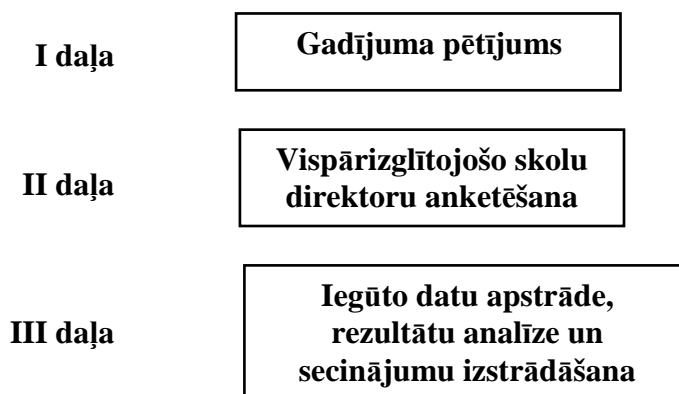
- sabiedrības un izglītības vadību (Avery 2004; Beļickis 1995; Bush 1995; Celma 2006; Daft 1999; Davies, Ellison, Bowring-Carr 2005; Dimmock, Walker 2005; Eglītis 2003; Forands 2000; Fulans 1999; Law, Glover 2000; Morris 2005; Oldroyd, Elsner, Poster 1996; Praude, Beļčikovs 2001; Šmite 2004a; Šmite 2004b; Ukolovs, Mass, Bistrjakovs 2006; Valbis 2005; Zelvys 1999; Yudelowitz, Koch, Field 2004; Дафм 2002);

- izglītības iestāžu vadīšanas procesu (Birkmanis 1969; Celma 2004; Dēķēns 1919; Dēķēns 1924; Everard, Morris 1990; Fjelds 1998; Skolvadība – idejas, versijas, pieredze 1996; How Very Effective Primary Schools Work 2006; Gailīte 2000; Pliners, Buhvalovs 2002; Skolvadība 1980; Suhomļinskis 1975; Šmite 2004c, Šmite 2006b; Ušinskis 1959; Фролов 1988; Шамова 1992);

- izglītības iestāžu vadītāju kvalifikāciju un būtību (Baumanis 2000; Builis 1993; Bush 1998; Celma 2001; Kukele 1998; Skolvadība 1980; Stabiņš 2001; Suhomļinskis 1974; Šmite 1998, Šmite 2006a, Šmite 2006b; Шамова 1992; Сам себе инспектор 2005; Фролов 1988).

Promocija darba praktiskā pētījuma struktūru veido trīs daļas (4. attēls) saskaņā ar promocijas darba kopējo mērķi – pētot izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposmu, noskaidrot:

- ✓ izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposma problēmas;
- ✓ īpašas sagatavošanas nepieciešamību vadošā darba uzsākšanai;
- ✓ mērķtiecīga atbalsta nepieciešamību adaptācijas periodā;
- ✓ vēlamās izglītības iestāžu vadītāju izglītības un tālākizglītības jomas un formas.



4. attēls. Praktiskā pētījuma organizācijas struktūra

Pētījuma metodoloģija veidota, izmantojot A. Geskes un A. Grīnfelda (*Geske, Grīnfelds* 2001, *Geske, Grīnfelds* 2006), Dz. Albrehtas (*Albrehta* 1998), A. Kroplija un M. Raščevskas (*Kropļijs, Raščevska* 2004), M. Raščevskas un S. Kristapsones (*Raščevska, Kristapsons* 2000) un A. Lasmaņa (*Lasmanis* 1999; *Lasmanis* 2002a; *Lasmanis* 2002b), kā arī IZM Izglītības sistēmas attīstības projekta Mācību priekšmetu standartu komponenta darba grupas (*Izmēģinājuma projekts izglītībā* 2005) izstrādātās teorētiskās nostādnes izglītības pētījumu plānošanā, norisē, iegūto datu apstrādē un rezultātu interpretācijā.

Promocijas darbs „*Jauno izglītības iestāžu vadītāju sagatavošana un adaptācija darbam izglītības iestādēs*” ir empīriski deduktīvs (Dati tika vākti, lai apkopotu un analizētu pieredzi un viedokļus, kā arī apstiprinātu pētījuma hipotēzi.) darbības pētījums, kurā apvienoti kvalitatīvie un kvantitatīvie pētījumi. Kvalitatīvie pētījumi tika veikti, izmantojot kvalitatīvās pētīšanas metodes: anketēšanu, intervēšanu un dokumentu analīzi, bet kvantitatīvajos pētījumos tika izmantotas kvantitatīvo pētījumu metodes: anketēšana un statistisko datu analīze. Pētījuma mērķis bija noskaidrot pašreizējo situāciju izglītības iestāžu vadītāju darbībā, ar mērķi to uzlabot, īpašu uzmanību veltot darbības sākumposmam, izglītības iestāžu vadītāju izglītībai un tālākizglītībai.

#### • **Pētījuma dalībnieku izvēles raksturojums**

Pētījuma 1. daļa – gadījuma pētījumā tika iesaistīti tie Izglītības pārvalžu darbinieki, kuriem ir pieredze izglītības iestādes vadīšanā, darbā Izglītības pārvaldē, kas saistīts ar izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanu un izglītības iestāžu vadītāju tālākizglītības organizēšanu.

Pētījuma 2. daļā notika vispārīzglītojošo izglītības iestāžu vadītāju anketēšana par vadošās darbības sākumposmu. Respondentu izvēli noteica nevarbūtīgas izlases veidošanas metodes – kritisko gadījumu (tika izraudzīts ierobežots izlases kopas elementu skaits, lai pētījums būtu ar pietiekamu validitāti) un ērtuma metode (izlasi veido pētniekam vieglāk pieejamie populācijas pārstāvji). Pētījuma validitāti nodrošina pētījumā iekļauto respondentu skaits un aptaujas vietu izvēle no visiem Latvijas novadiem (8. attēls, 5. tabula). Anketēšanai vispārīzglītojošo dienas skolu direktori pētījumam izvēlēti tāpēc, ka vispārīzglītojošo izglītības iestāžu tiesiskā bāze ir vispilnīgāk sakārtota, kā arī ir visērtāk organizēt aptauju, jo vispārīzglītojošo skolu direktori regulāri tiek rajonu Izglītības pārvaldēs semināros un informatīvajās sanāksmēs.

Pētījuma ģenerālkopa. Pētījuma ģenerālkopu veido Latvijas **993** vispārīzglītojošo dienas skolu vadītāji (*LR vispārīzglītojošās dienas skolas 2004./2005. m. g.*).

Izlases kopa. Pētījuma izlases kopā ietilpst **361** (36,4%) Latvijas vispārīzglītojošo dienas skolu vadītājs (8. attēls, 5. tabula). Pētījuma dalībnieki pārstāv **14** (no 26) Latvijas



rajonus no visiem novadiem un 4 (no 6) Rīgas pilsētas rajonus/priekšpilsētas. Datu apstrādei netika izmantotas tās izglītības iestāžu vadītāju aptaujas anketas par vadošā darbības sākumposmu, kurās trūka atbildes uz pētījumam būtiskiem anketas jautājumiem vai netika aizpildītas vispār, vai respondenti bija izglītības iestāžu vadītāju vietnieki, vai cita tipa izglītības iestāžu vadītāji.

#### • Pētījuma instrumenti

- 1) Latvijas Republikas izglītības sistēmas normatīvie akti: Izglītības likums, Vispārējās izglītības likums, Profesionālās izglītības likums, Ministru kabineta noteikumi, kas reglamentē izglītību, Latvijas Zinātņu nozaru un apakšnozaru saraksts; Latvijas Izglītības koncepcija, Latvijas Republikas profesiju standartu reģistrs, Pamatizglītības iestādes paraugnolikums, Vispārējās vidējās izglītības iestādes paraugnolikums, Izglītības attīstības koncepcija 2002. – 2005. gadam, Izglītības attīstības pamatnostādnes 2007. – 2013. gadam.
- 2) Aptaujas anketa Latvijas vispārizglītojošo skolu vadītājiem par vadošā darba sākumposmu (1. pielikums).
- 3) Daļēji strukturētās intervijas Izglītības pārvalžu darbiniekiem.

#### • Praktiskā pētījuma norise

**I daļa.** Gadījuma pētījums (case study). Gadījuma pētījuma mērķis bija, noskaidrot Izglītības pārvalžu darbinieku viedokļus:

- ✓ par izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtību (vērtējumu, pieredzi, problēmas un to risinājumus);
- ✓ par izglītības iestāžu vadītāju izglītību un tālākizglītību;
- ✓ par izglītības iestāžu vadītāju problēmām darbības sākumposmā;
- ✓ par atbalsta sniegšanu izglītības iestāžu vadītājiem adaptācijas periodā un turpmākajos gados (pieredze, prakse un ieceres).

Tika veiktas 4 daļēji strukturētās intervijas (*Izmēģinājuma projekts izglītībā* 2005, 84. lpp.), ierakstot tās vispirms diktofonā un pēc tam protokolējot rakstiskā formā kā promocijas darba pielikumus (ar intervējamo mutisku piekrišanu) (9., 10., 11., 12. pielikums).

**II daļa.** Vispārizglītojošo skolu vadītāju anketēšana. Anketēšanā piedalījās 361 Latvijas vispārizglītojošu dienas skolu vadītājs. Pētījuma autors izstrādāja aptaujas anketu, kurā tika norādīts:

- ✓ pētījuma mērķis;
- ✓ anonimitāte pētījuma publiskošanā;
- ✓ norādes aptaujas anketas aizpildīšanai;
- ✓ aptaujas anketas un pētījuma autors.

Lai noskaidrotu izglītības iestāžu vadītāju attieksmi, atklātu nepilnības aptaujas anketās un precizētu to aizpildīšanai nepieciešamo laiku, tika veikts pilotpētījums Rīgas pilsētas Ziemeļu rajonā, kā arī tajā tika iesaistīti LU Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātes Izglītības zinātņu maģistra studiju programmas maģistranti – izglītības iestāžu vadītāji.

Aptaujas anketu var nosacīti sadalīt piecās tematiskajās daļās:

1. daļa – statistiskās ziņas par respondentiem. No 1. – 11. jautājumam tiek noskaidrots aptaujas dalībnieku dzimums, vecums, izglītība, absolvētā izglītības iestāde, iegūtā specialitāte, ziņas par darba vietu (izglītības iestādes tips, atrašanās vieta, izglītojamo un skolotāju skaits) un darba stāžu (vadošais, pedagoģiskais un kopējais).
2. daļa – informācija par vadošā darba izvēli. No 12. – 19. jautājumam respondentiem jāraksturo sava izglītības iestādes vadītāja karjeras izvēles motivācija un priekšnosacījumi.
3. daļa – informācija par respondentu veiktajiem pasākumiem, darbībām un problēmām vadošā darba sākumposmā. No 20. – 27. jautājumam respondenti norāda un saranžē vadošās darbības sākumposmā veiktos pasākumus, darbības un problēmas, kas traucēja ātrākai un sekmīgākai adaptācijai.
4. daļa – respondentu viedokļi par izglītības iestāžu vadītāju izglītību un tālākizglītību, kā arī par izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtību. No 28. – 36. jautājumam pētījuma dalībnieki apraksta savu zināšanu izglītības vadības jautājumos ieguves veidus, formas un saturu pirms vadošā darba uzsākšanas un tālākizglītību. Respondentiem ir jāatklāj savs viedoklis par īpašas topošo izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanas un izglītošanas nepieciešamību pirms darba uzsākšanas, par šīs sagatavošanas un izglītošanas vēlamajām formām, par īpašas pārbaudes piemērotībai vadošam darbam izglītības iestādēs nepieciešamību, par šīs pārbaudes vēlamajām formām, kā arī par izglītības iestāžu vadītāju tālākizglītību, norādot kas (formas un saturs), kam (rajonos, reģionos un valstī) tas būtu jāveic. Respondentiem ir iespēja sniegt savus priekšlikumus izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanā un izglītošanā.
5. daļa – respondentu svarīgākās atziņas no izglītības iestādes vadītāja darba pieredzes.  
Aptaujas anketas 37. jautājumā pētījuma dalībnieki tiek aicināti atklāt 3 pašas svarīgākās atziņas no savas izglītības iestādes vadītāja darba pieredzes.

**III daļa.** Praktiskajā pētījumā iegūto datu apstrāde, iegūto rezultātu analīze un secinājumu izstrādāšana. Aptaujas anketās iegūtie dati tiek apkopoti un apstrādāti, izmantojot datu statistiskās apstrādes programmu *SPSS 14.0 for Windows* un *Microsoft EXCEL-2000*.

## 7. Gadījuma pētījuma analīze

Gadījuma pētījuma (case study) mērķis bija, intervējot Izglītības pārvalžu vadītājus un darbiniekus, noskaidrot izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas pieredzi, praksi un problēmas Latvijā, kā arī Izglītības pārvalžu pieredzi atbalsta nodrošināšanā izglītības iestāžu vadītāju darbībai. Intervijām tika sagatavoti pamatjautājumi, ar kuriem intervējamie tika iepazīstināti jau tad, kad notika vienošanās par interviju, tās norises vietu un laiku. Ņemot vērā intervējamo karjeras atšķirības, katrai intervijai bija arī specifiski jautājumi, lai precīzāk atklātu respondenta pieredzi un viedokļus par pētniekam interesējošām procesiem un problēmām. Intervijas vispirms tika ierakstītas diktofonā un pēc tam protokolētas (ar intervējamo piekrišanu) (9., 10., 11., 12. pielikums).

Respondentu izvēli noteica pētniekam zināmā informācija par intervējamo darbību un pieredzi izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanā, atbalsta sniegšanā darbības efektivitātes nodrošināšanai un aktivitātēm izglītības iestāžu vadītāju un izglītības iestāžu vadītāju vietnieku izglītības un tālākizglītības organizēšanā un veikšanā.

**Respondents R<sub>1</sub>** intervijā (9. pielikums), balstoties uz savu pieredzi, norāda uz speciālas sagatavošanas un izglītošanas nepieciešamību un lietderību topošajiem izglītības iestāžu vadītājiem un izglītības iestāžu vadītāju vietniekiem pirms darba uzsākšanas, kā tas bija iespējams Latvijas Universitātes Tautas izglītības organizatoru sagatavošanas un kvalifikācijas celšanas fakultātē no 1978. gada līdz 1993. gadam (*Skolvadība – idejas, versijas, pieredze* 1996, 22. lpp.).

Analizējot izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas pieredzi, respondents R<sub>1</sub> raksturo katram laika posmam, sākot no Atmodas gadiem, raksturīgās tendences un problēmas, kuru atrisināšanu sekmēja pakāpeniska izglītības sistēmas normatīvās bāzes izveidošana un sakārtošana visās jomās.

Respondents R<sub>1</sub> norāda uz gadu gaitā, strādājot Skolu valdē, iegūtajām atziņām:

- ✓ konkursi uz vakantajām izglītības iestāžu vadītāju vietām ir rūpīgi jā sagatavo, sākot ar nolikuma izstrādi, pretendentu atlasu, konkursa komisijas izveidi, beidzot ar konkursa norisi;
- ✓ ir jārunā ar cilvēkiem un jā uzaicina, piedalīties konkursā, tādējādi mudinot veidot savu karjeru;
- ✓ Izglītības pārvalžu vadītājiem un darbiniekiem jā kontaktējas ar skolotājiem, skolu un citu izglītības iestāžu vadītājiem, lai zinātu un izprastu notiekošo visās izglītības iestādēs, lai iepazītu cilvēkus, kurus nepieciešamības gadījumā varētu ieteikt par izglītības iestādes vadītāja vietnieku vai uzaicināt piedalīties konkursā uz vakanto izglītības iestādes vadītāja vietu.

Atceroties 90. gados praktizētās pretendentu uz izglītības iestāžu vadītāju vietu piemērotības vadošam darbam pārbaudes, ko veica Latvijas Tautsaimniecības vadītāju un speciālistu valsts institūta speciālisti, respondents R<sub>1</sub>, ka šī prakse nepastāvēja ilgu laiku, jo konkursa komisijas locekļi neiedziļinājās testu rezultātos, bet iepazinās tikai uz gala secinājumiem, to nozīmi pat īsti nesaprotot.

Intervijas noslēgumā, runājot par skolotāju tālākizglītību, respondents R<sub>1</sub> norāda, ka pasaulē pastāv divas pieejas, viena – ar skolotāju tālākizglītību nodarbojas augstskolas un otra – to veic citas institūcijas, uzsverot to, „*ka neviena augstskola šinī brīdī, neviena cita institūcija nevar sagatavot simtprocentīgi izglītības vadītāju (konkrētai pašvaldībai)*”. Tāpēc pašvaldības izglītības iestāžu vadītāji izglītojami, izmantojot pašvaldības speciālistus, kas lasīs speciālus kursus par izglītības organizācijas jautājumiem pašvaldībā, pieaicinot speciālistus, kas lasīs vispārīgos kursus, piedaloties pašvaldībai gan kā finansētājai, gan kā organizētājai.

**Respondents R<sub>2</sub>** intervijā (10. pielikums) analizējot savu karjeru, izvērtē divus skolu direktoru darbā pieņemšanas variantus – skolu direktoru vēlēšanas un konkursa organizēšana. Respondents R<sub>2</sub> norāda uz, viņaprāt, būtiskāko trūkumu skolas direktoru vēlēšanām. Ievēlētajam direktoram ir jābūt ļoti principiālam un noteiktam, lai varētu noturēties kolektīvā, kurš viņu ir izvirzījis vadošam amatam. „*Zināmā mērā viņi ir nopirkuši direktora uzticību,*” saka respondents R<sub>2</sub>.

Arī pašreizējai direktoru darbā pieņemšanai konkursa kārtībā ir savas problēmas. Ļoti bieži spēcīgiem potenciālajiem skolas direktora vietas pretendentiem šķiet, ka konkursos, kurus rīko pašvaldība, viss jau iepriekš izlemts, un tāpēc nemaz nepiesakās. Veidojas grupa „staigātāju-kandidātu”, „*kam ir gatavs CV, un viņi staigā, piesakoties vienā, otrā un trešajā skolā, cerot, ka varbūt paveiksies, bet neanalizējot atteikumu iemeslus un nepaaugstinot savu kvalifikāciju*”. Tādējādi konkursi pārvēršas par laimes spēli.

Respondents R<sub>2</sub> uzsver:

- ✓ konkursu rīkošana nevar aprobežoties ar sludinājumu publicēšanu un gaidīšanu, kas pieteiksies;
- ✓ Izglītības pārvaldei savlaicīgi jāapzina un jāizglīto administratīvi teritoriālajā vienībā skolu direktoru vietnieki, metodisko komisiju vadītāji, skolotāji, kuri gribētu un varētu darīt kaut ko vairāk;
- ✓ Izglītības pārvaldei tajā brīdī, kad ir nepieciešams, „*ar viņiem vajadzētu runāt, un viņus vajadzētu aicināt*”;
- ✓ „*ja būtu apzināti un apmācīti tie cilvēki, kuri grib un var darīt vairāk, kurus varētu uz konkursu aicināt, konkurss būtu laba lieta*”.

Lai veidoti šādu vadošo darbinieku rezervi rajona Izglītības pārvalde ir veikusi divus mēģinājumus. Pirmais – rajonā tika izveidota maģistrantu grupa LU Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātes Izglītības zinātņu maģistra studiju programmas izglītības vadības virzienā. Tomēr, kā atzīst respondents R<sub>2</sub>, iegūtās zināšanas bija vairāk vai mazāk teorētiska rakstura un nevar „teikt tā, ka cilvēks, kurš beidzis Izglītības vadības programmu maģistrantūrā, būtu gatavs strādāt skolā par direktoru”. Otrais mēģinājums bija 2005. gada vasarā, kad rajona Izglītības pārvalde organizēja speciālus kursus jaunajiem un topošajiem skolu direktoriem, uzaicinot tajos piedalīties arī tos, kas nākotnē varētu un gribētu būt skolu direktori, tādējādi nodrošinoties ar potenciāliem vadības kadriem. Kā lielākās problēmas skolu direktoru darbā respondents R<sub>2</sub> min:

- ✓ nesakārtotību Darba likumā un pedagogu darba samaksas noteikumos;
- ✓ juridisko zināšanu nepieciešamība;
- ✓ pamatzglītības satura reforma un tās īstenošana.

Rajona Izglītības pārvalde uzsākusi atbalsta sniegšanas organizēšanu jaunajiem skolu direktoriem. Katram jaunajam skolas direktoram, vienojoties, ievērojot savstarpējo saprašanos, tiek sameklēts mentors – viens no kaimiņos esošo skolu direktoriem, kurš piekrīt kļūt par jaunā kolēģa padomdevēju un atbalstītāju adaptācijas periodā.

**Respondents R<sub>3</sub>** intervijā (11. pielikums) atzīst, ka pašreiz ir pats „senākais” Skolu valžu priekšsēdētājs. Tātad, cilvēks ar lielu dzīves un darba pieredzi izglītības vadībā, jo Izglītības pārvaldē par vadītāju nostrādāti divdesmit trīs gadi un pirms tam vidusskolā direktora amatā septiņi gadi. Viņš ir plaši pazīstams arī kā lietderīgu un populāru tālākizglītības kursu organizētājs jaunajiem skolu direktoriem un jaunieceltajiem Skolu valžu (tagad Izglītības pārvalžu) vadītājiem. Ideja rīkot kursus jaunajiem skolu direktoriem un Skolu valžu priekšsēdētājiem (tagad Izglītības pārvalžu vadītājiem) radusies, atceroties savus pirmos darba gadus vidusskolā direktora amatā un rajona Skolu valdē, uzsākot Skolu valdes priekšsēdētāja pienākumu pildīšanu, kā arī ikdienā redzot, cik grūts ir darba iesākums jaunajiem skolu direktoriem. Atzinīgi novērtējot savulaik iegūto teorētisko bagāžu Latvijas Universitātes Tautas izglītības organizatoru sagatavošanas un kvalifikācijas celšanas fakultātē, respondents R<sub>3</sub> stāsta par kursu organizēšanu jaunajiem skolu direktoriem un Skolu valžu priekšsēdētājiem, kuros galvenokārt uzmanība veltītā praktiskām lietām skolu un Skolu valžu vadīšanā. Jaunie skolu direktoriursos tika iepazīstināt ar Skolu valdes darbību, visiem dienestiem, lai viņiem būtu priekšstats, ko kurš dara un ko kurš prasīs. Par optimālo variantu šādu kursu rīkošanai viņš atzīst to, kadursos piedalās jaunie skolu direktori, kuri jau ir pus gadu nostrādājuši, jo „*tad viņam ir jautājumi, un tad viņš zina, kas viņam neiet un viņš uzreiz salīdzina*”.

Respondents R<sub>3</sub> sīki analizē direktoru darbā pieņemšanas pieredzi, uzsverot konkursu uz izglītības iestāžu vadītāju vietu demokrātiskas norises nepieciešamību, lai konkursa norisē tiktu ņemts vērā visu ieinteresēto grupu – skolas darbinieku, vecāku, pašvaldības darbinieku un sabiedrības viedoklis, norādot, ka ļoti uzmanīgi jāizvērtē ne tikai pretendentu kvalifikācija un prasmes, bet arī viņu cilvēciskās īpašības, jo skolas direktora veiksmīgas darbības pamatā ir māka veidot efektīvu komunikāciju ar skolēniem, skolēnu vecākiem, skolas darbiniekiem, pašvaldības darbiniekiem, sabiedrības pārstāvjiem un citiem. Respondents R<sub>3</sub> raksturo cilvēkus, kurus vispār nevarētu pieņemt darbā par skolu direktoriem. Tādi, viņaprāt, ir varaskārie, ļaunatminīgie, tie, kam ir inteligences trūkums, tie, kas strādā pēc principa „skaldi un valdi”, u.c. Grūti visas personības īpašības nosaukt, vēl grūtāk – izpētīt.

Respondents R<sub>3</sub> īsi raksturo arī lielākās problēmas skolu direktoru darbā. Kā vienu no galvenajām viņš min skolu direktoru izvairīšanās no pedagoģiskā darba vadīšanas skolā – direktori neveda pedagoģiskās sēdes vai dara to ļoti formāli, neiedziļinoties būtībā, uzticot visu darbu vietniekiem un metodisko komisiju vadītājiem, nehospitē stundas. Skolu direktori pārlieku aizrāvušies ar saimniecisko darbību, bet līdz ar to zaudē savu eksperta autoritāti kā pedagogi. Skolās nav jūtams komandas darbs, katrs dara savu darbu, bet vienotības nav.

Jautāts par izglītības iestāžu vadītāju izglītības sakārtošanas iespējām, respondents R<sub>3</sub> atklāj savas idejas par skolu direktoru izglītošanas pamatprincipiem:

- ✓ skolu direktoru izglītība notiek klātienēs-neklātienēs veidā;
- ✓ nodarbības (lekcijas un semināri) notiek trīs sesijās pa divām nedēļām;
- ✓ nodarbību laikā saņem uzdevumus, kuri jāizpilda līdz nākošajai sesijai;
- ✓ semināros diskutē par sagatavotām tēmām;
- ✓ jāiziet prakse (pāris nedēļas) pie pieredzējuša skolas direktora;
- ✓ noslēgumā jāizstrādā un jāaizstāv kvalifikācijas darbs.

Respondents R<sub>3</sub> uzskata, ka izglītības iestāžu vadītāju izglītība būtu jānodrošina reģionu centriem sadarbībā ar augstskolām, izmantojot gan Izglītības pārvalžu darbinieku, pieredzējušo izglītības iestāžu vadītāju un augstskolu mācībspēku potenciālus. Viņš atbalsta domu par izglītības iestāžu vadītāju iepriekšējo sagatavošanu pirms darba uzsākšanas, jo iesācējiem ir ļoti grūti visu uzreiz aptvert un iejusties vadītāja amatā bez citu (vietnieku, skolotāju, pašvaldības darbinieku, Izglītības pārvaldes darbinieku) palīdzības, un īpaša sagatavošana pirms vadoša darba uzsākšanas adaptāciju atvieglinātu un jaunais izglītības iestādes vadītājs ātrāk uzsāktu efektīvu darbību.

**Respondents R<sub>4</sub>** intervijā (12. pielikums) analizē izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas konkursa kārtībā praksi, norādot, ka šie konkursi bieži ir ļoti formāli, kuri balstās uz kaut kādu iepriekšēju informācijas vākšanu no dažādiem avotiem (ne vienmēr tā ir patiesa

un objektīva) vai iepriekšēju vienošanos par konkursa uzvarētāju. Respondents R<sub>4</sub>, balstoties uz savu pieredzi, secina, ka konkursu norise un vadīšana ir ļoti smaga un sarežģīta, jo nav viegli pēc iesniegtajiem dokumentiem un sarunām izlemt, vai pretendents būs labs izglītības iestādes vadītāja darba veicējs vai nē. Respondents R<sub>4</sub> uzsver, ka izglītības iestāžu vadītāju amata pretendentiem būtu nepieciešama noteikta sagatavotības pakāpe skolvadības jomā. Pedagoģisko darbinieku izglītošana skolvadībā varētu būt kā iepriekšējā atlase pirms piedalīšanās konkursā uz vakanto izglītības iestādes vadītāja vietu.

Respondents R<sub>4</sub> norāda, ka, lai nodrošinātu konkursu uz izglītības iestāžu vadītāju vietu objektivitāti, Izglītības pārvaldes darbiniekiem ir jādod tiesības piedalīties konkursa komisijā ar īpašām tiesībām, jo viņi ir profesionāli izglītības un izglītības vadības jautājumos, kā arī labāk pārzina situāciju izglītības iestādē.

Par aktuālākajām problēmām izglītības iestāžu vadītāju darbā respondents R<sub>4</sub> atzīst:

- ✓ finansiālās problēmas;
- ✓ trūkst laika darbam ar projektiem;
- ✓ mūsu valstī „*nav neatkarīgo konsultantu-ekspertu, pie kuriem varētu izglītības iestāžu vadītāji, vadītāju vietnieki saņemt padomu, tad, kad viņam nav kaut kas skaidrs, kad viņam ir radušās problēmas pašam, kad viņš varbūt nezina risinājumus – kā un ko labāk darīt (it īpaši iesācējiem)*”;
- ✓ pedagoģisko darbinieku piemaksu jautājums;
- ✓ skolu direktori praktiski nenodarbojas ar izglītības procesa vadīšanu skolā, deleģējot to vietniekiem;
- ✓ skolu direktori ir pārāk aizņemti ar saimniecisko problēmu risināšanu.

Turpinot sarunu par izglītības iestāžu vadītāju izglītību, respondents R<sub>4</sub>, ka jauno izglītības iestāžu vadītāju sagatavotība ir tuvu neapmierinošai, jo daudzi skolotāji, pat augstskolu absolventi tiek „iestumti” direktora darbā, jo „*ne vienmēr labais skolotājs ir arī labs skolas vadītājs*”. Šo problēmu neatrisinās arī pašreiz noteiktie B1 un B2 līmeņa kursi izglītības iestāžu vadītājiem, jo trūkst izglītības iestāžu vadītāju profesijas standarta, kas ļauj programmu veidotājiem brīvi improvizēt, ietverot programmā to, ko uzskata par svarīgu, ņemot vērā savu pieredzi, zināšanas un iespējas. Respondents R<sub>4</sub> uzskata, ka visiem pedagoģisko studiju programmu studentiem jāapgūst *Skolvadības* kurss, nevis, lai visus sagatavotu par skolu vadītājiem, bet gan radītu priekšstatu par izglītības vadības darbu. Vadītājus, viņsprāt, nevar gatavot no studentiem, iesācējiem, bet gan no jau pieredzējušiem skolotājiem. Ja amata pretendents nav kvalifikācijas „*Izglītības darba vadītājs*”, tad būtu nepieciešami īsi kursi pirms darba uzsākšanas ar psiholoģisko sagatavošanu darba uzsākšanai. Tomēr, uzsver Respondents R<sub>4</sub>, visiem izglītības iestādes vadītāja amata pretendentiem būtu

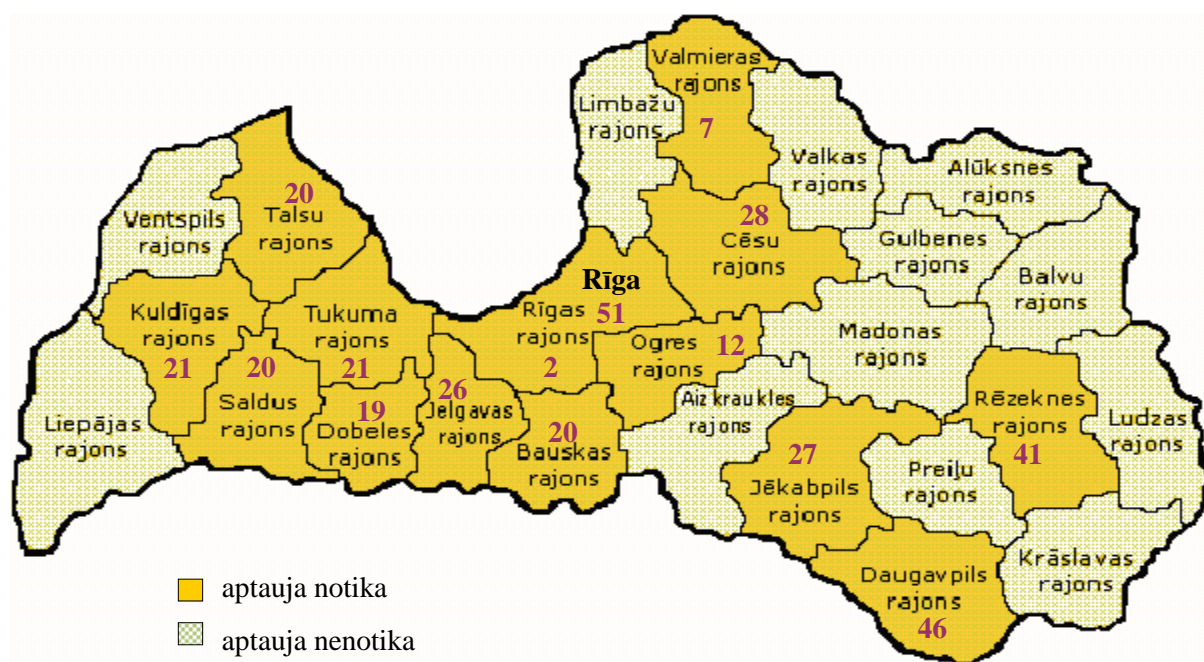
jābūt šādai kvalifikācijai, jo „skolotājs netiek pielaists pie kāda priekšmeta mācīšanas, ja viņš nav tajā speciālists, bet vadīt skolu, tiek pielaists bez visa kā”.

## 8. Izglītības iestāžu vadītāju vadošā darba sākumposma analīze

Praktiskā pētījuma 2. daļā autors veica pētījumu par izglītības iestāžu vadītāju vadošās darbības sākumposmu. Lai noskaidrotu vadošā darba izvēles motīvus, jauno izglītības iestāžu vadītāju veiktās pirmās darbības, adaptācijas perioda grūtības, kā arī noskaidrotu respondentu viedokļus par izglītības iestāžu vadītāju īpašas sagatavošanas nepieciešamību, darbā pieņemšanas kārtību, izglītības iestāžu vadītāju izglītību un tālākizglītību, tika izstrādāta aptaujas anketa (4. pielikums).

### 8.1. Pētījuma respondentu raksturojums

Aptaujas anketas aizpildīja **361** (36,4%) vispārizglītojošo dienas skolu direktors no visiem Latvijas novadiem – Vidzemes, Latgales, Zemgales un Kurzemes, pārstāvēt **14** (no 26) rajonus un **4** (no 6) Rīgas pilsētas rajonus/priekšpilsētas (5. attēls, 5. tabula).



### 5. attēls. Pētījuma respondentu sadalījums pa Latvijas rajoniem

Visvairāk respondentu Rīgas pilsētā bija no Kurzemes rajona – **22** (88%), **18** (81,8%) no Zemgales priekšpilsētas, **10** (27%) no Vidzemes priekšpilsētas, un tikai **1** (5,3%) skolas direktors no Ziemeļu rajona. Visatsaucīgākie bija Rēzeknes pilsētas vispārizglītojošo skolu direktori, kuri aptaujā piedalījās 100%, jo Rēzeknes pilsētas izglītības iestāžu vadītāji visi bija



ieradušies uz kārtējo semināru Izglītības pārvaldē, kur arī notika anketēšana. Aktīvi pētījumā piedalījās arī Daugavpils pilsētas (95,8%) un Daugavpils rajona (85,2%) vispārizglītojošo skolu direktori. Respondentu aktivitāte bija ievērojami lielāka tajās aptaujas vietās, kurās pētījuma autors pats veica anketēšanu, iepriekš iepazīstinot izglītības iestāžu vadītājus ar sevi, paskaidrojot pētījuma mērķi, motivējot respondentu piedalīšanos aptaujā un sniedzot norādījumus par anketu aizpildīšanu. Anketēšanai lielākoties tika izmantoti izglītības iestāžu vadītāju semināri Izglītības pārvaldēs. Aptaujas vietu izvēli noteica pētnieka iespēja nokļūt aptaujas vietā un Izglītības pārvalžu vadītāju atbalsts pētījuma veikšanai.

5. tabula

### Respondentu skaits no aptaujas vietām

Aptaujas vieta	Respondentu skaits	Procentos no visiem	Vispārizglītojošo skolu vadītāju skaits aptaujas vietā	Aptaujā piedalījušies (%)
Bauskas rajons	20	5,5	30	66,7
Cēsu rajons	28	7,8	42	66,7
Daugavpils rajons	23	6,4	27	85,2
Daugavpils	23	6,4	24	95,8
Dobeles rajons	19	5,3	25	76,0
Jēkabpils rajons	27	7,5	32	84,4
Jelgava	10	2,8	15	66,7
Jelgavas rajons	16	4,4	24	66,7
Kuldīgas rajons	21	5,8	27	77,8
Ogres rajons	12	3,3	27	44,4
Rēzekne	14	3,9	10	100
Rēzeknes rajons	27	7,5	36	75,0
Rīga, tai skaitā	51	14,1	162	31,5
- Zemgales priekšpilsēta	18	5,0	22	81,8
- Kurzemes rajons	22	6,1	25	88,0
- Vidzemes priekšpilsēta	10	2,8	37	27,0
- Ziemeļu rajons	1	0,3	19	5,3
Rīgas rajons	2	0,6	49	4,1
Saldu rajons	20	5,5	27	74,1
Talsu rajons	20	5,5	30	66,7
Tukuma rajons	21	5,8	32	65,6
Valmieras rajons	7	1,9	33	21,2
<b>Kopā valstī</b>	<b>361</b>	<b>100</b>	<b>993</b>	<b>35,3</b>

Apkopotā informācija rāda, ka vislielākais respondentu skaits no visiem pētījumā iesaistītajiem izglītības iestāžu vadītājiem ir no Cēsu rajona (7,8%), Jēkabpils rajona (7,5%) un no Rēzeknes rajona (7,5%). No Rīgas pilsētas pētījumā piedalījās **51** vispārizglītojošo dienas skolu direktors jeb **14,1%** no visiem Latvijā, kas tuvināti atbilst vispārizglītojošo dienas skolu sadalījumam valstī, kurš parāda, ka Rīgā ir **162** vispārizglītojošās dienas

izglītības iestādes jeb **16,3%** no visām Latvijā esošajām (*LR vispārizglītojošās dienas skolas 2004./2005. m. g.*).

Analizējot apkopotās respondentu sniegtās ziņas par dzimumu un vecumu (6. tabula), redzam, ka pētījumā piedalījusies **271** (75,1%) sieviete un **87** (24,1%) vīrieši, bet **3** (0,8%) respondenti nav norādījuši dzimumu un **2** (0,6%) sievietes nav norādījuši dzimšanas datus.

6. tabula

### Respondentu dzimuma un vecuma statistika

Respondenti	Skaitis	% no visiem respondentiem	% no dzimuma	Respondentu vecuma statistika				
				Vidējais	Min	Max	Moda	Mediāna
<b>Sievietes</b>	<b>271</b>	<b>75,1</b>	<b>100,0</b>	<b>48,0</b>	<b>25,0</b>	<b>72,0</b>	<b>54,0</b>	<b>48,0</b>
- t.sk. Rīgā	40	11,1	14,8	52,0	28,0	68,0	50,0	54,0
- t.sk. citās pilsētās	70	19,4	25,8	49,0	29,0	72,0	54,0	49
- t.sk. rajonos	161	44,6	59,4	46,0	25,0	68,0	35,0	46,0
<b>Vīrieši</b>	<b>87</b>	<b>24,1</b>	<b>100,0</b>	<b>50,0</b>	<b>29,0</b>	<b>71,0</b>	<b>42,0</b>	<b>50,0</b>
- t.sk. Rīgā	10	2,8	11,5	56,0	46,0	71,0	60,0	56,0
- t.sk. citās pilsētās	27	7,5	31,0	50,0	36,0	66,0	59,0	49,0
- t.sk. rajonos	50	13,9	57,5	49,0	29,0	71,0	42,0	49,0
<b>Abi dzimumi kopā</b>	<b>358</b>	<b>99,2</b>	<b>100,0</b>	<b>48,5</b>	<b>25,0</b>	<b>72,0</b>	<b>54,0</b>	<b>48,0</b>
- t.sk. Rīgā	50	13,9	14,0	53,3	28,0	71,0	50,0	54,5
- t.sk. citās pilsētās	97	26,9	27,1	49,2	29,0	72,0	54,0	48,5
- t.sk. rajonos	211	58,4	58,9	47,0	25,0	71,0	46,0	47
<b>Nav atbildes</b>	<b>3</b>	<b>0,8</b>						
<b>Kopā</b>	<b>361</b>							

Respondentu vecuma un dzimuma statistiska (6. un 7. tabula) dod iespēju noteikt empīrisko sadalījumu centrālās tendences rādītājus. Pētījumā pārstāvētās vispārizglītojošās izglītības iestādes vada lielākoties sievietes (75,1%), kuru aritmētiskais vidējais vecums ir 48 gadi, minimālais 25 un maksimālais 72 gadi. Savukārt vīriešu aritmētiskais vidējais vecums ir 50 gadi, minimālais – 29 gadi, bet maksimālais – 71 gads. Analizējot datus, redzama tendence, ka sievietes izglītības vadītāja karjeru uzsāk jaunākas nekā vīrieši, pie kam rajonos tas notiek agrāk nekā pilsētās kā sievietēm tā vīriešiem. Tas izskaidrojams ar to, ka laukos izglītības iestādes ir ar mazāku izglītojamo un darbinieku skaitu, kas iedrošina gados jaunākos pedagogus uzņemties izglītības iestādes vadītāja pienākumus. Protams, ka šo izvēli nosaka arī citi faktori. Piemēram, ierobežotās karjeras iespējas un citu darba vietu trūkums laukos. Sieviešu lielais īpatsvars izglītības iestāžu darbinieku vidū nosaka arī sieviešu pārsvaru izglītības iestāžu vadītāju vidū. Tā kā respondentu sadalījums pa vecumiem ir gandrīz simetrisks, tad mediānas ir vienādas sieviešu un vīriešu sadalījumos, bet nedaudz atšķiras respondentu kopējā sadalījumā – mediāna ir 48, bet aritmētiskais vidējais ir 48,5 (6. tabula).

Nedaudz lielākas atšķirības ir Rīgas izglītības iestāžu vadītājiem – sievietēm un vīriešiem citās pilsētās, kas kopējā sadalījumā rada atšķirības Rīgas un citu pilsētu rādītājos. Moda (6. tabula) ir izteikti atšķirīga no mediānas visos trīs sadalījumos, kā arī katrā sadalījumā – abu dzimumu kopējā, sieviešu un vīriešu, atšķirības vērojamas arī starp Rīgas, citu pilsētu un rajonu izglītības iestāžu vadītāju vecumiem. Dati rāda, ka visvairāk ir sievietes 54 gadu vecumā, bet laukos 35 gadu vecumā. Savukārt visvairāk vīriešu ir 42 gadu vecumā (gan kopā valstī, gan rajonos), bet Rīgā 60 gadu vecumā un citās pilsētās 59 gadu vecumā.

7. tabula

### Respondentu vecums

Vecums (gados)	Abi dzimumi kopā				Sievietes				Vīrieši			
	Skaitis	%	Derīgie %	Kumula- tīvie %	Skaitis	%	Derīgie %	Kumula- tīvie %	Skaitis	%	Derīgie %	Kumula- tīvie %
25	1	0,3	0,3	0,3	1	0,4	0,4	0,4	-	-	-	-
28	1	0,3	0,3	0,6	1	0,4	0,4	0,7	-	-	-	-
29	2	0,6	0,6	1,1	1	0,4	0,4	1,1	1	1,1	1,1	1,1
30	2	0,6	0,6	1,7	1	0,4	0,4	1,5	1	1,1	1,1	2,3
31	1	0,3	0,3	1,9	-	-	-	-	1	1,1	1,1	3,4
32	5	1,4	1,4	3,3	5	1,8	1,9	3,3	-	-	-	-
33	3	0,8	0,8	4,2	2	0,7	0,7	4,1	1	1,1	1,1	4,6
34	3	0,8	0,8	5,0	3	1,1	1,1	5,2	-	-	-	-
35	9	2,5	2,5	7,5	8	3,0	3,0	8,2	1	1,1	1,1	5,7
36	9	2,5	2,5	10,0	6	2,2	2,2	10,4	3	3,4	3,4	9,2
37	11	3,0	3,1	13,1	8	3,0	3,0	13,4	3	3,4	3,4	12,6
38	9	2,5	2,5	15,6	7	2,6	2,6	16,0	2	2,3	2,3	14,9
39	6	1,7	1,7	17,3	5	1,8	1,9	17,8	1	1,1	1,1	16,1
40	13	3,6	3,6	20,9	12	4,4	4,5	22,3	-	-	-	-
41	17	4,7	4,7	25,6	13	4,8	4,8	27,1	4	4,6	4,6	20,7
42	15	4,2	4,2	29,8	10	3,7	3,7	30,9	5	5,7	5,7	26,4
43	13	3,6	3,6	33,4	11	4,1	4,1	34,9	2	2,3	2,3	28,7
44	12	3,3	3,3	36,8	9	3,3	3,3	38,3	2	2,3	2,3	31,0
45	9	2,5	2,5	39,3	9	3,3	3,3	41,6	-	-	-	-
46	15	4,2	4,2	43,5	11	4,1	4,1	45,7	4	4,6	4,6	35,6
47	13	3,6	3,6	47,1	10	3,7	3,7	49,4	3	3,4	3,4	39,1
48	15	4,2	4,2	51,3	10	3,7	3,7	53,2	5	5,7	5,7	44,8
49	13	3,6	3,6	54,9	10	3,7	3,7	56,9	3	3,4	3,4	48,3
50	15	4,2	4,2	59,1	11	4,1	4,1	61,0	4	4,6	4,6	52,9
51	12	3,3	3,3	62,4	10	3,7	3,7	64,7	2	2,3	2,3	55,2
52	6	1,7	1,7	64,1	5	1,8	1,9	66,5	1	1,1	1,1	56,3
53	16	4,4	4,5	68,5	11	4,1	4,1	70,6	4	4,6	4,6	60,9
54	19	5,3	5,3	73,8	14	5,2	5,2	75,8	5	5,7	5,7	66,7
55	12	3,3	3,3	77,2	8	3,0	3,0	78,8	4	4,6	4,6	71,3
56	5	1,4	1,4	78,6	4	1,5	1,5	80,3	1	1,1	1,1	72,4
57	16	4,4	4,5	83,0	13	4,8	4,8	85,1	3	3,4	3,4	75,9
58	9	2,5	2,5	85,5	7	2,6	2,6	87,7	2	2,3	2,3	78,2

## Respondentu vecums

Vecums (gados)	Abi dzimumi kopā				Sievietes				Vīrieši			
	Skaitis	%	Derīgie %	Kumula- tīvie %	Skaitis	%	Derīgie %	Kumula- tīvie %	Skaitis	%	Derīgie %	Kumula- tīvie %
59	5	1,4	1,4	86,9	1	0,4	0,4	88,1	4	4,6	4,6	82,8
60	10	2,8	2,8	89,7	5	1,8	1,9	90,0	5	5,7	5,7	88,5
61	5	1,4	1,4	91,1	4	1,5	1,5	91,4	1	1,1	1,1	89,7
62	7	1,9	1,9	93,0	6	2,2	2,2	93,7	1	1,1	1,1	90,8
63	6	1,7	1,7	94,7	6	2,2	2,2	95,9	-	-	-	-
64	3	0,8	0,8	95,5	2	0,7	0,7	96,7	1	1,1	1,1	92,0
65	3	0,8	0,8	96,4	2	0,7	0,7	97,4	1	1,1	1,1	93,1
66	1	0,3	0,3	96,7	-	-	-	-	1	1,1	1,1	94,3
67	3	0,8	0,8	97,5	3	1,1	1,1	98,5	-	-	-	-
68	3	0,8	0,8	98,3	2	0,7	0,7	99,3	1	1,1	1,1	95,4
69	1	0,3	0,3	98,6	-	-	-	-	1	1,1	1,1	96,6
70	1	0,3	0,3	98,9	-	-	-	-	1	1,1	1,1	97,7
71	3	0,8	0,8	99,7	1	0,4	0,4	99,6	2	2,3	2,3	100
72	1	0,3	0,3	100	1	0,4	0,4	100	-	-	-	-
Kopā	359	99,4	100	-	269	99,3	100	-	87	100	100	-
Trūkstošie	2	0,6	-	-	2	0,7	-	-	-	-	-	-
Kopā	361	100	-	-	271	100	-	-	-	-	-	-

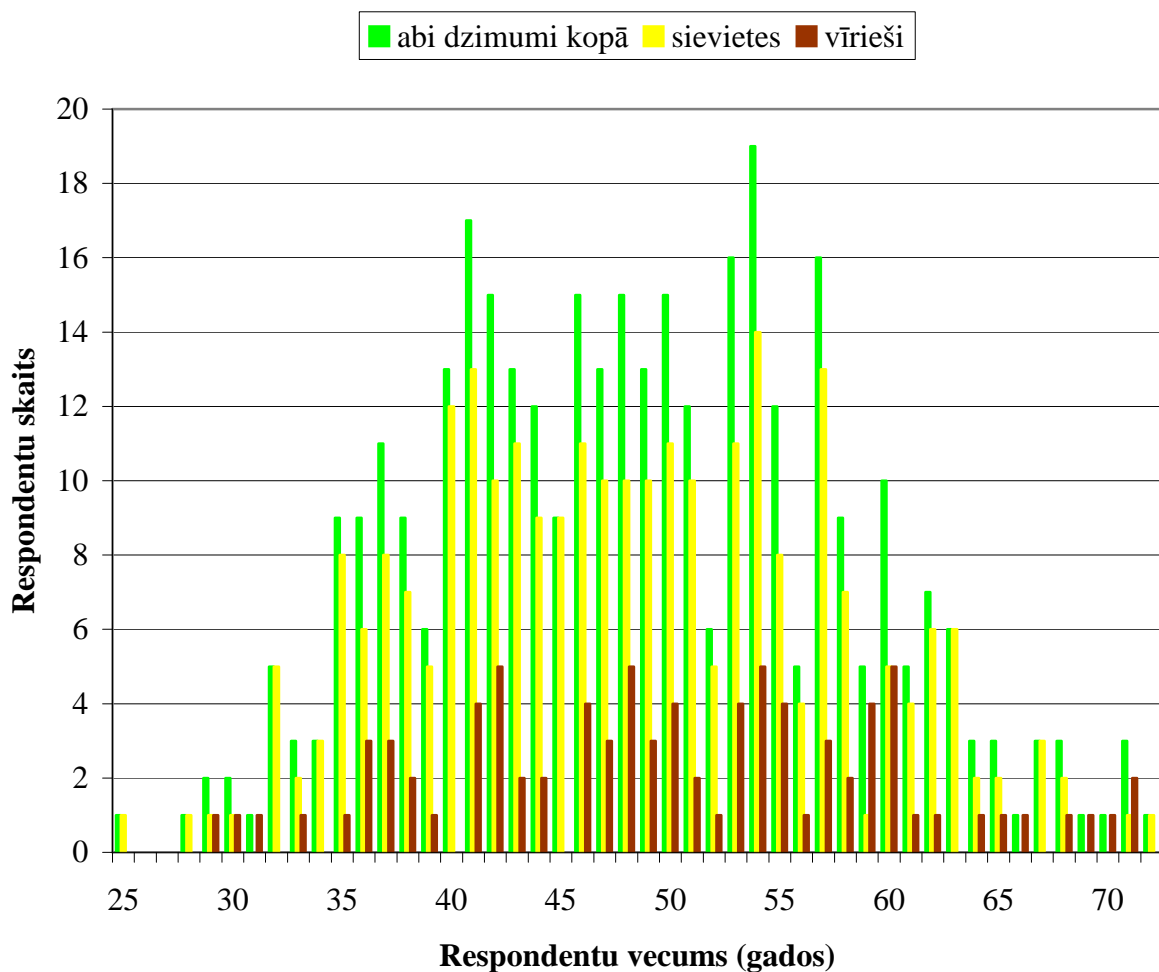
Respondentu empīriskais sadalījums pēc vecuma (7. tabula) ļauj noteikt biežumu sadalījuma variācijas, asimetrijas un ekscesa rādītāju (8. tabula). Variācijas koeficients ( $v$ ) aprēķināts, izmantojot formulu:  $v = \frac{s}{\bar{x}} \times 100\%$ , kur  $v$  – variācijas koeficients,  $s$  – standartnovirze,  $\bar{x}$  – vecuma (gados) aritmētiskais vidējais. (Raščevska, Kristapsone 2000, 74. lpp.). Pārējie respondentu empīriskos sadalījumus rādītāji noteikti, izmantojot datu statistiskās apstrādes programmu SPSS 14.0 for Windows.

8. tabula

## Respondentu vecumu sadalījuma variācijas, asimetrijas un ekscesa rādītāji

Empīriskais sadalījums	Variācijas amplitūda ( $R_v$ )	Dispersija ( $MSD/\sigma^2$ )	Standartnovirze ( $s$ )	Variācijas koeficients ( $v$ ) (%)	Asimetrijas koeficients ( $A$ )	Ekscesa koeficients ( $E$ )
Abi dzimumi kopā	47	86,2	9,3	19,2	0,15	- 0,49
Sievietes	47	82,3	9,1	19,0	0,16	- 0,49
Vīrieši	42	97,8	9,9	19,8	0,04	- 0,50

Respondentu sadalījumus pa vecumiem raksturo variācijas rādītāji – variācijas amplitūda ( $R_v$ ) un variācijas koeficients ( $v$ ). Variācijas amplitūda – starpība starp maksimālo un minimālo vērtību, abu dzimumu kopējā un sieviešu empīriskajā sadalījumā ir **47** (no 25 līdz 72), bet vīriešu – **42** (no 29 līdz 71) gadi. Asimetrijas koeficienti ( $A$ ) raksturo biežumu sadalījumu asimetrijas pakāpi, nobīdi no nulles punkta. Visos trijos gadījumos (8. tabula) asimetrijas koeficienti ir pozitīvi un lielāki par nulli. Tas nozīmē, ka sadalījumiem ir pozitīva asimetrija, ka sadalījumu grafikos labais zars ir izstieptāks nekā kreisais un grafiku kreisajā daļā ir attēloti vairāk respondenti nekā labajā un respondentu lielākā daļa – kā sievietes tā vīrieši, ir jaunāki nekā aritmētiskais vidējais rādītājs abās grupās – sievietēm 48 gadi un vīriešiem 50 gadi (6. tabula). Biežumu sadalījumu ekscesa koeficients parāda, kā grupējas biežumi uz abscisu ass, vai centrējas ap aritmētisko vidējo vērtību, vai ir dažādi izkliedēti visā mērījumu skalā. Tā kā visos trijos gadījumos (8. tabula) ekscesa koeficienti ( $E$ ) ir negatīvi un ar relatīvi mazu vērtību, var secināt, ka vērtības ir nevienmērīgi izkliedētas ap abscisu asi, nav novērojama to koncentrēšanās ap aritmētisko vidējo vērtību, kā tas arī vizuāli labi redzams grafikā, kas attēlo respondentu sadalījuma pa vecumiem (6. attēls).



6. attēls. Respondentu sadalījums pa vecumiem

Aprēķinām robežklūdu  $e$ , izmantojot formulu (Raščevska, Kristapsone 2000, 115. lpp.) –

$$e = t \times \sqrt{\frac{s^2}{n} \left(1 - \frac{n}{N}\right)}, \text{ kur } e - \text{robežklūda, } t - \text{Stjudenta sadalījuma vērtība, } s -$$

standartnovirze,  $n$  – izlases apjoms,  $N$  – populācijas jeb ģenerālkopas apjoms. Ģenerālkopu veido 993 Latvijas vispārizglītojošo skolu direktori (LR vispārizglītojošās dienas skolas 2004./2005. m. g.), izlasē ietilpst 361 vispārizglītojošo dienas skolu vadītāji, kuri piedalījās aptaujā, standartnovirze visu respondentu sadalījumam pa vecumiem ir 9,3 (8. tabula), bet Stjudenta koeficients ir 1,65. Aprēķinātā robežklūda ir 0,65. Tas nozīmē, ka ar ticamību 95% var apgalvot, ka tāda paša apjoma citas izlases vidējais atšķirsies no ģenerālkopas aritmētiskā vidējā – 48,5 gadi ne vairāk kā par lielumu  $\pm 0,65$  gadi.

Tā kā respondentu vecumu empīrisko sadalījumu variāciju koeficienti  $A \neq 0$  un ekscesa koeficienti  $E \neq 0$ , tad tie neveido normālos sadalījumus. Tāpēc jānoskaidro, vai mainīgā lieluma – respondentu vecumu, empīriskos sadalījumus var atzīt par tuvu normālajiem sadalījumiem. Izmantojot ekscesa koeficientu vērtības, var pārbaudīt nulles hipotēzi ekscesa koeficientam un noteikt empīrisko sadalījumu atbilstību normālajam sadalījumam. Lai to veiktu, jānosaka ceturtās kārtas moments, izmantojot formulu –

$K_{4apr.} = E + 3$ , kur  $K_{4apr.}$  – ceturtās kārtas moments,  $E$  – ekscesa koeficients. Ceturtās kārtas standartizētās kritiskās robežas (apakšējo un augšējo) nosaka pēc tabulām (Raščevska, Kristapsone 2000, 324. lpp.). Ja spēkā ir nulles hipotēze ceturtās kārtas momentam –

$$K_{4apr-ap} < K_{4apr} < K_{4apr-aug},$$

tad var secināt, ka empīriskais sadalījums atbilst normālajam sadalījumam.

9. tabula

### Nulles hipotēzes pārbaude ceturtās kārtas momentam

Izlases apjoms	Ekscesa koeficients (E)	Ceturtās kārtas moments $K_{4apr.} = E + 3$	K <sub>4</sub> apakšējā kritiskā robeža $K_{4apr-ap}$		K <sub>4</sub> apakšējā kritiskā robeža $K_{4apr-aug}$		Sakarības starp $K_{4apr-ap}$ ; $K_{4apr}$ ; $K_{4apr-aug}$	Atbilst (a) vai neatbilst (na)
			Nozīmības līmenis $\alpha = 0,05$	Nozīmības līmenis $\alpha = 0,01$	Nozīmības līmenis $\alpha = 0,05$	Nozīmības līmenis $\alpha = 0,01$		
361	- 0,49	2,51	2,50	2,64	3,41	3,67	2,50 < 2,51 < 3,41 2,64 > 2,51 < 3,67	a na
269	- 0,49	2,51	2,46	2,59	3,47	3,79	2,46 < 2,51 < 3,47 2,59 > 2,51 < 3,79	a na
87	- 0,50	2,5	2,18	2,35	3,77	4,39	2,18 < 2,5 < 3,77 2,35 < 2,5 < 4,35	a a

Analizējot iegūtos rezultātus (9. tabula), redzam, ka nulles hipotēze ceturtās kārtas momentam ir spēkā vīriešu empīriskajam vecumu sadalījumam gan nozīmības līmenī  $\alpha = 0,05$ , gan  $\alpha = 0,01$ . Savukārt, abu dzimumu kopējais un sievietes sadalījumiem nulles hipotēze izpildās tikai nozīmības līmenī  $\alpha = 0,05$ . Tas nozīmē, ka vīriešu empīriskais sadalījumu var atzīt par tuvu normālajam sadalījumam ar varbūtību 0,99, bet abu dzimumu kopējo un sievietes sadalījumu tikai ar varbūtību 0,95.

Lai iegūtu stingri pamatotu slēdzienu par izveidoto sadalījumu – abi dzimumi kopā, sievietes un vīrieši, atbilstību normālajam sadalījumam, nepieciešams veikt arī nulles hipotēzes pārbaudi asimetrijas koeficientiem. Šim nolūkam jāsalīdzina noteiktās empīrisko sadalījumu asimetrijas koeficientu vērtības (8. tabula) ar asimetrijas koeficienta kritisko robežu vērtībām (*Raščevska, Kristapsone* 2000, 323. lpp.). Empīriskie sadalījumi būs tuvu normālajam sadalījumam, ja  $|A_{apr}| < A_{kr}$ , kur  $A_{apr}$  – noteiktā empīriskā sadalījuma asimetrijas koeficienta vērtība,  $A_{kr}$  – asimetrijas koeficienta vērtību kritiskās robežas izvēlētajā nozīmības līmenī (*Raščevska, Kristapsone* 2000, 133. lpp.).

10. tabula

**Nulles hipotēzes pārbaude asimetrijas koeficientam**

Izlases	Izlases empīriskā sadalījuma asimetrijas koeficients ( $A_{apr}$ )	Asimetrijas koeficienta vērtību kritiskās robežas ( $A_{kr}$ )		Sakarības starp $ A_{apr} $ ; $A_{kr}$	Atbilst vai neatbilst
		Nozīmības līmenis $\alpha = 0,05$	Nozīmības līmenis $\alpha = 0,01$		
Abi dzimumi kopā	0,15	0,200	0,285	$0,15 < 0,2$ $0,15 < 0,285$	atbilst atbilst
Sievietes	0,16	0,230	0,329	$0,16 < 0,23$ $0,16 < 0,329$	atbilst atbilst
Vīrieši	0,04	0,389	0,567	$0,04 < 0,389$ $0,04 < 0,567$	atbilst atbilst

Analizējot nulles hipotēzes pārbaudes rezultātus asimetrijas koeficientiem rezultātus (10. tabula), redzam, ka visu trīs izlašu asimetrijas koeficienti ir mazāki nekā izlasēm atbilstošās asimetrijas koeficienta kritiskās vērtības gan nozīmības līmenī  $\alpha = 0,05$ , gan  $\alpha = 0,01$ . Tas nozīmē, ka visos trijos gadījumos ir spēkā nulles hipotēze un izlašu empīriskie sadalījumi ir tuvu normālajam sadalījumam gan ar ticamību 0,95, gan ar 0,99.

Apvienojot nulles hipotēzes pārbaudes rezultātus ceturtās kārtas momentiem un asimetrijas koeficientiem, var izdarīt slēdzienu, ka respondentu empīriskie sadalījumi – abi dzimumi kopā, sievietes, vīrieši, atbilst normālajam sadalījumam ar ticamību 0,95, kas ir pietiekoši izglītības pētījumiem.

Lai precīzāk noteiktu respondentu vecumu empīrisko sadalījumu tendences, tiek veikta analītiskā grupēšana sākotnējo datu sakopšanai. Respondenti tiek sadalīti vecumu grupās ar intervālu 4 gadi (11. tabula). Pēc tam iegūtos analītiskās grupēšanas datus attēlo grafiski, izveidojot empīrisko sadalījumu.

11. tabula

### Respondentu sadalījums pa vecuma grupām

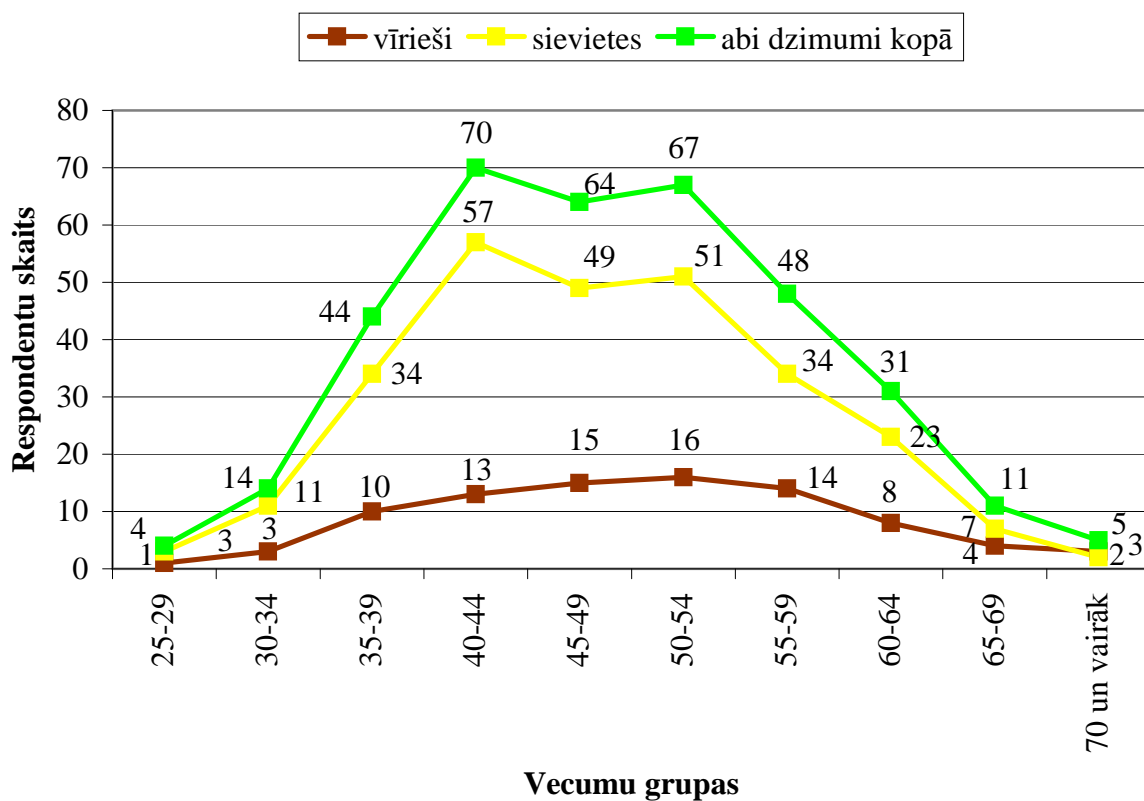
Vecuma grupas	Abi dzimumi kopā				Sievietes				Vīrieši			
	Skaitis	%	Derīgie %	Kumulatīvie %	Skaitis	%	Derīgie %	Kumulatīvie %	Skaitis	%	Derīgie %	Kumulatīvie %
25-29	4	1,1	1,1	1,1	3	1,1	1,1	1,1	1	1,1	1,1	1,1
30-34	14	3,9	3,9	5,0	11	4,0	4,1	5,2	3	3,4	3,4	4,6
35-39	44	12,2	12,3	17,3	34	12,5	12,5	17,7	10	11,5	11,5	16,1
40-44	70	19,4	19,5	36,8	57	20,9	21,0	38,7	13	14,9	14,9	31,0
45-49	65	18,0	18,1	54,9	49	17,9	18,1	56,8	15	17,2	17,2	48,3
50-54	67	18,6	18,7	73,5	51	18,7	18,8	75,6	16	18,4	18,4	66,7
55-59	48	13,3	13,4	86,9	34	12,5	12,5	88,2	14	16,1	16,1	82,8
60-64	31	8,6	8,6	95,5	23	8,4	8,5	96,7	8	9,2	9,2	92,0
65-69	11	3,0	3,1	98,6	7	2,6	2,6	99,3	4	4,6	4,6	96,6
70 ≤	5	1,4	1,4	100,0	2	0,7	0,7	100,0	3	3,4	3,4	100,0
Kopā	359	99,4	100,0		269	99,3	100,0		87	100,0	100,0	
Nav datu	2	0,6			2	0,7						
Kopā	361	100,0			271	100,0			87	100,0		

Sadalījumu grafiki uzskatami parāda sakarību starp respondentu vecumu un respondentu skaitu visos trijos sadalījumos (abi dzimumi kopā, sievietes, vīrieši). Respondentu sadalījumi pa vecuma grupām (11. tabula, 7. attēls) atklāj arī pētījumā iesaistīto izglītības iestāžu vadītāju sieviešu un vīriešu sadalījuma pa vecuma grupām atšķirības – respondentu skaits, sadalījuma grafika veids. Tāpēc jāpārbauda vai šīs atšķirības ir statistiski nozīmīgas. Šim nolūkam izmanto Hī kvadrāta ( $\chi^2$ ) kritēriju (*Geske, Grīnfelds* 2006, 96. lpp.).

Vispirms tiek veikta analītiskās grupēšanas rezultātā izveidoto sadalījumu intervālu apvienošana, lai respondentu skaits katrā intervālā būtu vismaz 5. Tad tiek aprēķināti empīriskajiem sadalījumiem atbilstošie teorētiskie sadalījumi, ņemot vērā respondentu skaitu pa dzimumiem. Pētījumā ir piedalījies 361 respondents, bet dzimumu ir norādījuši **358 (271 (75,7%)** sieviete un **87 (24,3%)** vīrieši). Teorētisko sadalījumu izveidošanai izmanto respondentu skaita procentuālās vērtības. Vīriešu un sieviešu empīriskos un teorētiskos sadalījumus izmanto  $\chi^2$  kritērija noteikšanai ar funkciju **CHITEST**, izmantojot tabulu procesoru *Microsoft EXCEL-2000*. Iegūtā funkcijas **CHITEST** vērtība ir **0,6** (vērtība ietver



gan  $\chi^2$ , gan brīvības pakāpju skaitu), kas ir ievērojami lielāka nekā 0,05. Tas nozīmē, ka nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp respondentu sieviešu un vīriešu sadalījumu nozīmības līmenī  $\alpha = 0,05$  (ar ticamību 0,95, kas ir pietiekoši izglītības pētījumiem).



7. attēls. Respondentu sadalījumu pa vecuma grupām

Jānoskaidro, vai nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp izveidotajām izlasēm un populāciju. Tā kā nav zināmā populācijas dispersija, tad šim nolūkam tiek izmantots Fišera kritērijs –

$$F = \frac{s_1^2}{s_2^2}, \text{ kur } s_1^2 \text{ ir lielākā dispersija un } s_2^2 \text{ ir mazākā dispersija.}$$

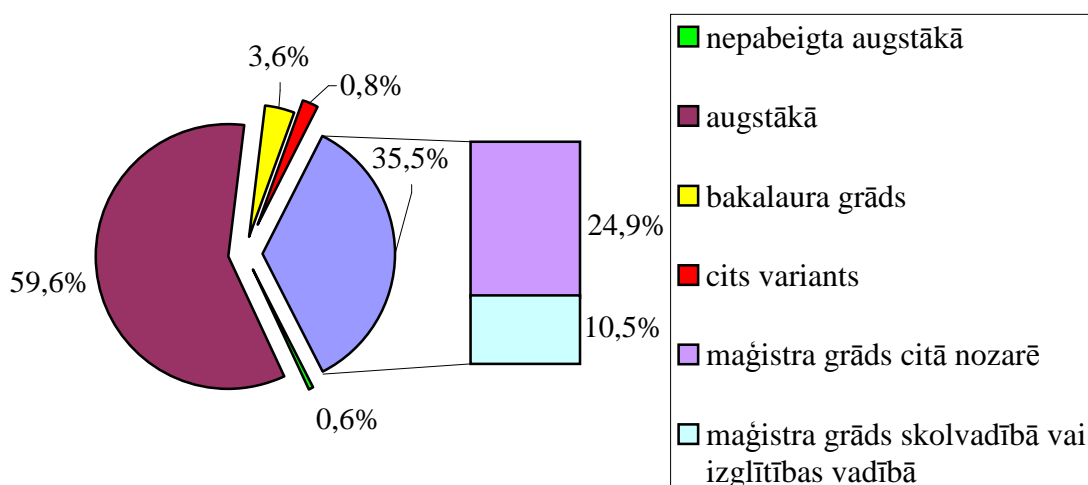
Aprēķināsim F vērtību ( $F_{apr.}$ ) izlašu pāriem – abi dzimumi kopā un sievietes, abi dzimumi kopā un vīrieši, sievietes un vīrieši ar varbūtību 0,95 un 0,99 (nozīmības līmenis  $\alpha = 0,05$  vai  $\alpha = 0,01$ ). Savukārt, F kritisko vērtību robežas ( $F_{kr.1}$ , ja  $\alpha = 0,05$ ;  $F_{kr.2}$ , ja  $\alpha = 0,01$ ) nolasa no tabulām (*Raščevska, Kristapsone 2000, 317. lpp.*).

Analizējot iegūtos rezultātus, redzam (12. tabula), ka visos trijos gadījumos aprēķinātās F vērtības ir mazākas nekā F kritērija kritiskās robežas, pie kam gan nozīmības līmenim  $\alpha = 0,05$ , gan  $\alpha = 0,01$ . Līdz ar to apstiprinās nulles hipotēze. Tas nozīmē, ka visām trim izveidotajām izlasēm, ņemot vērā nulles hipotēzi par divu izlašu dispersiju vienādību, dispersiju atšķirības no ģenerālkopas dispersijas nav statistiski nozīmīgas.

Fišera kritērija vērtību tabula

Izlases	$F_{apr.}$	$F_{kr.1}$ $\alpha = 0,05$	$F_{kr.2}$ $\alpha = 0,01$	Secinājumi
Abi dzimumi kopā; sievietes	1,05	1,16	1,24	$F_{apr.} < F_{kr.1}; F_{apr.} < F_{kr.2}$
Vīrieši; abi dzimumi kopā	1,13	1,28	1,42	$F_{apr.} < F_{kr.1}; F_{apr.} < F_{kr.2}$
Vīrieši; sievietes	1,18	1,32	1,48	$F_{apr.} < F_{kr.1}; F_{apr.} < F_{kr.2}$

Apkopojot aptaujas anketas datus par respondentu iegūto izglītību (8. attēls, 13. tabula), redzam, ka ziņas par savu izglītību ir snieguši visi respondenti un ka tikai diviem (0,6%) nav augstākās izglītības. Anketu dati nedod iespēju noteikt, vai izglītība tiek turpināta, ar mērķi iegūt augstāko izglītību, vai ne. **90** (35,5%) izglītības iestāžu vadītājiem ir maģistra grāds un **38** (10,5%) respondenti ir norādījuši, ka iegūtais maģistra grāds ir izglītības vadības vai skolvadības apakšnozarē. Pastāv iespēja, ka daļa pētījuma dalībnieku apakšnozari nav norādījuši neuzmanības vai paviršības dēļ. **13** respondenti norāda arī citus variantus (13. pielikums). **10** no tiem bez pedagoģiskās izglītības ir arī cita specialitāte (dažādu nozaru inženieri – 4, ekonomisti – 4, jurists – 1, uzņēmējdarbība – 1), kas liecina par rūpniecībā un lauksaimniecībā nodarbināto speciālistu pārkvalificēšanos pēc kardinālajām pārmaiņām Latvijas tautsaimniecībā 20. gadsimta nogalē. **3** respondentiem ir pedagoģijas zinātņu doktora grāds (Dr. paed.), kas liecina par skolu direktoru zinātniskajām aktivitātēm. **13** izglītības iestāžu vadītājiem, kuri piedalās pētījumā, ir bakalaura grāds. Salīdzinoši nelielais skaits respondentu ar bakalaura grādu izskaidrojams ar to, ka šāda veida izglītība Latvijā iegūstama samērā nesen un gados jaunu izglītības iestāžu vadītāju ir salīdzinoši maz.



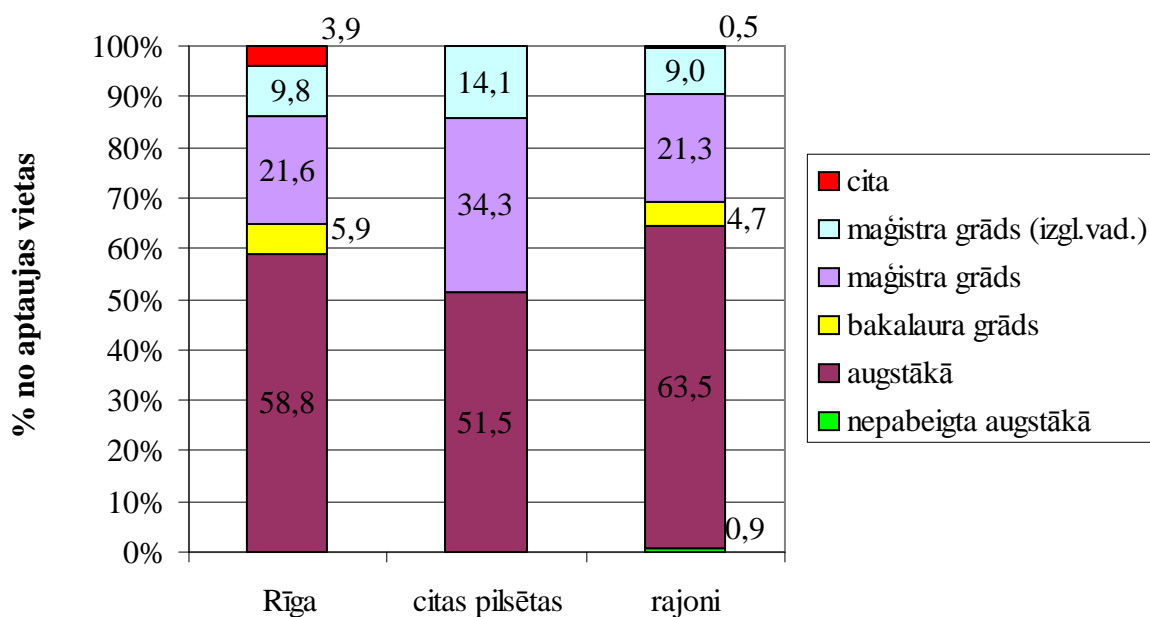
8. attēls. Respondentu izglītība

## Respondentu izglītība

Izglītība	Skaitis	% no grupas	% no kopskaita
<b>Nepabeigta augstākā</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>	<b>0,6</b>
- t.sk. rajonos	2	100,0	0,6
<b>Augstākā</b>	<b>215</b>	<b>100,0</b>	<b>59,6</b>
- t.sk. Rīgā	30	14,0	8,3
- t.sk. citās pilsētās	51	23,7	14,1
- t.sk. rajonos	134	62,3	37,1
<b>Bakalaura grāds</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>3,6</b>
- t.sk. Rīgā	3	23,1	0,8
- t.sk. rajonos	10	76,9	2,8
<b>Maģistra grāds</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>	<b>24,9</b>
- t.sk. Rīgā	11	12,2	3,0
- t.sk. citās pilsētās	34	37,8	9,4
- t.sk. rajonos	45	50,0	12,5
<b>Maģistra grāds (izglītības vadība, skolvadība)</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>	<b>10,5</b>
- t.sk. Rīgā	5	13,2	1,4
- t.sk. citās pilsētās	14	36,8	3,9
- t.sk. rajonos	19	50,0	5,3
<b>Cita izglītība</b>	<b>3</b>	<b>100,0</b>	<b>0,8</b>
- t.sk. Rīgā	2	66,7	0,6
- t.sk. rajonos	1	33,3	0,3

Analizējot datus par respondentu izglītību saistībā ar izglītības iestādes atrašanās vietu (8. attēls), redzam, ka vislielākais to izglītības iestāžu vadītāju, kuriem ir maģistra grāds, un arī tie, kuriem maģistra grāds izglītības vadības vai skolvadības apakšnozarē, īpatsvars ir lielāks citās pilsētās (48,4%) nevis Rīgā (31,4%) un rajonos (30,3%). Savukārt, no citu pilsētu skolām nav neviena respondenta ar bakalaura grāda. Pētījumā pārstāvētie vispārizglītojošo dienas skolu direktori ar citu izglītību visvairāk ir Rīgā, ievērojami mazāk ir rajonos. Citās pilsētās tādu nav. To varētu skaidrot ar to, ka lielākas iespējas pārkvalificēties, iegūt otro specialitāti, studēt maģistrantūrā vai doktorantūrā ir Rīgā dzīvojošajiem un strādājošajiem. Nepabeigta augstākā izglītība ir 2 (0,6%) respondentiem no rajonu skolām.

Iepazīstoties ar aptaujas anketas kvalitatīvajiem datiem (13. pielikums), redzam, ka 14 respondenti par vienu no zināšanu izglītības vadībā papildināšanas veidiem nosauc studijas maģistrantūrā, bet 3 – jurisprudences studijas. Šie fakti norāda, ka lietderīgi būtu bijis, aptaujas anketā iekļaut jautājumus par to, vai respondenti studē arī pašreiz, kādā jomā un kāpēc. Intervijā respondents R<sub>2</sub> norāda (10. pielikums), ka skolu direktori papildus studē jurisprudenci, lai varētu pārliecinošāk un efektīvāk strādāt.



### 9. attēls. Respondentu sadalījums pa aptaujas vietām pēc izglītības pakāpes

Visi respondenti ar augstāko izglītību norādījuši, kuru augstskolu viņi ir absolvējuši (14. tabula). No **359** respondentiem **348** (96,4%) studējuši Latvijas augstskolās, bet **11** (0,3%) ārpus Latvijas. Visvairāk respondentu ir beiguši Daugavpils Universitāti **29,6%**, Latvijas Universitāti **28,8%** un Liepājas Pedagoģijas akadēmiju **27,1%** (promocijas darbā izmantoti pašreizējie Latvijas augstskolu nosaukumi).

14. tabula

### Respondentu absolvētās augstskolas

Augstskola	Skaitis	%
<b>Latvijā:</b>	<b>348</b>	<b>96,4</b>
Daugavpils Universitāte	107	29,6
Latvijas Universitāte	104	28,8
Liepājas Pedagoģijas akadēmija	98	27,1
Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija	25	6,9
Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskola	9	2,5
Jāzepa Vītola Latvijas Mūzikas akadēmija	3	0,8
Latvijas Lauksaimniecības universitāte	1	0,3
Latvijas Mākslas akadēmija	1	0,3
<b>ārpus Latvijas:</b>	<b>11</b>	<b>3,0</b>
Ļeņingradas Pedagoģiskais institūts	2	0,6
Nikolajevas Pedagoģiskais institūts	2	0,6
Minskas Svešvalodu institūts	2	0,6
Maskavas Pedagoģiskais institūts	1	0,3
Čerepovecas Pedagoģiskais institūts	1	0,3
Baltkrievijas Valsts universitāte	1	0,3
Pleskavas Pedagoģiskais institūts	1	0,3
Veļikije Luku Pedagoģiskais institūts	1	0,3

Visi respondenti ir norādījuši arī savu specialitāti (15. tabula). Visvairāk respondenti ir matemātikas, matemātikas un fizikas, fizikas un matemātikas vai fizikas skolotāji (23,5%).

15. tabula

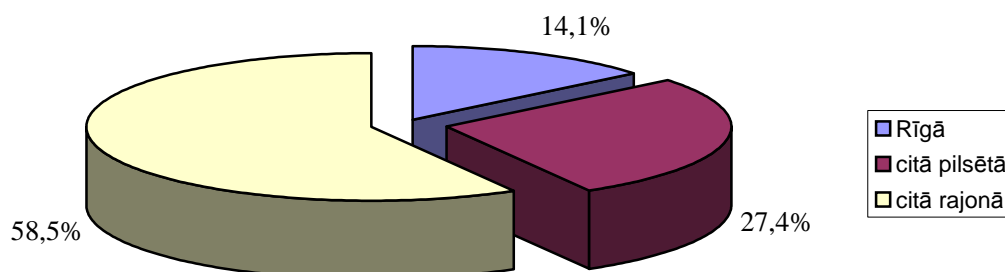
### Respondentu specialitātes

Specialitāte	Skaitis	%
matemātika, fizika	85	23,5
latviešu valodas un literatūras skolotājs	43	11,9
bioloģija, ķīmija	42	11,6
sākumskolas skolotājs	35	9,7
vēstures, sociālo zinību pasniedzējs	29	8,0
sporta skolotājs	27	7,5
pamatskolas skolotājs	24	6,6
krievu valoda un literatūra	13	3,6
ģeogrāfija	12	3,3
pirmsskola, psiholoģija	8	2,2
angļu valoda	6	1,7
vizuālā māksla, darbmācība	5	1,4
mūzika	5	1,4
vācu valoda	5	1,4
defektologs	4	1,1
pedagogs	3	0,8
darbmācība un kultūras vēsture	3	0,8
speciālais pedagogs	2	0,6
izglītības darba vadītājs	2	0,6
sākumskola, bioloģija un veselības mācība	1	0,3
klavierspēles pedagogs	1	0,3
filozofija	1	0,3
tiflopedagogs	1	0,3
logopēds	1	0,3
māksla	1	0,3
masu uzvedumu režisors	1	0,3
jurists	1	0,3

Vēl izplatītākās specialitātes vispārizglītojošo dienas skolu direktoru vidū ir latviešu valodas un literatūras skolotājs (11,9%), kā arī bioloģijas un ķīmijas skolotājs (11,6%). Citu specialitāšu pārstāvju ir krietni mazāk. Pavisam pārstāvētas ir **27** specialitāšu jomas (ņemot vērā iespējamās neprecizitātes respondentu sniegtajās ziņās un specialitāšu daudzveidību, radnieciskās tika apvienotas). No visiem **361** respondentiem **2** pētījumā iesaistītajiem vispārizglītojošo dienas skolu direktoriem ir specialitāte „*Izglītības darba vadītājs un viena priekšmeta skolotājs pamatskolā*” (abi ir Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolas absolventi). Šo specialitāti Latvijā var iegūt samērā nesen un tikai Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolā (RPIVA). Nevienam no respondentiem nav specialitāte „*Izglītības darba vadītājs*”, ko varēja iegūt studējot Latvijas Universitātes Tautas izglītības

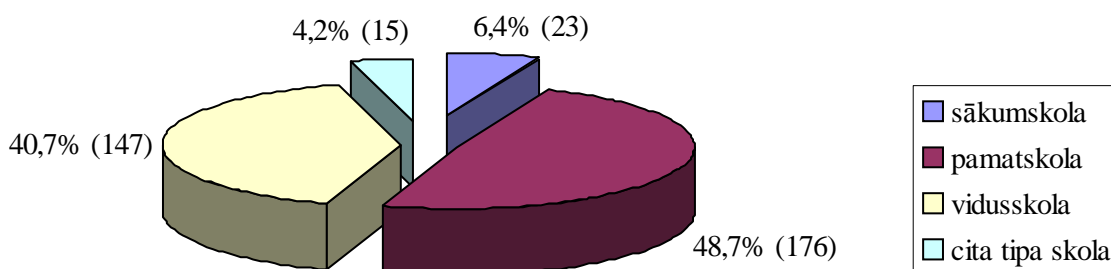
organizatoru sagatavošanas un kvalifikācijas celšanas fakultātē un vēlāk Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātē (*Skolvadība – idejas, versijas, pieredze* 1996, 22. lpp.).

Visi pētījuma dalībnieki norāda izglītības iestādes atrašanās vietu (10. attēls). **150** (41,6%) ir no Rīgas un citām pilsētām, bet **211** (58,5%) ir rajonu skolu direktori.



10. attēls. **Izglītības iestādes atrašanās vieta**

Visi pētījuma iesaistītie izglītības iestāžu vadītāji ir norādījuši savas izglītības iestādes tipu – sākumskola, pamatskola, vidusskola vai cita tipa izglītības iestāde. Apkopojot iegūtos datus un salīdzinot iegūtos rezultātus (11. attēls) ar Latvijas vispārizglītojošo dienas skolu skaita sadalījumu pa tiem (*LR vispārizglītojošās dienas skolas 2004./2005. m. g.*), redzam, ka respondenti pārstāv vispārizglītojošās izglītības iestādes, kuru skaita sadalījums pa tiem tuvināti atbilst izglītības iestāžu sadalījumam valstī kopumā 2004./2005. mācību gadā (sākumskolas – 6,0%, pamatskolas – 48,9%, vidusskolas – 38,7%, speciālās skolas – 6,4%).



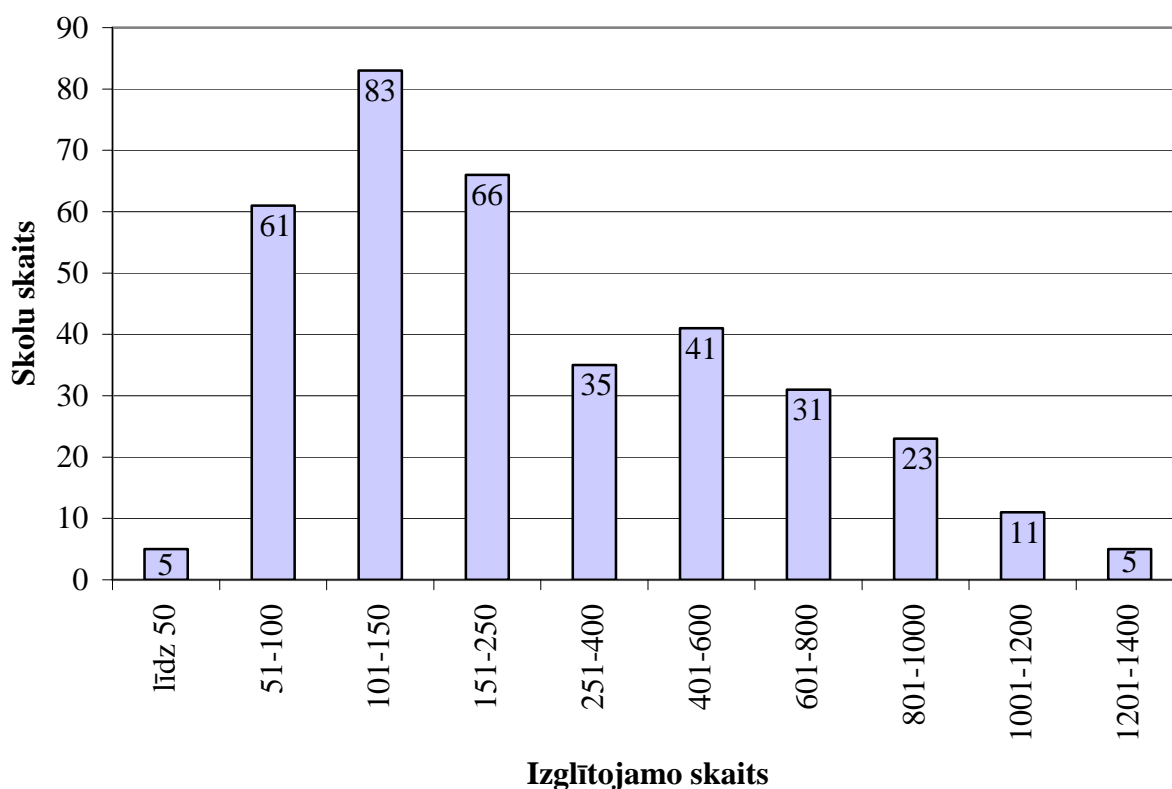
11. attēls. **Respondentu darbavietas – skolas tips**

Visvairāk pētījumā piedalījušies pamatskolu direktori – **176** jeb 48,7% no kopējā respondentu skaita. Apkopojot aptaujas anketas datus, atklājās aptaujas anketas jautājuma par respondentu vadītās izglītības iestādes tipu formulējuma nepilnības. Daļa respondentu kā cita

tipa izglītības iestādes norādīja arī privātskolas, privātvidusskolas, ģimnāzijas, Valsts ģimnāzijas, kas prasīja papildus korekcijas datu apstrādē, lai tos varētu izmantot salīdzināšanai ar Izglītības un zinātnes ministrijas pieejamiem statistiskajiem datiem.

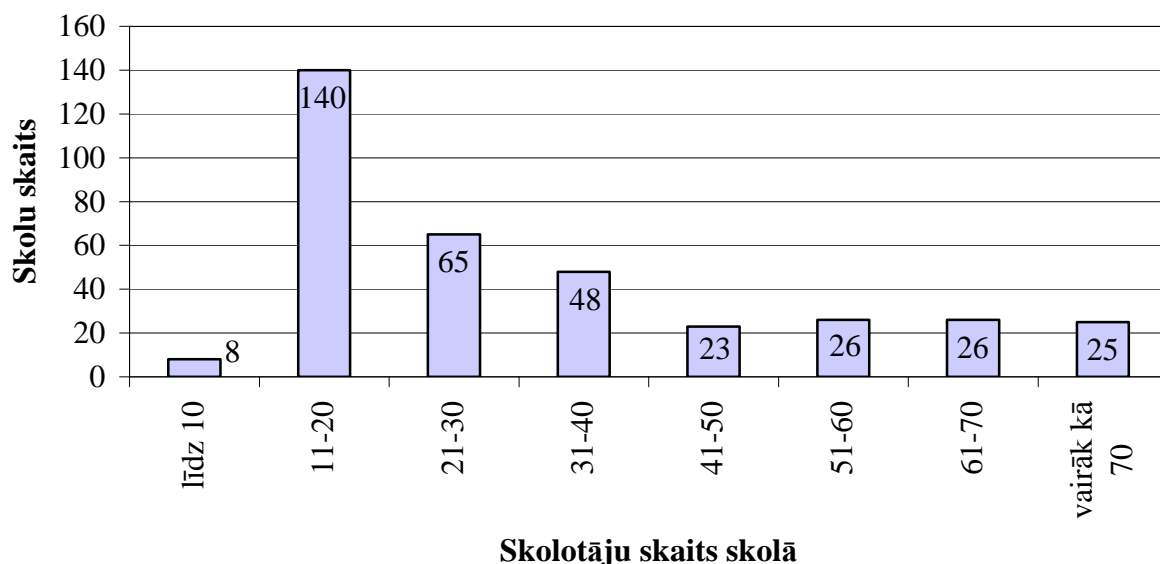
Respondenti norādījuši izglītojamo skaitu savā vadītajā izglītības iestādē. Iegūtie dati analītiski sargrupēti (12. attēls), ņemot vērā izglītojamo skaita intervālus, kādi tiek lietoti izglītības iestāžu vadītāju un vadītāju vietnieku amata algas un pedagoģisko darbinieku slodžu skaita noteikšanai, pamatojoties uz *Pedagogu darba samaksas noteikumiem (MK 24.08.2004. noteikumi Nr. 746)*. Pētījumā pārstāvētas dažāda lieluma vispārizglītojošās dienas skolas, sākot ar nelielu izglītojamo skaitu līdz 50 (5 jeb 1,4%) un beidzot ar ļoti lielu izglītojamo skaitu vairāk par 1200 (5 jeb 1,4%).

Visvairāk respondentu (**83** jeb 23,0%) strādā tādās vispārizglītojošās dienas skolas, kurās izglītojamo skaits ir no 101 līdz 150. Vēl no pētījumā vairāk pārstāvētām skolām jāmin skolas ar 151 līdz 250 izglītojamiem (**66** jeb 18,3%) un skolas ar 51 līdz 150 izglītojamiem (**61** jeb 16,9%). Tās lielākoties ir pamatskolas un lauku vidusskolas.



12. attēls. **Izglītojamo skaits skolā**

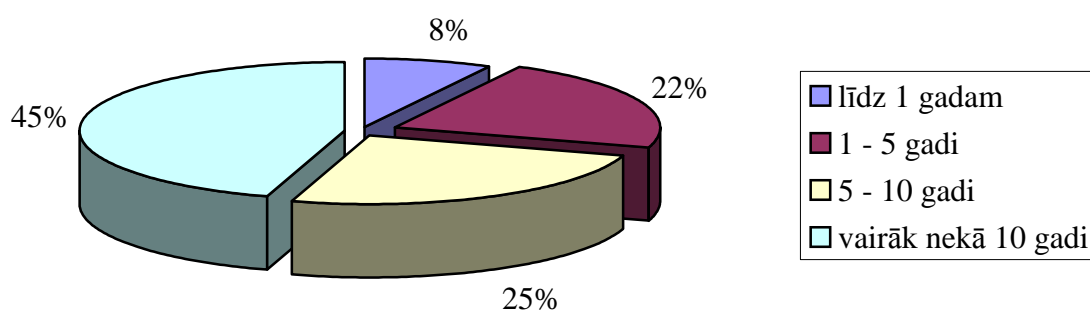
Pētījumā iesaistītie vispārizglītojošo dienas skolu direktori visi ir norādījuši skolā strādājošo skolotāju skaitu (13. attēls). Visvairāk pētījumā ir pārstāvētas skolas, kurās strādā no 11 līdz 20 skolotājiem (140 jeb 38,8%) un no 21 līdz 30 skolotājiem (65 jeb 18,0%).



13. attēls. Skolā strādājošo skolotāju skaits

Visi respondenti ir norādījuši savu darba stāžu vispārizglītojošās dienas skolas direktora amatā (14. attēls). Visvairāk – **45%** - pētījumā piedalījušies skolu vadītāji, kuri šajā amatā ir jau vairāk kā desmit gadus, bet vismazāk – **8%** - tie, kuri amatu pilda tikai pirmo gadu. **22%** aptaujāto skolu direktoru strādā no 1 līdz 5 gadiem.

Tātad **30%** respondentu ir jaunie skolu direktori, kuru vadošā darba sākumposms ir aktīvā atmiņā un izglītības iestādes vadītāja pieredze vēl tikai veidojas.

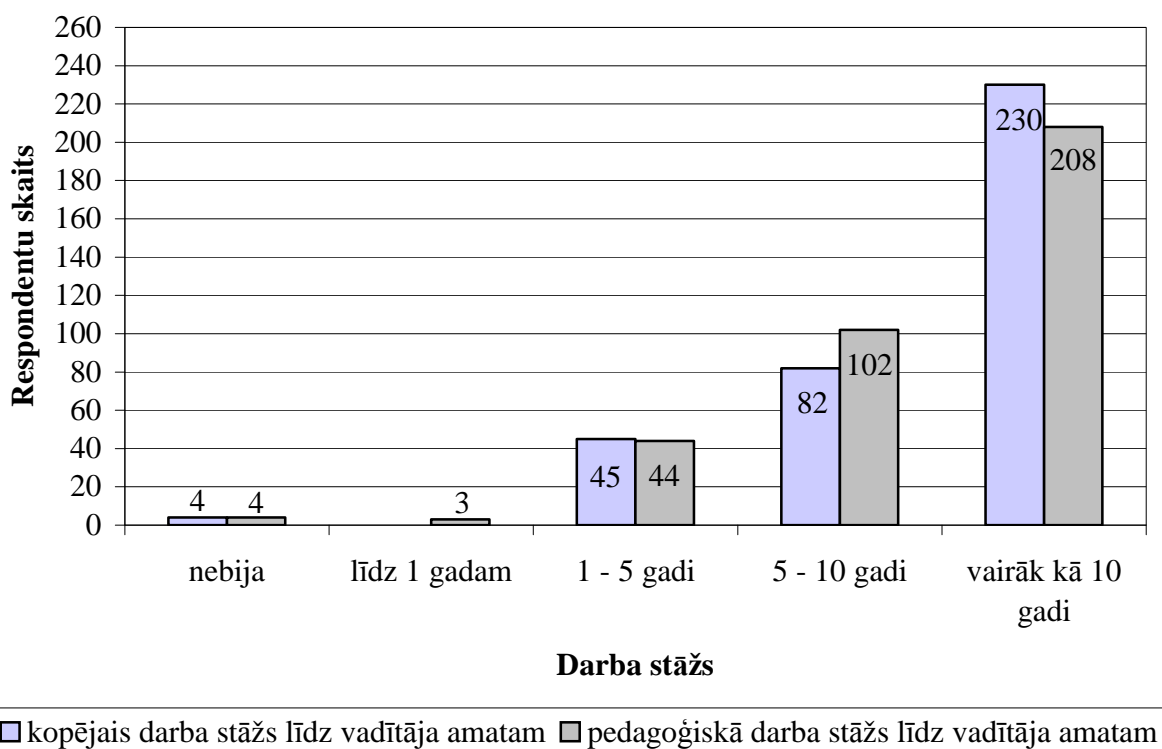


14. attēls. Respondentu darba stāžs skolas direktora amatā



## 8.2. Vadošā darba izvēles motivācijas vērtējums un analīze

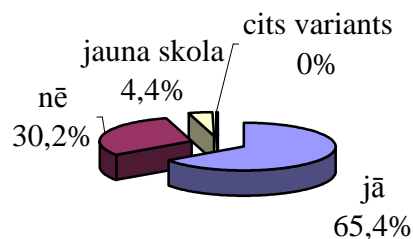
Lai izpētītu izglītības iestāžu vadītāju vadošā darba izvēles motivāciju, aptaujas anketā tika lūgts, norādīt iepriekšējā darba pieredzi (pedagoģisko un kopējo darba stāžu gados) pirms vadošā darba uzsākšanas (15. attēls). **4** respondenti norāda, ka vispārīzglītojošās skolas direktora amata pienākumus sākuši pildīt, tūlīt pēc augstskolas beigšanas bez pedagoģiskā vai jebkāda cita darba pieredzes. Pirmajā darba gadā par skolu direktoriem ir kļuvuši **3** respondenti. Redzam, ka **48** (13,3%) respondenti ir sākuši strādāt par vispārīzglītojošās dienas skolas direktoru ar nelielu dzīves un pedagoģiskā darba pieredzi (līdz 5 gadiem). To vispārīzglītojošo dienas skolu direktoru, kuri amata pienākumus sākuši pildīt ar pedagoģisko un kopējo darba stāžu no 5 līdz 10 gadiem, ir krietni vairāk. Visvairāk pētījuma dalībnieku par vispārīzglītojošo skolu vadītājiem sākuši strādāt tad, kad uzkrāta dzīves un darba pieredze, strādājot pedagoģiskajā un arī citā darbā (vairāk nekā 10 gadus). Šai respondentu grupai ir uzkrāta ievērojami lielāka darba pieredze, ne tikai pedagoģijā, bet strādājot arī citās jomās. Acīmredzot dzīves un darba pieredze kalpo par motivāciju, izvēloties skolas direktora karjeru.



15. attēls. Darba pieredze līdz skolas direktora darba uzsākšanai

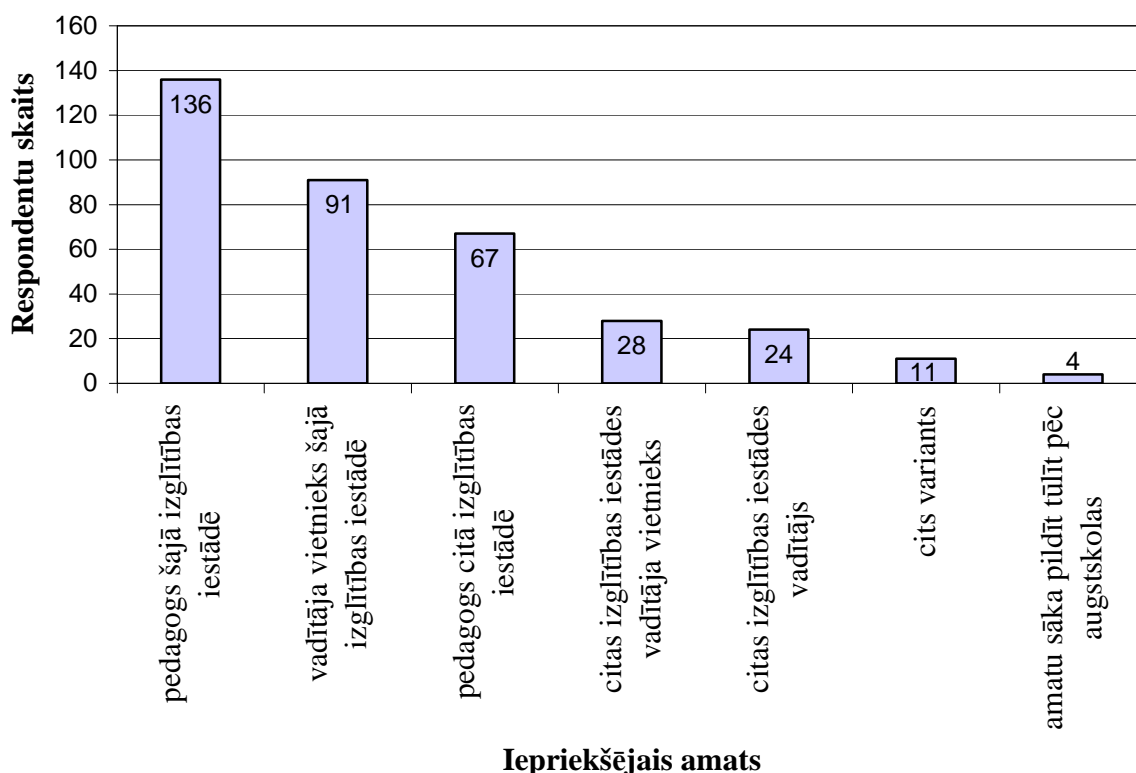
Visi respondenti ir atbildējuši uz jautājumu – Vai Jūs strādājat šajā iestādē, pirms kļūvāt par vadītāju? **236** (65,4%) – strādājuši, bet **109** (30,2%) – nē un **16** veidojuši jaunu skolu (16. attēls). Līdz ar to var secināt, ka lielākā daļa no pētījumā iesaistītajiem

vispārizglītojošo dienas skolu direktoriem izglītības iestādes vadītāja karjeru uzsākuši tajā pašā izglītības iestādē, kur strādājuši līdz tam. Tātad zināmā un pierastā vidē.



#### 16. attēls. Vai respondents strādāja šajā skolā pirms kļuva par vadītāju?

Visi pētījuma dalībnieki ir norādījuši savu amatu vai darba vietu pirms sāka strādāt par vispārizglītojošās dienas skolas direktoru (17. attēls). Visvairāk – **136** (37,7%) respondenti ir strādājuši par pedagogiem, bet **91** par direktora vietnieku šajā izglītības iestādē.

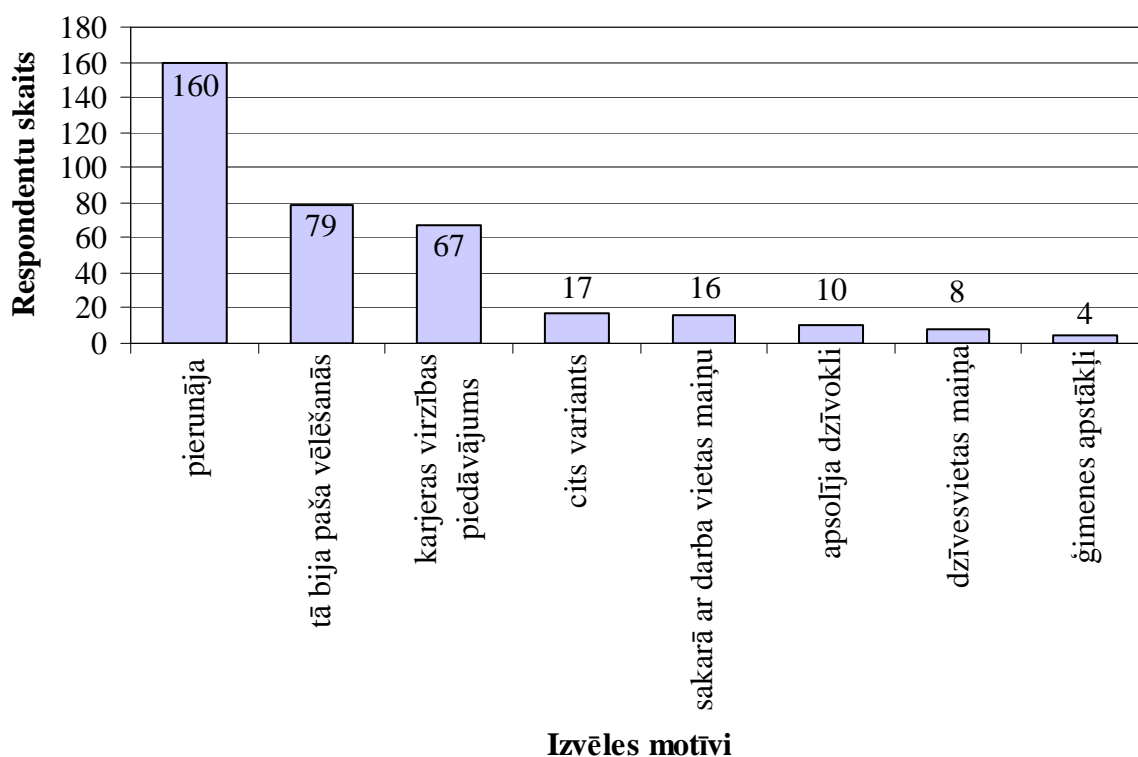


#### 17. attēls. Respondentu iepriekšējais amats

Atklājas datu nesakritība ar atbildēm uz iepriekšējo jautājumu. To varētu skaidrot ar respondentu kļūdām, aizpildot anketas, vai arī ar to, ka tie **9** respondenti, kas iepriekšējā jautājumā norādīja, ka strādāja skolā pirms stājās direktora amatā, tur strādāja papildus darbā.

24 respondenti norāda, ka iepriekš strādājuši par citas izglītības iestādes vadītājiem, bet 28 – par citas izglītības iestādes vadītāja vietniekiem. Tātad 52 (14,4%) pētījuma dalībnieki vadītāja amatu tagadējā darba vietā sākuši pildīt ar dzīves, pedagoģiskā un vadoša darba pieredzi izglītības iestādē. 11 respondenti norāda citus variantus, no kuriem 6 ir ar izglītību nesaistītās jomas, bet 5 – saistīti ar izglītību (darbs Izglītības pārvaldē, Pieaugušo izglītības centrā un citur).

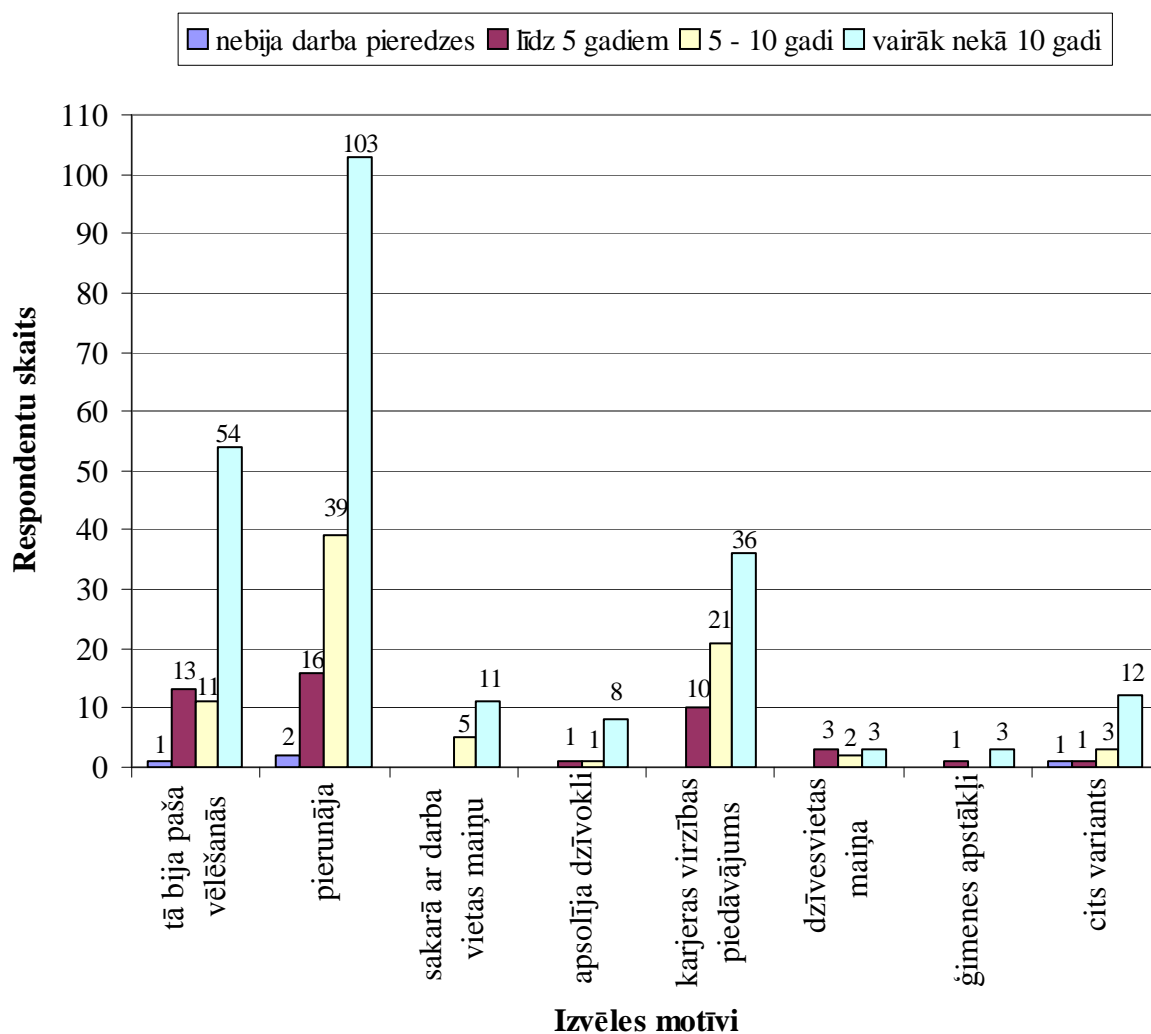
Visi respondenti norāda arī vadošā darba izvēles motīvus (18. attēls, 16. tabula). Vislielākais skaits – 160 (44,3%) pētījuma dalībnieku atzīst, ka ir pierunāti kļūt par skolas direktoru. 67 (18,6%) respondentiem ir izteikts piedāvājums, bet 79 (21,9%) norāda, ka paši vēlējušies, kļūt par direktoru. 17 respondenti papildus piedāvātajiem variantiem nosauc citus – bija direktora vēlēšanas (7), kolektīvs virzīja (6), citādi nebija darba (1), norīkoja (1), pēc sadales nostādīja fakta priekšā (1) (13. pielikums). Rodas jautājumi, kāpēc tik daudz pierunāto, norīkoto, uzrunāto un citādi ārēji motivēto jauno vispārējās izglītības iestāžu vadītāju, kāpēc salīdzinoši tik maz ir to, kuri paši ir vēlējušies kļūt par vispārējās dienas skolu direktoriem.



#### 18. attēls. Vadošā darba izvēles motīvi

Lai izprastu pētījumā iesaistīto izglītības iestāžu vadītāju karjeras izvēles motivāciju, tiek noskaidrota izvēles motīvu un darba pieredzes saistība (19. attēls). Analizējot to skolu direktoru vadošā darba izvēles motīvus, kuriem nebija nekādas darba pieredzes, redzam, ka

divi ir pierunāti, viens pēc sadales nostādīts fakta priekšā, bet vēl vienam, kļūt par direktoru, bija paša vēlēšanās, kas ir labi saprotams, jo respondents absolvējis Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolu (RPIVA), iegūstot kvalifikāciju „Izglītības darba vadītājs un viena priekšmeta skolotājs pamatskolā”. Otrais RPIVA absolvents ar tādu pašu kvalifikāciju par skolas direktoru kļuvis, pieņemot karjeras virzības piedāvājumu. Starp respondentiem ar darba pieredzi līdz 5 gadiem dominējošais motīvs izglītības iestādes vadītāja amata izvēlē bija pierunāšana, tikai pēc tam paša vēlēšanās. Pētījuma dalībnieki ar darba pieredzi no 5 līdz 10 gadiem atzīst, ka izvēli noteica, galvenokārt, pierunāšana un karjeras virzības piedāvājums. Savukārt, respondenti, kuri izglītības iestādes vadītāja karjeru izvēlējušies ar 10 un vairāk gadu darba stāžu, lielākoties ir pierunāti vai uzrunāti un tikai nelielai daļai, strādāt par direktoru, bijusi paša vēlēšanās. Tātad respondentu ar dažādu darba pieredzi izglītības iestādes vadītāja karjeras izvēlē vērojamas līdzīgas tendences – „pierunāšana” ir vadošā izvēles motivācijā (19. attēls). Tai seko „karjeras virzības piedāvājums” un „paša vēlēšanās”. Dominē ārējā motivācija – pierunāšana, ieteikšana, virzīšana, ievēlēšana, kā arī sadzīves



19. attēls. Vadoša darba izvēles motīvu saistība ar darba pieredzi

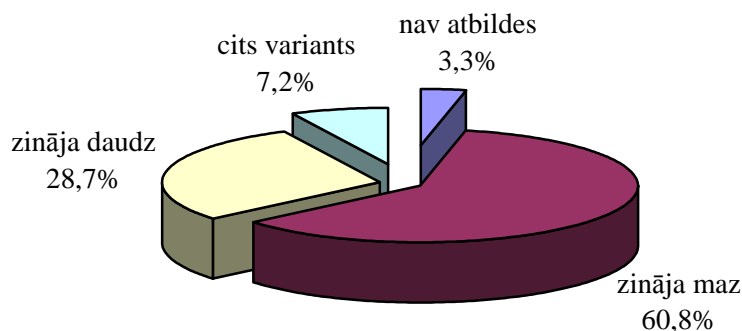
problēmu risinājums – dzīvokļa piešķiršana, labāk atalgots darbs, darbs tuvu dzīves vietai un citi, bet iekšējā motivācija ir tikai nelielai daļai no pētījumā iesaistītajiem vispārizglītojošo dienas skolu direktoriem. Analizējot aptaujas dalībnieku vispārizglītojošo dienas skolu direktoru karjeras izvēles motīvus saistībā ar specialitāti (16. tabula), redzam, ka tikai vairākumam respondentu ar vēstures un sociālo zinību pasniedzēja kvalifikāciju pašiem bijusi vēlēšanās, kļūt par vadītājiem. Visu pārējo specialitāšu pārstāvju vidū „pierunāšana” ir kā noteicošais vai pat vienīgais motīvs izglītības iestādes vadītāja karjeras izvēlei. Tikai tad seko „paša vēlēšanās” un „karjeras virzības piedāvājums”.

16. tabula

### Respondentu specialitātes un karjeras izvēles motīvi

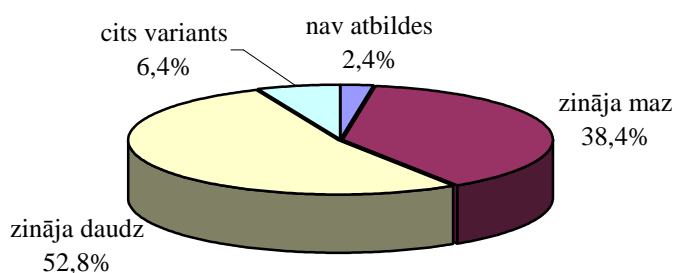
Specialitāte	Vadītāja karjeras izvēles motīvi							
	tā bija paša vēlēšanās	pierunāja	sakarā ar darba vietas maiņu	apsolīja dzīvokli	karjeras virzības piedāvājums	dzīvesvietas maiņa	ģimenes apstākļi	cits variants
vēstures, sociālo zinību pasniedzējs	11	9	3		5	1		
sākumskola, bioloģija, veselības mācība	1							
latviešu valodas un literatūras skolotājs	10	21	1	1	6		1	3
pedagogs	1	1			1			
sākumskolas skolotājs	7	20			5			3
darbmācība un kultūras vēsture	1				2			
matemātika, fizika	17	37	5		18	3	2	3
speciālais pedagogs		1			1			
ģeogrāfija	3	3		2	1	2		1
vizuālā māksla, darbmācība	2	1		1	1			
bioloģija, ķīmija	8	15	4	1	10			4
klavierspēles pedagogs							1	
angļu valoda	2	3						1
filozofija		1						
sporta skolotājs	5	16	1	1	3	1		
defektologs					4			
pamatskola	3	15		1	5			
tiflopedagos				1				
mūzika	2	1			1	1		
pirmskola, psiholoģija	3	3		1	1			
logopēds		1						
māksla		1						
krievu valoda un literatūra	1	7	1		2			2
masu uzvedumu režisors		1						
vācu valoda	1	2	1	1				
izglītības darba vadītājs	1				1			
jurists		1						
<b>Kopā:</b>	<b>79</b>	<b>160</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>67</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>17</b>

Pētījumā iesaistītie vispārizglītojošo dienas skolu direktori, kuri iepriekš nebija strādājuši šajā skolā (109) vai veidoja jaunu skolu (16), tika lūgti izvērtēt to informāciju par izglītības iestādi (20. attēls) un izglītības iestādes apvidu (21. attēls), kas bija viņu rīcībā pirms darba uzsākšanas. **36** (28,7%) respondenti no **121**, kas novērtējuši savu informētību par izglītības iestādi pirms darba uzsākšanas, uzskata, ka par skolu zinājuši daudz, **76** (60,8%), ka maz, vērtējumu nav **3** anketās un **9** respondenti norāda citu variantu – mācījās bērns, mācījās radnieki, mācījās paziņu bērni, vai tikai atzīmē, ka ir cits variants, to neatklājot.



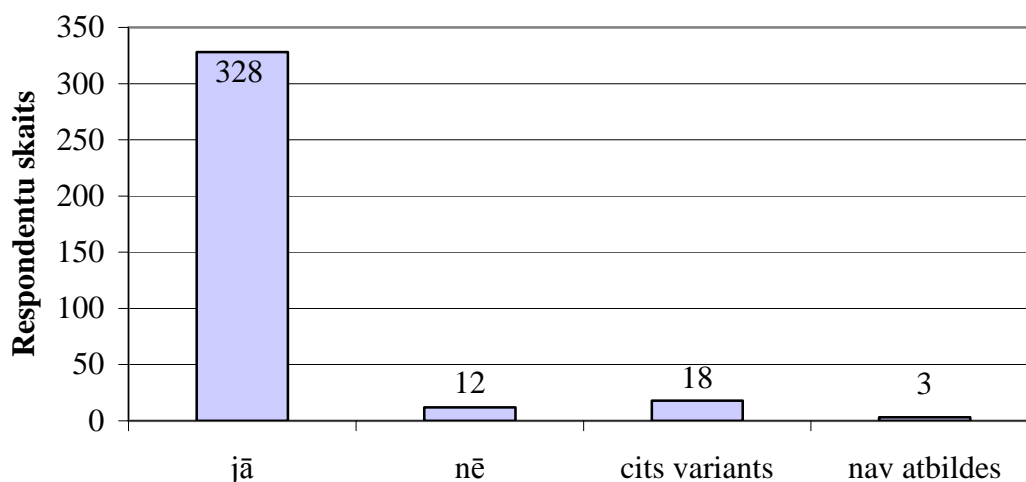
20. attēls. Respondentu informētība par izglītības iestādi pirms darba uzsākšanas

**122** respondenti ir izvērtējuši arī informāciju, ko viņi ir zinājuši par izglītības iestādes apvidu pirms vadošā darba uzsākšanas (21. attēls). **48** (38,4%) respondenti uzskata, ka viņi par skolas apvidu zinājuši maz, **66** (52,8%), ka daudz. Savukārt **8** (6,4%) atzīmē, ka ir cits variants, to nenosaucot, bet **3** (2,4%) anketās atbilžu nav. Salīdzinot informācijas vērtējumus par skolu un tās apvidu, redzam, ka respondentiem pirms darba uzsākšanas vairāk informācijas ir bijis par izglītības iestādes apvidu nekā par izglītības iestādi. Diemžēl lielākajai respondentu daļai gan informācija par izglītības iestādi, gan tās apvidu ir bijis maz, kas nesekmē adaptācijas norisi.



21. attēls. Respondentu informētība par izglītības iestādes apvidu

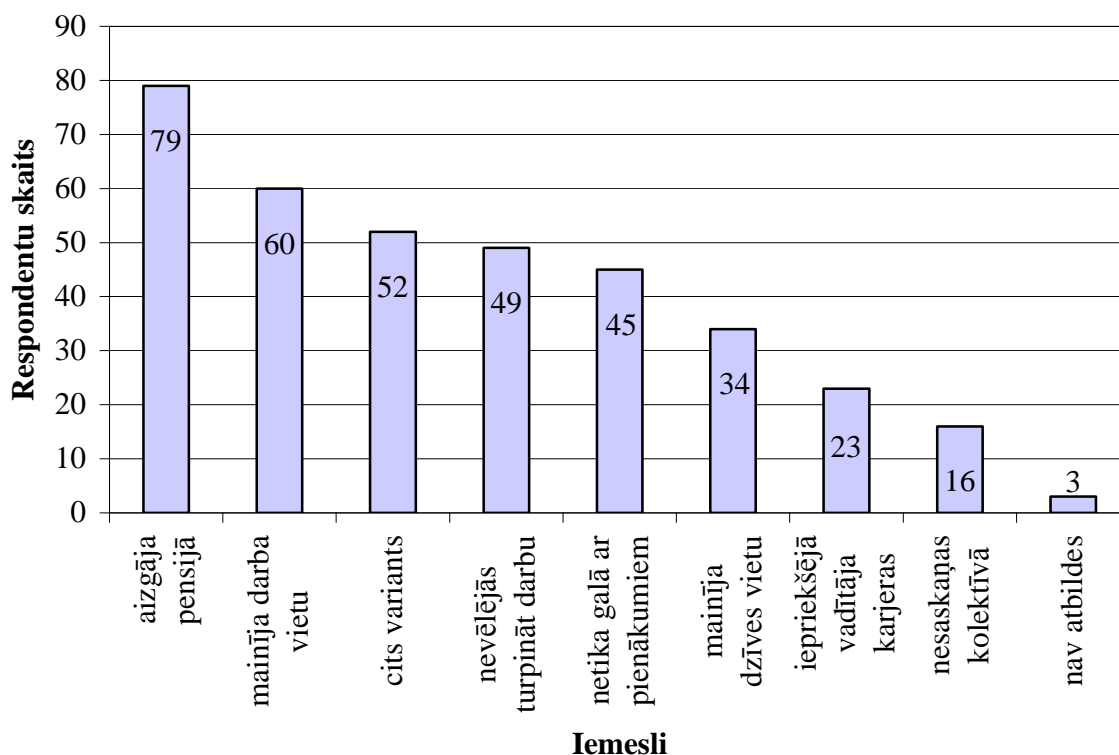
Uz jautājumu – *Vai Jūs zinājāt, kāpēc notiek vadītāja maiņa?* – **328** (90,9%) respondenti atbild apstiprinoši, **12** (3,3%) atzīst, ka nav zinājuši, **18** (5%) norāda, ka cits variants, diemžēl neuzrakstot kāds, bet **3** (0,8%) uz šo jautājumu neatbild (22. attēls).



## 22. attēls. **Vai respondenti kā amata pretendenti zināja direktora maiņas iemeslus?**

Izglītības iestādes vadītāja maiņas iemeslus nosaukuši **358** (99,2%) respondenti. **3** (0,8%) uz šo jautājumu nav atbildējuši (23. attēls). **52** (14,4%) pētījuma dalībnieki ir nosaukuši arī citus iemeslus (13. pielikums), papildinot aptaujas anketā piedāvātos. Ja jaunajam direktoram ir zināmi konkrētie izglītības iestādes vadītāja maiņas iemesli, tad darba uzsākšana ir vieglāka, jo saprotamāka ir izglītības iestādē izveidojusies situācija un pārliecinošāk var prognozēt tās attīstības gaitu un plānot savu un izglītības iestādes darbību. Diemžēl arī precīzi zinot iepriekšējā vadītāja darba pārtraukšanas iemeslus, nevar droši prognozēt izglītības iestādē izveidojušās situācijas attīstības tendences un gaitu, to pamatīgi neizpētot. Vienkāršāk ir tiem jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem, kuri vadītāja karjeru uzsāk pazīstamā kolektīvā un ierastā vidē, ja iepriekš ir bijuši pedagogi vai izglītības iestādes vadītāja vietnieki. Pārmaiņas izglītības iestādē, kuras izraisījusi vadītāja maiņa, un to attīstības gaitu ir grūti prognozēt, jo tās ietekmē neprognozējamie iekšējie apstākļi (pārmaiņas neformālajās grupās, neformālo līderu maiņa, savstarpējo attiecību maiņa un citi) un neprognozējamie ārējie apstākļi (izglītības iestādes attiecību maiņa ar izglītības iestādes dibinātāju, apkārtējo sabiedrību, Izglītības pārvaldes darbiniekiem, izglītojamo vecākiem, sabiedriskajām organizācijām) (*Upeniņš* 2004). Prakse liecina, ka ne vienmēr vadītāja maiņas iemesli, kas it kā paši par sevi vēsta par sarežģīto situāciju izglītības iestādē (piemēram, nesaskaņas kolektīvā, vadītājs netiek galā ar pienākumiem vai nevēlas dažādu apstākļu dēļ turpināt darbu, konflikts ar pašvaldību un citi), ir sekmīgas jaunā izglītības iestādes vadītāja adaptācijas traucējošie apstākļi, jo bieži šīs maiņas iemesls būtībā ir pats

direktors, kurš neprot un nevēlas veidot labas attiecības ar izglītības iestādes darbiniekiem, izglītojamiem, viņu vecākiem un/ vai apkārtējo sabiedrību, vietējās pašvaldības un Izglītības pārvaldes darbiniekiem.



23. attēls. **Skolas direktora maiņas iemesli**

Viens no veiksmīgas vadītāja darbības nosacījumiem ir organizatoriskās spējas un organizatoriskā darba pieredze. Pētījuma dalībniekiem tika piedāvāts novērtēt organizatoriskā darba pieredzi, ko viņi ir ieguvuši mācoties skolā kā skolēni, studiju laikā kā studenti, strādājot skolā par skolotājiem un veicot dažādus vadītāja pienākumus (24. attēls, 17. tabula). Šim nolūkam tika izmantota Osguda skala (*Geske, Grīnfelds* 2006, 119. lpp.). Respondentiem tika piedāvātas četras skalas, kurām norādītas tikai galējās vērtības „nekāda” un „liela”. Uz dotajām skalām atzīmētas tikai galējās vērtības, jo, ja tiek piedāvāti diskrēti atbilžu varianti – skalas starpvērtības, tad tiek ierobežota respondentu izvēle, kas, savukārt, var ietekmēt vērtējumu rezultātus. Pētījumā iesaistīto skolu direktoru uzdevums bija, novērtēt skolā, augstskolā un darbā kā skolotājam un vadītājam iegūto organizatoriskā darba pieredzi, izvēlēties savu atbildes vietu uz skalas un atzīmēt to. Lai iegūtos rezultātus varētu apkopot un apstrādāt, skala tika izvēlēta ar noteiktu garumu – 70 mm. Respondentu izvēlēta vērtība tika noteikta, izmērot attālumu no galējā negatīvā vērtējuma punkta „nekāda” līdz atzīmētajai vietai uz skalas. Lai pētītu iegūto vērtību sadalījumus, tika veikta sākotnējo datu analītiskā grupēšana, izdalot atsevišķi Osguda skalas galējās vērtības. Pērējās vērtības tika sadalītas pa



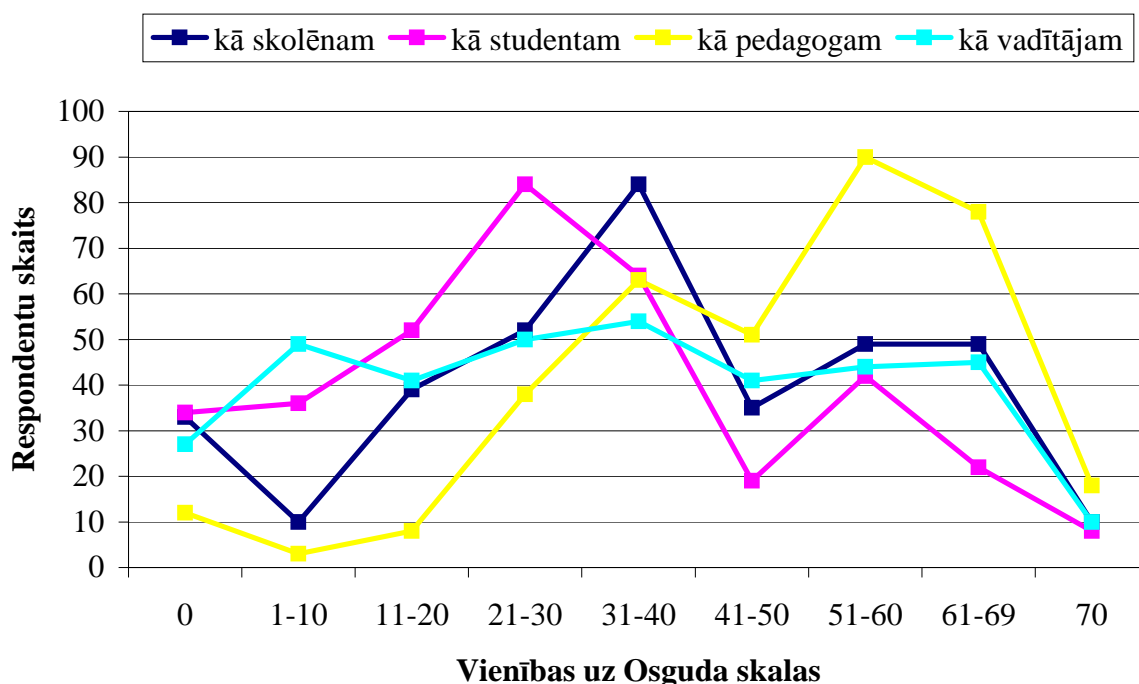
noteiktiem intervāliem (17. tabula). Analītiskajā grupēšanā iegūtie dati tika izmantoti organizatoriskā darba pieredzes pašvērtējuma sadalījuma izveidošanai (24. attēls).

17. tabula

### Respondentu iepriekšējās organizatoriskā darba pieredzes pašvērtējums

Organizatoriskā darba pieredze:	Vienības uz Osguda skalas								
	0	1-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-69	70
kā skolēnam	33	10	39	52	<b>84</b>	35	49	49	10
kā studentam	34	36	52	<b>84</b>	64	19	42	22	8
kā pedagogam	12	3	8	38	63	51	<b>90</b>	78	18
kā vadītājam	27	49	41	50	<b>54</b>	41	44	45	10
Kopā:	106	98	140	224	<b>265</b>	146	225	194	46

Iepriekšējās organizatoriskā darba pieredzes vērtējumu veica visi respondenti (361). Skalas galēji negatīvo vērtējumu „nekāda” izvēlējušies **106** respondenti, lielākoties tā vērtējot organizatoriskā darba pieredzi, kas iegūta skolā (33) un augstskolā (34), bet vismazāk kā skolotājam (12). Galēji pozitīvo vērtējumu „liela” atzīmējuši **46** respondenti. Visvairāk respondenti šādi vērtējuši skolotāja darbā iegūto organizatorisko pieredzi (18).

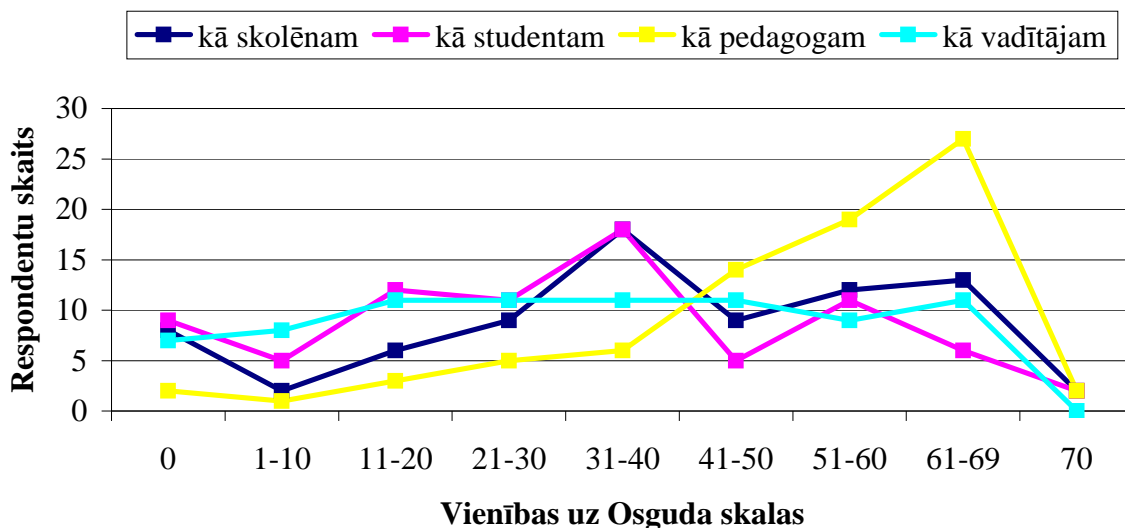


24. attēls. Organizatoriskā darba pieredzes pašvērtējums

Organizatoriskā darba pieredzes pašvērtējuma sadalījums (24. attēls) dod iespēju analizēt pētījumā iesaistīto vispārizglītojošo dienas skolu direktoru organizatoriskā darba pieredzes pašvērtējumu. Analizējot pašvērtējumu sadalījumus, redzam, ka lielākā daļa respondentu augstāk vērtējuši to organizatoriskā darba pieredzi, ko viņu ieguvuši, strādājot

skolā kā skolotāji. Šo pieredzi arī vismazāk vērtē ar galēji negatīvo vērtību – „nekāda” un visvairāk ar galēji pozitīvo vērtējumu – „liela”. Izvērtējot organizatoriskā darba pieredzi kā vadītājam, respondentu vērtējums ir izkliedēts visas skalas garumā ar izteikti mazu galēji pozitīvo vērtējumu skaitu. Šo vērtējumu lielākoties sniedz tie, kas jau ir strādājuši par izglītības iestāžu vadītājiem vai vadītāju vietniekiem iepriekš. Studiju laikā iegūto organizatoriskā darba pieredzi pētījuma dalībnieki vērtē pieticīgi, jo lielākais skaits vērtējumu atrodas skalas kreisajā pusē no vidusposma. Aptaujātie vispārīzglītojošo dienas skolu direktori salīdzinoši augstu vērtējuši skolas laikā iegūtās organizatoriskās iemaņas. Šim grafikam ir izteikts maksimums skalas vidusposmā un salīdzinoši lielāks izvēlēto vērtību skaits skalas labajā pusē.

Pētījumā organizatoriskā darba pieredzes pašvērtējuma sadalījums tika izmantots, lai noteiktu vai pastāv sakarība starp izglītības iestādes vadītāja karjeras izvēles motīviem un respondentu organizatoriskā darba pieredzes pašvērtējumiem. Lai to veiktu, tika izvēlēti divi visvairāk norādītie motīvi – „pierunāja” un „tā bija paša vēlēšanās”. Pētījumā apkopotie aptaujas anketas dati tika filtrēti (Lasmanis 2002b, 47. lpp.), atlasot to respondentu sniegtos datus, kuri par vadošā darba izvēles motīvu bija norādījuši „pierunāja”, un tie, kuri atzina, ka „tā bija pašu vēlēšanās”. Iegūtie dati par organizatoriskā darba pieredzes vērtējumiem tika grupēti un izveidoti empīriskie sadalījumi (25. attēls; 26. attēls).

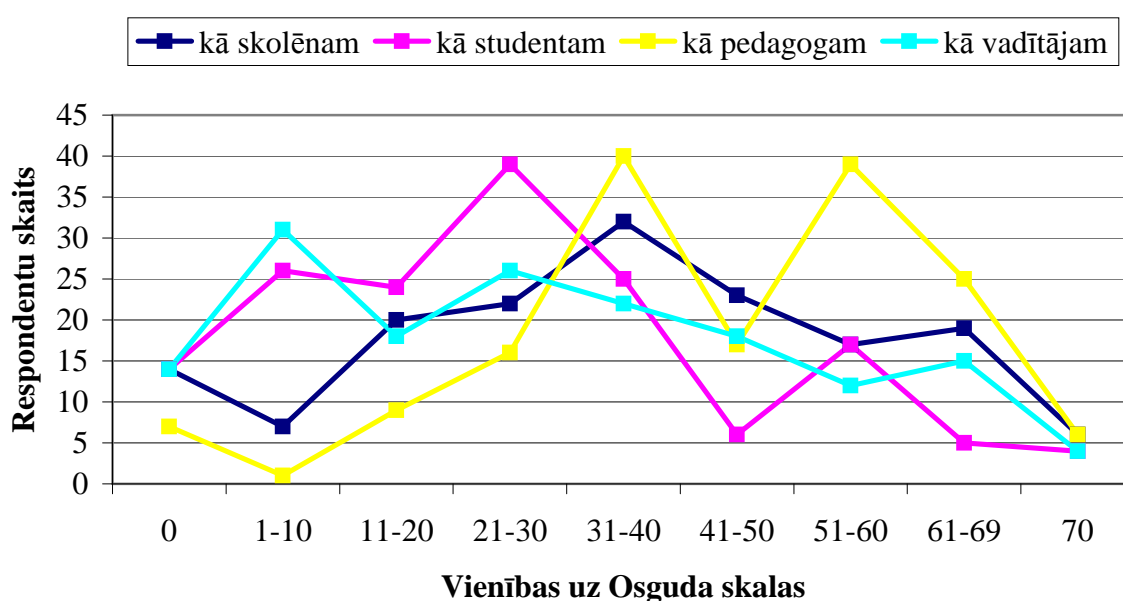


25. attēls. Respondentu (kuriem bija vēlēšanās kļūt par direktoru) organizatoriskā darba pieredzes pašvērtējums

Analizējot organizatoriskā darba pieredzes pašvērtējuma sadalījumus, redzam, ka pastāv izteiktas atšķirības starp šo respondentu grupām. Tie respondenti (25. attēls), kuri norāda, ka kļūt par skolas direktoru ir bijusi paša vēlēšanās, augstāk vērtē skolotāja darbā iegūto organizatoriskā darba pieredzi un organizatoriskās iemaņas, kas iegūtas mācoties skolā.

Savukārt zemāks ir studiju gados iegūtās pieredzes vērtējums. Šīs grupas respondentu izvēlēto vērtības ir vienmērīgāk izvietotas pa skalu nekā otrās grupas vērtības.

Pētījuma dalībnieki (26. attēls), kuri atzīst, ka ir pierunāti, strādāt par vispārīzglītojošas dienas skolas direktoru, zemāk vērtē organizatoriskā darba pieredzi, ko viņi ir ieguvuši kā studenti un vadītāji. Nevienmērīgs sadalījums ir pedagoga darbā iegūto organizatorisko iemaņu vērtējumam ar izteiktiem maksimumiem skalas vidusposmā un skalas labās daļas vidusposmā. Šīs grupas respondentu skolā iegūtās organizatoriskā darba pieredzes vērtējumu sadalījums ir gandrīz simetrisks attiecībā pret skalas vidusposmu, kur tam ir maksimums. Viesiem trijiem sadalījumiem vērojams salīdzinoši mazs izvēlēto galēji pozitīvo vērtējumu – „liela” skaits.

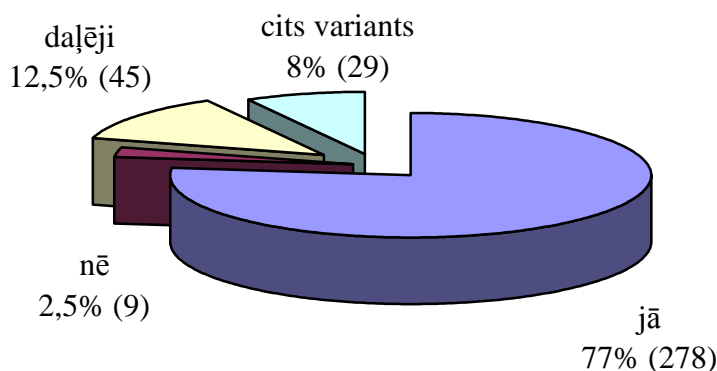


26. attēls. Respondentu (kuri tika pierunāti strādāt par direktoru) organizatoriskā darba pieredzes pašvērtējums

### 8.3. Jauno izglītības iestāžu vadītāju darbības un problēmas

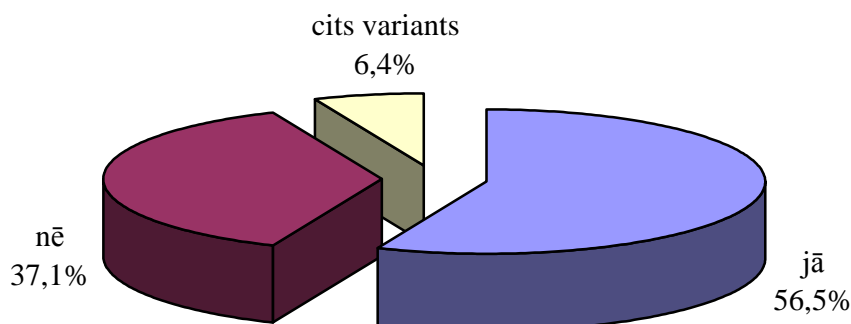
Lai izvērtētu jauno izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposmu, tiek noskaidrots, kādas darbības viņi veica, uzsākot pildīt vispārīzglītojošas skolas direktora pienākumus, un kādas bija problēmas. Visi respondenti ir atbildējuši uz jautājumu – *Vai Jūs, uzsākot darbu, iepazināties ar izglītības iestādes tradīcijām?* (27. attēls). **278** (77%) pētījuma dalībnieki ir atbildējuši apstiprinoši, **45** (12,5%) norādījuši, ka tradīcijas iepazinuši daļēji, bet **9** (2,5%) atzinuši, ka „nē”. **29** (8%) pētījuma dalībnieki norāda, ka cits variants, kuru atklāj tikai **4**, no kuriem **2** ir skolas absolventi, **1** tradīcijas ir zinājis, **1** – pats tās veidojis kopā ar iepriekšējo vadītāju (13. pielikums). Interesanti, ka arī tie vispārīzglītojošo dienas skolu direktori, kuri

pirms stāšanās amatā skolā jau ir strādājuši, norāda, ka ir iepazinušies ar izglītības iestādes tradīcijām. Neizpratni rada apstākļi, ka skolotāji tādējādi atzīst, ka, strādājot skolā, par skolu visu īsti visu nav zinājuši. Rodas jautājumi – *Vai tā ir pavirša attieksme pret aptaujas anketas jautājumu?*, *Vai skolotāji skolas direktora amata pienākumus uzsāk pildīt ar lielu pietāti pret izglītības iestādi?* Diemžēl pētījumā apkopotie dati uz šiem jautājumiem atbildi nedod.



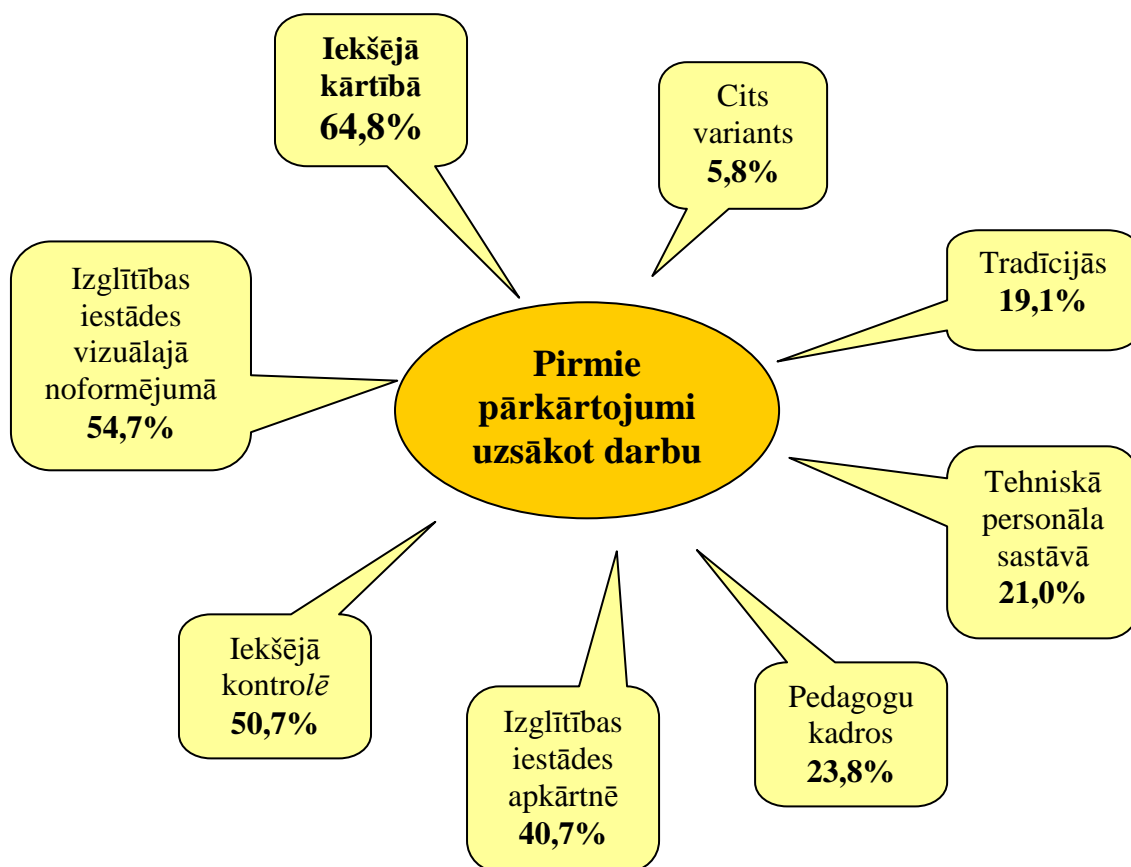
27. attēls. **Vai respondenti iepazīna izglītības iestādes tradīcijas?**

Uz aptaujas anketas jautājumu – *Vai tradīcijas tiek turpinātas?*, atbildes snieguši visi pētījuma dalībnieki (28. attēls), no kuriem **204** (56,5%) atbildējuši apstiprinoši, **134** (37,1%) respondenti – noliedzīgi, bet **23** (6,4%), ka cits variants. Kā citi varianti tiek norādīti – „mainoties laikiem ieviestas daudzas citas”, „daļēji, jo laikmeta prasības mainās” un „tradīcijas tika radītas, jo iestāde bija ļoti jauna” (13. pielikums).



28. attēls. **Vai tradīcijas tiek turpinātas?**

Aptaujas anketā izglītības iestāžu vadītājiem par vadošās darbības sākumposmu respondenti tiek aicināti nosaukt pirmos pārkārtojumus, kuri veikti, uzsākot pildīt izglītības iestādes vadītāja pienākumus. Apkopojot un analizējot iegūtos datus, varam modelēt sākumposma situāciju, ņemot vērā pirmos jauno izglītības iestāžu vadītāju veiktos pārkārtojumus (29. attēls).



29. attēls. **Pirmie pārkārtojumi uzsākot izglītības iestādes vadītāja darbu**

Kā norāda visvairāk pētījuma dalībnieki – **234** (64,8%), pirmie pārkārtojumi ir veikti izglītības iestādes iekšējā kārtībā. Savukārt, **198** (54,8%) norāda, ka vispirms veikti pārkārtojumi izglītības iestādes vizuālajā noformējumā, **183** (50,7%), ka veiktas izmaiņas iekšējā kontrolē, bet **147** (40,7%) – izglītības iestādes apkārtnē. Pārējos piedāvātos variantus respondenti izvēlējušies krietni mazāk. **21** (5,8%) pētījuma dalībnieks ir norādījis citu atbilžu variantu (13. pielikums). Vairāki respondenti uzsver, ka visu darījuši lēnām nesteidzoties, pakāpeniski un pēc vajadzības, turpinājuši iesākto un pārkārtojusies pamazām. **3** respondenti strikti norāda, ka tūlīt pēc darba uzsākšanas nav veikuši nekādus pārkārtojumus, un vairāki atzīst, ka to nevajadzētu darīt. Pētījuma dalībnieki nosauc arī citas jomas, kurās veikuši pirmās pārmaiņas (sadarbība ar citām organizācijām, metodiskā darba organizācija, darba aizsardzības organizācija, skolotāju savstarpējās attiecības).

Lai analizētu vispārizglītojošo dienas skolu direktoru pirmās darbības dažādās jomās – pedagoģiskā procesa vadīšanā, saimnieciski finansiālajā jomā, personālvadībā, aptaujas anketās tika piedāvātas dažādas darbības šinīs jomās, kā arī respondenti varēja pierakstīt savus variantus. Pētījuma dalībnieki tika lūgti veiktās darbības sarakstēt izpildīšanas secībā. Lai noteiktu nosacīto svarīgumu – rangu – katrai norādītajai darbībai attiecīgajā jomā kopumā, tika aprēķināta nosacītā summa, kuru ieguva katras darbības izvēļu skaitu (katrai ranga vērtībai atsevišķi) sareizinot ar atbilstošo koeficientu no virknes, kas veidojās, sakārtojot ranga skaitļus apgrieztā secībā (1. rangam atbilstošo izvēļu skaitu sareizina ar pēdējā ranga skaitli utt.), un iegūtās vērtības sasummējot. Ņemot vērā nosacītās summas tiek noteikts nosacītais svarīgums – rangs.

Analizējot respondentu pirmās darbības pedagoģiskā procesa vadīšanā (18. tabula), redzam, ka rangu tabulā pirmajā vietā pārliecinoši atrodas „Iepazīstas ar izglītības iestādes dokumentāciju kopumā”, kurai seko citas piedāvātās darbības, un **29** respondenti ir atzīmējuši, ka bijis cits variants, to neuzrakstot, bet **11** pētījuma dalībnieki tos ir atklājuši (13. pielikums). Kā vērā ņemamas, jāatzīmē sekojošās respondentu veiktās darbības: „organizēju tikšanos ar skolēniem un vecākiem”, „organizēju sarunas ar skolēnu padomi” un „organizēju vecāku sapulci”.

Iegūtais pedagoģiskā procesa organizācijā un vadībā veikto darbību sakārtojums parāda loģisku jaunā izglītības iestādes vadītāja darbības uzsākšanu šajā jomā. Jāatzīst, ka pārāk maz uzmanības savas darbības sākumposmā vispārizglītojošo dienas skolu direktori ir veltījuši izglītojamiem un viņu vecākiem.

18. tabula

### Respondentu pirmās darbības pedagoģiskā procesa vadīšanā

Pirmās darbības pedagoģiskā procesa organizācijā un vadībā	Darbības rangs							Kopā izvēlējušies	Nosacītā summa	Nosacītais svarīgums (rangs)
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.			
Iepazīstas ar izglītības iestādes dokumentāciju kopumā	194	41	44	19	8	0	0	306	1 924	<b>1</b>
Individuālās sarunās iepazīstas ar pārējo administrāciju	64	93	51	21	5	1	0	235	1 362	<b>2</b>
Individuālās sarunās iepazīstas ar pedagogiem	24	60	87	46	25	1	0	243	1 224	<b>3</b>
Izpēta pedagoģiskā procesa rezultātus	21	61	41	75	52	1	1	252	1 177	<b>4</b>
Noskaidro sabiedrības attieksmi pret izglītības iestādi	29	40	33	49	83	0	3	237	1 056	<b>5</b>
Cita darbība	5	5	5	3	3	6	2	29	125	<b>6</b>

Izvērtējot pētījuma dalībnieku pirmās darbības saimnieciskajā jomā (19. tabula), jāatzīst, ka veikto darbību secība ir loģiska un teorētiski pamatota, izņemot to, ka vispārīzglītojošo dienas skolu direktori neadvekāti zemu novērtē inventarizācijas nozīmi, kura būtu jāveic tūlīt pēc iepazīšanās ar izglītības iestādes finansiālo dokumentāciju, jau pieņemot izglītības iestādi. **14** respondenti ir atzīmējuši, ka bija cits variants, bet tikai **3** to ir norādījuši – „meklēju līdzekļus skolas remontam no bijušajiem absolventiem – uzņēmējiem”, „iesaistīju aktīvāk skolas dzīvē vecākus” un „to veic dibinātāju padome”.

19. tabula

### Respondentu pirmās darbības saimnieciski finansiālajā jomā

Pirmās darbības saimnieciski finansiālajā jomā	Darbības rangs										Kopā izvēlējušies	Nosacītā summa	Nosacītais svarīgums (rangs)
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.			
Iepazīstas finansiālajiem dokumentiem	94	76	48	31	24	4	8	1	0	0	286	2424	<b>1</b>
Noskaidro pašvaldības attiecības ar izgl. iestādi	93	60	31	21	26	7	8	7	1	0	254	2111	<b>2</b>
Vērtē tehnisko stāvokli, plāno uzlabošanu	11	47	52	55	43	22	11	11	0	0	252	1779	<b>3</b>
Veic inventarizāciju	54	47	44	31	14	18	9	6	0	1	224	1761	<b>4</b>
Individuāli iepazīstas ar tehnisko personālu	56	57	33	25	17	15	6	9	0	0	218	1740	<b>5</b>
Sāk iestādes remontu	25	23	59	23	29	29	29	16	0	0	233	1573	<b>6</b>
Novērtē apkārtni un plāno rekonstrukciju	7	19	21	35	41	33	22	7	2	0	187	1178	<b>7</b>
Organizē sakopšanas talkas	5	10	18	29	20	33	26	26	2	0	169	958	<b>8</b>
Cita darbība	7	0	1	3	0	1	1	1	0	0	14	111	<b>9</b>

Analizējot vispārīzglītojošo dienas skolu direktoru izvēlētās pirmās darbības un to skaita sadalījumu pa rangiem, uzsākot amata pildīšanu, personālvadības jomā, izvērtējot pedagoģisko un tehnisko darbinieku atbilstību un kadru nodrošinājumu (20. tabula), jāsecina, ka, apkopojot aptaujas anketu datus, iegūtais rangs sadalījums visumā atbilst loģiskai to darbību secībai, kuras būtu jāveic jaunajiem izglītības iestādes vadītājiem ar pedagoģisko un tehnisko personālu. **10** pētījuma dalībnieki ir atzīmējuši, ka veikuši citu darbību, bet tikai divi tās ir nosaukuši – „izveidoju kadru politikas plānu”, „izzināju un novērtēju pedagogu un tehnisko darbinieku domas un vēlmes”. Viens respondents norāda, ka viss palicis „bez izmaiņām”, bet divi, ka tas ir bijis Tautas izglītības nodaļas vai Izglītības pārvaldes pārziņā (13. pielikums).

**Pirmās darbības personālvadības jomā**

Darbības kadru atbilstības izvērtēšanā un kadru nodrošinājumā	Darbību rangs						Kopā izvēlējušies	Nosacītā summa	Nosacītais svārgums (rangs)
	1.	2.	3.	4.	5.	6.			
Iepazīstas ar darbinieku sarakstiem	138	34	25	13	5	0	215	1147	<b>1</b>
Novērtē darbinieku izglītības atbilstību	33	89	82	35	11	0	250	1098	<b>2</b>
Izvēlas vietniekus	94	45	35	30	25	0	229	1069	<b>3</b>
Noskaidro vakances un sāk meklēt trūkstošos	35	72	48	47	28	0	230	959	<b>4</b>
Individuālās sarunās iepazīstas ar darbiniekiem	39	57	55	43	33	0	227	934	<b>5</b>
Cita darbība	6	0	1	2	0	1	10	47	<b>6</b>

Viens no galvenajiem izglītības iestāžu vadītāju aptaujas par vadošās darbības sākumposmu mērķiem bija, noskaidrot nopietnākās problēmas, ar kurām saskārās jaunie direktori, uzsākot darbu. Apkopotie dati rāda (21. tabula), ka par lielāko problēmu vadošās darbības sākumposmā aptaujātie vispārizglītojošo dienas skolu direktori atzīst juridisko un lietvedības zināšanu trūkumu, Darba likuma un Darba aizsardzības likuma nezināšanu. **172** (47,6%) pētījuma dalībnieki atzīst, ka sekmīgākas darbības nodrošināšanai traucējis zināšanu

21. tabula

**Nopietnākās problēmas darbības sākumposmā**

Nopietnākās problēmas, kas traucēja sekmīgākai darbībai sākumposmā	Problēmu rangs					Kopā izvēlējušies	Nosacītā summa	Nosacītais svārgums (rangs)
	1.	2.	3.	4.	5.			
Nekompetence jurisprudencē	133	47	32	28	24	264	1029	<b>1</b>
Darba likuma nezināšana	53	79	45	32	24	233	804	<b>2</b>
Zināšanu trūkums lietvedībā	41	55	88	48	17	249	802	<b>3</b>
Zināšanu trūkums darba aizsardzībā	25	42	38	82	42	229	613	<b>4</b>
Zināšanu trūkums darba plānošanā	27	45	47	26	27	172	535	<b>5</b>
Zināšanu trūkums ugunsdrošībā	8	20	23	30	61	142	310	<b>6</b>
Organizatorisko iemaņu trūkums	20	15	12	11	19	77	237	<b>7</b>
Nebija psiholoģiski gatavs/a darbam	21	5	8	9	10	53	177	<b>8</b>
Cits variants	16	2	1	2	6	27	101	<b>9</b>
Nepilnīgas zināšanas psiholoģijā	3	7	6	9	11	36	90	<b>10</b>
Nav saskarsmes prasmes	1	8	7	5	10	31	78	<b>11</b>
Zināšanu trūkums pedagoģijā	1	1	1	3	4	10	22	<b>12</b>



un praktisko iemaņu trūkums darba plānošanā. 142 vispārizglītojošo skolu direktori par sākumposma nopietnu problēmu atzīst zināšanu trūkumu ugunsdrošībā. Savukārt 77 pētījuma dalībniekiem problēmas radīja organizatorisko iemaņu trūkums. Samērā nedaudzi respondenti norāda, ka problēmas izraisīja nepilnīgās zināšanas psiholoģijā (36) un pedagoģijā (10), kā arī vadošam amatam neatbilstošās saskarsmes iemaņas (31). 53 vispārizglītojošo skolu direktori atzīst, ka, darbu uzsākot, nopietnas problēmas sagādājis tas apstāklis, ka nebijuši psiholoģiski gatavi vadītāja darbam.

Analizējot sakarību starp respondentu pedagoģisko darba stāžu un respondentu skaitu, kuri nebija psiholoģiski gatavi vadošam darbam, redzam, ka ar to saskārušies respondenti no visām grupām gan ar mazu, gan ar lielu pedagoģiskā darba pieredzi, pie kam šo faktu vairāk atzinušas sievietes nekā vīrieši (22. tabula). Ja salīdzinām pedagoģiskā darba stāža grupas, tad jāatzīst, ka visvairāk ar šo problēmu ir saskārušies tie aptaujātie vispārizglītojošo skolu direktori, kuru pedagoģiskā darba stāžs līdz vadītāja amatam ir no 1 līdz 5 gadiem.

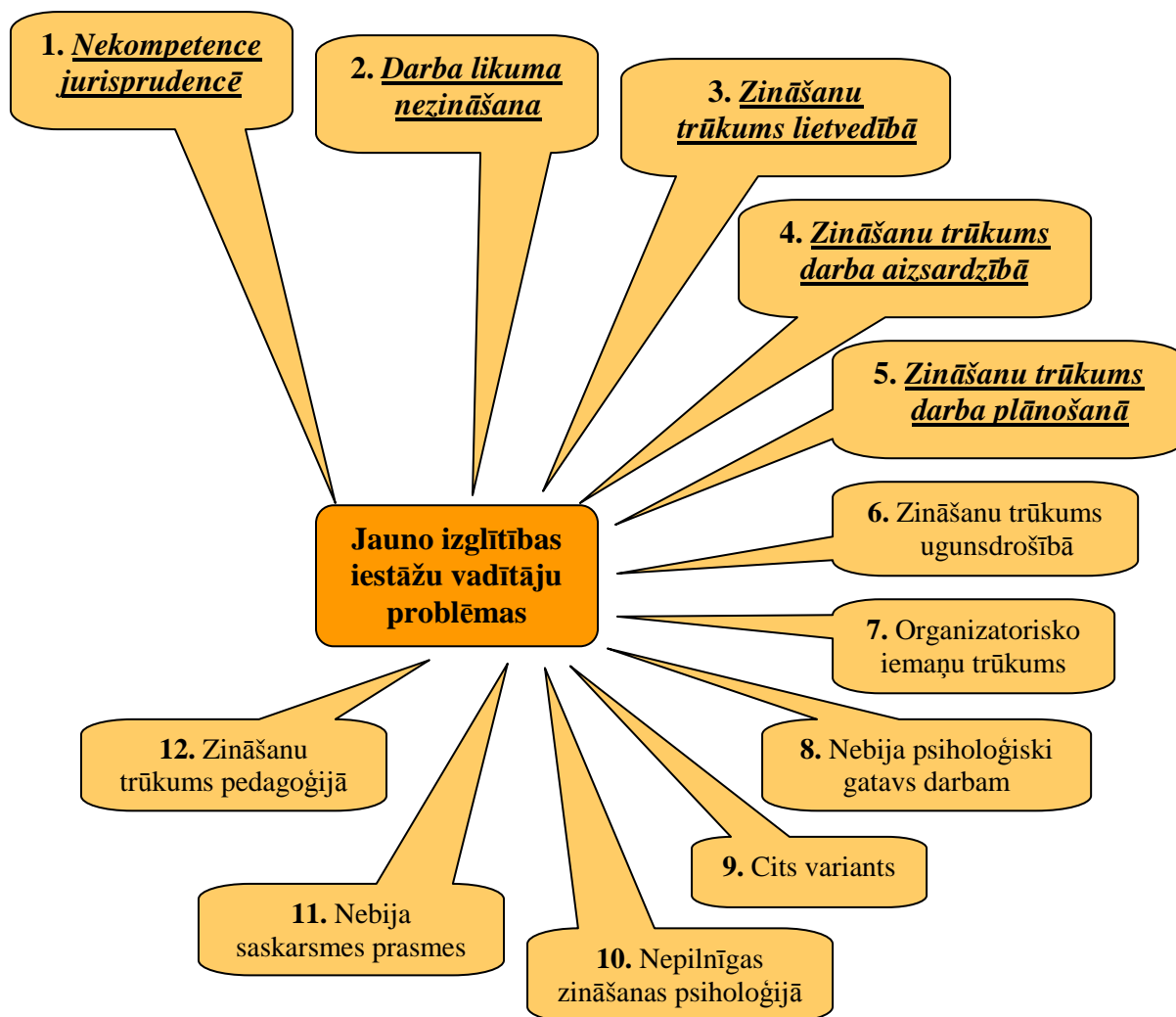
22. tabula

**Respondentu dzimuma un pedagoģiskā darba stāža statistika,  
kuri nebija psiholoģiski gatavi vadošam darbam**

Pedagoģiskais darba stāžs	Skaitis	% no grupas	%	Derīgie %	Kumulatīvie %
līdz 1 gadam	1	14,3	1,9	1,9	1,9
1 - 5 gadi	8	18,2	15,1	15,1	17,0
5 - 10 gadi	14	13,7	26,4	26,4	43,4
vairāk nekā 10 gadi	30	14,4	56,6	56,6	100
Respondenti kopā	53	14,7	100	100	-
- t.sk. sievietes	44	16,2			
- t.sk. vīrieši	9	10,3			

**27** (7,5%) pētījumā iesaistītie vispārizglītojošo dienas skolu direktori nosauc citas sākumposma problēmas (13. pielikums). No kurām kā nozīmīgākās jāatzīmē, problēmas, ko izraisa izglītības iestādes kolektīvs, tā īpatnības, darbinieku atturīgā, nogaidošā attieksme, pat neuzticēšanās, kura asāk izpaužas, ja jaunais vadītājs ir ienācējs, kā arī tās problēmas, kuras saistās ar skolas dibinātāju un/vai pašvaldības intereses trūkumu par notiekošo izglītības iestādē. Tikai viens respondents norāda, ka problēmu nav. Pētījuma dalībnieki norāda, ka problēmas darbības sākumposmā radījis zināšanu trūkums skolvadībā (3), grāmatvedībā (2) un nepilnīgās zināšanas citās jomās. Kā sākumposma problēmas tiek norādītas arī dibinātāja vēlmes, laika trūkums, paniskās bailes no „augšas” un citas.

Datu apstrādes rezultāti ļauj modelēt jauno izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposmu, izvērtējot tajā radušās problēmas pēc nozīmīguma (30. attēls). Modelī problēmām ir norādīts rangs un izceltas pirmās piecas nozīmīgākās.



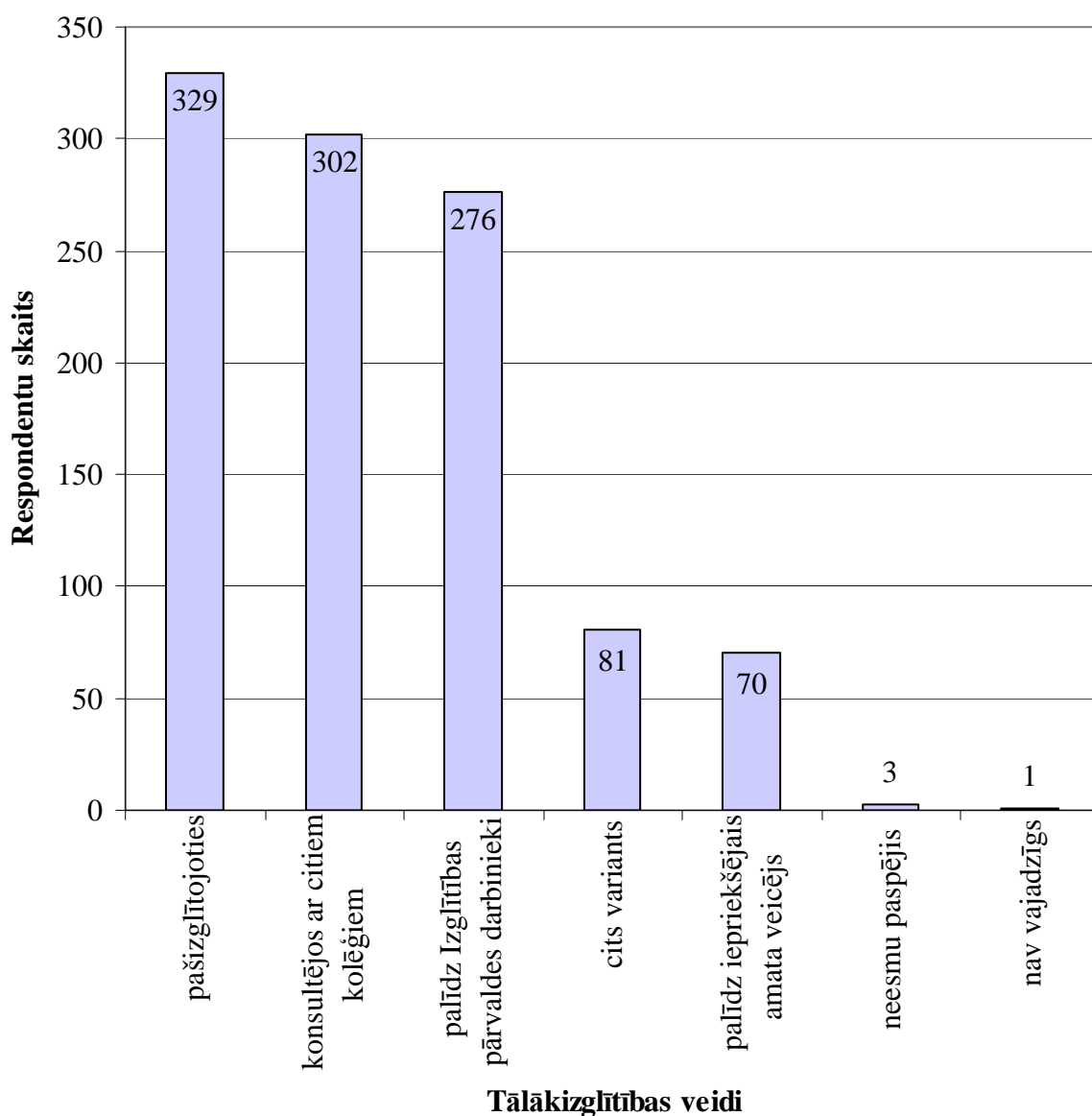
30. attēls. *Nopietnākās jauno izglītības iestāžu vadītāju problēmas darbības sākumposmā*

#### 8.4. Izglītības iestāžu vadītāja amata pretendentu speciālas izglītošanas un psiholoģiskās sagatavošanas nepieciešamības analīze

Lai noskaidrotu izglītības iestāžu vadītāju amata pretendentu speciālas sagatavošanas un izglītošanas nepieciešamību, vispirms aptaujas anketās respondentiem bija jānorāda, vai pirms izglītības iestādes vadītāja darba uzsākšanas viņu bija ieguvuši specifiskas zināšanas izglītības vadības jomā, to ieguves formu un saturu. **116** (32,1%) pētījuma dalībnieki ir atbildējuši, ka pirms vadošā darba uzsākšanas ir ieguvuši zināšanas izglītības vadībā (13. pielikums). Visvairāk – **71** respondents zināšanas izglītības vadībā ir ieguvis dažādosursos, no kuriem 30 izglītojušies skolvadībasursos, 2 –ursos Skolu valžu inspektoriem, 6 –ursos jaunieceltajiem skolu direktoriem, 13 –ursos direktoru vietniekiem, bet 1 –ursos skolu akreditāciju ekspertiem. **22** respondenti norāda, ka zināšanas izglītības vadībā ieguvuši, studējot dažādās studiju programmās. **20** respondenti norāda, ka zināšanu avots izglītības vadībā ir pieredze – darbs Izglītības pārvaldē (4), direktora vietnieka mācību darbā (14),

metodiskās apvienības un metodiskās komisijas vadītāja (1) un mātes pieredze (1). Savukārt 3 respondenti atzīst, ka zināšanas izglītības vadībā pirms izglītības iestādes vadītāja darba uzsākšanas ieguvuši pašmācības ceļā.

Pētījuma dalībnieki ir norādījuši, kā zināšanas izglītības vadībā tiek papildinātas (31. attēls). Visvairāk – 329 (91,1%), respondenti ir atzinuši, ka zināšanas izglītības vadībā tiek iegūtas pašizglītojoties. 302 (83,7%) atzīst, ka zināšanas izglītības vadībā tiek iegūtas konsultējoties ar kolēģiem, bet 276 (76,5%) izmantojuši Izglītības pārvaldes darbinieku palīdzību. 70 respondenti norāda, ka atbalstu teorētiskajos un praktiskajos jautājumos sniedz iepriekšējais amata veicējs. 3 pētījuma dalībnieki to vēl nav spējuši, bet viens apgalvo, ka, papildināt zināšanas izglītības vadībā, viņam nav vajadzīgs. Citus veidus norāda 81 (22,4%)



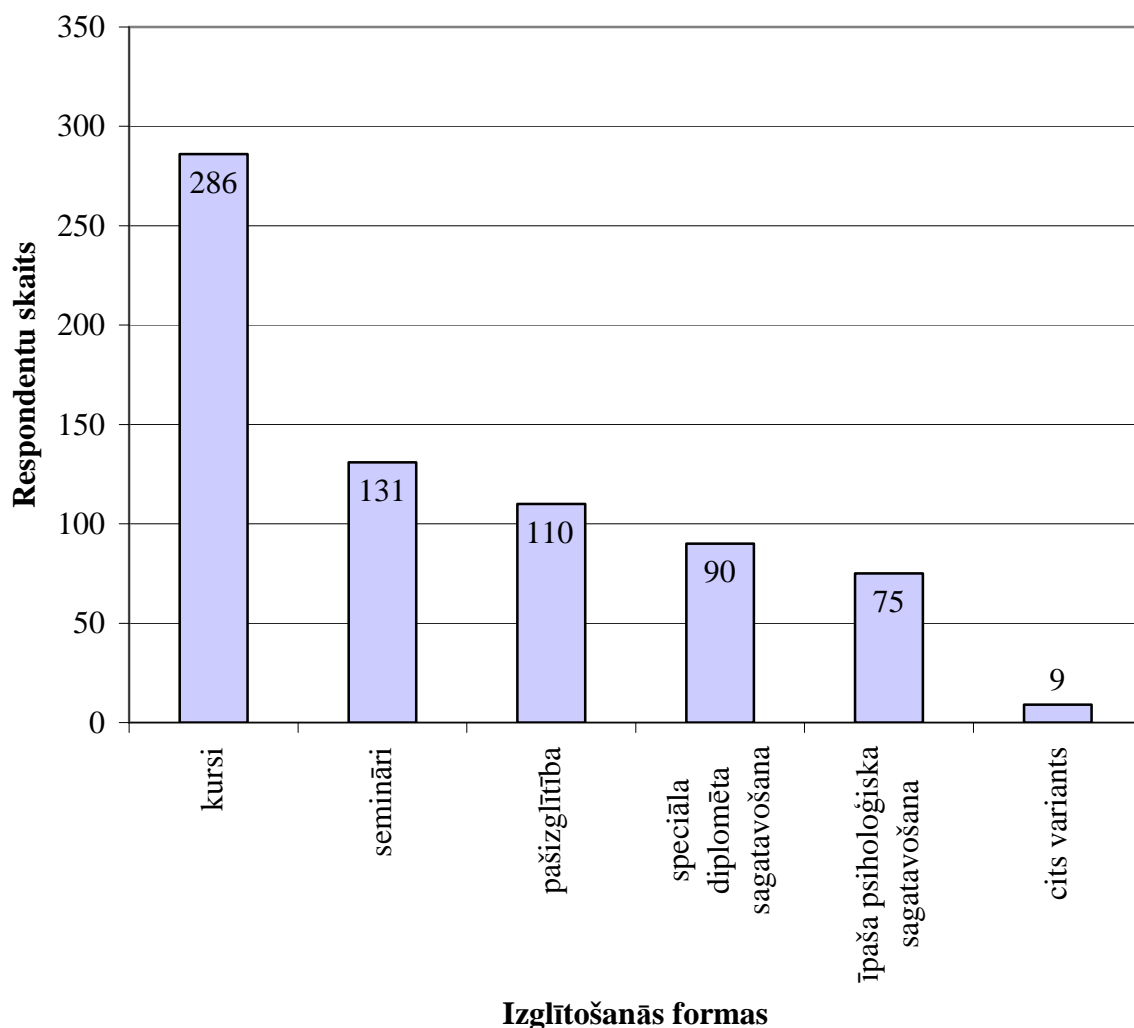
31. attēls. Tālākizglītības veidi

respondents (13. pielikums), no tiem **62** norādījuši, ka zināšanas izglītības vadībā papildina kursus, **16** – semināros, **14** – studējot maģistrantūrā. Savukārt, **3** respondenti uzsākuši jurisprudences studijas. Daži pētījuma dalībnieki atzīst, ka šim nolūkam izmanto konsultācijas ar vietniekiem, pašvaldību darbiniekiem, Izglītības un zinātnes ministrijā un Valsts ieņēmumu dienestā.

Visi pētījuma dalībnieki ir izteikuši savu viedokli par to, vai izglītības iestāžu vadītājiem pirms darba uzsākšanas ir nepieciešama īpaša sagatavošana un izglītošana. **324** (89,9%) respondenti atbild apstiprinoši, bet **37** (10,2%) šādu nepieciešamību neatzīst. Aptaujātie vispārizglītojošo dienas skolu direktori atklāj savas domas arī par to, kam būtu jāveic izglītības iestāžu vadītāju amata pretendentu sagatavošana un izglītošana (13. pielikums). Visvairāk pētījuma dalībnieki – **59** (16,3%), uzskata, ka tas jāveic Izglītības pārvaldēm, bet **55** (15,2%), ka tas ir Izglītības un zinātnes ministrijas pienākums. **38** (10,5%) vispārizglītojošo dienas skolu direktori norāda, ka topošo izglītības iestāžu vadītāju izglītošanu jāveic augstskolām, pie kam viens uzsver – tikai LU. Divi respondenti domā, ka Latvijas Universitātē varētu atjaunot Tautas izglītības organizatoru sagatavošanas un kvalifikācijas celšanas fakultāti. Pētījuma dalībnieki min arī citus variantus – vienots izglītības iestāžu vadītāju tālākizglītības centrs, tālākizglītības centri, speciāli skolu vadītāju sagatavošanas kursi, īpaša organizācija, darba devēji, uzsverot, ka sagatavošanā jāiesaista pieredzējuši speciālisti – skolu direktori-eksperti, juristi, finansisti. Viens respondents norāda, ka nevēlas šajā jautājumā iedziļināties. Savukārt viens aptaujas dalībnieks atzīst, ka īsti nesaprot, kam būtu jāveic jauno izglītības iestāžu vadītāju sagatavošana.

Pētījumā iesaistītie vispārizglītojošo dienas skolu direktori norāda vēlamās topošo izglītības iestāžu vadītāju izglītošanas formas (32. attēls). Visvairāk – **286** (79,2%), respondenti kā vēlamāko jauno vadītāju izglītošanas formu atzīst kursus un **131** (36,3%) – seminārus. Ievērojami mazāk pētījuma dalībnieki par vēlamajā izglītošanās formām uzskata pašizglītību (**110** – 35,7%), speciālu diplomētu sagatavošanu (**90** – 25,0%) un īpašu psiholoģisku sagatavošanu (**75** – 20,8%). Citos atbilžu variantos respondenti neiesaka izglītošanās formas, kas papildinātu piedāvātās, bet norāda, ka izglītības iestāžu vadītāja amata pretendentiem vispirms jāuzkrāj pedagoģiskā darba pieredze, noteikti pildot arī klases audzinātāja pienākumus, kā arī izglītošanās veicama darbaudzinātāju – mentoru vadībā, izejot nopietnu praksi pie pieredzējuša izglītības iestādes vadītāja.

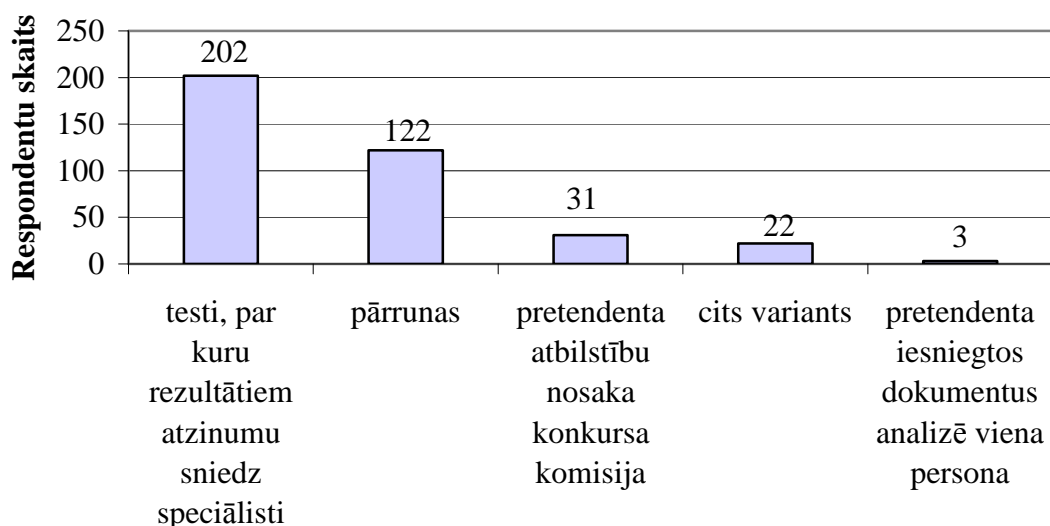
Visi respondenti sniedz atbildi uz aptaujas anketas jautājumu – *Vai ir nepieciešama īpaša piemērotības pārbaude izglītības iestādes vadītāja darbam?* **229** (63,4%) vispārizglītojošo dienas skolu direktori uzskata, ka tā ir nepieciešama, bet **132** (36,6%) šādu nepieciešamību neatzīst.



32. attēls. Respondentu ieteiktās topošo izglītības iestāžu vadītāju izglītošanas formas

202 (56,0%) aptaujātie vispārīzglītojošo dienas skolu direktori par atbilstošāko piemērotības vadošam amatam izglītības iestādēs pārbaudes formu atzīst testus, par kuru rezultātiem atzinumus sniedz speciālisti (33. attēls). 122 (33,8%) respondenti uzskata, ka organizējamās pārrunas, kurās varētu noskaidrot amata pretendenta atbilstību vadošajam darbam. Tikai 31 (8,6%) pētījuma dalībnieks atzīst pašreiz Latvijā pastāvošo izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtību, kādā Izglītības un zinātnes ministrija saskaņo pašvaldību lēmumu projektus par vispārējās izglītības, profesionālās izglītības un interešu izglītības iestāžu dibināšanu, reorganizēšanu un likvidāciju, to vadītāju pieņemšanu darbā un atbrīvošanu no darba, un izglītības pārvaldes vadītāja pieņemšanu darbā un atbrīvošanu no darba, kura nosaka, ka izglītības iestādes vadītāja amata pretendenta piemērotību vadošajam darbam izvērtē konkursa komisija, balstoties uz konkursa nolikumu (*IZM 07.01.2000. rīkojums Nr. 23*). Citu variantu piedāvā 22 (6,1%) respondenti un 3 (0,8%) atbalsta domu, ka pretendenta piemērotību vadošam darbam izglītības iestādē nosaka viena persona, balstoties

uz pretendenta iesniegto dokumentu analīzi. Kā citu variantu respondenti nosauc izglītības iestādes vadītāja vēlēšanas, eksāmenu, pārrunas ar skolas darbiniekiem, jauno skolas direktoru izvēlas darba devējs (13. pielikums). Vairāki respondenti atzīst, ka nezina, kā nav ideju, kā to veikt objektīvi, ka nav tādas vienotas sistēmas, iespējami dažādi varianti, ņemot vērā konkrēto situāciju, ka piemērotību var noteikt ar pārbaudes laiku – trīs mēnešiem, bet viens pētījuma dalībnieks apgalvo, ka nekādu nevajag.



**Pārbaudes formas**

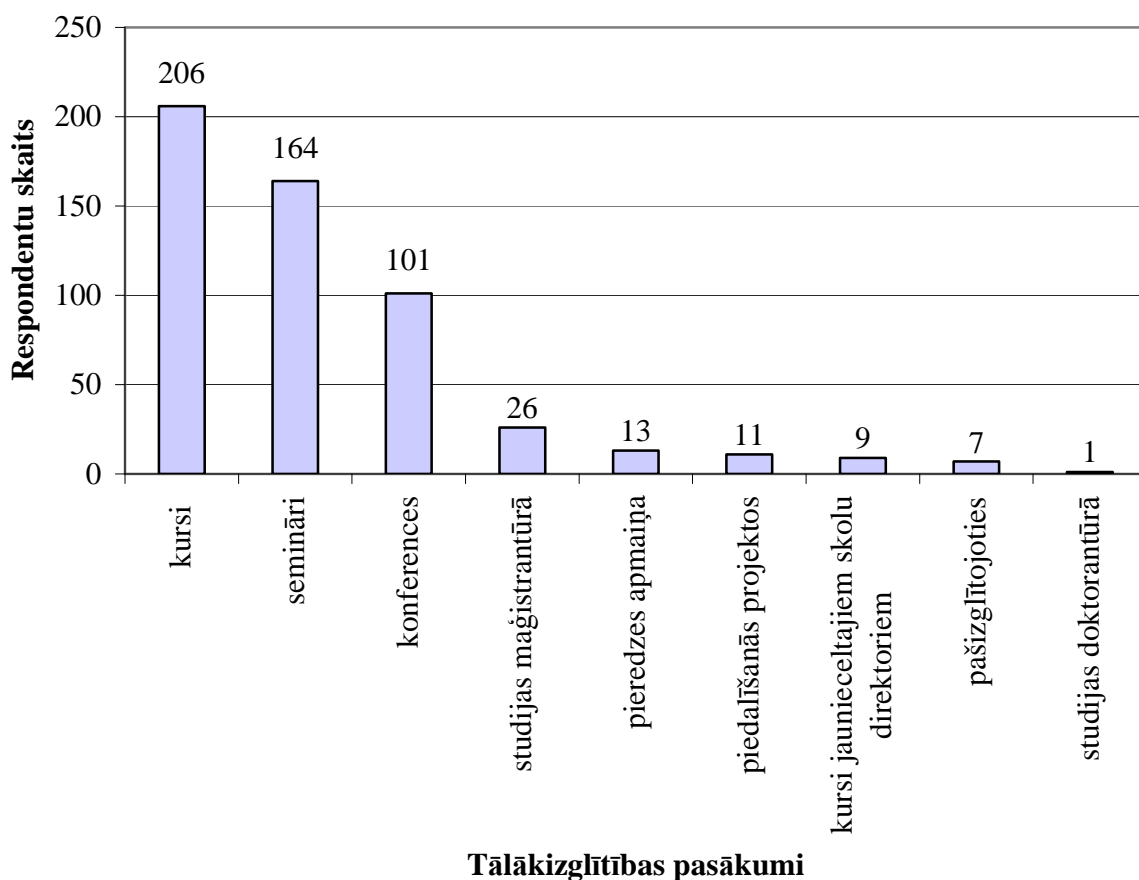
33. attēls. Piemērotības vadošajam amatam pārbaudes formas

### 8.5. Izglītības iestāžu vadītāju tālākizglītības vajadzību un veidu vērtējums

Lai noskaidrotu, kā vispārizglītojošo dienas skolu direktori tālākizglītojas, respondentiem bija jāuzraksta, kur pēdējo trīs gadu laikā viņi ir papildinājuši zināšanas izglītības vadības jautājumos. Apkopojot aptaujas anketu datus (13. pielikums), redzam (34. attēls), ka visvairāk vispārizglītojošo dienas skolu direktori profesionālo kvalifikāciju izglītības vadībā paaugstinājuši, apmeklējot kursus – **206** (57,1%), seminārus – **164** (45,4%) un piedaloties konferencēs – **101** (28,0%). **26** respondenti norādījuši studijas maģistrantūrā, bet viens pētījuma dalībnieks studijas doktorantūrā. **9** vispārizglītojošo dienas skolu direktori ir apmeklējuši kursus jaunieceltajiem skolu direktoriem. Kā tālākizglītības pasākumi tiek minēta arī pieredzes apmaiņa, piedalīšanās projektos un pašizglītība.

Apkopojot, pētījuma dalībnieku, viedokļus par to, kam būtu jāorganizē izglītības iestāžu vadītāju tālākizglītība, un kādas būtu tās vēlamās formas un saturs (13. pielikums), redzam, ka rajonos, pēc vispārizglītojošo dienas skolu direktoru ieskatiem, ar izglītības iestāžu vadītāju tālākizglītību jānodarbojas Izglītības pārvaldēm un tālākizglītības centriem. Izglītības pārvaldēm būtu jāorganizē semināri, kursi par dažādiem aktuāliem jautājumiem izglītības

vadības jomā gan rajona, gan valsts mērogā un pieredzes apmaiņa. Tālākizglītības centriem jāorganizē semināri un kursi.



#### 34. attēls. Respondentu tālākizglītības pasākumi

Pētījuma dalībnieki uzskata, ka reģionos jāorganizē konferences, lai apspriestu aktuālās problēmas izglītības jomā un dalītos pieredzē. Reģionālajām augstskolām, augstskolu filiālēm un Valsts ģimnāzijām būtu jāorganizē kursi.

Analizējot respondentu viedokļus par aktivitātēm izglītības iestāžu vadītāju izglītībā un tālākizglītībā valsts līmenī, redzam, ka konferenču organizācija ir jāuzņemas Izglītības un zinātnes ministrijai, Latvijas izglītības un zinātnes darbinieku arodbiedrībai un Latvijas izglītības vadītāju asociācijai. Pētījuma dalībnieki uzskata, ka augstskolām būtu jāpiedāvā gan studiju programmas, gan tālākizglītības programmas izglītības vadībā. Respondenti norāda, ka jauniecelto direktoru kursi būtu jāorganizē valsts līmenī. Vispārizglītojošo dienas skolu direktori cer uz Latvijas Pašvaldību mācību centra aktivitātēm izglītības iestāžu vadītāju tālākizglītībā.

Apkopojot un analizējot vispārizglītojošo dienas skolu direktoru priekšlikumus izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanai un izglītošanai (13. pielikums), redzam, ka respondentu domas dalās jautājumā par to, kādai šai izglītībai būtu jābūt. Pētījuma dalībnieki

uzskata, ka pamati izglītības vadībā ir jāiegūst pedagoģijas studiju laikā. Pie tam, labāk organizējot pedagoģisko praksi, lai tajā tiktu iekļauti arī uzdevumi izglītības vadības jomā. Daļa respondentu pauž viedokli, ka izglītības iestāžu vadītājus vajadzētu sagatavot augstskolās, kā arī veidot studiju programmas kvalifikācijas „Izglītības iestādes vadītājs” kā otrās specialitātes iegūšanai. Tiek pausts viedoklis, ka Latvijā būtu nepieciešams, izveidot izglītības iestāžu vadītāju institūtu, kas nodrošinātu izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanu un izglītošanu. Taču citi vispārizglītojošo dienas skolu direktori uzskata, ka izglītības iestāžu vadītāju izglītībai pietiktu ar sistemātiskiem kursiem, kurus jaunie izglītības iestāžu vadītājiem papildinātu prakse pie pieredzējušiem skolu direktoriem. Aptaujas dalībnieki uzskata, ka valstī jāizstrādā vienota programma, kura paredzētu un nodrošinātu izglītības iestāžu vadītāju sistemātisku tālākizglītības procesu, ietverot regulāru informēšanu aktuālajos jautājumos, paredzot sagatavošanas kursus pirms darba uzsākšanas vai uzsākot darbu, kuros topošie un jaunie vadītāji tiktu psiholoģiski sagatavoti vadošā darba uzsākšanai un izglītoti izglītības iestādes pieņemšanas jautājumos, kā arī sniegtas pamatzināšanas par skolas dokumentāciju un lietvedību jautājumiem, budžetu un citiem grāmatvedības jautājumiem, izglītības tiesiskajiem aktiem, darba tiesībām, izglītības vadībā un saskarsmes jautājumos. Pētījuma dalībnieki uzsver, ka, organizējot kursus, kā lektori būtu jāauzicina pieredzējuši izglītības iestāžu vadītāji, ka kursu saturā teorijai jābūt vienotai ar praksi. Aptaujas dalībnieki ierosina, veidot datu bāzi par potenciālajiem izglītības iestāžu vadītājiem un organizēt regulārus izglītības iestāžu vadošo darbinieku sagatavošanas kursus tiem pedagogiem, kurus rekomendē izglītības iestāžu vadītāji. Pētījuma dalībnieki iesaka, veidot rokasgrāmatu izglītības iestāžu vadītājiem.

Iepazīstoties ar vispārizglītojošo dienas skolu direktoru atziņām no izglītības vadītāja darba pieredzes, ko viņi kā pašas svarīgākās gribētu teikt kolēģim – jaunajam izglītības iestādes vadītājam (13. pielikums), redzam, ka tās ir rūpīgi pārdomātas un lakoniskas. Respondentu paustās atziņas var sadalīt vairākās grupās. Atziņas par to –

- 1) kādam izglītības iestādes vadītājam vajadzētu būt;
- 2) kāds izglītības iestādes vadītājs nedrīkstētu būt;
- 3) kas izglītības iestādes vadītājam būtu jādara un kā;
- 4) ko izglītības iestādes vadītājs noteikti nedrīkstētu darīt;
- 5) kādam būt jābūt un kāds nedrīkstētu būt izglītības iestāde vadītājs, darbu uzsākot;
- 6) ko vajadzētu darīt un kas nav ieteicams, uzsākot darbu.

Sīkāk tiek analizētas promocijas darba tematam atbilstošās atziņas par izglītības iestādes vadītāja darbības sākumposmu. Respondenti uzsver darba uzsākšanas perioda izšķirīgo lomu izglītības iestādes vadītāja karjerā un izglītības iestādes darbībā kopumā, jo



„svarīgs ir ienākšanas brīdis izglītības iestādē – ir labi jāapzinās – tu esi gaidīts vai nē.” Vispārizglītojošo dienas skolu direktori jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem iesaka, uzsākot darbu, „neuztraukties, bet sākt pamazām”, „rūpīgi izanalizēt skolas darbu iepriekšējā posmā un izvirzīt uzdevumus tālākam darbam”, pamatīgi iepazīties ar izglītības iestādi un tās darbiniekiem, noskaidrojot „visu ar iestādes darbību saistīto personu viedokļus par iestādes turpmāko darbību”, pēc iespējas objektīvāk tos izvērtējot un uz tiem balstot savas darbības stratēģiju. Pētījuma dalībnieki iesaka, „ņemt vērā iepriekš iedibinātās tradīcijas”, cienīt un saglabāt tās, nesteigties visu uzreiz mainīt, jo „ne vienmēr attaisnojas princips: jauna slota tīri mēž” un „visam ir savs laiks”. Vispārizglītojošo dienas skolu direktori uzskata, ka pirms iecerētajām pārmaiņām izglītības iestādes vadītājam ir jāizrunājas ar visiem darbiniekiem, jāuzklausā viņu vēlmes un ierosinājumi, jānoskaidro situācija kolektīvā, jāsatgavo darbinieki pārmaiņu veikšanai un nevajadzētu arī steigties mainīt visu uzreiz. Tiek izteikti atgādinājumi, būt pacietīgiem, jo viss uzreiz var neizdoties un „visas efektīvas pārmaiņas ir lēnas”. Ir pat ieteikums, „pirmajā gadā neveikt radikālas reformas (neskatoties ne uz ko), bet pilnveidot sevi kursus, semināros utt.”

Pētījuma dalībnieki brīdina, ka „sākumā būs smagi, ļoti smagi, bet viss nokārtosies un zināšanas palīdzēs sajūst gandarījumu par paveikto darbu” un iesaka, apmeklēt speciālus kursus jaunajiem skolu direktoriem un lietvedības kursus, nenobīties no jauniem izaicinājumiem, daudz mācīties un strādāt, konsultēties ar pieredzējušajiem kolēģiem, vietniekiem, Izglītības pārvaldes darbiniekiem, kā arī, ja iespējams, ar iepriekšējo izglītības iestādes vadītāju. Tomēr brīdinot, ka nevajadzētu sevi salīdzināt ar iepriekšējo amata veicēju un nekopēt savu priekšgājēju burtiski, jo „katrs mēs esam personība”. Vispārizglītojošo dienas skolu direktori jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem personālvadības jomā iesaka, ievērot šādus principus:

- 1) Izsaki droši un skaidri savu viedokli, bet uzklausī arī citus.
- 2) Necenties visiem būt labs.
- 3) Ja soli, tad turi vārdu, ja nevari, tad nesoli! Vai proti atvainoties.
- 4) Proti valdīt nosvērti, mierīgi, jo tas nomierinās arī opozīciju.
- 5) Veido savu komandu, jo kadri izšķir daudz, reizēm pat visu.
- 6) Vienādu, stingru un cilvēcīgu attieksmi pret visiem darbiniekiem.
- 7) Norobežoties no intrigām un nekad neiesaistīties tajās.
- 8) Esi demokrātisks, bet kontrolē.

## 9. Praktiski pētnieciskās daļas kopsavilkums

- 1) Promocijas darba praktiskā pētījuma 1. daļā veiktā gadījuma pētījuma ticamību nodrošina pētījuma dalībnieku izglītība un pieredze, kas iegūta izglītības iestādes vadītāja vai vadītāja vietnieka darbā, izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanā, izglītības iestāžu vadītāju un vadītāju vietnieku izglītošanā un šīs izglītības organizēšanā, kā arī pētījuma organizācija, pētījuma norises dokumentēšana un pētījumā iegūto datu interpretācija.
- 2) Gadījuma pētījumā veiktajās intervijās pētījuma dalībnieki atzīst, ka izglītības iestāžu vadītājiem pirms darba uzsākšanas nepieciešama īpaša izglītošana ar jaunas kvalifikācijas „Izglītības iestādes vadītājs” iegūšanu, atbalsts adaptācijas periodā un sistemātiska tālākizglītība turpmākajos darba gados.
- 3) Gadījuma pētījuma dalībnieki norāda uz pašreiz pastāvošās izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtības nepilnībām – nav strikti noteikts, vai konkursa komisijā ir jāiekļauj Izglītības pārvaldes darbinieku, izglītības iestāžu darbinieku, izglītojamo vecāku un sabiedrības pārstāvji un kādā statusā.
- 4) Gadījuma pētījuma dalībnieki atzīst, ka pašreizējā vispārīglītojošo skolu direktoru darbā pieņemšanas kārtība un atestācija nesekmē pretendentu un strādājošo direktoru vēlmi, iegūt vai paaugstināt savu kvalifikāciju izglītības vadības jomā.
- 5) Gadījuma pētījuma dalībnieki norāda, ka Izglītības pārvaldēm būtu jāapzina pedagogi, kas var un grib strādāt vadošu darbu, jāveido izglītības iestāžu vadošo darbinieku rezerve, laikus sagatavojot un izglītojot apzinātos izglītības iestāžu vadošo amatu pretendentes.
- 6) Promocijas darba praktiskā pētījuma 2. daļā veiktās aptaujas rezultātu validitāti un vispārināšanas iespēju nodrošina: izlases apjoms – **36,4%** no populācijas, izlases robežkļūda  $e = 0,65$  un respondentu izvēles kritēriji.
- 7) Respondentu sadalījums pēc vecuma ir tuvu normālajam sadalījumam, pie kam nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp sievietes un vīriešu sadalījumu.
- 8) **99,4%** pētījuma dalībniekiem ir augstākā pedagoģiskā izglītība, no tiem **35,5%** ir maģistra grāds, bet trijiem ir doktora zinātniskais grāds pedagoģijā. Visvairāk pētījuma dalībnieki ir absolvējuši Daugavpils Universitāti, Latvijas Universitāti un Liepājas Pedagoģijas akadēmiju. Respondentu vidū visvairāk – **23,5%**, ir fizikas un matemātikas specialitāšu skolotāji.
- 9) Pētījuma dalībnieku skaita attiecība starp respondentiem no Rīgas skolām un pārējām Latvijas skolām ir tuvu šo skolu skaita attiecībai, bet respondentu sadalījums pa dažāda tipa skolām ir tuvu šo skolu sadalījumam valstī kopumā.
- 10) Pētījuma dalībnieki pārstāv skolas, kurās visvairāk ir no **101** līdz **150** izglītojamiem un no **11** līdz **20** skolotājiem.

- 11) Pētījumā iesaistīto vispārizglītojošo dienas skolu direktori ir ar dažādu vadošā darba pieredzi. **45%** no viņiem direktori ir jau vairāk nekā 10 gadus, bet **30%** ir jauni vadītāji, jo vadošā darbā stāžs līdz 5 gadiem, no kuriem **8%** tas ir līdz 1 gadam.
- 12) **65,4%** direktori jau strādāja skolā pirms kļuva par vadītāju (37,7% bija pedagogi, bet 25,2% - direktora vietnieki), **30,2%** - nestrādāja, bet **4,4%** darbu sāka jaunā skolā.
- 13) Lielākajai respondentu daļai izvēli kļūt par skolas direktoru noteikusi ārējā motivācija (**160** tika pierunāti, **67** izteikts karjeras virzības piedāvājums un citi motīvi), bet tikai **79** iekšējā motivācija (paša vēlēšanās).
- 14) Kopumā nepastāv sakarība starp vadoša amata izvēles motīviem un pedagoģisko pieredzi vai specialitāti.
- 15) Lielākā respondentu daļa – **60,8%**, kas sāka strādāt par direktoru citā skolā, atzīst, ka par izglītības iestādi ir zinājuši maz, bet **52,8%**, ka par izglītības iestādes apvidu zinājuši daudz.
- 16) **90,9%** respondenti pirms darba uzsākšanas ir zinājuši, kāpēc notiek direktoru maiņa, un **99,2%** nosauc dažādus maiņas iemeslus, no kuriem visvairāk minētais – aizgāja pensijā (79).
- 17) Pētījuma dalībnieku organizatoriskā darba pieredzes, kas iegūta mācoties skolā, studējot un strādājot par skolotāju vai par vadītāju, pašvērtējums augstāks ir, vērtējot skolotāja darbā iegūtās organizatoriskā darba iemaņas, kas īpaši raksturīgs tiem respondentiem, kuriem pašiem bija vēlēšanās kļūt par skolas direktoru.
- 18) Lielākā daļa – **77%**, respondenti atzīst, ka iepazinuši izglītības iestādes tradīcijas. Savukārt **56,5%** tās turpina, bet **37,1%** atzīst, ka neturpina.
- 19) Pirmos pārkārtojumus, uzsākot skolas direktora darbu, pētījumā iesaistītie vispārizglītojošo dienas skolu direktori veikuši iekšējā kārtībā – **64,8%**, izglītības iestādes vizuālajā noformējumā – **54,7%**, iekšējā kontrolē – **50,7%**, izglītības iestādes apkārtne – **40,7%**.
- 20) Pētījuma dalībnieki pirmās darbības pedagoģiskā procesa vadīšanā, saimnieciski finansiālajā jomā un personālvadībā veikuši teorētiski pamatotā un loģiskā secībā.
- 21) Pētījumā iesaistītie vispārizglītojošo dienas skolu direktori atzīst, ka nopietnākās problēmas vadošās darbības sākumposmā radīja:
  - ✓ nekompetence jurisprudencē;
  - ✓ Darba likuma nezināšana;
  - ✓ zināšanu trūkums lietvedībā;
  - ✓ zināšanu trūkums darba aizsardzībā;
  - ✓ zināšanu trūkums izglītības iestādes darba plānošanā.

- 22) **14,7%** respondenti atzīst, ka nav bijuši psiholoģiski gatavi vadošam darbam, pie kam to atzīst vairāk sievietes nekā vīrieši. Vairāk šādu atbilžu ir to direktoru vidū, kuru pedagoģiskais darba stāžs, pirms viņi sākuši strādāt par izglītības iestādes vadītāju, ir no 1 līdz 5 gadiem.
- 23) **32,1%** pētījuma dalībnieki norāda, ka pirms vadošā darba uzsākšanas ir ieguvuši zināšanas izglītības vadībā, **71** – apmeklējot dažādus kursus, **22** – studējot dažādās studiju programmās, **20** nosauc pieredzi kā zināšanu avotu, bet **3** – pašizglītojoties.
- 24) Respondenti norāda, ka pēc darba uzsākšanas visvairāk zināšanas izglītības vadībā tiek papildinātas pašizglītojoties un konsultējoties gan ar kolēģiem, gan Izglītības pārvaldes darbiniekiem.
- 25) Lielākā aptaujāto vispārizglītojošo dienas skolu direktoru daļa – **89,9%**, uzskata, ka pirms darba uzsākšanas nepieciešama īpaša sagatavošana un izglītošana, bet pārējie to neatzīst.
- 26) Kā visvēlamākās topošo izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanas un izglītošanas formas tiek minēti kursi un semināri, bet **25%** respondenti norāda uz īpašas kvalificētas izglītošanas nepieciešamību.
- 27) **229** (63,4%) pētījuma dalībnieki uzskata, ka nepieciešama īpaša piemērotības pārbaude izglītības iestādes vadītāja darbam, bet pārējie to neatbalsta. **202** respondenti norāda, ka vēlamā piemērotības vadošajam darbam pārbaudes forma būtu testi, par kuru rezultātiem atzinumu sniedz speciālisti, **122** uzskata, ka pietiktu ar pārrunām, bet tikai **31** atbalsta praksi, ka pretendenta atbilstību nosaka konkursa komisija, kā to paredz pašreizējā vispārizglītojošo skolu direktoru darbā pieņemšanas kārtība.
- 28) Vispārizglītojošo dienas skolu direktori tālākizglītības nolūkā visvairāk ir apmeklējuši kursus (206), seminārus (164) un konferences (101). Savukārt **26** respondenti norāda studijas maģistrantūrā un viens – doktorantūrā.
- 29) Pētījuma dalībnieki uzskata, ka izglītības iestāžu vadītāju izglītošanai,
- ✓ reģionos jāorganizē konferences aktualitāšu apspriešanai izglītībā un pieredzes apmaiņai, kā arī reģionālajā augstskolām, augstskolu filiālēm un Valsts ģimnāzijām jāorganizē tālākizglītības kursi;
  - ✓ rajonos Izglītības pārvaldēm un tālākizglītības centriem jāorganizē semināri un kursi;
  - ✓ valsts līmenī Izglītības un zinātnes ministrijai, Latvijas izglītības un zinātnes darbinieku arodbiedrībai un Latvijas izglītības vadītāju asociācijai jāorganizē konferences, augstskolām jāpiedāvā studiju un tālākizglītības programmas izglītības vadībā, kā arī jāorganizē kursi jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem.

- 30) Aptaujāto vispārizglītojošo dienas skolu direktoru priekšlikumi par izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanu un izglītošanu pirms darba uzsākšanas un tālākizglītību uzskatāmi parāda divus dominējošos viedokļus šajā jautājumā. Pirmais – nepieciešamās zināšanas iegūstursos un semināros, otrais – izglītības iestāžu vadītājiem nepieciešama kvalifikācijas „*Izglītības iestādes vadītājs*” iegūšana.
- 31) Respondenti uzskata, ka izglītības iestāžu vadītāju izglītībai valstī jāveido vienota programma, sākot ar sagatavošanu un izglītošanu pirms darba uzsākšanas un beidzot ar sistemātisku tālākizglītību turpmākajos darba gados.
- 32) Aptaujas dalībnieki iesaka veidot datu bāzi par potenciālajiem izglītības iestāžu vadītājiem un organizēt regulārus izglītības iestāžu vadošo darbinieku sagatavošanas kursus tiem pedagogiem, kursu rekomendē izglītības iestāžu vadītāji.
- 33) Pētījuma dalībnieki iesaka veidot rokasgrāmatu izglītības iestāžu vadītājiem.
- 34) Vispārizglītojošo dienas skolu direktoru paustās atziņas no izglītības iestādes vadītāja darba pieredzes var sadalīt divās lielās grupās:
- ✓ kādam izglītības iestādes vadītājam vajadzētu būt un kāds viņš noteikti nedrīkstētu būt;
  - ✓ ko izglītības iestādes vadītājam noteikti būtu jādara un ko viņš nekādā gadījumā nedrīkstētu darīt.
- 35) Respondentu pieredzes atziņas attiecas gan uz vadītāja darbību vispār, gan tieši uz vadošās darbības sākumposmu.
- 36) Pētījuma dalībnieku atziņas un ieteikumi par vadošā darba uzsākšanu izglītības iestādē, galvenokārt, attiecas uz izglītības iestādes vadītāja un padoto attiecībām, bet ievērojami mazāk uz izglītības iestādes vadītāja attiecībām ar izglītojamiem, viņu vecākiem, izglītības iestādes dibinātājiem, Izglītības pārvaldes darbiniekiem un apkārtējo sabiedrību vai citām izglītības iestādes vadītāja darbībām.
- 37) Vispārizglītojošo dienas skolu direktori, strikti brīdinot, ka iesākums būs ļoti smags, iesaka apmeklēt speciālus kursus jaunajiem direktoriem, apgūt lietvedību, daudz mācīties un konsultēties ar skolotājiem, vietniekiem, pieredzējušiem kolēģiem, Izglītības pārvaldes darbiniekiem un, ja iespējams, ar iepriekšējo amata veicēju.
- 38) Respondenti paustajās atziņās akcentē mērķtiecīgas sākumpozīcijas analīzes lielo nozīmi pārlicinošā izglītības iestādes vadītāja darba uzsākšanā un savstarpējo attiecību veidošanā.

## 10. Secinājumi

1. Tēzi – **Izglītības iestādes vadītāja darbības pārliecinošākai uzsākšanai un veiksmīgākai turpināšanai ir nepieciešamas kompetences izglītības vadībā, kā arī vadošam amatam atbilstošas personības iezīmes – pierāda fakti:**
  - ✓ **89,9%** aptaujāto vispārizglītojošo dienas skolu direktoru uzskata, ka pirms darba uzsākšanas nepieciešama īpaša sagatavošana un izglītošana;
  - ✓ **25%** aptaujāto vispārizglītojošo dienas skolu direktoru norāda, ka pirms darba uzsākšanas jāiegūst profesionāla kvalifikācija izglītības vadībā;
  - ✓ gadījuma pētījuma dalībnieki uzsver kvalifikācijas „*Izglītības iestādes vadītājs*” iegūšanas nepieciešamību pirms vadošā darba uzsākšanas izglītības iestādē;
  - ✓ **63,4%** aptaujāto vispārizglītojošo dienas skolu direktoru un gadījuma pētījuma dalībnieki norāda vadošā darba piemērotības izvērtēšanas nepieciešamību;
  - ✓ pētījumā konstatēts, ka nopietnākās problēmas vadošās darbības sākumposmā radīja nekompetence jurisprudencē, Darba likuma nezināšana, zināšanu trūkums lietvedībā, zināšanu trūkums darba aizsardzībā, zināšanu trūkums izglītības iestādes darba plānošanā.
2. Tēzi – **Jauno izglītības iestāžu vadītāju adaptācijas process noritēs sekmīgāk, ja amata pretendenti tiks īpaši sagatavoti un sagatavojušies vadošam darbam un būs nodrošināti ar mērķtiecīgu pieredzējušu izglītības iestāžu vadītāju un/vai speciālistu – psihologu, izglītības vadības speciālistu, sociālo darbinieku, juristu un citu atbalstu – pierāda fakti:**
  - ✓ **14,7%** respondenti atzīst, ka nav bijuši psiholoģiski gatavi vadošam darbam;
  - ✓ problēmas un kļūdas vadošās darbības sākumposmā var mazināt vai novērst tikai ar amata pretendentu mērķtiecīgu un profesionālu sagatavošanu.
3. Tēzi – **Lai izglītības iestādes vadītāja vai vadītāja vietnieka vakances gadījumā nodrošinātu izglītības iestādes ar jauniem vadītājiem vai vadītāju vietniekiem, jāveido izglītības iestāžu vadošo darbinieku kadru rezerve, izstrādājot un realizējot attiecīgas profesionālās un tālākizglītības programmas – pierāda fakti:**
  - ✓ **62,9%** respondentiem vadošā amata izvēli noteikusi ārējā motivācija;
  - ✓ **89,9%** aptaujāto vispārizglītojošo dienas skolu direktoru uzskata, ka pirms darba uzsākšanas nepieciešama īpaša sagatavošana un izglītošana;
  - ✓ **25%** aptaujāto vispārizglītojošo dienas skolu direktoru un gadījuma pētījuma dalībnieki norāda, ka pirms darba uzsākšanas jāiegūst profesionāla kvalifikācija izglītības vadībā.

### III IZGLĪTĪBAS IESTĀŽU VADĪTĀJU IZGLĪTĪBAS KONCEPTUĀLAIS MODELIS, TĀ NOVĒRTĒŠANA UN DAŽU KOMPONENTU APROBĀCIJA

Promocijas darba 3. daļā autors iepazīstina ar izstrādātajām izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajām nostādnēm un izveidoto izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālo modeli.

Izmantojot Latvijas Republikas izglītības normatīvo aktu un vadībzinātnes teorētiskās literatūras analīzi, novērojumus un personīgo pieredzi, autors apraksta izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposmā veicamās darbības un dod metodiskos ieteikumus to veikšanai.

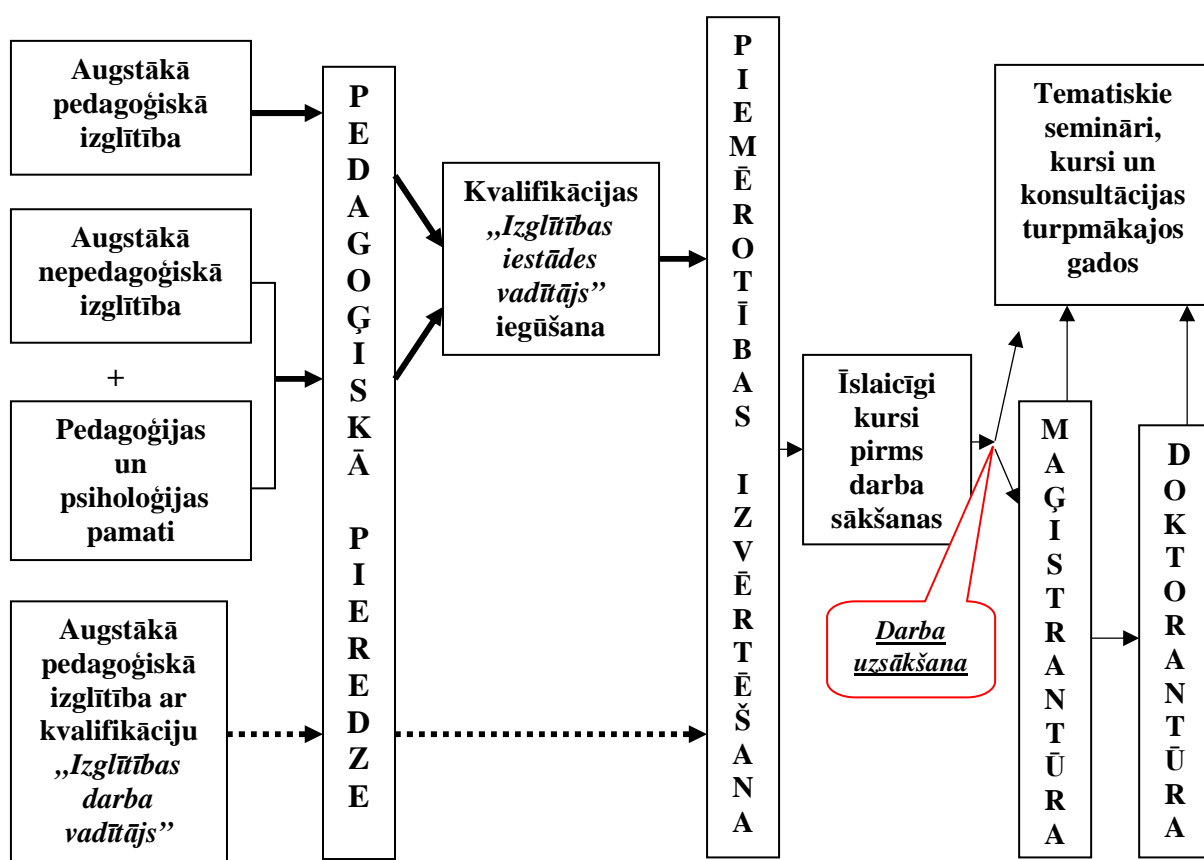
Autors apraksta izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa vērtēšanas metodoloģiju, organizāciju, norisi un rezultātus, kā arī dažu izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa moduļu aprobācijas organizāciju, norisi un rezultātus.

#### 11. Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālais modelis

Izmantojot Latvijas izglītības sistēmas normatīvo aktu, vadībzinātnes teorētiskās literatūras, Latvijas un ārzemju izglītības iestāžu vadītāju izglītības organizēšanas pieredzes un prakses analīzē un promocijas darba praktiskajā pētījumā iegūtos rezultātus un secinājumus, autors ir izveidojis izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālo modeli (35. attēls), kura pamatā ir sekojošas izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālās nostādes:

- 1) **Izglītības iestāžu vadītāju izglītība** – mērķtiecīgi organizēta izglītības vadības pieredzes un sistematizētu teorētisko atziņu un prasmju apgūšanas, personības īpašību, pārlicību, attieksmju un vērtību veidošanas un veidošanās joma, tai atbilstošu praktisku darbību kopums un rezultāts.
- 2) Izglītības iestādes vadītājs – amats izglītības iestādēs, kura pienākumus, tiesības, atbildību un pilnvaras nosaka Latvijas Republikas Izglītības likums, amata apraksts un darba līgums.
- 3) Izglītības iestādes vadītājs – profesija, kuras pārstāvjiem jābūt prasmēm un zināšanām, lai veiktu atbilstošos pienākumus un uzdevumus, kā to nosaka izglītības iestāžu vadītāju profesijas standarts.
- 4) Studijas kvalifikācijas „*Izglītības iestādes vadītājs*” var uzsākt personas, kurām ir augstākā pedagoģiskā vai augstākā un pedagoģiskā izglītība un vismaz trīs gadi pedagoģiskā darba pieredzes.
- 5) Konkursā uz izglītības iestādes vadītāja amatu var piedalīties personas ar kvalifikāciju „*Izglītības iestādes vadītājs*” vai „*Izglītības darba vadītājs*”.

- 6) Pretendenta piemērotību vadošam amatam izglītības iestādē nosaka konkursa komisija, pieaicinot speciālistus – psihologus, sociologus, Izglītības pārvaldes darbiniekus, izglītības iestādes darbinieku un izglītojamo vecāku pārstāvjus ar stingri noteiktām tiesībām, atbildību un pienākumiem.
- 7) Pirms darba uzsākšanas jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem tiek organizēti īslaicīgi kursi, lai sagatavotu izglītības iestādes pieņemšanai un darba uzsākšanai.
- 8) Izglītības vadītāju tālākizglītību veido divi virzieni:
  - 1) studijas maģistrantūrā un/vai doktorantūrā;
  - 2) profesionālās meistarības pilnveide kursus, semināros, konferencēs un citās aktivitātēs.



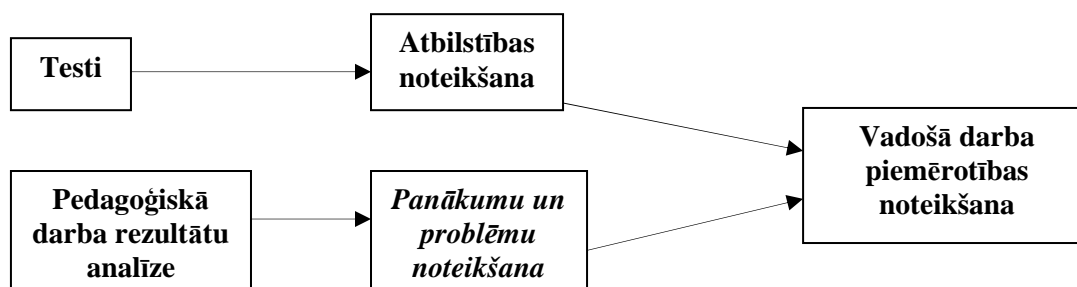
35. attēls. Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālais modelis

Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālais modelis parāda, ka visiem izglītības iestāžu vadītāja amata pretendentiem pirms vadošā darba uzsākšanas, jābūt pedagoģiskā darba pieredzei vismaz 3 gadi, kuru laikā viņi ir ieguvuši dzīves un pedagoģiskā darba pieredzi, strādājot gan par skolotājiem, gan par klašu audzinātājiem, kā arī izmēģinājuši spēkus izglītības projektos, metodisko komisiju, apvienību un citos darbos. Pēc tam, ņemot vērā skolotāju pašu vēlmi un/vai izglītības iestādes vadības, izglītības iestādes dibinātāju vai



Izglītības pārvaldes darbinieku ieteikumu, seko studijas, lai iegūtu kvalifikāciju „Izglītības iestādes vadītājs”, ja iepriekš nav iegūtā kvalifikācija „Izglītības darba vadītājs”.

Pirms darba uzsākšanas nepieciešama vadošā darba piemērotības pārbaude izglītības iestādēs (36. attēls), kuru veic konkursa uz vakanto izglītības iestādes vadītāja vietu komisija, pieaicinot speciālistus no Izglītības pārvaldes un/vai citus (psihologus, sociologus), kā arī izglītības iestādes, sabiedrības un izglītojamo vecāku pārstāvjus.



### 36. attēls. Vadošā darba piemērotības noteikšana

Pēc piemērotības izvērtēšanas un pirms darba uzsākšanas jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem jāorganizē īslaicīgi sagatavošanas kursi, kuros viņi tiek –

- 1) teorētiski un praktiski sagatavoti izglītības iestāžu pieņemšanai, aktualizējot jautājumus par obligāto izglītības iestāžu dokumentāciju, lietvedību, grāmatvedību un personālvadību;
- 2) iepazīstināti ar izglītības iestāžu finansiālās un saimnieciskās darbības aspektiem;
- 3) iepazīstināti ar Izglītības pārvaldes struktūru un funkcijām, tās darbiniekiem un viņu pienākumiem;
- 4) iepazīstināti ar citu valsts un pašvaldības institūcijām un to darbiniekiem, kuru darbība ir saistīta ar izglītības iestāžu darbību;
- 5) iepazīstināti ar aktualitātēm izglītības jomā valstī kopumā un pašvaldībās;
- 6) psiholoģiski sagatavoti vadošā darba uzsākšanai;
- 7) iepazīstināti ar ieteikumiem vadošās darbības sākumposmam.

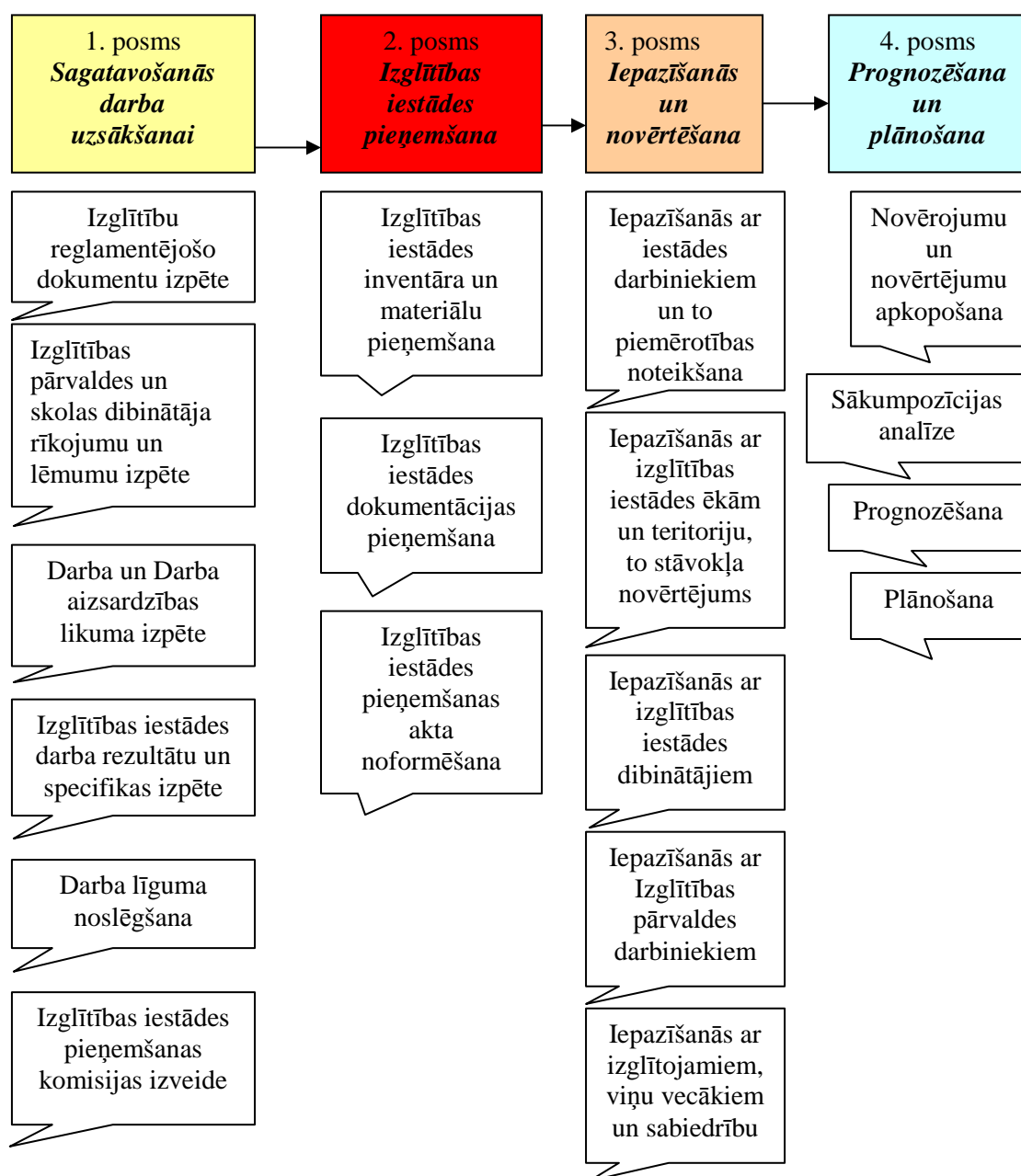
Izglītības iestāžu vadītāju tālākizglītību veido semināri, kursi, konsultācijas, konferences un pieredzes apmaiņa turpmākajos darba gados, kā arī, ja izglītības iestāžu vadītāji vēlas, studijas maģistrantūrā un doktorantūrā ar izglītības vadību saistītās zinātņu nozarēs un apakšnozarēs. Katru trīs gadu laikā izglītības iestāžu vadītājiem nepieciešams apgūt pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmu izglītības vadības jomā profesionālās meistarības pilnveidei vismaz 36 stundu apjomā, ja šajā laikā izglītības iestādes

vadītājs nestudē kādā studiju programmā (maģistrantūrā, doktorantūrā un citās), kas saistīta ar izglītības vadību.

## 12. Vadošās darbības uzsākšana izglītības iestādēs

Pamatojoties uz Latvija Republikas izglītības normatīvo aktu un teorētiskās literatūras analīzi, novērojumiem un personīgo pieredzi autors izstrādājis izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposma metodiku. (*Upenieks 1995, 49. lp.; Upenieks 1997; Upenieks 2003*).

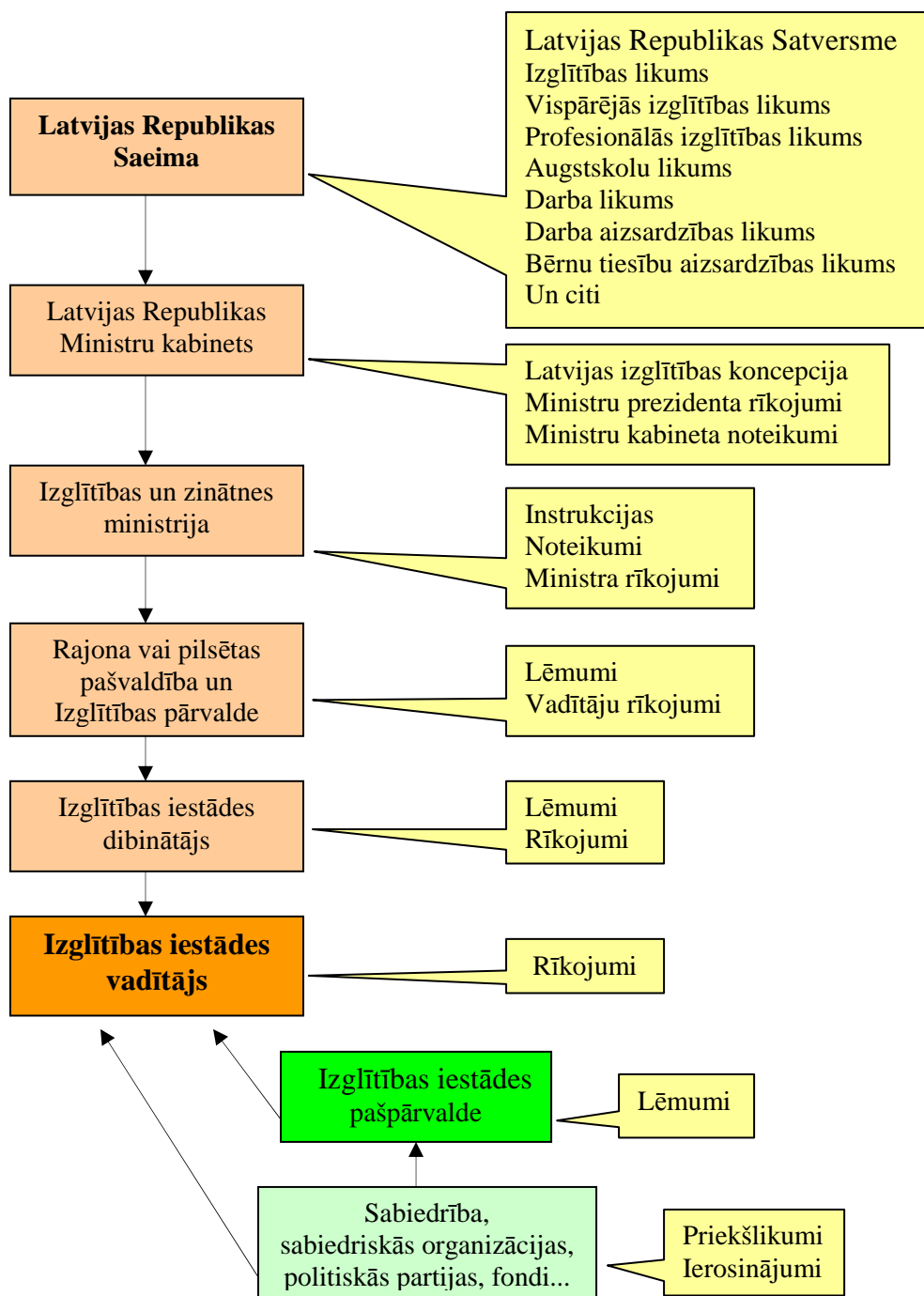
Izglītības iestādes vadītāja darba uzsākšanu nosacīti var sadalīt četros posmos: sagatavošanās darba uzsākšanai; izglītības iestādes pieņemšana; iepazīšanās un novērtēšana; prognozēšana un plānošana (37. attēls).



37. attēls. **Izglītības iestādes vadītāja darba uzsākšana**

Pirmajā posmā jaunajam izglītības iestādes vadītājam rūpīgi jā sagatavojas izglītības iestādes pieņemšanai. Tāpēc ir nepieciešams iepazīties ar Latvijas Republikas likumiem, Izglītības un zinātnes ministrijas, kā arī Ministru kabineta rīkojumiem, instrukcijām un noteikumiem, kas reglamentē izglītības iestāžu darbību.

Jaunajam izglītības iestādes vadītājam jāizprot un jāievēro Latvijas Republikas izglītības tiesiskie pamati (38. attēls), kā arī jāprot tos pielietot savā darbībā.



38. attēls. Izglītības tiesiskie pamati Latvijā

Vēlams sīki izpētīt Izglītības likumu (*Izglītības likums* 1998), Darba likuma un Darba aizsardzības likuma un attiecīgās izglītības iestādes – pirmsskolas izglītības iestādes (*IZM 25.05.2002. rīkojums Nr. 289*) vai vispārizglītojošās izglītības iestādes (*MK 18.10.2005. noteikumi Nr. 779*), vai profesionālās izglītības iestādes (*Profesionālās izglītības iestādes lietu paraugnomenklatūra*), vai interešu izglītības iestādes (*Interešu izglītības iestādes lietu paraugnomenklatūra*) lietvedību reglamentējošos normatīvos aktus.

Sagatavošanās posms beidzas ar darba līguma noslēgšanu un izglītības iestādes pieņemšanas komisijas izveidošanu, ko veic izglītības iestādes dibinātājs.

Otrais posms izglītības iestādes vadītāja darba uzsākšanā ir izglītības iestādes pieņemšana – pirmā ļoti nopietnā un atbildīgā jaunā izglītības iestādes vadītāja darbība, kurā izglītības iestādes pieņemšanas komisijas klātbūtnē iepriekšējais izglītības iestādes vadītājs nodod un jaunais izglītības iestādes vadītājs pieņem izglītības iestādi. Izglītības iestādes pieņemšanai ir divas daļas – izglītības iestādes inventāra un materiālu pieņemšana un izglītības iestādes dokumentācijas pieņemšana.

Inventāra un materiālu pieņemšana notiek, vadoties pēc inventarizācijas aktiem, bet izglītības iestādes dokumentācijas pieņem, izmantojot obligātās dokumentācijas sarakstu un pastāvošo nomenklatūru. Izglītības iestādes pieņemšanu noformē izglītības iestādes nodošanas-pieņemšanas aktā, kuru paraksta iepriekšējais un jaunais izglītības iestādes vadītājs, un izglītības iestādes pieņemšanas komisijas locekļi. Līdz ar to jaunais izglītības iestādes vadītājs ir kļuvis par pilntiesīgu amata veicēju.

Pēc izglītības iestādes pieņemšanas sākas jaunā izglītības iestādes vadītāja darbības sākumposma trešā daļa. Tā ir pati atbildīgākā, jo no jaunā izglītības iestādes vadītāja zināšanām, prasmēm, intuīcijas un izpratnes būs atkarīgs, kā izveidosies administratīvās, darba un citas attiecības. Turpmāk veicamā saturs un apjoms ir atkarīgs no tā, vai jaunais izglītības iestādes vadītājs šajā izglītības iestādē ir jau strādājis iepriekš, vai ne.

Ja jaunais izglītības iestādes vadītājs vadošo darbu uzsāk jaunā darba vietā, tad sākumposmā darāmais būs atkarīgs no tā, cik plaša un nozīmīga ir viņa rīcībā esošā informācija par izglītības iestādi, tās dibinātāju, vietējo pašvaldību un apkārtējo sabiedrību.

Trešajā – iepazīšanās un novērtēšanas daļā:

- 1) jāiepazīstas ar izglītības iestādes telpām, ēkām un teritoriju, jānovērtē to tehniskais stāvoklis un vizuālais izskats;
- 2) jāiepazīstas ar izglītības iestādes darbiniekiem, jānovērtē viņu piemērotība un darba rezultāti;
- 3) jāiepazīstas ar pašvaldības darbiniekiem, jānovērtē viņu attieksme un izveidojušās attiecības ar izglītības iestādes darbiniekiem;

- 4) jāiepazīstas ar Izglītības pārvaldes darbiniekiem un jānovērtē viņu attieksmi pret izglītības iestādi un savstarpējās attiecības;
- 5) jāiepazīstas ar izglītojamiem, viņu vecākiem un pēc iespējas arī ar apkārtējās sabiedrības pārstāvjiem un jānovērtē viņu attieksme un attiecības ar izglītības iestādi, tās darbiniekiem.

Konsultējoties ar atbildīgajiem darbiniekiem (izglītības iestādes darbiniekiem, pašvaldības darbiniekiem, iepriekšējo izglītības iestādes vadītāju) jaunajam vadītājam:

- ✓ jānoskaidro precīzas izglītības iestādes teritorijas robežas, kaimiņi;
- ✓ jāpārlicinās par izglītības iestādes zemes plāna esamību;
- ✓ jāiepazīstas ar izglītības iestādes ēkām un telpām, to tehnisko stāvokli un tehnisko dokumentāciju;
- ✓ jānoskaidro atbildīgie par ekspluatācijas drošību un ārkārtas gadījumos.

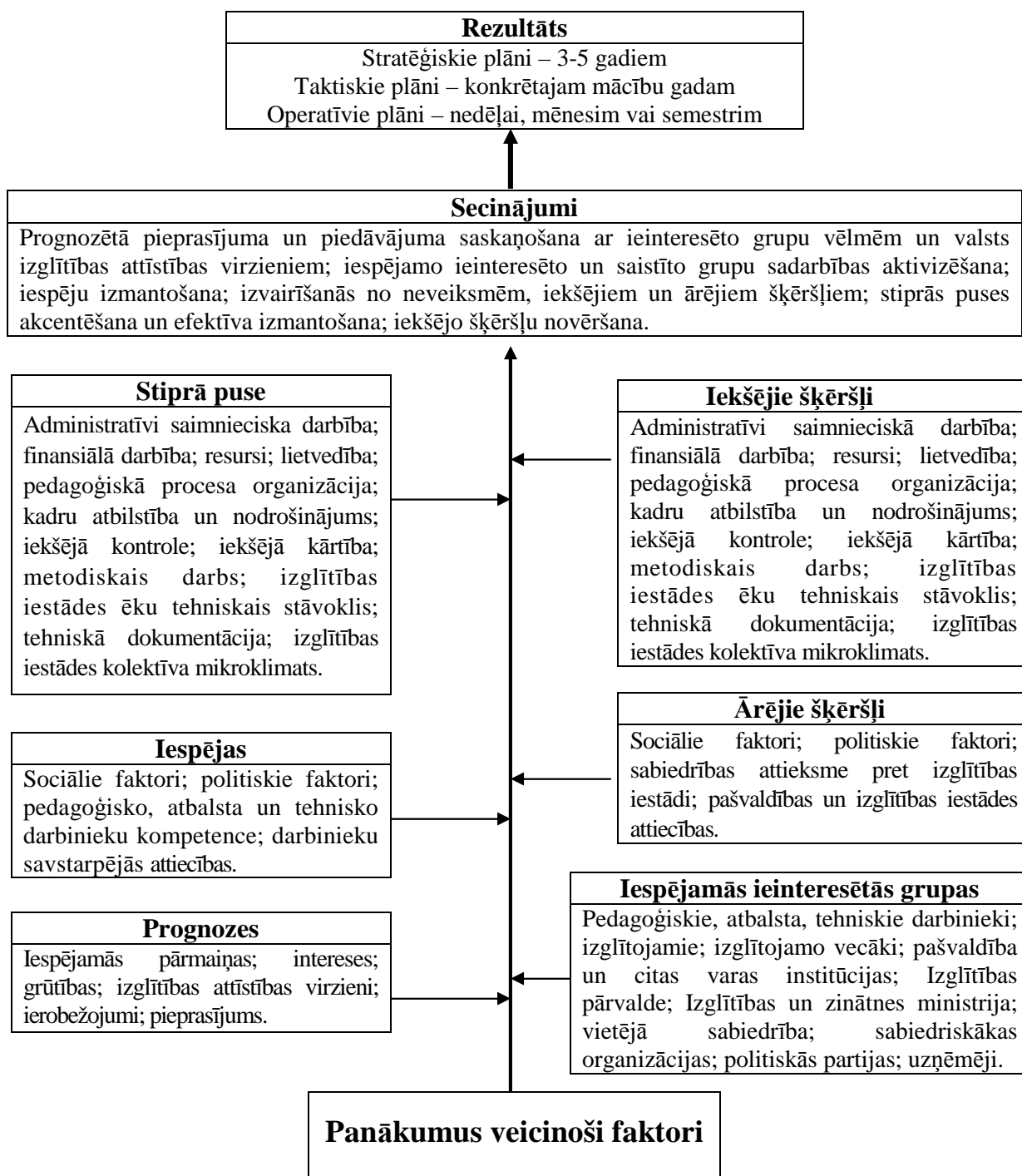
Šo uzdevumu jaunajam izglītības iestādes vadītājam ieteicams veikt kopā ar iepriekšējo vadītāju, jo viņa labvēlīgas attieksmes gadījumā var iegūt plašu, visu aptverošu informāciju. Iepazīstoties ar reālo situāciju un kritiski to izvērtējot, var iegūt priekšstatus par esošo un iezīmēt virzienus turpmāk veicamajam.

Pirms iepazīšanās ar izglītības iestādes administrācijas, pedagoģiskajiem un tehniskajiem darbiniekiem jaunajam izglītības iestādes vadītājam jāiepazīstas ar izglītības iestādes dokumentāciju: izglītības iestādes datu bāzi, nolikumu, iekšējās kārtības noteikumiem, inspekciju un akreditāciju materiāliem, štatu sarakstiem, pedagoģisko darbinieku tarifikācijām, darbinieku personu lietām un amata aprakstiem, lai noskaidrotu viņu izglītību, amata pienākumus un darba rezultātus. Iepazīstoties ar darbiniekiem, jānoskaidro, vai viņi zina savus amata pienākumus, vai ir grūtības to izpildē, kādi ir viņu priekšlikumi to pārstrādāšanā, lai nepieciešamības gadījumā pēc situācijas pamatīgākas izpētes to veiktu.

Iepazīstoties ar izglītojamiem, viņu vecākiem, pašvaldības un Izglītības pārvaldes darbiniekiem, apkārtējo sabiedrību, jaunais izglītības iestādes vadītājs var noskaidrot minēto sabiedrības pārstāvju vērtējumu par –

- ✓ izglītības iestādes prestižu;
- ✓ atsevišķu izglītības iestādes darbinieku prestižu;
- ✓ izglītības prestižu kopumā;
- ✓ pastāvošām attiecībām ar izglītības iestādi.

Ceturtais posms ir prognozēšana un plānošana. Lai to uzsāktu, jaunajam izglītības iestādes vadītājam nepieciešams apkopot un sistematizēt informāciju, novērojumus un novērtējumus. Kad tas ir izdarīts, tad var veikt sākumpozīcijas analīzi (39. attēls (adaptēts pēc *Основы предпринимательского дела* 1992, 69. lpp.)).



### 39. attēls. Sākumpozīcijas analīze

Jaunais izglītības iestādes vadītājs, apkopojot sākumpozīcijas analīzes rezultātus, var –

- noteikt izglītības iestādes sasniegto, iespējas, attīstību, mērķus un uzdevumus;
- izstrādāt izglītības iestādes darba stratēģiju un taktiku (*Kalve 2005, 239. lpp.; Knight 1997, 11. lpp.; Šmite 2004b, 127. lpp.; Фишман, Рогожкина, Чупин, Дудников 2005, 64. lpp.; Основы предпринимательского дела 1992, 68. lpp.; Управление развитием школы 1995, 101. lpp.*);
- personīgās ieceres un mērķus (*Vadībzinības Rokasgrāmata 2004, 15. lpp.*).

Pēc tam jaunais izglītības iestādes vadītājs var plānot savu darbību un organizēt izglītības iestādes stratēģiskā plāna koriģēšanu un/vai izstrādāšanu, kā arī taktisko (vienam mācību gadam) un operatīvo (ievērojot tradīcijas – vienai nedēļai, mēnesim vai semestrim) plānu izstrādāšanu vai koriģēšanu atkarībā no tā, kad jaunais izglītības iestādes vadītājs uzsāk darbu. (*Birkmanis* 1969, 105. lpp.; *Fjelds* 1998, 46. lpp.; *Forands* 2000, 114. lpp.; *Inne, Gailīte, Lūse, Zīds* 1996, 150. lpp.; *Knight* 1997, 91. lpp.; *Skolvadība* 1980, 34. lpp.; *Šmite* 2004b, 103. lpp., *Šmite* 2004b, 139. lpp.; *Филиман, Рогожкина, Чупин, Дудников* 2005, 23. lpp.; *Фролов* 1988; *Основы предпринимательского дела* 1992, 65. lpp.).

Izglītības iestādes darba stratēģisko un attīstības plānošanu nosacīti var iedalīt trīs etapos (*Основы предпринимательского дела* 1992, 68. lpp.):

### 1. Stratēģisko problēmu analīze.

Jāizanalizē situācija kādā atrodas izglītības iestāde. Kritiski jāizvērtē gan iespējas, gan draudi izglītības iestādes pastāvēšanā un attīstībā. Jāņem vērā, ka laika gaitā vienas problēmas tiks atrisinātas, bet citas atkal noteikti radīsies, ka daudzsoļošas iespējas var pārvērsties par draudiem un otrādi. Tāpēc nepieciešams regulāri veikt stratēģisko un taktisko plānu pārskatīšanu un koordinēšanu atbilstoši situācijas attīstībai.

### 2. Nākotnes darbības apstākļu prognoze un uzdevumu noteikšana.

Lai izvirzītu mērķus un noteiktu uzdevumus, nepieciešams novērtēt izglītības iestādes pastāvēšanas un attīstības iespējas un draudus. Tam nolūkam jānosaka ārējie un iekšējie šķēršļi izglītības iestādes darbībā un attīstībā.

Jāizstrādā izglītības iestādes nākotnes vīzija un jānosaka mērķi un veicamie uzdevumi. Katram laika periodam jānosaka prioritātes un tām atbilstošie uzdevumi.

### 3. Optimālā attīstības varianta izvēle.

Ņemot vērā iepriekšējos etapos iegūto informāciju par izglītības iestādes darbības un attīstības iespējām un draudiem, jānosaka izglītības iestādes darbību un attīstību veicinošie faktori. Tas iekļauj visu iespējamo izglītības iestādes pastāvēšanas aspektu analīzi un optimālā attīstības varianta izvēli, kura ir sarežģīta, jo jāņem vērā visas iespējamās izmaiņas izglītības iestādes iekšējā un ārējā vidē.

Lai to veiktu, nepieciešama izglītības iestādes vadītāja zināšanas, prasmes, intuīcija un pieredze, kā arī visu izglītības iestādes darbinieku padomi un atbalsts.

Jaunais izglītības iestādes vadītājs pirmo plānošanas etapu – stratēģisko problēmu analīzi, var veikt viens pats vai kopā citiem administrācijas pārstāvjiem, bet otrajā un trešajā ir jāiesaista zinošākie un pieredzējušākie izglītības iestādes darbinieki, kā arī izglītojamie, viņu vecāki, pašvaldības darbinieki un sabiedrības pārstāvji, jo paša pieredze vēl ir nepietiekama.

### 13. Modeļa komponentu aprobācijas un vērtēšanas metodoloģija un organizācija

Promocijas darba praktiskā pētījuma 4. posmā 2004. gadā promocijas darba autors izstrādāja pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmu „Ievads skolvadībā (B<sub>1</sub>; B<sub>2</sub>)” (1. pielikums) topošajiem un jaunajiem vispārīzglītojošo skolu direktoriem, kura tika realizēta 2004. un 2005. gadā, un „Pirmsskolas izglītības iestādes vadīšana (B<sub>1</sub>;B<sub>2</sub>)” jaunajiem un topošajiem pirmsskolu vadītājiem (2. pielikums), kura tika realizēta 2005. gadā.

2005. gadā praktiskā pētījuma 5. posmā autors kopīgi ar Jelgavas rajona Izglītības pārvaldes vadītāju Uldi Gāli izstrādāja pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmu „Vispārīzglītojošās skolas vadīšana (A<sub>1</sub>)” (3. pielikums) jaunajiem un topošajiem vispārīzglītojošo skolu direktoriem, kura tika realizēta 2005. gadā.

Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa novērtēšanai tika izmantota ekspertzinumu metode un Dz. Albrehtas izstrādātā metodika (*Albrehta* 1998, 100. lpp.). Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa ekspertu atlases kritēriji:

1. ieņemamais amats – augstskolu docētāji, Izglītības un zinātnes ministrijas un Izglītības pārvalžu darbinieki, izglītība iestāžu vadītājus, izglītības iestāžu vadītāju vietnieki;
2. pieredze – izglītības vadības un pedagoģiskajā darbā, izglītības iestāžu vadītāju un/vai izglītības iestāžu vadītāju vietnieku izglītošanā;
3. atbilstoša kvalifikācija;
4. zinātniskie pētījumi izglītības vadības jomā.

Lai noteiktu ekspertu kompetences līmeni, tika izveidota eksperta anketa (7. pielikums), pēc kuras datiem tika aprēķināts eksperta kompetences koeficients, pielietojot formulu –

$$k = \frac{a}{a_{\max}}, \text{ kur } a - \text{ballu summa, kas aprēķināta pēc eksperta anketas datiem;}$$

$a_{\max}$  - maksimāli iespējamā ballu summa.

Tātad, jo skaitliski lielāks ir eksperta kompetences koeficients, jo lielāka ir viņa kompetence un nozīmīgāks ir viņa vērtējums.

Ekspertu norādīto pedagoģiskā darba stāžu, vadošā darba stāžu un zinātnisko darba stāžu vērtē šādi (maksimālais vērtējums – 3+3+3 = 9 balles):

- līdz 3 gadiem – 1 balle;
- no 3 līdz 10 gadiem – 2 balles;
- vairāk kā 10 gadi – 3 balles.

Savukārt, akadēmisko vai zinātnisko grādu vērtē šādi (maksimālais vērtējums – 3 balles):

- habilitētais doktors, doktors – 3 balles;



- maģistrs – 2 balles;
- bakalaurs un profesionālā augstākā izglītība – 1 balle.

Katram ekspertam anketā jāatzīmē, kādas viņam ir publikācijas vai citas aktivitātes par novērtējamo jautājumu, kas tiek vērtēts šādi (maksimālais vērtējums – 28 balles):

- monogrāfijas – 7 balles;
- mācību līdzekļi – 6 balles;
- izstrādātas studiju programmas – 5 balles;
- izstrādāti un docēti studiju kursi – 4 balles;
- raksti un metodiski ieteikumi – 3 balles;
- izstrādātas pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmas – 2 balles;
- referāti konferencēs – 1 balle;
- nav publikāciju – 0 balles.

Eksperti savu viedokli par novērtējamo jautājumu pamato (maksimālais vērtējums – 9 balles):

- ar paša veiktajiem pētījumiem dotajā jomā – 4 balles;
- ar pedagoģiskā un organizatoriskā darba pieredzi izglītības iestāžu vadītāju un vadītāju vietnieku izglītošanā – 3 balles;
- ar izglītības iestādes vadītāja, vadītāja vietnieka vai struktūrvienības vadītāja darba pieredzi – 2 balles;
- ar intuitīvu priekšstatu palīdzību – 1 balle.

Katrs eksperts anketā norāda, cik lielā mērā viņš pārzina novērtējamo jautājumu (maksimālais vērtējums – 3 balles):

- zina visus galvenos novērtējamā jautājuma pedagoģiskos un speciālos aspektus – 3 balles;
- zina lielāko daļu novērtējamā jautājuma pedagoģiskos un speciālos aspektus – 2 balles;
- daļēji pārzina novērtējamo jautājumu – 1 balle.

Rezultātā eksperta kompetences vērtējuma maksimālā ballu summa tādējādi ir

$$a_{\max} = 9 + 3 + 28 + 9 + 3 = 52.$$

Eksperti saņēma eksperta anketu, izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa aprakstu un darba lapu (8. pielikums), kurā ir instrukcija ekspertiem par vērtēšanas sistēmu un vērtējumu atšifrējumi, kā arī lūgums sniegt komentārus un iebildumus rakstiski, lai autors tos pēc kvalitatīvas analīzes varētu, izmantot izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa un tā apraksta uzlabošanai. Ekspertiem modelis jānovērtē sešu ballu sistēmā pēc septiņiem kritērijiem un jāuzraksta komentāri vai iebildumi darba lapā tabulā.

#### **14. Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa komponentu aprobācija**

2004. gadā autors izstrādāja pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmu „Ievads skolvadībā (B<sub>1</sub>;B<sub>2</sub>)” (1. pielikums), kura vispirms tika apspriesta un apstiprināta Skolotāju izglītības centrā un pēc tam saskaņota (17.12.2004.) Izglītības un zinātnes ministrijā Izglītības satura un eksaminācijas centrā (*Pedagogu tālākizglītības programmu katalogs*). Programmu apjoms 108 stundas. Programmas mērķauditorija ir topošie un jaunie vispārīzglītojošo izglītības iestāžu vadītāji. Programma tika realizēta divas reizes – 2004. un 2005. gadā, Rīgas domes Izglītības, jaunatnes un sporta departamenta Skolotāju izglītības centrā. Promocijas darba autors abas reizes piedalījās to realizācijā gan kā organizators, gan kā lektors. Programmas noslēgumā kursu dalībnieki rakstiski izteica kursu organizācijas, lektoru darba kvalitātes novērtējumu un priekšlikumus programmas un darba organizācijas uzlabošanai.

2004. gadā autors izstrādāja pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmu „Pirmsskolas izglītības iestādes vadīšana (B<sub>1</sub>; B<sub>2</sub>)” (2. pielikums), kas domāta topošajiem un jaunajiem pirmsskolas izglītības iestāžu vadītājiem. Programma tika apspriesta un apstiprināta skolotāju izglītības centrā, pēc tam saskaņota (17.12.2004.) Izglītības un zinātnes ministrijā Izglītības satura un eksaminācijas centrā (*Pedagogu tālākizglītības programmu katalogs*). Programma tika realizēta 2005. gadā Rīgas domes Izglītības, jaunatnes un sporta departamenta Skolotāju izglītības centrā, piedaloties autoram gan kā organizatoram, gan kā lektoram. Programmas noslēgumā dalībnieki rakstiski vērtēja lektoru darba kvalitāti, programmas atbilstību un darba organizāciju.

2005. gadā promocijas darba autors kopīgi ar Jelgavas rajona Izglītības pārvaldes vadītāju Uldi Gāli izstrādāja pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmu „Vispārīzglītojošās skolas vadīšana (A<sub>1</sub>)” (3. pielikums) jaunajiem un topošajiem vispārīzglītojošo skolu direktoriem, kura tika saskaņota Jelgavas rajona Izglītības pārvaldē (25.07.2005.) un realizēta 2005. gada augustā Jelgavas rajonā, piedaloties arī autoram kā lektoram. Programmas apjoms 36 stundas.

Lai saņemtu kursu dalībnieku pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmā „Vispārīzglītojošās skolas vadīšana (A<sub>1</sub>)” iekļauto tēmu lietderības un apjoma, lektoru darba kvalitātes un kursu organizācijas novērtējumu, autors izveidoja aptaujas anketu (5. pielikums).

Apkopojot un analizējot pedagoģisko darbinieku tālākizglītības kursu dalībnieku aptaujas anketu datus (6. pielikums), redzam, ka respondenti augsti novērtē programmā iekļautās tēmas pēc to lietderīguma, nodarbībās izmantotās metodes un darba organizāciju, atzinīgi norādot uz lektoru augsto kompetenci.

## 15. Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa ekspertu vērtējums

Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālo modeli vērtēja astoņi eksperti. Apkopojot ekspertu anketu datus un aprēķinot ekspertu kompetences koeficientus, redzam, ka ekspertu kompetences koeficienti ir robežās no 0,33 līdz 0,88 (1. tabula). Pieciem ekspertiem tas ir lielāks par 0,7, kas liecina par ekspertu augsto kompetenci vērtējamā jautājumā. Tabulā vērtējumi sakārtoti, sākot ar tā eksperta vērtējumiem, kura kompetences koeficients ir vislielākais.

Analizējot ekspertu anketu datus, redzam, ka

1. no astoņiem ekspertiem divas ir sievietes un seši ir vīrieši;
2. pieciem ekspertiem ir doktora zinātniskais grāds (Dr. paed – 5, Dr. oec. – 1) un diviem – maģistra grāds;
3. sešiem ekspertiem ir zinātniskā darba stāžs (3-10 gadi – 2 ekspertiem, vairāk kā 10 gadi – 4);
4. visiem ekspertiem pedagoģiskā darba stāžs ir vairāk kā 10 gadi;
5. vadošā amatā izglītības iestādē viens eksperts ir nostrādājis 3,5 gadus, bet pārējie vairāk kā 10 gadus;
6. seši eksperti ir augstskolu docētāji.

Par novērtējamo jautājumu – izglītības iestāžu vadīšana un vadītāji –

- ✓ vienam ekspertam ir monogrāfija;
- ✓ trīs eksperti ir izstrādājuši mācību līdzekļus;
- ✓ seši eksperti izstrādājuši un docējuši studiju kursus;
- ✓ septiņiem ekspertiem ir raksti un/vai metodiskie ieteikumi;
- ✓ seši respondenti ir izstrādājuši pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmas;
- ✓ septiņi respondenti ir piedalījušies konferencēs ar referātiem.

Savu viedokli par izglītības iestāžu vadītāju izglītības modeli seši eksperti pamato ar pašu veiktajiem pētījumiem šajā jomā, seši eksperti ar pedagoģiskā un organizatoriskā darba pieredzi izglītības iestāžu vadītāju un izglītības iestāžu vadītāju vietnieku izglītošanā, bet viens – ar intuitīvu priekšstatu palīdzību.

Visiem ekspertiem ir izglītības iestādes vadītāja, vadītāja vietnieka un/vai struktūrvienības vadītāja darba pieredze dažādās izglītības iestādēs – vispārizglītojošās skolās un augstskolās, kā arī izglītības sistēmas pārvaldes institūcijās.

Pašnovērtējumā par to, cik lielā mērā viņi pārzina novērtējamo jautājumu, četri eksperti norāda, ka zina visus novērtējumā jautājuma pedagoģiskos un speciālos aspektus, bet četri atzīst, ka zina lielāko daļu novērtējamā jautājuma pedagoģiskos un speciālos aspektus.

Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālo modeli eksperti vērtēja pēc septiņiem kritērijiem:

- 1) Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālais modelis atbilst Latvijas izglītības sistēmas un valsts vajadzībām.
- 2) Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa struktūra ir optimāla.
- 3) Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī paredzētā prasība par pedagoģiskā darba pieredzi pirms kvalifikācijas „*Izglītības iestādes vadītājs*” iegūšanas ir nepieciešama.
- 4) Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī visi komponenti ir nepieciešami.
- 5) Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī noteiktā prasība kvalifikācijas „*Izglītības iestādes vadītājs*” vai „*Izglītības darba vadītājs*” iegūšana pirms darba uzsākšanas ir nepieciešama.
- 6) Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī paredzētie sagatavošanas kursi pirms darba uzsākšanas ir nepieciešami.
- 7) Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī paredzētā izglītības iestāžu vadītāja amata pretendentu piemērotības vadošam darbam izglītības iestādēs izvērtēšana ir nepieciešama.

Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa vērtēšanai pēc septiņiem autora piedāvātajiem kritērijiem eksperti izmantoja autora izstrādāto sešu ballu skalu, kurā

6 balles – atbilst pilnībā;

5 balles – atbilst, ar nelieliem iebildumiem;

4 balles – atbilst, ir iebildumi;

3 balles – ir daudz nopietnu iebildumu, bet kopumā atbilst;

2 balles – neatbilst, ir būtiski iebildumi;

1 balle – pilnīgi neatbilst.

Apkopojot un analizējot ekspertu vērtējumus (23. tabula), redzam, ka promocijas darba autora izstrādātais izglītības iestāžu vadītāju izglītības modelis kopumā ir saņēmis augstu novērtējumu. Modeļa vērtējuma kopējais ballu skaits ir no 78,6% līdz 95,2% no maksimāli iespējamā. Augstāko vērtējumu – 6 balles (atbilst pilnībā) – eksperti ir devuši 28 reizes jeb 50% gadījumā. Vērtējums – 5 balles (atbilst, ar nelieliem iebildumiem) – ir izmantots 21 reizes jeb 37,5% gadījumu. Tātad 87,5% vērtējumu ir 5 un 6 balles. 6 reizes ir dots vērtējums – 4 balles (atbilst, ir iebildumi), bet vērtējums – 2 balles (neatbilst, ir būtiski iebildumi) – tikai vienu reizi. Citu vērtējumu nav. Salīdzinoši viszemāk eksperti ir vērtējuši 5. kritēriju par izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī noteikto prasību, ka

izglītības iestāžu vadītāja amata pretendentiem jābūt kvalifikācijai „Izglītības iestādes vadītājs” (vērtējumu vidējais aritmētiskais – 4,5 balles), bet 6. kritēriju par sagatavošanas kursu nepieciešamību pirms jaunie izglītības iestāžu vadītāju uzsāk vadošo darbu visi vērtējuši ar augstāko vērtējumu – 6 balles.

23. tabula

**Ekspertu vērtējumu apkopojuma tabula**

Eksperts	Eksperta kompetences koeficients <b>k</b>	Ekspertu izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa vērtējumi pēc kritērijiem ballēs							Vidējais ballu skaits	Balles kopā	% no max. iespējamā
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.			
<b>A</b>	<b>0,88</b>	6	6	6	5	5	6	5	5,6	39	92,8
<b>B</b>	<b>0,87</b>	6	6	6	6	5	6	5	5,7	40	95,2
<b>C</b>	<b>0,81</b>	5	4	6	6	5	6	5	5,3	37	88,1
<b>D</b>	<b>0,77</b>	6	5	5	4	2	6	5	4,7	33	78,6
<b>E</b>	<b>0,75</b>	6	5	5	4	5	6	6	5,3	37	88,1
<b>F</b>	<b>0,58</b>	5	6	4	5	4	6	5	5,0	35	83,3
<b>G</b>	<b>0,48</b>	5	5	6	6	5	6	6	5,6	39	92,8
<b>H</b>	<b>0,33</b>	6	6	4	6	5	6	6	5,6	39	92,8
Vērtējumu aritmētiskais vidējais		<b>5,6</b>	<b>5,4</b>	<b>5,3</b>	<b>5,3</b>	<b>4,5</b>	<b>6,0</b>	<b>5,4</b>	<b>5,4</b>	<b>37,4</b>	<b>89,0</b>

Analizējot ekspertu modeļa vērtējumus (23. tabula), komentārus un iebildumus (24. tabula), redzam, ka gandrīz visi eksperti ar dažām nelielām iebildēm atzīst izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa atbilstību Latvijas izglītības sistēmas un valsts vajadzībām (1. kritērija vērtējumu vidējais aritmētiskais ir 5,6). Komentāros viens no ekspertiem (**F**) norāda, ka modelis atbilst pašreizējai situācijai, un jautā, vai tas atbildīs arī nākotnē.

Autors uzskata, ka modelis ir ilgtspējīgs, jo tas nodrošinātu, ka izglītības sistēma pakāpeniski papildinātos ar izglītības vadībā profesionāli izglītotiem izglītības iestāžu vadītājiem, kas veicinātu izglītības iestāžu un visas izglītības sistēmas efektīvāku un kvalitatīvāku darbību un attīstību. Arī ārzemju izglītības iestāžu vadītāju izglītošanas prakse rāda, ka pasaulē arvien pieaug prasības pēc izglītības iestāžu vadītāju profesionalitātes.

Respondents **D** pauž kategorisku viedokli, ka modelis ir ieviešams kā obligāts visās izglītības iestāžu pārvaldes struktūrās, neatkarīgi no pakļautības. Lai to panāktu, nepieciešami atbilstoši grozījumi izglītības sistēmas normatīvajos aktos.

Autors nav vienisprātis ar ekspertu **E**, kurš uzskata, ka, ja izglītības vadība ir vadībinātnes apakšnozare, tad izglītības iestāžu vadītāja amata pretendenti varētu būt ar augstāko nepedagoģisko izglītību. Tas nav loģisks arguments.

### Ekspertu komentāri un iebildumi par 1. kritēriju

Kritērijs	Novērtējuma komentārs, iebildumi
<p><b>1.</b> Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālais modelis atbilst Latvijas izglītības sistēmas un valsts vajadzībām.</p>	<p><b>A:</b> Izglītības iestāžu vadītāju konceptuālā modeļa ieviešana praksē ļautu sakārtot izglītības iestāžu vadītāju izglītošanas programmas, noteikt kompetences līmeņus un izglītības vajadzības, kas uzlabotu vadītāju darbības efektivitāti un izglītības iestāžu darbības kvalitāti.</p> <p><b>D:</b> Šāds modelis ir optimāls un tas būtu jāapstiprina Ministru kabinetā kā obligāts visām izglītības iestāžu pārvaldes struktūrām (arī KM, LM, AM, IeM u. c. sistēmās).</p> <p><b>E:</b> Vadoties no tā, ka izglītības vadība ir vadībzinātne, varētu būt pretendētājam augstākā nepedagoģiskā izglītība.</p> <p><b>F:</b> Šī brīža situācijai modelis atbilst, bet vai arī nākotnē?</p>

Eksperti gandrīz pilnībā atzīst Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa struktūru par optimālu (2. kritērija vērtējumu vidējais aritmētiskais ir 5,4). Iebildēs (25. tabula) lasāms, ka modeļa realizācijai nepieciešams, sakārtot izglītības sistēmas atbilstošos normatīvos aktus, ka izglītības iestāžu tālākizglītībā vajadzētu paredzēt kā obligātus vismaz 36 stundu kursus reizi trijos gados. Autors šos iebildumus atbalsta un ņem vērā, papildinot modeļa aprakstu un secinājumus.

### Ekspertu komentāri un iebildumi par 2. kritēriju

Kritērijs	Novērtējuma komentārs, iebildumi
<p><b>2.</b> Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa struktūra ir optimāla.</p>	<p><b>A:</b> Struktūra atspoguļo nākotnes vīziju, tā realizēsies, ja būs atbilstoši normatīvie dokumenti.</p> <p><b>C:</b> Augstākā pedagoģiskā izglītība ar kvalifikāciju Izglītības iestādes vadītājs ir izglītības iestāžu vadītāju pamatzglītība.</p> <p><b>D:</b> Principā tā tas varētu būt, taču vajadzētu paredzēt tālākizglītības daļā <u>obligātu</u> kaut vai 36 stundu kursu reizi 3 gados.</p> <p><b>E:</b> Struktūrai vajadzētu būt elastīgākai, piesaistot vadītāja darbam nepedagoģiskos darbiniekus. Ir taču MK noteikumu Nr. 347 grozījumi, kuri ļauj pedagoģisko darbu veikt ar nepedagoģisko izglītību.</p> <p><b>G:</b> Piedāvāto modeli šajā aspektā varētu veidot elastīgi atbilstoši iespējamai reālās dzīves situācijai, kad īslaicīgie kursi pirms darba uzsākšanas un darba uzsākšana varētu notikt paralēli ar kvalifikācijas iegūšanu.</p>

Autors nepiekrīt eksperta **E** ieteikumam izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa struktūrā kā iespējamās izglītības iestāžu vadītāju amata pretendētus iekļaut arī personas ar augstāko nepedagoģisko izglītību, kaut gan eksperta minētie Ministru kabineta noteikumu grozījumi Ministru kabineta 2000. gada 3. oktobra noteikumos Nr. 347 „Noteikumi par prasībām pedagogiem nepieciešamajai izglītībai un profesionālajai kvalifikācijai” (MK 19.12.2006. noteikumi Nr. 1038) atļauj, personām ar mācību

priekšmetam atbilstošu augstāko nepedagoģisko izglītību strādāt par skolotājiem ar noteikumu, ka divu gadu laikā pēc darba tiesisko attiecību uzsākšanas tiks uzsāktas studijas skolotāju izglītības programmā.

Autors pievienojas uzskatam, ka personas bez augstākās pedagoģiskās izglītības un pedagoģiskā darba pieredzes nevar būt izglītības iestādes vadītājs, jo zināšanas, prasmes un pieredze, kas iegūta pedagoģiskajā darbā, nodrošina jaunajam izglītības iestādes vadītājam nepieciešamās kompetences pedagoģijā un psiholoģijā, lai veidotu izglītības iestādes vadītāja kā eksperta autoritāti.

Samērā atšķirīgi eksperti vērtē izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī paredzēto prasību par pedagoģiskā darba pieredzes nepieciešamību pirms kvalifikācijas „Izglītības iestādes vadītājs iegūšanas” (3. kritērija vērtējumu vidējais aritmētiskais ir 5,3). Četri eksperti to atzīst pilnībā – vērtējums 6 balles, bet trīs ar lielākiem vai mazākiem iebildumiem.

Komentāros (26. tabula) eksperti norāda, ka pašreizējā situācijā izglītības iestāžu vadītājiem vairāk jānodarbojas ar izglītības iestādes vadīšanu nevis ar pedagoģiskā procesa vadīšanu un tāpēc izglītības iestāžu vadītājiem pedagoģiskā izglītība un pedagoģiskā darba pieredze nav nepieciešama. Tiek minēta Skandināvijas valstu pieredze, kur izglītības iestāžu vadītāji ir arī citu profesiju pārstāvji. Eksperti, balstoties uz pieredzi, norāda, ka nereti labs izglītības vadītājs ir bez pedagoģiskās izglītības.

26. tabula

### Ekspertu komentāri un iebildumi par 3. kritēriju

Kritērijs	Komentāri un iebildumi
<p><b>3.</b> Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī paredzētā prasība par pedagoģiskā darba pieredzi pirms kvalifikācijas „Izglītības iestādes vadītājs” iegūšanas ir nepieciešama.</p>	<p><b>D:</b> Pedagoģiskā darba pieredze būtu nosakāma nevis no 3 līdz 5 gadiem, bet gan – ne mazāka par 3 gadiem.</p> <p><b>E:</b> Nav nepieciešama. Tas pavērtu iespējas atlasīt labākus pretendētus. Pietiktu ar sertifikātu. Kvalifikācija varētu būt viens no variantiem.</p> <p><b>F:</b> Mūsdienu situācijā izglītības iestādes vadītājam vairāk jārisina jautājumi, kas tieši saistīti ar izglītības iestādes vadīšanu, bet mazāk ar pedagoģiskā procesa vadīšanu. Skandināvijas pieredze rāda, ka šobrīd skolās par direktoriem strādā arī citu profesiju pārstāvji bez pedagoģiskās izglītības, jo galvenais ir vadītāja prasmes un iemaņas.</p> <p><b>H:</b> Vispār piekrītu, bet pieredze rāda, ka labs izglītības iestādes vadītājs var būt bez pedagoģiskās pieredzes.</p>

Eksperti pauž viedokli, ka kvalifikācijas „Izglītības iestādes vadītājs” iegūšana varētu būt tikai viens no variantiem, ka pietiktu tikai ar sertifikātu, ka šāda prasība samazina pretendentu loku, neļaujot izvēlēties labākos izglītības iestādes vadītāja kandidātus.

Autors šos viedokļus neatbalsta, uzskatot, ka šāda pieeja izglītības iestāžu vadītāju izglītības jautājuma risināšanai ir tuvredzīga un bez perspektīvas. Ja eksperts atzīst, ka pietiktu ar sertifikātu, tad tas jau nozīmē, ka viņš tomēr atbalsta ideju par īpašas izglītošanas nepieciešamību pirms vadošā darba uzsākšanas izglītības iestādēs. Jautājums tad paliek atklāts, kādai tai jābūt? Nopietnai, pamatīgai – kā jau studiju programmai ar kvalifikācijas „*Izglītības iestādes vadītājs*” iegūšanu, kuru atbalsta autors, vai – piedalīšanās pedagoģisko darbinieku tālākizglītībasursos un sertifikāta saņemšana.

Autors piekrīt un ņem vērā ieteikumu par pedagoģiskā darba stāža noteikšanu pirms kvalifikācijas „*Izglītības iestādes vadītājs*” iegūšanas – ne mazāk kā trīs gadi.

Atšķirīgs ir ekspertu izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī esošo komponentu nepieciešamības vērtējums (4. kritērija vērtējumu vidējais aritmētiskais ir 5,3). Četri eksperti ir devuši augstāko novērtējumu – 6 balles (atbilst pilnībā).

Divi eksperti uzskata, ka visi komponenti ir nepieciešami, pārējiem ir komentāri, iebildumi un priekšlikumi (27. tabula) –

- ✓ nav nepieciešama pedagoģiskā darba pieredze;
- ✓ jāpārdomā piemērotības izvērtēšana;
- ✓ nav nepieciešama kvalifikācijas „*Izglītības iestādes vadītājs*” iegūšana;
- ✓ sagatavošanas kursu tēmas pirms darba uzsākšanas jāpapildina ar tēmu par izglītības iestādes finansiālās un saimnieciskās darbības nodrošināšanu.

Eksperts **A** akcentē izglītības iestādes vadītāja amata pretendentu piemērotības pārbaudes kritēriju precīzas definēšanas un kompetentu izvērtētāju izvēles nozīmi, lai pārbaude noritētu veiksmīgi un neradītu neveselīgu, nevajadzīgu spriedzi vietējā sabiedrībā. Vadošā darba piemērotības pārbaude ir izglītības iestādes dibinātāja kompetence. (*IZM 07.01.2000. rīkojums Nr. 23*).

Autors piekrīt viedoklim par piemērotības pārbaudes rūpīgas un pārdomātas organizēšanas nepieciešamību. Tas, kā tiks organizēta izglītības iestādes vadītāja amata pretendentu piemērotības pārbaude, kā tiks definēti piemērotības pārbaudes kritēriji, ir atkarīgs no konkursa nolikuma, kuru izstrādā izglītības iestādes dibinātājs, un konkursa komisijas vēlme un iespējas piesaistīt attiecīgos speciālistus – izglītības vadības ekspertus un psihologus.

Autors neatbalsta iebildumus par to, ka izglītības iestāžu vadītāja amata pretendentiem nav nepieciešama pedagoģiskā pieredze un kvalifikācija „*Izglītības iestādes vadītājs*”.

Autors atbalsta un ņem vērā priekšlikumu, papildināt īslaicīgos jauno izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanas kursus pirms darba uzsākšanas ar tēmu par izglītības iestādes finansiālās un saimnieciskās darbības nodrošināšanu.



### Ekspertu komentāri un iebildumi par 4. kritēriju

Kritērijs	Komentāri un iebildumi
<p><b>4.</b> Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī visi komponenti ir nepieciešami.</p>	<p><b>A:</b> Jāpārdomā par „piemērotības izvērtēšanu”. Ja nebūs precīzi nodefinēti kritēriji un kompetenti izvērtētāji, tad tas varētu būt tikai apgrūtinājums, kas vietējā izglītības vidē rada spriedzi.</p> <p><b>D:</b> Jāpapildina ar šādu vadītāja darbības aktuālu tēmu - <i>Iestādes finansiālās un saimnieciskās darbības nodrošināšana.</i></p> <p><b>E:</b> Nav nepieciešama kvalifikācijas iegūšana.</p> <p><b>F:</b> Visi komponenti ir nepieciešami, bet, ņemot vērā iepriekšējā punktā teikto, to var papildināt – <i>bez pedagoģiskās pieredzes.</i></p>

Ļoti atšķirīgi viedokļi ekspertiem ir par izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī noteikto prasību izglītības iestāžu vadītāja amata pretendentiem par kvalifikācijas „*Izglītības iestādes vadītājs*” iegūšanu pirms izglītības iestādes vadītāja darba uzsākšanas (5. kritērija vērtējumu vidējais aritmētiskais ir 4,5). Gandrīz visi eksperti izglītības iestāžu vadītāju izglītības modeļa vērtējumu pēc šī kritērija ir komentējuši un pauduši savus iebildumus. Neviens eksperts pilnībā neatbalsta šo prasību. Eksperts **E** uzskata, ka tā vispār nav nepieciešama, bet pārējiem ir lielāki vai mazāki iebildumi (28. tabula). Autors nepiekrīt šiem iebildumiem, jo

- 1) efektīva kvalifikācijas „*Izglītības iestādes vadītājs*” iegūšana iespējama tikai ar vismaz trīs gadu pedagoģiskā darba pieredzi;
- 2) šajā studiju programmā jābūt gan teorētiskajiem, gan praktiskajiem jautājumiem, gan praksei pie pieredzējušiem izglītības iestāžu vadītājiem, kas nodrošinās absolventiem kā teorētiskās un praktiskās zināšanas, tā profesionālās iemaņas izglītības vadībā;
- 3) gan Izglītības zinātņu, gan arī augstākās izglītības profesionālā maģistra studiju programma ir pārāk teorētiska pēc satura un tāpēc nespēj nodrošināt esošajiem un topošajiem izglītības iestāžu vadītājiem nepieciešamo kompetenču iegūšanu;
- 4) ekspertu izteiktais viedoklis, ka darba uzsākšana varētu būt vienlaicīgi ar sagatavošanas kursiem un prasību par kvalifikācijas „*Izglītības iestādes vadītājs*” iegūšanu pirms darba sākšanas aizstāt ar prasību, ka studijas kvalifikācijas iegūšanai jāuzsāk pirmo triju darba gadu laikā, būs sarežģīta jauna izglītības iestāžu vadītājiem un var negatīvi ietekmēt izglītības iestādes darbību jaunā vadītāja darbības sākumposmā, kā arī izglītības iestādes vadītāja adaptāciju un tālāko karjeras virzību;
- 5) autors nesaskata nekādu ieguvumu un jēgu, ja studijas ar kvalifikācijas „*Izglītības iestādes vadītājs*” iegūšanu aizstātu ar nedaudz īsākiem kursiem, kurus beidzot iegūst apliecību vai sertifikātu, jo studiju programma ar tajā paredzētajiem pārbaudījumiem nodrošina augstāku izglītības līmeni nekā kursi;

- 6) ja izglītības iestāžu vadītājiem kvalifikācija „*Izglītības iestādes vadītājs*” būs tikai vēlama un tā nedos nekādas priekšrocības, piedaloties konkursā uz vakanto izglītības iestādes vadītāja vietu, veicot atestāciju, nosakot amata algu un piemaksas, tad daļa to necentīsies iegūt.

28. tabula

### Ekspertu komentāri un iebildumi par 5. kritēriju

Kritērijs	Komentāri un iebildumi
<p><b>5.</b> Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī noteiktā prasība kvalifikācijas „<i>Izglītības iestādes vadītājs</i>” iegūšana pirms darba uzsākšanas ir nepieciešama.</p>	<p><b>A:</b> Pretendentam varētu būt arī izglītības zinātņu maģistra grāds Izglītības vadībā, jo akadēmiskās un profesionālās studiju programmas Latvijā satura ziņā ir ļoti līdzīgas.</p> <p><b>B:</b> Tas būtu ļoti apsveicami, ja pretendenti uz direktora amatu būtu ar minēto kvalifikāciju. Tā noteikti darbā jāatstāj, tā ir ļoti laba doma! Problēma ir mazās lauku skolās, kur nav izvēle konkursam. Varbūt darbā jāiestrādā materiāls, ka trīs gadu laikā vadītājam ir jāuzsāk studijas izglītības vadības jomā.</p> <p><b>D:</b> Tā varētu būt tikai vēlamā prasība, bet nekādā gadījumā kā obligāts priekšnoteikums.</p> <p><b>E:</b> Nav nepieciešama, to varētu aizstāt apm. 350-400 stundu kursi (6-7 moduļi), lai apgūtu nepieciešamās izglītības iestādes vadības kompetences.</p> <p><b>F:</b> Domāju, ka šāda kvalifikācija varētu arī nebūt, jo šis speciālists būs sagatavots tikai teorētiski, vēl neapzinoties un neizprotot daudzas praktiskās lietas, ar kurām būs jāsaskaras praktiskajā darbībā.</p> <p><b>G:</b> Piedāvāto modeli šajā aspektā varētu veidot elastīgi atbilstoši iespējamai reālās dzīves situācijai, kad īslaicīgie kursi pirms darba uzsākšanas un darba uzsākšana varētu notikt paralēli ar kvalifikācijas iegūšanu.</p> <p><b>H:</b> Prasība iegūt kvalifikāciju ir nepieciešama, bet ļoti daudz kas atkarīgs no satura, kāds ietverts kvalifikācijas ieguvei.</p>

Absolūta vienprātība ekspertiem ir jautājumā par izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī paredzēto sagatavošanas kursu pirms darba uzsākšanas nepieciešamību (6. kritērija vērtējumu vidējais aritmētiskais ir 6). Visi eksperti šo kritēriju novērtējuši ar augstāko vērtējumu – 6 balles – atbilst pilnībā. Komentāri (29. tabula) liecina gan par pārliecinošu atbalstu šādu kursu nepieciešamībai, gan par to, ka eksperti nonāk pretrunā ar savu vērtējumu. Eksperti uzskata, ka šādi kursi nav nepieciešami, ja tikko ir iegūts maģistra grāds izglītības vadībā, vai, ja ir kvalifikācija „*Izglītības darba vadītājs*”, bet šīs programmas nenodrošina tās informācijas un to zināšanu un prasmju iegūšanu, kas paredzētas īslaicīgajosursos pirms vadošā darba uzsākšanas. Eksperti iesaka, ka šiem kursiem jābūt īslaicīgiem un intensīviem, ka vēlams tos organizēt pēc darba uzsākšanas, kad jaunie izglītības iestāžu vadītāji jau apjautuši, kas ir jāpamācās. Autors uzskata, ka īslaicīgajosursos pirms darba uzsākšanas paredzētās tēmas noteikti jāapgūst pirms izglītības iestādes pieņemšanas, jo nodrošinās nepieciešamo zināšanu apgūšanu pārliecinošākai darba uzsākšanai un novērsīs

juridisko un vadīšanas kļūdu rašanās iespējas, kā pieņemot izglītības iestādi, tā vadošās darbības sākumposmā.

Vērā ņemami ir divu ekspertu ieteikumi, par nepieciešamību organizēt jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem mentoringu un risināt jautājumu par mentoru norīkošanu, iestrādājot šādas iespējas izglītības sistēmas normatīvajos aktos, nodrošinot arī mentoru atalgošanu, lai paaugstinātu viņu atbildību un ieinteresētību. Mentoru darba samaksu varētu finansēt gan Izglītības un zinātnes ministrija, gan izglītības iestāžu dibinātāji.

Atbalstāma un attīstāma ir eksperta izteiktā doma, ka Izglītības un zinātnes ministrijai būtu jābūt īpašai programmai jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem, kas varētu nodrošināt jauno izglītības iestāžu vadītāju izglītošanu pirms darba uzsākšanas un mentoringu.

29. tabula

### Ekspertu komentāri un iebildumi par 6. kritēriju

Kritērijs	Komentāri un iebildumi
<p><b>6.</b> Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī paredzētie sagatavošanas kursi pirms darba uzsākšanas ir nepieciešami.</p>	<p><b>A:</b> Ja tikko nav iegūts maģistra grāds Izglītības vadībā.  <b>B:</b> IZM būtu jābūt īpašai programmai jaunajiem skolas vadītājiem. Būtu labi pirms darba uzsākšanas, bet ieteicams būtu pirmajā darba gadā. Ieteicams šeit būtu mentoringi.  <b>D:</b> Jā, tikai saturā iekļaujot arī iestādes darbības finansiālos un saimnieciskos aspektus.  <b>E:</b> “Jā”, ja nav kvalifikācijas „Izglītības darba vadītājs”. Būtībā kursi ir vēlami. Bet praksē redzams, ka kursi lietderīgi pēc laika, kad zināms, ko vajag pamācīties.  <b>F:</b> Šādi kursi ir obligāti nepieciešami. Tiem jābūt ļoti intensīviem īsā laika periodā.  <b>H:</b> Sagatavošanas kursi ir nepieciešami, jo uzsākot vadītāja darbu, mainās darbinieka sociālais stāvoklis un dzīves uztvere. Labi būtu, ja varētu, norīkot un apmaksāt jaunā vadītāja mentoru.</p>

Ar nelieliem iebildumiem eksperti atbalsta izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī paredzēto izglītības iestāžu vadītāja amata pretendentu piemērotības vadošam darbam izglītības iestādē izvērtēšanu (7. kritērija vērtējumu vidējais aritmētiskais ir 5,4). Eksperti norāda (30. tabula), ka piemērotības pārbaudi būtu jāveic, tikai pieņemot darbā, ka piemērotības pārbaudei nepieciešams, izstrādāt vienotus kritērijus un sagatavot neatkarīgus ekspertus. Viens no ekspertiem uzskata, ka pārbaudi vajadzētu uzticēt tikai ekspertiem, nevis konkursa komisijai.

Autors piekrīt viedokļiem, ka piemērotības izvērtēšanā būtu jāiesaista neatkarīgi speciālisti eksperti, kas nodrošinātu vērtēšanas objektivitāti un novērstu interešu konfliktus. Ir arī viedoklis, ka piemērotības pārbaudi varētu nodrošināt ar terminētā līguma slēgšanu un ārējo vērtēšanu izglītības iestādes akreditācijas un izglītības iestādes vadītāja atestācijas laikā, bet tas ir pēc darba uzsākšanas un pieļauj lielāku pretendentu izvēles kļūdas varbūtību.

### Ekspertu komentāri un iebildumi par 7. kritēriju

Kritērijs	Komentāri un iebildumi
<p><b>7.</b> Izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī paredzētā izglītības iestāžu vadītāja amata pretendenta piemērotības vadošam darbam izglītības iestādēs izvērtēšana ir nepieciešama.</p>	<p><b>A:</b> Tikai tādā gadījumā, ja Latvijā ir izstrādāti vienoti kritēriji un ir neatkarīgi eksperti.</p> <p><b>B:</b> Ļoti laba ideja! Pretestība šeit var būt no pašvaldības puses, jo tā pieņem darbā direktorus. Vai deputātu komisija spēs objektīvi izvērtēt piemērotību? Kas notiks, ja kāds kandidāts būs klasi pārāks par pašvaldības favorītu. Bet doma laba.</p> <p><b>D:</b> Jā, bet procesā nevajadzētu iesaistīt konkursa komisiju, bet gan kādu ekspertu.</p> <p><b>E:</b> Ja domāts konkurss uz vakanto vietu, tad „jā”.</p> <p><b>F:</b> Jā, izvērtēšana ir nepieciešama un, manuprāt, tāda arī notiek, kad tiek izsludināts konkurss uz jauna direktora vietu. Papildus izvērtēšana ārpus konkursa nav lietderīga.</p> <p><b>G:</b> Iespējams, ka šo piemērotības pārbaudi <u>kā procesu</u> varētu nodrošināt arī ar terminēta līguma slēgšanu pēc tam, kad noslēdzies izvērtēšanas konkurss, kā arī pašreizējā ārējās vērtēšanas procedūra.</p> <p><b>H:</b> Šāda izvērtēšana būtu ļoti nepieciešama, taču tāda prakse ir apgrūtināta, jo izglītības iestāžu vadītājus darbā pieņem pašvaldības (vietējās), kuras var neatbalstīt šādu izvērtēšanu.</p>

Autors neatbalsta viedokli par visā valstī vienotu kritēriju noteikšanu izglītības iestāžu vadītāja amata pretendenta vadošā darba piemērotības pārbaudei, jo tā, pēc autora domām, ir konkursa komisijas un/vai ekspertu kompetence un nevar izstrādāt vienotus vadošā darba piemērotības pārbaudes kritērijus visā valstī, jo to izvēli un pielietošanu noteiks katras izglītības iestādes iekšējās vides, kā arī tās tieši un netieši ietekmējošās ārējās vides specifika.

Terminētā līguma slēgšana ar izglītības iestāžu vadītājiem neatbilst pašreizējiem darba līgumu veidošanas noteikumiem, ja tie netiek ievēlēti kā, piemēram, koledžās un augstskolās.

Savukārt pašreizējā ārējā vērtēšana izglītības iestāžu akreditācijas un izglītības iestāžu vadītāju atestācijas laikā nesekmē adekvātu izglītības iestādes vadītāja personīgā ieguldījuma izvērtēšanu izglītības iestādes darbības un attīstības nodrošināšanā.

### 16. Secinājumi

Apkopojot un analizējot izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa komponentu aprobācijas pieredzi un modeļa ekspertu novērtējuma rezultātus, komentārus un iebildumus, var secināt –

1. Promocijas darba autora izveidotais izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālais modelis kopumā atbilst valsts un izglītības sistēmas vajadzībām.
2. Lai ieviestu izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālo modeli, nepieciešams sakārtot izglītības sistēmas normatīvo aktu bāzi –

- ✓ jāizstrādā prasības izglītības iestāžu vadītāju kvalifikācijai;
  - ✓ jāizstrādā un jāapstiprina izglītības iestādes vadītāja profesijas standarts;
  - ✓ jāizstrādā un jāpieņem noteikumi izglītības iestāžu vadītāju darba pieņemšanai konkursa kārtībā, garantējot visu ieinteresēto pušu pārstāvniecību, kā arī nosakot viņu tiesības un pienākumus;
  - ✓ jāizstrādā ieteikumi vadošā darba piemērotības pārbaudei konkursa komisijām, kas izveidotas, lai izvērtētu un atlasītu pretendentes uz vakantajam izglītības iestāžu vadītāju vietām;
  - ✓ jāizstrādā jauno izglītības iestāžu vadītāju mentoringa noteikumi, paredzot normatīvajos iespējas mentoru norīkošanai un atalgošanai;
  - ✓ jāizstrādā un jāpieņem tādas izglītības iestāžu vadītāju atestācijas noteikums, kas veicinātu izglītības iestāžu vadītāju motivāciju, mērķtiecīgi un regulāri pilnveidot savu profesionālo meistarību kā vadītājiem, un kas nodrošinātu izglītības iestāžu vadītāju atestācijas adekvātu vērtējumu viņu ieguldītajam darbam un iegūtajai kvalifikācijai.
3. Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programma „Vispārizglītojošās skolas vadīšana (A<sub>1</sub>)” izmantojama izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī paredzētajos īslaicīgajosursos jaunajiem izglītības vadītājiem pirms vadošā darba uzsākšanas.
  4. Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmas „Ievads skolvadībā (B<sub>1</sub>;B<sub>2</sub>)” un „Pirmsskolas izglītības iestādes vadīšana (B<sub>1</sub>;B<sub>2</sub>)” var tikt realizētas izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālajā modelī paredzētajos tālākizglītībasursos pēc darba uzsākšanas, ja tiek saturiski regulāri atjaunotas un saskaņotas ar studiju programmu kvalifikācijas „*Izglītības iestādes vadītājs*” iegūšanai un īslaicīgajiem sagatavošanas kursiem pirms darba uzsākšanas, lai novērstu atkārtosanos.
  5. Ja jaunais vadītājs vadošās darbības uzsākšanai izglītības iestādē būs nopietni gatavojies un izglītojies, ievēros autora izstrādāto metodiku, tad tā noritēs pārlicinošāk un adaptācija būs veiksmīgāka.

## **IETEIKUMI IZGLĪTĪBAS IESTĀŽU VADĪTĀJU ATLASEI, DARBĀ PIEŅEMŠANAI UN IZGLĪTOŠANAI**

Apkopojot un izanalizējot vadībzinātnes un izglītības vadības teorētiskajā literatūrā paustās atziņas par organizāciju vadītāju atlasī, izglītošanu un sagatavošanu vadītāja karjeras uzsākšanai, jauno vadītāju adaptāciju, uzsākot pildīt vadītāja pienākumus, izglītības iestāžu vadītāju izpildāmajām lomām un darbībām, kā arī ārvalstu izglītības vadības prakses pētījumus un promocijas darba praktiskā pētījuma rezultātus, autors izstrādājis ieteikumus gan Izglītības un zinātnes ministrijai, gan rajonu un pilsētu Izglītības pārvaldēm jauno izglītības iestāžu vadītāju izglītošanai, atlasei un sagatavošanai vadošā darba uzsākšanai, adaptācijai un atbalsta organizēšanai turpmākajos darba gados.

Autors, balstoties uz teorētiskajiem un praktiskajiem pētījumiem, kā arī uz personīgo pieredzi, izstrādājis ieteikumus izglītības iestāžu vadītāju amata pretendentiem un jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem pārliecinošākai vadošās darbības uzsākšanai un veiksmīgākai turpināšanai (*Upeniēks* 1995, 49. lpp., *Upeniēks* 1997, *Upeniēks* 2003).

### **17. Ieteikumi Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrijai**

#### **17.1. Izglītības iestāžu vadītāju statusa noteikšanai un atbalsta nodrošināšanai**

- 1) Jāizstrādā profesijas „*Izglītības iestādes vadītājs*” standarts.
- 2) Jāizstrādā normatīvie akti, kas nodrošinātu profesijas „*Izglītības iestādes vadītājs*” iekļaušanu Latvijas reģlamentēto profesiju sarakstā.
- 3) Jāizveido izglītības iestāžu vadītāju atbalsta sadaļa Izglītības un zinātnes ministrijas mājas lapā, kurā būtu apkopota un regulāri atjaunota informācija par:
  - ✓ Latvijas Republikas un starptautiskajiem normatīvajiem aktiem, kuri jāievēro izglītības iestāžu darbībā;
  - ✓ teorētiskajām un praktiskajām atziņām, kā arī pētījumiem un to rezultātiem izglītības vadības jomā;
  - ✓ aktualitātēm izglītībā.
- 4) Jāizveido jauna institūcija – neatkarīgo izglītības vadības ekspertu-konsultantu aģentūra, kas nodrošinātu teorētisko un praktisko atbalstu izglītības iestāžu administrācijas, izglītības pārvaldes institūciju un pašvaldību darbiniekiem visā Latvijā.
- 5) Izglītības un zinātnes ministrijai jāizstrādā izglītības vadības ekspertu-konsultantu aģentūras darbības nolikums un finansēšanas kārtība, lai sadarbībā ar rajonu/pilsētu Izglītības pārvaldēm nodrošinātu neatkarīgo ekspertu-konsultantu konsultācijas un cita

veida atbalstu izglītības vadības jautājumos – situācijas izvērtēšanā, problēmu noteikšanā un tām atbilstošo risinājumu izvēlē un citos,

gan klātienē –

- ✓ sniedzot konsultācijas izglītības vadības jautājumos izglītības iestāžu administrācijas darbiniekiem, Izglītības pārvalžu darbiniekiem, pašvaldību darbiniekiem un citiem;
- ✓ piedaloties konkursu uz vakanto izglītības iestāžu vadītāju amata vietām nolikumu izstrādē un konkursu norisē;
- ✓ organizējot jauno izglītības iestāžu vadītāju kursus pirms darba uzsākšanas;
- ✓ organizējot izglītības iestāžu vadītāju, vietnieku un citu izglītības vadītāju tālākizglītības kursus, tematiskos seminārus, nometnes, konferences utt.;

gan neklātienē –

- ✓ izmantojot elektroniskos saziņas līdzekļus;
  - ✓ izstrādājot metodiskos līdzekļus izglītības vadības jautājumos.
- 6) Jāizveido jauns pedagoga amats – jauno izglītības iestāžu vadītāju mentors.
  - 7) Jāizstrādā normatīvie akti, kas noteiktu jauno izglītības iestāžu vadītāju mentoru pienākumus, tiesības, apstiprināšanas un atalgošanas kārtību.
  - 8) Jāizstrādā un regulāri jāorganizē tālākizglītības programmu jauno izglītības iestāžu vadītāju mentoru izglītošanai.
  - 9) Jāizstrādā metodiskie ieteikumi un/vai rokasgrāmata jauno izglītības iestāžu vadītāju mentoriem.
  - 10) Jāizstrādā un regulāri jāorganizē īslaicīga (36 – 72 stundas) tālākizglītības programma jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem pirms darba uzsākšanas, kas sagatavotu jaunos izglītības iestāžu vadītājus izglītības iestāžu pieņemšanai un vadošās darbības uzsākšanai kā teorētiski tā praktiski.
  - 11) Jāizstrādā metodiskie ieteikumi un/vai rokasgrāmata jauniem izglītības iestāžu vadītājiem izglītības iestāžu pieņemšanai un vadošā darba uzsākšanai.
  - 12) Jāizstrādā rokasgrāmata izglītības iestāžu vadītājiem.

## **17.2. Izglītības iestāžu vadītāju izglītības modeļa izveidē**

- 1) Izmantojot promocijas darba autora izstrādātās izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālās nostādnes, jāizveido izglītības iestāžu vadītāju izglītības koncepcija, kuras pamatā būtu noteikums, ka par izglītības iestādes vadītāju var kļūt persona –
  - ✓ ar augstāko pedagoģisko izglītību,
  - ✓ ar pedagoģiskā daba pieredzi,
  - ✓ ar kvalifikāciju „*Izglītības iestādes vadītājs*” vai „*Izglītības darba vadītājs*”,

- ✓ uz kuru neattiecas ierobežojumi strādāt par pedagogu (*Izglītības likums*, 50. pants).
- 2) Aprobēt un apstiprināt promocijas darba autora izstrādāto izglītības iestāžu vadītāju izglītības modeli.

### **17.3. Izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtības noteikšanai**

Izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtības noteikumos (*IZM 07.01.2000. rīkojums Nr. 23*) jāiestrādā normas, kas nodrošinātu –

- 1) izglītības iestāžu darbinieku, izglītojamo vecāku, Izglītības pārvalžu darbinieku dalību konkursa uz vakanto izglītības iestādes vadītāja vietu nolikuma izstrādāšanā, kā arī nosakot viņu tiesības un pienākumus;
- 2) izglītības iestāžu darbinieku, izglītojamo vecāku, Izglītības pārvalžu darbinieku pārstāvniecību izglītības iestāžu dibinātāju izveidotajā konkursa uz vakanto izglītības iestādes vadītāja vietu komisijā un noteiktu viņu pienākumus un tiesības piedaloties konkursa komisijas darbā.

### **18. Ieteikumi Izglītības pārvaldēm**

- 1) Sadarbojoties ar rajona un vietējām pašvaldībām, jāpanāk Izglītības pārvaldes darbinieku kā speciālistu izglītības vadības jautājumos, izglītības iestāžu darbinieku un izglītojamo vecāku kā ieinteresēto personu iesaistīšanu konkursu uz vakantajām izglītības iestāžu vadītāju amata vietām nolikumu izstrādē, kā arī konkursa komisijas darbā ar konkursa nolikumā stingri noteiktām tiesībām un pienākumiem.
- 2) Sadarbojoties ar rajona un vietējām pašvaldībām, jāveicina aktīvu neatkarīgo konsultantu-ekspertu izglītības vadībā līdzdalību izglītības iestāžu vadītāju amata pretendentu atlasē, iesaistot viņus konkursa nolikuma izstrādē, kā arī pretendentu izvērtēšanā konkursa norises gaitā.
- 3) Jāizstrādā un jārealizē īslaicīgu tālākizglītības programmu jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem pirms darba uzsākšanas.
- 4) Sadarbojoties ar izglītības iestāžu dibinātājiem un jauno izglītības iestāžu vadītāju mentoriem, jānodrošina jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem teorētisku un praktisku atbalstu izglītības iestāžu pieņemšanas procesā.
- 5) Jānodrošina jaunie izglītības iestāžu vadītāji ar pieredzējušu izglītības iestāžu vadītāju-mentoruru (pirmajā darba gadā, ņemot vērā savstarpējo piekrišanu) un neatkarīgo izglītības vadības ekspertu-konsultantu atbalstu un palīdzību.
- 6) Izglītības pārvalžu vadītājiem un citiem darbiniekiem, sadarbojoties ar pašvaldību darbiniekiem, izglītības iestāžu administrāciju un pedagogiskajiem darbiniekiem, kā arī ar mācību priekšmetu metodisko komisiju un apvienību vadītājiem, jāveido



izglītības iestāžu vadošo darbinieku rezerve, lai nodrošinātu izglītības iestādes ar jauniem izglītības iestāžu vadītājiem un izglītības iestāžu vadītāju vietniekiem amatu vakances gadījumos.

- 7) Izglītības iestāžu vadošo darbinieku rezervei jāorganizē mērķtiecīgu tālākizglītību un kā morāli, tā finansiāli jāatbalsta viņu vēlme iegūt profesionālo kvalifikāciju arī izglītības vadībā.
- 8) Regulāri jāorganizē semināri, kursi, pieredzes apmaiņa un citas aktivitātes izglītības iestāžu vadītāju profesionalitātes paaugstināšanai.

### **19. Ieteikumi izglītības iestāžu vadītāju amatu pretendentiem**

- 1) Pirms pieteikšanās konkursam uz vakanto izglītības iestādes vadītāja amata vietu rūpīgi apsveriet savu izvēli, ņemot vērā arī ģimenes un draugu atbalstu un padomus šajā jautājumā.
- 2) Veiciet SVID analīzi, izvērtējot savu stipro pusi, trūkumus, iespējas un draudus. Ja ir iespējams, analīzi veiciet ar psihologa, karjeras konsultanta vai izglītības vadības speciālista palīdzību.
- 3) Ja ir iespējams, apmeklējiet kursus jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem.
- 4) Pašizglītojieties, apgūstot vadības teorijas, izglītības vadības teorijas, saskarsmes psiholoģijas, organizāciju psiholoģijas, lietvedības, grāmatvedības, personālvadības (personāla atlase, vadīšana, mentorings u.c.) un juridiskos (Darba likums, Darba aizsardzības likums, koplīgums u.c.) jautājumus.
- 5) Izmantojiet visas iespējas pirms pretendēšanas uz vadošo amatu izglītības iestādē, lai iepazītu izglītības vadības pieredzi izglītības iestādēs Latvijā un ārzemēs.

### **20. Ieteikumi jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem**

- 1) Ievērojiet to, ka izglītības iestādes vadītāja darba uzsākšanai ir četri posmi: sagatavošanās darba uzsākšanai, izglītības iestādes pieņemšana, iepazīšanās un novērtēšana, kā arī prognozēšana un plānošana un ka katrā no tiem ir veicamas nepieciešamās darbības stingri noteiktā un/vai loģiskā secībā, kas nodrošinās pārlicinošāku vadošās darbības uzsākšanu.
- 2) Pirmajā posmā, sagatavojoties izglītības iestādes vadītāja darba uzsākšanai, ievērojiet –
  - ✓ Izmantojiet visas iespējas, kuras jums rodas vai tiek piedāvātas pirms konkursa, lai iepazītos ar izglītības iestādi, tās darbiniekiem, izglītojamiem un viņu vecākiem, lai labāk sagatavotos konkursa norisei un iespējamajai vadošā darba uzsākšanai.
  - ✓ Kritiski izvērtējiet jums pieejamo informāciju par izglītības iestādi, tās darbiniekiem, apkārtējo sabiedrību un pašvaldību, ja iepriekš tur neesat strādājuši.

- ✓ Ja ir iespējams, tiecieties ar iepriekšējo izglītības iestādes vadītāju un izvērtējiet, vai un kādu palīdzību no viņa varēsiet saņemt nepieciešamības gadījumā.
  - ✓ Pirms izglītības iestādes pieņemšanas iepazīstieties ar normatīvajiem aktiem par izglītības iestādes obligāto dokumentāciju, lietvedību un grāmatvedību, kā arī saimnieciski finansiālo darbību.
- 3) Otrajā posmā, pieņemot izglītības iestādi –
- ✓ Raugieties, lai izglītības iestādes pieņemšanā piedalītos visi izglītības iestādes dibinātāja izveidotās komisijas locekļi.
  - ✓ Pieņemot izglītības iestādes inventāru un materiālus, nepieciešams vadīties pēc inventarizācijas aktiem, veicot rūpīgi inventarizāciju. Vienlaicīgi noskaidrojiet atbildīgos par inventāra saglabāšanu un noteikto izmantošanas kārtību. Pedantisms un principialitāte šajā procesā novērsīs sarežģījumus nākotnē.
  - ✓ Pieņemot izglītības iestādes dokumentāciju, raugieties, lai tā būtu sakārtota, un izvērtējiet, kur un kā tā tiek glabāta.
  - ✓ Pieņemiet to, kas ir, bet to, kas nav, fiksējiet izglītības iestādes pieņemšanas aktā. Nepaļaujieties uz atrunām vai solījumiem.
  - ✓ Raugieties, lai izglītības iestādes pieņemšanas beigās tiktu noformēts akts un to nekavējoties parakstītu iepriekšējais izglītības iestādes vadītājs, jaunais izglītības iestādes vadītājs un visi klātesošie izglītības iestādes pieņemšanas komisijas locekļi.
- 4) Trešajā posmā pēc izglītības iestādes pieņemšanas sāciet mērķtiecīgu un plānveidīgu iepazīšanos ar izglītības iestādes ēkām, telpām, iekārtām, apkārtni, novērtējot to tehnisko stāvokli un/vai vizuālo izskatu, darbiniekiem, izvērtējot viņu piemērotību ieņemamajam amatam un darba rezultātus, izglītojamiem un viņu vecākiem, apkārtējo sabiedrību, pašvaldības vadītāju un darbiniekiem, Izglītības pārvaldes darbiniekiem un citiem, noskaidrojot –
- ✓ izglītības iestādes prestižu;
  - ✓ skolotāju prestižu;
  - ✓ attieksmi pret izglītības iestādi;
  - ✓ pastāvošās attiecības ar izglītības iestādi.
- 5) Ceturtajā posmā veicot prognozēšanu un plānošanu, ņemiet vērā –
- ✓ Pēc iepazīšanās un novērtēšanas apkopojiet novērojumus un vērtējumus, tad veiciet sākumpozīcijas (SVID) analīzi.
  - ✓ Veiciet izglītības iestādes stratēģisko problēmu (izglītības iestādes pastāvēšana, attīstība, izglītības pieprasījums, izglītības prestižs, izglītības iestāžu konkurenci un citas) analīzi, nākotnes prognozēšanu, optimālā attīstības varianta izvēli un plānošanu,

iesaistot pēc iespējas vairāk izglītības iestādes darbinieku, pašvaldības darbinieku, izglītojamo un viņu vecāku.

- 6) Pirms iecerēto pārmaiņu uzsākšanas izglītības iestādē –
  - ✓ izrunājieties ar visiem izglītības iestādes darbiniekiem, izglītojamiem un viņu vecākiem, pašvaldības darbiniekiem un citām ieinteresētajām personām;
  - ✓ uzklausiet viņu vēlmes un ierosinājumus;
  - ✓ noskaidrojiet situāciju kolektīvā;
  - ✓ sagatavojiet darbiniekus pārmaiņu veikšanai.
- 7) Nesteidzieties visu mainīt uzreiz – visam un/vai katram ir savs laiks.
- 8) Esiet pacietīgi, jo viss uzreiz var neizdoties un pārmaiņu rezultāti nāks lēnām.
- 9) Saskarsmi veidojiet ļoti uzmanīgi, lai nemākulīga vai neveiksmīga komunikācija neizraisītu problēmas.
- 10) Nenobīstieties no arvien jauniem izaicinājumiem, daudz mācieties un strādājiet, konsultējaties ar kolēģiem, vietniekiem, izglītības iestādes darbiniekiem, izglītojamo vecākiem, Izglītības pārvaldes darbiniekiem, kā arī, ja ir iespējams, ar iepriekšējo izglītības iestādes vadītāju.
- 11) Nesalīdziniet sevi ar iepriekšējo amata veicēju un nekopējiet savu priekšgājēju burtiski.
- 12) Īpašu uzmanību pievērsiet darbam ar personālu, ievērojot sekojošus principus:
  - ✓ Savu viedokli izsakiat droši un skaidri.
  - ✓ Uzmanīgi uzklausiet visus izglītības iestādes darbiniekus.
  - ✓ Necenties viesiem būt labs.
  - ✓ Ja soliet, tad savu vārdu turiet, ja nevariet, tad nesoliet.
  - ✓ Esiet demokrātiski, bet kontrolējiet.
  - ✓ Norobežojieties no intrigām un nekad neiesaistieties tajās.
  - ✓ Vienādu, stingru un cilvēcīgu attieksmi pret visiem darbiniekiem.
  - ✓ Veidojiet komandu, jo kadri izšķir visu.
  - ✓ Vadiet nosvērti un mierīgi, jo tas nomierinās arī opozīciju.

## NOBEIGUMS UN SECINĀJUMI

Promocijas darbā ir analizēta izglītības iestāžu vadītāju būtība un darbības specifika, īpašu uzmanību veltot izglītības iestāžu vadītāju atlasei, izglītībai, sagatavošanai darba uzsākšanai un vadošās darbības sākumposmam. Vadībzinātnes un izglītības vadības teorētiskās literatūras analīze liecina, ka vadītājiem jāveic noteiktas lomas, izpildot dažādas funkcijas, kuras var sagrupēt administratīvajā, menedžmenta un vadīšanas jomā. Lai efektīvi darbotos visos virzienos, vadītājiem nepieciešamas noteiktas kompetences. Vadītāju tiesības, atbildību un pienākumus nosaka normatīvie akti. Savukārt vadītājiem nepieciešamās zināšanas, prasmes un spējas vadības jomā apkopotas profesiogrammās, bet vēlamās psiholoģiskās īpašības – psihogrammās. Izglītības iestāžu vadītāju darbībā jāņem vērā izglītības iestāžu darbinieku specifika – tajās pārsvarā ir intelektuālā darba veicēji, pie kam eksakto, humanitāro un sociālo zinātņu pārstāvji, kas nosaka īpašu vadīšanas paņēmieni un metožu izmantošanas nepieciešamību. Autors secina, ka izglītības iestādes vadītājs ir profesija un amats, kura veikšanai nepieciešamas specifiskas zināšanas, prasmes, spējas un atbilstošas personības iezīmes. Tāpēc izglītības iestāžu vadītāju amata pretendentiem nepieciešama vadošā darba piemērotības noteikšana un kvalifikācijas „*Izglītības iestādes vadītājs*” vai „*Izglītības darba vadītājs*” iegūšana pirms vadošā darba uzsākšanas.

Teorētiskās literatūras avotu analīze liecina par izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposma izšķirošo nozīmi kā izglītības iestādes vadītāja veiksmīgas karjeras virzībā, tā izglītības iestādes darbībā un attīstībā. Izglītības normatīvo aktu analīze norāda uz trūkumiem izglītības iestāžu vadītāju atlasē, izglītošanā un atbalsta sniegšanā.

Promocijas darba praktiski pētnieciskajā daļā autors apraksta pētījuma metodoloģiju un organizāciju. Praktiskajā pētījumā izmantots gadījuma pētījums, kurā tiek intervēti pieredzējuši izglītības darba vadītāji. Interviju analīze liecina, ka Latvijā ir plaša pieredze izglītības iestāžu vadītāju atlasē, izglītošanā un atbalsta organizēšanā jau no pagājušā gadsimta septiņdesmitajiem gadiem. Pašreiz izglītības iestāžu vadītāju un vadītāju vietnieku izglītošanu un atbalstu nodrošina Izglītības pārvaldes, Izglītības centri, augstskolas un Vispārējās izglītības kvalitātes novērtēšanas valsts aģentūra.

Respondenti norāda uz virkni problēmu, kuras pastāv izglītības iestāžu vadošo darbinieku atlasē, izglītībā un darbībā. Kā vienu no galvenajiem faktoriem problēmu pastāvēšanā pētījuma dalībnieki nosauc izglītības normatīvo aktu nesakārtotību un neatbilstību pašreizējai situācijai un izglītības sistēmai izvirzītajiem mērķiem.

Praktiskajā pētījumā tiek analizēts arī izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposms, izmantojot aptaujas anketās iegūtos datus, kuri ļauj autoram modelēt izglītības iestāžu vadītāju pirmās aktivitātes un vadošās darbības sākumposma nopietnākās problēmas.

Teorētisko un praktisko pētījumu rezultāti liecina, ka, lai paaugstinātu izglītības iestāžu vadītāju profesionalitāti, kas nodrošinātu izglītības iestāžu efektīvāku vadīšanu mērķu sasniegšanai un izglītības kvalitātes līmeņa paaugstināšanai, nepieciešams izstrādāt un/vai papildināt izglītību reglamentējošos normatīvos aktus, izstrādājot izglītības iestāžu vadītāju profesijas standartu, nosakot izglītības iestāžu vadītājiem nepieciešamo izglītību un tālākizglītību, izveidojot atbalsta sistēmu izglītības iestāžu vadītājiem. Promocijas darba 3. daļā autors piedāvā izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālās nostādnes un izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālo modeli, kura novērtēšanai izmantota ekspertatzinumu metode. Autors apraksta izglītības iestāžu vadītāju izglītības modeļa vērtēšanas metodoloģiju un organizāciju, kā arī iepazīstina ar ekspertu vērtējumiem un izglītības iestāžu vadītāju izglītības modeļa komponentu aprobāciju un tās rezultātiem.

Izmantojot promocijas darba pētījumā gūtās atziņas un personīgo pieredzi, autors izstrādājis ieteikumus Izglītības un zinātnes ministrijai izglītības iestāžu vadītāju statusa noteikšanai, atbalsta sistēmas izveidošanai un darbības nodrošināšanai, izglītības iestāžu vadītāju izglītības modeļa izveidei un izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtības noteikšanai, rajonu un pilsētu Izglītības pārvaldēm, kā arī izglītības iestāžu vadītāju amatu pretendentiem un jaunažiem izglītības iestāžu vadītājiem.

Promocijas darba izstrādes gaitā ir izpildīti visi noteiktie uzdevumi –

1. Analizēta zinātniskā literatūra vadībizinātnes un izglītības vadības jomā par vadītājiem nepieciešamajām kompetencēm un vēlamajām personības iezīmēm, par vadošā amata pretendentu atlasī, par adaptācijas periodu uzsākot vadošo darbu un tā veiksmīgas norises nodrošināšanai iespējamo un nepieciešamo atbalstu.
2. Noskaidrota vadībizinātnes teorētisko atziņu izmantošanas iespējas izglītības vadībā.
3. Veikts empīrisks izglītības iestāžu vadītāju vadošā darba sākumposma pētījums.
4. Izstrādātas izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālās nostādnes un izveidots izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālais modelis.
5. Veikta izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa komponentu aprobācija un tās rezultātu analīze.
6. Organizēts izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa ekspertu vērtējums.
7. Izstrādāti ieteikumi izglītības iestāžu vadītāju atlasei, darbā pieņemšanas kārtībai un atbalsta sistēmas izveidei un tās darbības nodrošināšanai.

Promocijas darba mērķis ir sasniegts, jo, pamatojoties uz zinātniskās literatūras analīzē iegūtajām atziņām, personīgo pieredzi un praktiskajiem pētījumiem, autors ir noskaidrojis izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposma problēmas, izveidojis izglītības

iestāžu vadītāju izglītības konceptuālo modeli, ņemot vērā izglītības iestādes vadītāja amata pretendentu iegūto izglītību un darba pieredzi, kā arī izstrādājis ieteikumus izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtībai un atbalsta nodrošināšanai adaptācijas periodā.

Promocijas darba teorētisko un praktisko pētījumu rezultāti apstiprina promocijas darba hipotēzi un aizstāvēšanai izvirzītās tēzes.

**1. Izglītības iestādes vadītāja darbības pārlicinošākai uzsākšanai un veiksmīgākai turpināšanai ir nepieciešamas kompetences izglītības vadībā, kā arī vadošam darbam atbilstošas personības iezīmes.**

Visi gadījuma pētījuma dalībnieki intervijās uzsver izglītības iestāžu vadītāju īpašas izglītošanas nepieciešamību pirms vadošās darbības uzsākšanas, pamatojot to ar savu personīgo pieredzi un novērojumiem, kā arī nopietnas izglītības iestāžu vadītāju vakanto amata vietu pretendentu atlases konkursu organizēšanas nepieciešamību, lai rūpīgi izvērtētu viņu zināšanas, dzīves un darba pieredzi, un personisko īpašību atbilstību vadošam darbam.

Arī visi izglītības iestāžu vadītāju izglītības konceptuālā modeļa eksperti atzīst speciālas izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanas un izglītības pirms darba uzsākšanas un tālākizglītības nepieciešamību.

**324** (89,9%) pētījumā iesaistītie Latvijas vispārizglītojošo dienas skolu direktori uzskata, ka pirms vadošā darba uzsākšanas izglītības iestādē ir nepieciešama īpaša sagatavošana un izglītošana.

**2. Jauno izglītības iestāžu vadītāju adaptācijas process noritēs sekmīgāk, ja amata pretendenti tiks īpaši sagatavoti un sagatavojušies vadošam darbam un būs nodrošināti ar mērķtiecīgu pieredzējušu izglītības iestāžu vadītāju un/vai speciālistu – psihologu, izglītības vadības speciālistu, sociālo darbinieku, juristu un citu atbalstu.**

Izglītības iestāžu vadītāju aptaujas par vadošās darbības sākumposmu dalībnieki norādīja nopietnākās darbības sākumposma problēmas: nekompetence jurisprudencē, Darba likuma nezināšana, zināšanu trūkums lietvedībā, darba aizsardzībā, darba plānošanā un citas, kas liecina, ka pārlicinošai vadošās darbības uzsākšanai izglītības iestādēs nepieciešama īpaša izglītošana. **53** (14,7%) aptaujas dalībnieki atzīst, ka nav bijuši psiholoģiski gatavi vadošam darbam.

Šīs problēmas varētu novērst jauno izglītības iestāžu vadītāju izglītošana un īpaša psiholoģiskā sagatavošana, kā arī sagatavošanās pirms darba uzsākšanas. Rajonu un pilsētu Izglītības pārvaldes praktizē mentoru piesaisti jaunajiem izglītības iestāžu vadītājiem, bet to neparedz izglītības sistēmu reglamentējošie normatīvie akti.

**3. Lai izglītības iestādes vadītāja vai vadītāja vietnieka vakances gadījumā nodrošinātu izglītības iestādes ar jauniem vadītājiem vai vadītāju vietniekiem, jāveido izglītības iestāžu vadošo darbinieku kadru rezerve, izstrādājot un realizējot attiecīgas profesionālās un tālākizglītības programmas.**

Gadījuma pētījuma dalībnieki akcentē Izglītības pārvalžu atbildīgo lomu jauno izglītības iestāžu vadītāju un vadītāju vietnieku rezerves apzināšanā un veidošanā, kā arī mērķtiecīgu izglītošanā un sagatavošanā vadošās darbības uzsākšanai, kas nodrošinātu savlaicīgu spējīgu un perspektīvo pedagoģisko darbinieku atlasīšanu un sagatavošanu izglītības iestāžu vadītāja karjerai. Gadījuma pētījuma dalībnieki atgādina kādreizējās Latvijas Universitātes Vispārīzglītojošo skolu vadošo kadru kvalifikācijas celšanas fakultātes nozīmīgo darbību izglītības iestāžu vadītāju un vadītāju vietnieku kvalifikācijas celšanas un rezerves veidošanas nodrošināšanā.

Tikai diviem pētījuma dalībniekiem ir kvalifikācija „*Izglītības darba vadītājs*”. **116** (32,1%) respondenti norādīja, ka pirms vadošā darba uzsākšanas ir ieguvuši zināšanas izglītības vadībā, apmeklējot dažādus kursus un uzkrājot darba pieredzi. Pārējie pētījuma dalībnieki atzina, ka pirms vadošā darba uzsākšanas nebija ieguvuši specifiskas zināšanas izglītības vadībā.

Vadošā darba izvēles motīvu analīze liecina, ka **160** (44,3%) pētījuma dalībnieki tika pierunāti, **67** (18,6%) respondentiem tika izteikts karjeras virzības piedāvājums, bet tikai **79** (21,9%) aptaujātie Latvijas vispārīzglītojošo dienas skolu direktori atzīst, ka tā ir bijusi pašu velēšanās.

**4. Lai panāktu izglītības iestāžu vadītāju profesionalitātes līmeņa paaugstināšanos, jāizstrādā izglītības iestāžu vadītāju profesijas standarts un jāizveido laikmetam atbilstoša izglītības iestāžu vadītāju izglītības sistēma.**

Tikai viena augstskola Latvijā – Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskola realizē studiju programmu „*Izglītības darba vadītājs un viena priekšmeta skolotājs pamatskolā*”, kuras absolventi iegūst profesionālo kvalifikāciju izglītības vadībā.

Gan akadēmiskā, gan profesionālā maģistra studiju programmas skolvadības vai izglītības vadības virzienā ir pārāk teorētiskas, kas nenodrošina nepieciešamās praktiskās zināšanas izglītības vadībā.

Nepieciešamo kompetenci izglītības iestāžu vadītājiem un līdz ar to arī atbilstošo profesionalitātes līmeni ilgtermiņā nevar nodrošināt viena studiju vai pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programma, bet gan izglītības iestāžu vadītāju izglītības sistēma, kurā ietverta gan izglītības iestāžu vadītāju izglītība, gan tālākizglītība, kā arī atbalsta sistēma vadošās darbības sākumposmā un turpmākajos gados.

Pašreizējās prasības izglītības iestāžu vadītāju amata pretendentu izglītībai, vispārizglītojošo un profesionālo izglītības iestāžu vadītāju atestācijai un izglītības iestāžu vadītāju tālākizglītībai nemotivē izglītības iestāžu vadītājus paaugstināt savu profesionālo kvalifikāciju izglītības vadības jomā.

Pamatojoties uz promocijas darba teorētisko un praktisko pētījumu rezultātiem autors secina, ka

1. Izglītības iestādes vadītājs ir amats un profesija.
2. Latvijā un ārvalstīs ir uzkrāta nopietna pieredze izglītības iestāžu vadītāju atlasē, izglītošanā un atbalsta sniegšanā veiksmīgākai adaptācijai vadošā darba sākumposmā un efektīvas vadošās darbības nodrošināšanai turpmākajos darba gados.
3. Latvijā nepieciešams izstrādāt izglītības iestāžu vadītāju izglītības koncepciju un izglītības sistēmu, nosakot, ka izglītības iestāžu vadītāju amata pretendentiem nepieciešama kvalifikācija „*Izglītības iestādes vadītājs*” vai „*Izglītības darba vadītājs*”, lai izglītības iestādes nodrošinātu ar profesionāliem vadītājiem.
4. Pretendentu atlasē uz izglītības iestādes vadītāja vakanto vietu jāveic vispusīga un mērķtiecīga viņu vadošā darba piemērotības pārbaude.
5. Jaunie izglītības iestāžu vadītāji speciāli jāizglīto un psiholoģiski jā sagatavo īslaicīgosursos pirms vadošā darba uzsākšanas izglītības iestādē.
6. Izglītības iestāžu vadītāju vadošās darbības pārliecinošākas uzsākšanas un sekmīgākas turpināšanas nodrošināšanai jāizveido atbalsta sistēma, ietverot tajā mentoringu jauno izglītības iestāžu vadītāju darbības sākumposma pirmajā gadā, neatkarīgo izglītības vadības ekspertu-konsultantu palīdzību un atbalstu, kā arī mērķtiecīgu tālākizglītību turpmākajos darba gados.



## IZMANTOTO BIBLIOGRĀFISKO AVOTU SARAKSTS

1. *A Comparative Study of Educational Leadership Development and Qualifications in the Czech Republic and England* [online]. Brendan Murden, Mark Brundrett, Lenka Slavíková et al. [cited 2007-10-21]. Available: [http://www.cel.manchester.ac.uk/downloads/a\\_comparative\\_study.pdf](http://www.cel.manchester.ac.uk/downloads/a_comparative_study.pdf).
2. **Aiken, Judith A.** The Socialization of New Principals: Another Perspective on Principal Retention. *Educational Leadership Review*, volume 3, Nr. 1, winter 2002, p. 32-40. ISSN 1532-0723.
3. **Anderson, Mark E.** *Principals: How to train, recruit, select, induct, and evaluate leaders for American's schools*. Eugene: ERIC Clearinghouse on educational Management College of Education, University of Oregon, 1991. 121 p. ISBN 0-86552-106-9.
4. **Albrehta, Dzidra.** *Pētīšanas metodes pedagogijā*. Rīga: Mācību grāmata, 1998. 104 lpp. ISBN 9984-18-124-3.
5. **Alijevs, Romans.** *Izglītības filosofija. 21. gadsimts*. Rīga: Retorika A, 2005. 288 lpp. ISBN 9984-670-59-7.
6. *Approaches to School Management: A Reader*. Edited by Tony Bush, Ron Glatter, Jane Goodey and Colin Riches. London: Harper & Row, 1980. 510 p. ISBN 0-06-318167-3.
7. **Avery, Gayle C.** *Understanding leadership*. London; Thousand Oaks; New Delhi: SAGE Publications, 2004. 316 p. ISBN 0-7619-4289-0.
8. **Babris, Sandis.** Intelektuālā kapitāla būtība un loma mūsdienu organizācijā. *No: Vadības zinātne: Latvijas Universitātes raksti*, 674. sējums. Rīga: Latvijas Universitāte, 2004, 90.-101. lpp. ISBN 9984-770-54-0. ISSN 1407-2157.
9. **Baumanis, Aldis.** Svarīgākie virzieni skolas direktora kvalifikācijas paaugstināšanā. *No: Latvijas izglītības vadītāju forums '99: inovācijas un reformas Latvijas izglītībā*. Rīga: Vārti, 2000, 72.-75. lpp. ISBN 9984-638-60-X.
10. **Beļickis, Inārs.** *Izglītības humānā paradigma un Latvijas izglītības reforma*. Rīga: Pedagoģu izglītības atbalsta centrs, 1995. 82 lpp.
11. **Bērziņa, Ilze.** *Skolas darbības izvērtēšana: Majoru pamatskolas – balsta skolas – pieredze*. Rīga: RaKa, 2002. 93 lpp. ISBN 9984-15-397-5.
12. **Bikse, Veronika.** Uzņēmējspēju attīstīšana: starptautiskā pieredze, problēmas un risinājumi. *No: Ekonomika III: Latvijas Universitātes raksti*, 671. sējums. Rīga: Latvijas Universitāte, 2004, 38.-47. lpp. ISBN 9984-770-27-3.

13. **Birkmanis, E.** *Pedagoģiskā darba vadīšanas jautājumi: metodiski norādījumi.* Rīga: LPSR IM Skolotāju kvalifikācijas celšanas institūts, 1969. 115 lpp.
14. **Bokums, Zigfrīds, Forands, Ilgvars.** *Personālvadības rokasgrāmata.* Rīga: Kamene, 2000. 141 lpp. ISBN 9984-636-31-3.
15. **Broks, Andris.** *Izglītības sitemoloģija.* Rīga: RaKa, 2000. 175 lpp. ISBN 9984-15-147-6.
16. **Broks, Andris.** Sistemoloģija mūsu dzīves un izglītības pilnveidei. *Skolotājs*, Nr. 4 (34), 2002, 44.-50. lpp. ISSN 1407-1045.
17. **Browne-Ferrigno, Tricia.** Becoming a Principal: Role Conception, Initial Socialization, Role-Identity Transformation, Purposeful Engagement. *Educational Administration Quarterly*, volume 39, No. 4, October 2003, p. 468-503. ISSN 0013-161X.
18. **Builis, Aldonis.** *Skolvadības pamati: mācību līdzeklis.* Rīga: Latvijas Universitāte, 1993. 148 lpp.
19. **Bush, Tony.** *Theories of Educational Management.* Second Edition. London: Paul Chapman Publishing Ltd, 1995. 164 p. ISBN 1 85396 283 X.
20. **Bush, Tony.** The National Professional Qualification for Headship: the key to effective school leadership? *School Leadership & Management*, volume 18, No. 3, 1998, p. 321- 333. ISSN 1363-2434.
21. **Celma, Daina.** Direktora loma pašpārvaldošas skolas veidošanā. *No: Izglītības vadība: Latvijas Universitātes raksti*, 675. sējums. Rīga: Latvijas Universitāte, 2004, 48.-54. lpp. ISBN 9984-770-20-6. ISSN 1407-2157.
22. **Celma, Daina.** Latvijas skolu attīstības analīze, izmantojot ziemeļvalstu pieredzi. *No: Izglītības kvalitāte un vadība: Latvijas Universitātes Zinātniskie raksti*, 626. sējums. Rīga: Latvijas Universitāte, 2000, 116.-122. lpp. ISSN 1407-2157.
23. **Celma, Daina.** Pašreizējās izglītības vadības tendences skolu direktoru darbā. *No: Izglītības zinātnes un pedagoģija mūsdienu pasaulē: Latvijas Universitātes Zinātniskie raksti*, 635. sējums. Rīga: Latvijas Universitāte, 2001, 52.-57. lpp. ISSN 1407-2157.
24. **Celma, Daina.** *Vadītāja darbība pārmaiņu procesos Latvijas vispārīzglītojošās skolās: promocijas darbs ekonomikas doktora (Dr. oec.) grāda iegūšanai.* Nozare: vadībzinātne, apakšnozare: izglītības vadība. Rīga: Latvijas Universitāte, 2004. 206 lp.
25. **Celma, Daina.** *Vadītājs un vadīšana izglītībā.* Rīga: RaKa, 2006. 217 lpp. ISBN 9984-15-826-8.

26. **Crow, Gary M.** *School Leader Preparation: a short review of the knowledge base* [online]. Nottingham: The National College for School Leadership, 2001. [cited 2007-07-21]. Available: <http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/randd-gary-crow-paper.pdf>.
27. **Daft, Richard L.** *Leadership: theory and practice*. Orlando: Harcourt Brace College Publishers, 1999. 496 p. ISBN 0030224179.
28. *Daugavpils Universitāte* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-06-13]. Pieejams: <http://dau.lv/post/>.
29. **Dauge, Aleksandrs.** *Skolas ideja un tautas audzināšanas uzdevumi*. Rīga: Valters un Rapa, 1924. 29 lpp.
30. **Davies, Brent, Ellison, Linda, Bowring-Carr, Christopher.** *School Leadership in the 21st Century: developing a strategic approach*. Second edition. London; New York: RoutledgeFalmer, 2005. 224 p. ISBN 0-415-27951-8.
31. **Dēķēns, Kārlis.** *Rokas grāmata pedagogijā*. Rīga: Kultūras Balss, 1919. 238 lpp.
32. **Dēķēns, Kārlis.** *Skola tās veidi un iekārta*. [Rīga]: Saule, 1924. 77 lpp.
33. **Dimmock, Clive, Walker, Allan.** *Educational Leadership: Culture and Diversity*. London; Thousand Oaks; New Delhi: SAGE Publications, 2005. 218 p. ISBN 0-7619-7170-X.
34. *Education (Head Teacher's Qualifications) (England) Regulations 2003* [online]. Statutory Instrument 2003 No. 3111. [cited 2007-12-24]. Available: <http://www.opsi.gov.uk/SI/si2003/20033111.htm>.
35. *Educational leadership development in Finland, the Netherlands and France: an initial comparative report* [online]. Ann Dering, Mark Brundrett, Lenka Slavíková et al. [cited 2007-12-22]. Available: [http://www.cel.manchester.ac.uk/downloads/educational\\_leadership.pdf](http://www.cel.manchester.ac.uk/downloads/educational_leadership.pdf).
36. **Eglītis, Jānis.** *Izglītības kvalitātes nodrošināšanas reģionālie un ekonomiskie aspekti: promocijas darbs ekonomikas doktora (Dr. oec.) grāda iegūšanai ekonomikas zinātņu nozarē*. Jelgava: LLU, 2003. 136 lp.
37. **Edeirs, Džons.** *Efektīvas vadības skola*. [Rīga]: Asja, 1999. 256 lpp. ISBN 9984-511-359.
38. **Everard, Bertie, Morris, Geoffrey.** *Effective school management*. Second Edition. London: Paul Chapman Publishing Ltd, 1990. 319 p. ISBN 1-85396-086-1.
39. *First-time Principals Programme* [online]. [cited 2007-12-27]. Available: <http://www.firstprincipals.ac.nz>.
40. **Fjelds, Sveins Eriks.** *No parlamenta līdz klasei*. [Rīga]: Rīgas pilsētas Skolu valde,

1998. 72 lpp.
41. **Forands, Ilgvars.** *Biznesa vadības tehnoloģijas.* [Rīga]: Latvijas Izglītības fonds, [2004]. 333 lpp. ISBN 9984-9558-2-6.
  42. **Forands, Ilgvars.** *Personāla vadība.* Rīga: Latvijas Izglītības fonds, [2002]. 191 lpp. ISBN 9984-9558-1-8.
  43. **Forands, Ilgvars.** *Stratēģija. Kvalitāte. Analīze. Plānošana. Vadība.* Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2000. 253 lpp. ISBN 9984-543-67-6.
  44. **Forands, Ilgvars.** *Vadītājs un vadīšana.* Rīga: Kamene, 1999. 176 lpp. ISBN 9984-636-05-4.
  45. **Fulans, Maikls.** *Pārmaiņu spēki: izglītības reformu virzieni.* Rīga: Zvaigzne ABC, 1999. 166 lpp. ISBN 9984-17-562-6.
  46. **Fullan, Michael.** *Leading in a Culture of change: being effective in complex times.* First edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. 176 p. ISBN 0-7879-5395-4.
  47. **Gailīte, Ingrīda.** *Pedagoģiskā analīze skolu praksē.* Rīga: Mācību grāmata, 2000. 182 lpp. ISBN 9984-18-159-6.
  48. **Garleja, Rasma.** *Cilvēkpotenciāls sociālā vidē.* Rīga: RaKa, 2006. 199 lpp. ISBN 9984-15-873-3.
  49. **Garleja, Rasma.** *Darbs, organizācija un psiholoģija.* Rīga: RaKa, 2003. 200 lpp. ISBN 9984-15-488-2.
  50. **Garleja, Rasma.** Izglītības produkta mārketingi. *No: Ekonomika IV*, Latvijas Universitātes raksti, 689. sējums. Rīga: Latvijas Universitāte, 2005, 94.-104. lpp. ISBN 9984-783-12-X.
  51. **Garleja, Rasma.** Kompetences un karjeras virzītājspēku mījsakarība. *No: Ekonomika III*, Latvijas Universitātes raksti, 671. sējums. Rīga: Latvijas Universitāte, 2004, 81.-92. lpp. ISBN 9984-770-27-3.
  52. **Garleja, Rasma, Vidnere, Māra.** *Psiholoģijas un sociālās uzvedības aspekti ekonomikā.* Rīga: RaKa, 2000. 264 lpp. ISBN 9984-15-116-6.
  53. **Geske, Andrejs, Grīnfelds, Andris.** *Izglītības pētniecība.* Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2006. 261 lpp. ISBN 9984-802-03-5.
  54. **Geske, Andrejs, Grīnfelds, Andris.** *Izglītības pētījumu metodoloģija un metodes.* Rīga: RaKa, 2001. 108 lpp. ISBN 9984-15-341-X.
  55. **Grete, Jānis.** *...kā dzeņa vēders: autobiogrāfiski tēlojumi.* Rīga: Liesma, 1977. 198 lpp.
  56. **Gurbo, Marina, Jemeljanova, Irina, Mikuda, Sarmis.** (2004a) *Izglītības kvalitāte un efektivitāte Latvijā: pētījuma ziņojumu kopsavilkums.* Rīga: Izglītības un zinātnes

- ministrija, Izglītības sistēmas attīstības projekts, 2004. 27 lpp. ISBN 9984-9764-0-8. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/default.aspx?tabID=22&lang=1&id=1108>.
57. **Gurbo, Marina, Jemeljanova, Irina, Mikuda, Sarmis.** (2004b) *Izglītības kvalitāte un efektivitāte Latvijā: pētījuma ziņojumi*. Rīga: Izglītības un zinātnes ministrija, Izglītības sistēmas attīstības projekts, 2004. 202 lpp. ISBN 9984-9745-9-6. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/default.aspx?tabID=22&lang=1&id=1108>.
  58. **Heritage, Diane, Parr, Jacquie.** *Search for the leader inside yourself* [online]. [cited 2007-04-20]. Available: <http://www.ncsl.org.uk/media/61B/54/search-for-the-leader-inside-yourself.pdf>.
  59. *How Very Effective Primary Schools Work*. Chris James, Michael Connolly, Gerald Dunning et al. London; Thousand Oaks; New Delhi: Paul Chapman Publishing, 2006. 195 p. ISBN 1-4129-2008-6.
  60. *Improving School Leadership, Finland: Country Background Report* [online]. [cited 2007-12-21]. [S.l.]: Ministry of Education, Finland, 2007. 56 p. ISBN 978-952-485-357-6 (PDF). Available: <http://80.248.162.139/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/opm14.pdf?lang=en>.
  61. **Inne, Raimonds.** *Skolvadība: metodiska izstrāde*. Rīga: P. Stučkas Latvijas Valsts universitāte, 1984. 35 lpp.
  62. *Interesu izglītības iestādes lietu paraugnomenklatūra* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-07-02]. Pieejams: [http://www.vjic.gov.lv/doc\\_upl/Lietu\\_p\\_nomenkl2007.pdf](http://www.vjic.gov.lv/doc_upl/Lietu_p_nomenkl2007.pdf).
  63. *Issues for Early Headship – Problems and Support Strategies* [online]. Andy Hobson, Ekua Brown, Pat Ashby et al. [cited 2007-07-20]. Available: <https://www.ncsl.org.uk/media/756/DF/issues-for-early-headship-problems-and-support-strategies.pdf>.
  64. *Izglītības attīstības pamatnostādnes 2007.–2013.gadam* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-07-02]. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/default.aspx?tabID=22&lang=1&id=103>.
  65. *Izglītības kvalitāte un komunikācija Latvijas izglītības sistēmā: Izglītībā iesaistīto pušu viedokļu socioloģisks pētījums*. Rīga: Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrija Izglītības sistēmas attīstības projekts, 2003. 28 lpp. ISBN 9984-9482-7-4.
  66. *Izglītības likums* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-07-02]. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/default.aspx?tabID=3&lang=1&id=102>.
  67. *IZM 07.01.2000. rīkojums Nr. 23 „Par kārtību, kādā Izglītības un zinātnes ministrija saskaņo pašvaldību lēmumu projektus par vispārējās izglītības, profesionālās izglītības un interešu izglītības iestāžu dibināšanu, reorganizēšanu un likvidāciju, to vadītāju pieņemšanu darbā un atbrīvošanu no darba, un izglītības pārvaldes vadītāja pieņemšanu darbā un atbrīvošanu no darba”* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-07-02].

- Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/default.aspx?tabID=3&lang=1&id=282>.
68. *IZM 25.05.2002. rīkojums Nr. 289 „Obligātās dokumentācijas izglītības iestādēs (grupās), kas īsteno pirmsskolas izglītības programmas, saraksts”* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-07-02]. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/default.aspx?tabID=3&lang=1&id=317>.
  69. *Izmēģinājuma projekts izglītībā: rokasgrāmata*. Rīga: RaKa, 2005. 253 lpp. ISBN 9984-15-681-8.
  70. **Jensen, Henrik**. From Father-Dominated, through a Brother-Dominated, to a Mother-Dominated Society: on changing values in Modern Western culture. *In: Political systems and definitions of gender roles*. Edited by Ann Katherine Isaacs. Pisa: Edizioni Plus Università di Pisa, 2001, p. 215-223. ISBN 88-8492-072-8.
  71. **Jūsela, Tūliki, Lillia, Tūla, Rinne, Jari**. *Mentoringa daudzās sejas*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2005. 196 lpp. ISBN 9984-9461-9-3.
  72. **Kalve, Ieva**. *Apsēgļot pārmaiņu vējus: stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2005. 295 lpp. ISBN 9984-766-60-8.
  73. **Kārnegī, Deils**. *Kā iegūt draugus un iepatīkties cilvēkiem*. Rīga: Latvijas žurnālistu savienības komerccentrs, 1990. 159 lpp.
  74. **Kembels, Deivids**. *Ja es esmu priekšnieks, kāpēc tad visi smejas?* Rīga: Zinātne, 1997. 161 lpp. ISBN 5-7966-1173-9.
  75. **Klauss, Andris**. *Zinības vadītājiem*. Rīga: Preses nams, 2002. 560 lpp. ISBN 9984-00-419-8.
  76. **Knight, Jim**. *Strategic Planning for School Managers: a School of Approaches to Strategic Planning and Development for Schools and Colleges*. London; Stirling: Kogan Page, 1997. 122 p. ISBN 0-7494-1726-9.
  77. **Kolemens, Rons, Berijs, Gils**. *Uzmanību, menedžeri! 525 ieteikumi jums*. Rīga: Zvaigzne ABC, 1995. 168 lpp. ISBN 9984-560-64-3.
  78. **Komenskis, Jans Amoss**. *Lielā didaktika*. Rīga: Zvaigzne, 1992. 232 lpp. ISBN 5-405-00835-4.
  79. **Kopmane, Pārsla, Petermane, Lāsma**. *Demokrātijas pieredze skolā: pieredze skolvadībā*. Rīga: RaKa, 1999. 173 lpp. ISBN 9984-15-035-6.
  80. **Kroplijs, Artūrs, Malgožata, Raščevska**. *Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs*. Rīga: RaKa, 2004. 178 lpp. ISBN 9984-15-616-8.
  81. **Kručinina, Maija, Magdaļenoka, Inese**. *Mūsdienu skolas vadība: Līvānu ģimnāzijas – balsta skolas – pieredze*. Rīga: RaKa, 2001. 223 lpp. ISBN 9984-15-314-2.
  82. **Kukele, Daina**. *Skolvadība: 1. daļa. Skolvadība kā studiju priekšmets pedagoģijas*

- augstskolā. Rīga: Vārti, 1998. 71 lpp. ISBN 9984-638-08-1.
83. **Kukele, Daina.** *Skolvadība: pedagoģiskā procesa tiesiskie pamati.* Rīga: RaKa, 2003. 428 lpp. ISBN 9984-15-459-9.
84. **Lashway, Larry.** *Inducting School Leaders* [online]. [cited 2007-04-06]. Available: <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest170.html>.
85. **Lashway, Larry, Mazzarella, JoAnn, Grundy, Thomas.** Portrait of a Leader. *In: School leadership: handbook for excellence.* Edited by Smith Stuart C. and Piele Philip K. 3rd ed. Eugene: University of Oregon, 1996, p. 15-38. ISBN 0-86552-135-2.
86. **Lasmanis, Aivars.** (2002a) *Datu ieguves, apstrādes un analīzes metodes pedagoģijas un psiholoģijas pētījumos.* 1. grāmata. Rīga: Izglītības soļi, 2002. 236 lpp. ISBN 9984-617-58-0.
87. **Lasmanis, Aivars.** (2002b) *Datu ieguves, apstrādes un analīzes metodes pedagoģijas un psiholoģijas pētījumos.* SPSS. 2. grāmata. Rīga: Izglītības soļi, 2002. 422 lpp. ISBN 9984-617-58-0.
88. **Lasmanis, Aivars.** *Pedagoģijas un psiholoģijas pētījumu plānošana un norise.* Rīga: Mācību apgāds NT, 1999. 49 lpp. ISBN 9984-617-44-0.
89. *Latvijas izglītības koncepcija.* [Rīga]: [b.i.], [1997]. 32 lpp.
90. *Latvijas reglamentēto profesiju saraksts* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-07-02]. Pieejams: [http://www.aic.lv/rec/LV/leg\\_lv/MK\\_not/regp\\_sar.htm](http://www.aic.lv/rec/LV/leg_lv/MK_not/regp_sar.htm).
91. *LR vispārizglītojošās dienas skolas 2004./2005. m. g.* [tiešsaiste]. [skatīts 2005-02-02]. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/default.aspx?tabID=72lang=1&id=1265>.
92. *Latvijas Universitāte Pedagoģijas un psiholoģijas fakultāte* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-07-02]. Pieejams: <http://www.ppf.lu.lv/>.
93. *Latvijas Zinātņu nozaru un apakšnozaru anotācijas* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-07-02]. Pieejams: [http://www.lzp.lv/latv/centr\\_1.htm](http://www.lzp.lv/latv/centr_1.htm).
94. *Latvijas Zinātņu nozaru un apakšnozaru saraksts* [tiešsaiste]. [skatīts 2006-07-26] Pieejams: [http://www.lzp.lv/latv/centr\\_1.htm](http://www.lzp.lv/latv/centr_1.htm).
95. **Law, Sue, Glover, Derek.** *Educational leadership and learning: practice, policy and research.* Buckingham; Philadelphia: Open University Press, 2000. 305 p. ISBN 0-335-19752-3.
96. **Leja, Alfrēds.** *Skolas direktora dienasgrāmata (1972 – 1987): veltījums Kazdangas pamatskolai 125 gadu jubilejā.* Rīga: [aut. izd.], 2001. 399 lpp. ISBN 9984-19-233-4.
97. **Leithwood, Kennet, Begley, Paul T., Cousins, Bradley J.** *Developing Expert Leadership for Future Schools.* London: The Falmer Press, 1994. 316 p. ISBN-10: 075070327X.

98. *Liepājas Pedagoģijas akadēmija* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-07-02]. Pieejams: <http://www.lieppa.lv/>.
99. *Likumu un valdības rīkojumu krājums: 1919., 13. burtnīca*. [Rīga]: Valsts kancelejas likumu kārtošanas nodaļa, 1919. 169.-180. lpp.
100. *Likumu un Ministru kabineta noteikumu krājums: 1934. gads*. Rīga: Kodifikācijas nodaļa, 1934. 430 lpp.
101. **Litauere, Florensa**. *Kas es esmu?: četri temperamenta tipi*. Psihologa padomi, kā sadzīvot pašam ar sevi un citiem. Rīga: Jumava, 1998. 181 lpp. ISBN 9984-05-143-9.
102. **Līdumnieks, Andrejs**. *Vadīšana*. Ogre: Valsts Administrācijas skola, 1994. 162 lpp.
103. **Lovely, Suzette**. *Staffing the Principalship: finding, coaching, and mentoring school leaders*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development, 2004. 172 p. ISBN 0-87120-834-2.
104. **Ļaščenko, Aina, Druzika, Lilita**. *Humānas un efektīvas skolas veidošana: Bēnes vidusskolas – balsta skolas – pieredze*. Rīga: RaKa, 2004. 196 lpp. ISBN 9984-15-450-5.
105. **Ļihačova, Irma**. *Kvalitatīvas skolas attīstība: Rīgas 96. vidusskolas pieredze*. Rīga: RaKa, 2003. 108 lpp. ISBN 9984-15-449-1.
106. *Mācīšanās ir zelts: ziņojums, ko Starptautiskā Komisija par izglītību divdesmit pirmajam gadsimtam sniegusi UNESCO*. Komisijas priekšsēdētājs Delors Žaks. [Rīga]: UNESCO Latvijas Nacionālā komisija, 2001. 255 lpp. ISBN 9984-19-212-1.
107. *MK 03.10.2000. noteikumi Nr. 347 „Noteikumi par prasībām pedagogiem nepieciešamajai izglītībai un profesionālajai kvalifikācijai”* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-07-02]. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/default.aspx?tabID=3&lang=1&id=306>.
108. *MK 24.08.2004. noteikumi Nr. 746 „Pedagogu darba samaksas noteikumi”* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-07-02]. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/default.aspx?tabID=22&lang=1&id=1576>.
109. *MK 16.08.2005. noteikumi Nr. 612 „Kārtība, kādā akreditē vispārējās izglītības programmas un izglītības iestādes, kā arī atestē valsts un pašvaldību dibināto vispārējās pamatizglītības un vispārējās vidējās izglītības iestāžu vadītājus”* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-07-02]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=115029>.
110. *MK 16.08.2005. noteikumi Nr. 613 „Kārtība, kādā akreditē profesionālās izglītības programmas, izglītības iestādes un eksaminācijas centrus un atestē profesionālās izglītības iestāžu vadītājus”* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-07-02]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=114801>.



111. MK 18.10.2005. noteikumi Nr. 779 „Noteikumi par vispārējās izglītības iestāžu pedagoģiskā procesa organizēšanai nepieciešamo obligāto dokumentāciju” [tiešsaiste]. [skatīts 2007-07-02]. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/default.aspx?tabID=7&lang=1&2&id=1599>.
112. MK 08.08.2006. noteikumi Nr. 643 „Grozījumi Ministru kabineta 2005. gada 16. augusta noteikumos Nr. 613 “Kārtība, kādā akreditē profesionālās izglītības programmas, izglītības iestādes un eksaminācijas centrus un atestē profesionālās izglītības iestāžu vadītājus”” [tiešsaiste]. [skatīts 2007-07-02]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=141562>.
113. MK 19.12.2006. noteikumi Nr. 1038 „Grozījumi Ministru kabineta 2000. gada 3. oktobra noteikumos Nr. 347 „Noteikumi par prasībām pedagogiem nepieciešamajai izglītībai un profesionālajai kvalifikācijai”” [tiešsaiste]. [skatīts 2007-07-02]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=150737>.
114. **Morris, Michael.** *The first-time manager: the first steps to a brilliant management career.* 3rd edition. London; Sterling: Kogan Page Limited, 2005. 232 p. ISBN 0 7494 43847.
115. **Mūze, Baiba, Pakalna, Daina, Kalniņa, Iveta.** *Bibliogrāfiskās norādes un atsauces.* Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2005. 136 lpp. ISBN 9984-19-765-4.
116. *Nacionālo izglītības politiku analīze: Latvija.* Galvenais redaktors Aims McGuinness (ASV). [Rīga]: PIAP, 2001. 169 lpp. ISBN 9984-19-299-7.
117. *National College for School Leadership* [online]. [cited 2007-07-02]. Available: <http://www.ncsl.org.uk/>.
118. *National school for leadership in education Slovenia* [online]. [cited 2007-07-02]. Available: <http://www.solazaravnatelje.si/>.
119. **Neiders, Ludis, Eglīte, Sandra.** Jaunās ekonomikas būtība un Latvijas tautsaimniecības attīstība jaunās ekonomikas apstākļos. *No: Latvijas ekonomikas pārstrukturizācijas problēmas jaunās ekonomikas apstākļos: monogrāfija.* R. Škapara un Ē. Šumilo redakcijā. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2005, 11.-66. lpp. ISBN 9984-770-62-1.
120. **Oldroyd, David, Elsner, Danuta, Poster, Cyril.** *Educational Management Today: A Concise Dictionary and Guide.* London: Paul Chapman Publishing Ltd, 1996. 124 p. ISBN 1 85396 328 3.
121. *Par reglamentētajām profesijām un profesionālās kvalifikācijas atzīšanu* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-06-13]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=26021&mode=KDOC>.

122. *Pedagogu tālākizglītības programmu katalogs* [tiešsaiste]. [skatīts 2006-06-13]. Pieejams: <http://isec.gov.lv/cedu/kat/kat.shtml?00>.
123. *Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca*: termini latviešu, angļu, vācu, krievu valodā. Sastādījis autoru kolektīvs Valentīnas Skujiņas vadībā. Rīga: Zvaigzne ABC, 2000. 248 lpp. ISBN 9984-17-686-X.
124. **Pliners, Jakovs, Buhvalovs, Valērijs**. *Skolas pedagoģiskā ekspertīze*: ieteikumi skolu direktoriem, direktoru vietniekiem mācību darbā un metodiķiem. Rīga: Izglītības soļi, 2002. 119 lpp. ISBN 9984-712-19-2.
125. **Praude, Valērijs, Beļčikovs, Jakovs**. *Menedžments*: teorija un prakse. Otrais pārstrādātais izdevums. Rīga: Vaidelote, 2001. 508 lpp. ISBN 9984-507-52-1.
126. *Profesionālās izglītības iestādes lietu paraugnomenklatūra* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-06-13]. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/default.aspx?tabID=3&lang=1&id=1290>.
127. *Profesijas standarts: Profesionālās izglītības skolotājs* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-06-13]. Pieejams: [http://www.izmpic.gov.lv/Standartu\\_reg/prof\\_izglit\\_skolotajs.pdf](http://www.izmpic.gov.lv/Standartu_reg/prof_izglit_skolotajs.pdf).
128. *Profesijas standarts: Skolotājs* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-06-13]. Pieejams: [http://www.izmpic.gov.lv/Standartu\\_reg/Skolotajs.pdf](http://www.izmpic.gov.lv/Standartu_reg/Skolotajs.pdf).
129. *Profesijas standarts: Sociālais pedagogs* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-06-13]. Pieejams: [http://www.izmpic.gov.lv/Standartu\\_reg/Socialais\\_pedagogs.pdf](http://www.izmpic.gov.lv/Standartu_reg/Socialais_pedagogs.pdf).
130. *Profesijas standarts: Sociālo zinību skolotājs* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-06-13]. Pieejams: [http://www.izmpic.gov.lv/Standartu\\_reg/socialo\\_zinibu\\_skolotajs.pdf](http://www.izmpic.gov.lv/Standartu_reg/socialo_zinibu_skolotajs.pdf).
131. *Profesionālās izglītības likums* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-06-13]. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/default.aspx?tabID=3&lang=1&id=913>.
132. *Professional development for educational management*. Edited by Lesley Kydd, Megan Crawford and Colin Riches. Buckingham; Philadelphia: Open University Press, 1997. 195 p. ISBN 0 335 19811 2.
133. *Psiholoģijas vārdnīca*. Red. G. Breslavs. Rīga: Mācību grāmata, 1999. 157 lpp. ISBN 9984-18-242-8.
134. **Raščevska, Malgožata, Kristapsone, Silvija**. *Statistika psiholoģijas pētījumos*. Rīga: Izglītības soļi, 2000. 356 lpp. ISBN 9984-9436-1-5.
135. *Recruiting headteachers and senior leaders: Seven steps to success* [online]. [cited 2007-12-15]. Available: <http://www.ncsl.org.uk/media/4A8/06/recruit-head.pdf>.
136. *Redefining Roles, Responsibility, and Authority of School Leaders* [online]. Bradley S. Portin, Christopher R. Alejano, Michael S. Knapp et al. [cited 2007-04-23]. Available: <http://depts.washington.edu/ctpmail/PDFs/Roles-Oct16.pdf>.
137. **Reņģe, Viesturs**. (2004a) *Organizāciju psiholoģija*. Rīga: Kamene, 2004. 128 lpp.

- ISBN 9984-636-26-7.
138. **Reņģe, Viesturs.** (2004b) *Organizāciju psiholoģija I*. Rīga: Latvijas Uzņēmējdarbības un menedžmenta akadēmija, 2004. 265 lpp. ISBN 9984-708-33-0.
  139. **Reņģe, Viesturs.** *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2007. 215 lpp. ISBN 978-9984-37914-2.
  140. **Rhodes, Christopher, Brundrett, Mark.** *The Identification, Development, Succession and Retention of Leadership Talent in Schools: a survey of primary and secondary schools within selected English Local Education Authorities* [online]. [cited 2007-11-23]. Available: [http://www.cel.manchester.ac.uk/r\\_and\\_d/team\\_resources.html](http://www.cel.manchester.ac.uk/r_and_d/team_resources.html).
  141. **Rifkins, Džeremijš.** *Jaunās ekonomikas laikmets*. Rīga: Jumava, 2004. 279 lpp. ISBN 9984-05-712-7.
  142. *Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskola* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-06-13]. Pieejams: <http://www.rpiva.lv/>.
  143. **Robbins, Pam, Alvy, Harvey.** *The New Principal's Fieldbook: strategies for Success*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development, 2004. 306 p. ISBN 0-871208583-X.
  144. **Sametis, Oļģerts.** *Tautas izglītības pārvalde demokrātiskas tiesiskas valsts veidošanas apstākļos*. Rīga: LR TIM Republikāniskais skolotāju kvalifikācijas celšanas institūts, 1990. 36 lpp.
  145. **Senge, Peter M.** *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. New York; London; Toronto; Sydney, Auckland: Currency Doubleday, 1994. 423 p. ISBN 0-385-26095-4.
  146. *Skolu darbības kvalitātes vērtēšanas metodika*. Inese Vilāne, Ennata Kivriņa, Inga France u.c. Rīga: Izglītības un zinātnes ministrija, 2004. 88 lpp. ISBN 9984-9483-9-0.
  147. *Skolu vērtēšanas un attīstības plānošanas rokasgrāmata*. Izdevumu sagatavojušas Izglītības un zinātnes ministrijas Izglītības sistēmas attīstības projekta Skolu vērtēšanas komponenta darbinieces Ennata Kivriņa, Inga France, Inese Vilāne un Inita Juhņēviča. Rīga: Izglītības un zinātnes ministrija, 2002. 62 lp. ISBN 9984-9483-2-3.
  148. *Skolvadība – idejas, versijas, pieredze: grāmata izglītības darba vadītājiem*. Raimonds Inne, Ingrīda Gailīte, Inese Lūse u.c. [Rīga]: RaKa, [1996]. 279 lpp. ISBN 9984-558-16-9.
  149. *Skolvadība: palīglīdzeklis skolu vadītājiem*. Red. Aldonis Builis. Rīga: Zvaigzne, 1980. 242 lpp.
  150. *Skolvadības pamati: darba programma akadēmiskajām studijām*. Sast. A. Builis. Rīga:

- Latvijas Universitāte, 1993. 11 lpp.
151. **Spulle, Ārvaldis Alvils.** *Praktiskais personālmēdžments*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, [1998]. 303 lpp. ISBN 9984-609-02-2.
  152. **Stabiņš, Juris.** *Skolotāja misija*. Otrais papildinātais izdevums. Rīga: RaKa, 2001. 72 lpp. ISBN 9984-15-236-7.
  153. **Students, Jūlijs Aleksandrs.** *Vispārīgā pēdagogģija: zinātne un māksla sevis un citu audzināšanā*. Rīga: Fr. Baumaņa apgādība, 1933. 652 lpp.
  154. **Suhomļinskis, Vasilijš.** *Saruna ar jauno skolas direktoru*. Rīga: Zvaigzne, 1975. 184 lpp.
  155. **Suhomļinskis, Vasilijš.** *Sirdi atdodu bērniem*. Rīga: Zvaigzne, 1974. 229 lpp.
  156. **Šmite, Anita.** (2004a) *Izglģitģbas iestādes vadģba*. 1. daģa. Pedagogģ. Organizāģija. Pārmaiņas. Rīga: RaKa, 2004. 256 lpp. ISBN 9984-15-499-8.
  157. **Šmite, Anita.** (2004b) *Izglģitģbas iestādes vadģba*. 2. daģa. Misģja. Funkģijas. Konceptģija. Plānoģana. Rīga: RaKa, 2004. 266 lpp. ISBN 9984-15-500-5.
  158. **Šmite, Anita.** (2004c) *Izglģitģbas iestādes vadģba*. 3. daģa. Pedagogģiskā padome. Metodiskais darbs. Pieredze. Rīga: RaKa, 2004. 218 lpp. ISBN 9984-15-617-6.
  159. **Šmite, Anita.** (2006a) *Izglģitģbas iestādes vadģba*. 4. daģa. Vadģtāģis izģģitģbas sistēmā. Rīga: RaKa, 2006. 295 lpp. ISBN 9984-15-811-X.
  160. **Šmite, Anita.** (2006b) *Izglģitģbas iestādes vadģba*. 5. daģa. Komanda. Mēdžments. Rīga: RaKa, 2006. 167 lpp. ISBN 9984-15-812-8.
  161. **Šmite, Anita.** *Skolas vadģtāģa darbam*. Rīga: RaKa, 1998. 190 lpp. ISBN 9984-15-037-2.
  162. *Teachernet* [online]. [cited 2007-02-03]. Available: <http://www.teachernet.gov.uk>.
  163. *The Leader's Mentor: Advice from the World's Most Effective Leaders*. Editor Ian Jackman. New York; Toronto; London; Sydney; Auckland: Random House Reference, 2005. 311 p. ISBN 0-375-72062-6.
  164. **Ukolovs, Vladimirs, Mass, Aleksandrs, Bistrģakovs, Igors.** *Vadģbas teorģja*. Rīga: Jumava, 2006. 246 lpp. ISBN 9984-38-035-1.
  165. **Ulmanis, Kārlis.** *Redzu jaunu dienu nākam*. Rīga: Avots, 1992. 118 lpp. ISBN 5-401-00780-9.
  166. **Upēnieks, Agris.** Beginning the School Principal's Career. *In: Leading Schools with a Global Perspective: proceedings of the international conference – ENIRDEM 2003*. Rīga: Māģģbu grāmata, 2003, p. 193-198. ISBN 9984-18-092-1.
  167. **Upēnieks, Agris.** Izģģitģbas iestādes vadģtāģjam nepiecieģamģas zinģģšanas, prasmes un vģlamģas personiskģas ģpaģģģbas. *No: Izģģitģbas zinģģtnes un pēdagogģģja mģģģdienu*

- pasaulē*: LU PPF Zinātniskie raksti. 655. sējums. Zinātniskais redaktors prof. J. Kastiņš. Rīga: Latvijas Universitāte, 2002, 83.-92. lpp. ISSN 1407-2157.
168. **Upenieks, Agris.** Izglītības iestādes vadītājs pārmaiņu procesā. *No: Izglītības vadība*: LU raksti. 675. sējums. Galvenais redaktors prof. A. Kangro. Rīga: Latvijas Universitāte, 2004, 73.-78. lpp. ISBN 9984-770-20-6. ISSN 1407-2157.
  169. **Upenieks, Agris.** Jaunajam skolas vadītājam. *Skolotājs*, Nr. 4, 1997, 70.-73. lpp. ISSN 1407-1045.
  170. **Upenieks, Agris.** *Skolas vadītāja pirmo darba gadu problēmas*: maģistra darbs. Latvijas Universitāte Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātes Pedagoģijas katedra. Rīga, 1995. 95 lp.
  171. **Upenieks, Agris.** (2006a) Teorijas un prakses konverģence efektīva studiju kursa „Skolvadība” apgūvē. *No: Pedagoģija: teorija un prakse IV*. Zinātnisko rakstu krājums. Liepāja: LiePa, 2006, 290.-298. lpp. ISSN 1407-9143.
  172. **Upenieks, Agris.** (2006b) The headteachers’s role in the organisation of work with pupils with special needs. *In: Dealing with Diversity: a Key Issue for educational Management*. The book of the 14<sup>th</sup> ENIRDEM conference proceedings 22-25 September 2005, Brno & Telč, the Czech Republic. Brno: Masaryk University, 2006, p. 107-112. ISBN 80-210-4090-4.
  173. **Upenieks, Agris, Malzubris, Gints, Austers, Ivars.** *Pašvaldību izglītības politika: atšķirīgi viedokļi par vienām un tām pašām lietām*: projekta atskaite [tiešsaiste]. Rīga: Sabiedriskās politikas centrs *Providus*, 2004. Ievietots 15.11.2004. 42 lp. [skatīts 2007-06-13]. Pieejams: [http://www.politika.lv/polit\\_real/files/lv/pasvalizglpol.pdf](http://www.politika.lv/polit_real/files/lv/pasvalizglpol.pdf).
  174. **Ušinskis, Konstantīns.** *Pedagoģisko rakstu izlase*: divos sējumos. 1. sējums. Audzināšanas jautājumi. Rīga: Latvijas valsts izdevniecība, 1959. 515 lpp.
  175. *Vadībzinības Rokasgrāmata*: viss par uzņēmējdarbību un vadību. Red. Roberts Helers. Rīga: Zvaigzne ABC, [2004]. 256 lpp. ISBN 9984-36-441-0.
  176. **Valbis, Jānis.** *Skolēna personības attīstība – izglītības virsuzdevums*. Rīga: Zvaigzne ABC, [2005]. 200 lpp. ISBN 9984-36-646-4.
  177. **Verbiest, Eric.** *Training school leaders in Europe* [online]. Inserted 16.11.2006. 41 p. [cited 2006-12-14]. Available: [http://www.solazaravnatelje.si/files/pdf/ESIST\\_rp1.pdf](http://www.solazaravnatelje.si/files/pdf/ESIST_rp1.pdf).
  178. **Vilkaste, Aivars.** *Skolas ilgtspējīgas attīstības plānošana*. Rīga: RaKa, 2003. 104 lpp. ISBN 9984-15-474-2.
  179. *Vispārējās izglītības likums* [tiešsaiste]. [skatīts 2007-06-13]. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/default.aspx?tabID=3&lang=1&id=912>.

180. *Vispārīzglītojošo skolu direktoru atestācijas dokumenti*. Atbildīgais par izdevumu A. Vasips. Rīga: Mācību apgāds, 1997. 50 lpp.
181. **Vorobjovs, Aleksejs**. *Vispārīgā psiholoģija*. Rīga: Izglītības soļi, 2000. 212 lpp. ISBN 9984-9436-9-0.
182. **Walker, Allan, Qian, Haiyan**. Beginning principals: balancing at the top of the greasy pole. *Journal of Educational Administration*, volume 44, No. 4, 2006, p. 297-309. ISSN 0957-8234.
183. **Yudelowitz, Jonathan, Koch, Richard, Field, Robin**. *Smart Leadership*. Second edition. Oxford: Capstone Publishing Limited, 2004. 185 p. ISBN 1-84112-587-3.
184. **Zelmenis, Voldemārs**. *Īss pedagoģijas kurss: pedagogiem pašizglītbai*. Rīga: Zvaigzne, 1991. 214 lpp. ISBN 5-405-00638-6.
185. **Zelmenis, Voldemārs**. *Pedagoģijas pamati*. Rīga: RaKa, 2000. 291 lpp. ISBN 9984-15-146-8.
186. **Zelvys, Rimantas**. *Managing education in a period of change*. Oslo: ELI Publishing, [1999]. 116 p. ISBN 82-91953-01-5.
187. **Zīds, Oskars**. Pārmaiņu paradigmas un līdervadība izglītībā. *No: Izglītības vadība: Latvijas Universitātes Raksti*, 697. sējums. Rīga: Latvijas Universitāte, 2006, 7.-14. lpp. ISSN 1407-2157. ISBN 9984-783-30-8.
188. **Дафт, Ричард Л.** *Менеджмент*. Издание 2-е. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 832 с. ISBN 5-272-00240-7.
189. **Занковский, А. Н.** *Организационная психология*. Москва: Флинта, 2000. 647 с. ISBN 5-89349-305-2.
190. **Каммероу, Джин М., Баргер, Нэнси Д., Кирби, Линда К.** *Ваши психологический тип и стиль работы*. Москва: Институт Психотерапии, 2001. 224 с. ISBN 5-89939-046-8.
191. **Кондаков, М. И.** *Теоретические основы школоведения*. Москва: «Педагогика», 1982. 192 с.
192. *Менеджмент в управлении школой*. Научный редактор Т. И. Шамова. Москва: МИП «НВ Магистр», 1992. 231 с.
193. *Основы предпринимательского дела: благородный бизнес*. Под ред. Ю. М. Осипова. Москва: Тригон, 1992. 432 с. ISBN 5-211-02699-3.
194. *Психологические тесты для деловых людей*. Составитель: кандидат психологических наук Н. А. Литвинцева. Москва: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1994. 317 с. ISBN 5-87057-014-X.
195. *Сам себе инспектор*. Л. И. Фишман, Н. В. Рогожкина, В. Н. Чупин и др. Москва:

- Сентябрь, 2005. 144 с. ISBN 5-88753-082-0.
196. **Трейси, Диана.** *Менеджмент с точки зрения здравого смысла: настольная книга.* Москва: Автор, 1993. 160 с. ISBN 5-85212-054-5.
  197. *Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений.* Под редакцией М. М. Поташника и В. С. Лазарева. Москва: Новая школа, 1995. 464 с. ISBN 5-7301-0097-3.
  198. **Фролов, П. Т.** *Школа молодого директора: учебное пособие для студентов педагогических институтов.* Москва: Просвещение, 1988. 224 с. ISBN 5-09-001502-3.
  199. **Шамова, Т. И.** *Исследовательский подход в управлении школой.* Москва: АПП ЦИТП, 1992. 64 с.
  200. **Шейн, Эдгар Х.** *Организационная культура и лидерство.* Санкт-Петербург: Питер, 2002. 336 с. ISBN 5-318-00573-X.

## **PIELIKUMI**



**Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programma****„Ievads skolvadībā (B1;B2)”***(Pedagogu tālākizglītības programmu katalogs)*Programmas kods: B<sub>1</sub>;B<sub>2</sub> - 9014 360033, saskaņota IZM ISEC 17.12.2004.**Programmas nosaukums*****Ievads skolvadībā (B1;B2).*****Programmas adresāti***(pedagoģisko darbinieku amatu loks)*

Topošie un ar nelielu darba pieredzi (līdz 2 gadiem) vispārizglītojošo skolu un interešu izglītības iestāžu vadītāji un vadītāju vietnieki.

**Programmas pieteicējs***(iestādes pilns nosaukums, reģ. Nr., pasta adrese, tālr., fakss, E-pasts, WWW)*Rīgas domes Izglītības, jaunatnes un sporta departaments  
Skolotāju izglītības centrs  
reģ. Nr. 90000013606  
Rīga, Hanzas 7, LV 1045  
tel. 7026826; fax. 7026871; e-pasts: rsic@rsdc.lv; http://www.rsdc.lv/rsic**Kontaktpersona***(vārds, uzvārds, tālrunis)***Agris Upenieks**  
Tālr./fakss: 7026871; e-pasts: agris.upenieks@rsdc.lv**Laiks***(sākums dd.mm.gggg.; beigas dd.mm.gggg.; darba režīms)***17.12.2004. – 17.12.2007.****Vieta***(pilsēta, rajons)***Rīga****Finansējums*****Pašvaldības*****Programmas apjoms (stundas)****108****Dalībnieku skaits (cilv.)****30****Mācību valoda****Latviešu****Programmas īsa anotācija**Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programma ***Ievads skolvadībā (B1;B2)*** ir paredzēta vispārizglītojošo skolu un interešu izglītības iestāžu vadītājiem ar vadošā darba pieredzi līdz 2 gadiem, kā arī tiem pedagogiem, kas pedagoģisko karjeru vēlas turpināt kā izglītības iestāžu vadītāji (vietnieki), kuriem nav priekšzināšanu izglītības darba vadībā. Kursu dalībniekiem ir nepieciešama augstākā pedagoģiskā vai augstākā un pedagoģiskā izglītība. Programma nodrošinās zināšanu, prasmju un attieksmju pilnveidi, lai kursu dalībnieki varētu sekmīgi uzsākt un/vai efektīvi turpināt izglītības iestādes vadītāja (vietnieka) karjeru, realizējot valsts izglītības sistēmas mērķus un galvenos attīstības virzienus.**Programmas vadītājs***(zin. grāds, vārds, uzvārds, amats)***Mg. paed., Rīgas Skolotāju izglītības centra galvenais speciālists**  
**Agris Upenieks****RSIC vadītāja***(iestādes vadītāja amats)***04.11.2004.***(paraksta datums)***S. Neimane***(paraksts)**(paraksta atšifrējums)*

### Programmas mērķis:

Programmas saturs nodrošina zināšanu, prasmju un attieksmju pilnveidi, lai kursu absolventi -

- pārzinātu valsts izglītības sistēmas mērķus un galvenos attīstības virzienus;
- izprastu izglītības darba vadības pamatfunkcijas;
- zinātu izglītības iestādes vadītājam nepieciešamās kompetences;
- prastu vērtēt, plānot iestādes darbību;
- nodrošinātu izglītības programmu veidošanas, īstenošanas un rezultātu vērtēšanas vadību izglītības iestādē;
- prastu izstrādāt un efektīvi īstenot iestādes attīstības stratēģiju;
- prastu nodrošināt izglītības iestādes personālvadību un saimniecisko darbību;
- mērķtiecīgi organizētu metodiskā atbalsta vadību skolotājiem;
- prastu vērtēt pedagogu, izglītības iestādes un savu profesionālo darbību un iegūtos rezultātus adekvāti izmantotu turpmākās darbības pilnveidei;
- īstenotu sociālo pamatvērtību izkopšanu izglītības procesā, labvēlīgas un drošas vides nodrošināšanu izglītības iestādē.

### Plānotie rezultāti:

Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programma *Ievads skolvadībā (B1;B2)* saturs kursu dalībniekiem papildinās zināšanas, attīstīs prasmes, pilnveidos un nostiprinās attieksmes, kā rezultātā viņi –

- pārzinās valsts izglītības sistēmas mērķus un galvenos attīstības virzienus;
- izpratīs un spēs ikdienas darbā pielietot izglītības menedžmenta teorijas atziņas;
- zinās izglītības iestādes vadītājam nepieciešamās kompetences;
- pratīs vērtēt un plānot izglītības iestādes darbību;
- pratīs izstrādāt un īstenot izglītības iestādes attīstības stratēģiju;
- nodrošinās izglītības programmu veidošanas, īstenošanas un rezultātu analīzes vadību izglītības iestādē;
- nodrošinās izglītības iestādes personālvadību un saimniecisko vadību;
- organizēs situācijai adekvātu metodiskā atbalsta vadību skolotājiem;
- īstenos sociālo pamatvērtību izkopšanu izglītības procesā, labvēlīgas un drošas vides veidošanu izglītības iestādē;
- profesionāli vērtēs pedagogu, izglītības iestādes un savu profesionālo darbību, iegūtos datus lietišķi izmantojot turpmākās darbības pilnveidei un plānošanai.

N. p. k.	Tematika	Īstenošanas formas	Stundu skaits	Nodarbību vadītājs	
				vārds, uzvārds	darba vieta, amats, zinātniskais grāds, nosaukums
1.	IZM kompetence	Lekcija	4	Ina Vārna	IZM, Administratīvā departamenta direktore
2.	IJSD kompetence un IJSD teritoriālo nodaļu kompetence	Lekcija	4	Elmārs Vēbers	RD IJSD, direktors, Dr. phil.
3.	Menedžmenta pamati	Lekcija; seminārs	8	Guntis Helmanis	RD IJSD, direktora vietnieks
4.	Darba attiecību tiesiskie pamati	Lekcija; seminārs	8	Agris Upenieks	LU, asistents, mg. paed.
5.	Izglītības politika	Lekcija	8	Ligita Semjonova	LIZDA, Rīgas pilsētas padomes priekšsēdētāja
6.	Menedžmenta teorija izglītībā	Lekcija; seminārs	8	Indra Dedze	LU, docente, Ph. D.
7.	Lietvedība	Lekcija; seminārs	8	Agris Upenieks	LU, asistents, mg. paed.
8.	Saskarsmes psiholoģija vadītājiem	Lekcija; lomu spēles	8	Baiba Priekule Jana Cera	RD IJSD, sekretariāta v. RD IJSD, galv. spec.
9.	Datoru izmantošana skolvadībā	Lekcija; seminārs	8	Ineta Daiktere	LU, lektore, mg. psych.
10.	Vasaras nometne: vadības komandas veidošana, komunikācija, sanāksmju vadīšana, darbs ar informāciju	Lekcija; seminārs; grupu darbs; lomu spēles	20	Uldis Lagzda	RD IJSD, datorcentra galv. spec., mg. paed.
11.	Efektīva skola	Lekcija	8	Maija Pļaveniece	LU, docente, Dr. paed.
12.	Izglītības ekonomika	Lekcija	8	Daina Škuškovnika	LU, docente, Dr. psych.
13.	Skolas darba vērtēšana un attīstības plānošana	Lekcija, seminārs	8	Agri Upenieks	LU, asistents, mg. paed.
				Aldis Baumanis	Biznesa augstsk. <i>Turība</i> , asoc. prof., Dr. paed.
				Inita Juhņēviča	IZM, skolu konsultante, mg. sc. ed.
				Inga France	IZM, skolu konsultante, mg. math.

### Paredzētie pārbaudes darbi:

1. Piemērotības vadošam darbam pašanalīze (jāiesniedz rakstiski).
2. Efektīvas skolas modelis (jāiesniedz rakstiski un jāprezentē seminārā).

**Programmas vadītājs:**

**04.11.2004.**

(paraksta datums)

**Agris Upenieks**

(paraksts)

(paraksta atšifrējums)

**Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programma**  
**„Pirmsskolas izglītības iestādes vadīšana (B1;B2)”**  
*(Pedagogu tālākizglītības programmu katalogs)*

Programmas kods: B1;B2 – 9014361133. Programma saskaņota IZM ISEC 17.12.2004.

<b>Programmas nosaukums</b>	<b>Pirmsskolas izglītības iestādes vadīšana (B1;B2)</b>		
<b>Programmas adresāti</b> <i>(pedagoģisko darbinieku amatu loks)</i>	Topošie un ar nelielu darba pieredzi (līdz 2 gadiem) pirmsskolas izglītības iestāžu (PII) vadītāji (vietnieki).		
<b>Programmas pieteicējs</b> <i>(iestādes pilns nosaukums, reģ. Nr., pasta adrese, tālr., fakss, E-pasts, WWW)</i>	Rīgas domes Izglītības, jaunatnes un sporta departaments Skolotāju izglītības centrs <i>reģ. Nr. 90000013606</i> <i>Rīga, Hanzas 7, LV 1045</i> <i>tel. 7026826; fax. 7026871; e-pasts: rsic@rsdc.lv;</i> <i>http://www.rsdc.lv/rsic</i>		
<b>Kontaktpersona</b> <i>(vārds, uzvārds, tālrunis)</i>	<i>Agris Upeniņš</i> <i>Tālr./fakss: 7026871; e-pasts: agris.upeniņš@rsdc.lv</i>		
<b>Laiks</b> <i>(sākums dd.mm.gggg.; beigas dd.mm.gggg.; darba režīms)</i>	<b>17.12.2004. – 17.12.2007.</b>	<b>Vieta</b> <i>(pilsēta, rajons)</i>	<b>Rīga</b>
<b>Finansējums</b>	<i>Pašvaldības</i>		
<b>Programmas apjoms</b> <i>(stundas)</i>	<b>108</b>	<b>Dalībnieku skaits</b> <i>(cilv.)</i>	<b>30</b>
		<b>Mācību valoda</b>	<b>Latviešu</b>
<b>Programmas īsa anotācija</b>	Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programma <b>Pirmsskolas izglītības iestādes vadīšana (B1;B2)</b> ir paredzēta pirmsskolas izglītības iestāžu vadītājiem (vietniekiem) ar vadošā darba pieredzi līdz 2 gadiem, kā arī tiem pedagogiem, kas pedagoģisko karjeru vēlas turpināt kā pirmsskolas izglītības iestāžu vadītāji (vietnieki), un kuriem nav priekšzināšanu izglītības darba vadībā. Kursu dalībniekiem ir nepieciešama augstākā pedagoģiskā vai augstākā un pedagoģiskā izglītība – pirmsskolas pedagoga kvalifikācija. Programma nodrošinās zināšanu, prasmju un attieksmju pilnveidi, lai kursu dalībnieki varētu sekmīgi uzsākt un/vai efektīvi turpināt pirmsskolas izglītības iestādes vadītāja (vietnieka) karjeru, realizējot valsts izglītības sistēmas mērķus un galvenos attīstības virzienus.		
<b>Programmas vadītājs</b> <i>(zin. grāds, vārds, uzvārds, amats)</i>	<i>Mg. paed., Rīgas Skolotāju izglītības centra galvenais speciālists</i> <b>Agris Upeniņš</b>		
<b>RSIC vadītāja</b> <i>(iestādes vadītāja amats)</i>	<b>26.11.2004.</b> <i>(paraksta datums)</i>	<b>S. Neimane</b> <i>(paraksts)</i>	<b>S. Neimane</b> <i>(paraksta atšifrējums)</i>

### Programmas mērķis:

Programmas saturs nodrošina zināšanu, prasmju un attieksmju pilnveidi, lai kursu absolventi -

- pārzinātu valsts izglītības sistēmas mērķus un galvenos attīstības virzienus;
- izprastu izglītības darba vadības pamatfunkcijas;
- zinātu izglītības iestādes vadītājam nepieciešamās kompetences;
- prastu vērtēt, plānot izglītības iestādes darbību;
- nodrošinātu izglītības programmu veidošanas, īstenošanas un rezultātu vērtēšanas vadību izglītības iestādē;
- prastu izstrādāt un efektīvi īstenot iestādes attīstības stratēģiju;
- prastu nodrošināt izglītības iestādes personālvadību un saimniecisko darbību;
- mērķtiecīgi organizētu metodiskā atbalsta vadību skolotājiem un audzinātājiem;
- prastu vērtēt pedagogu un citu PII darbinieku, pirmsskolas izglītības iestādes un savu profesionālo darbību un iegūtos rezultātus adekvāti izmantotu turpmākās darbības pilnveidei;
- īstenotu sociālo pamatvērtību izkopšanu izglītības procesā, labvēlīgas un drošas vides nodrošināšanu izglītības iestādē.

### Plānotie rezultāti:

Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmas *Pirmsskolas izglītības iestādes vadīšana (B1;B2)* saturs kursu dalībniekiem papildinās zināšanas, attīstīs prasmes, pilnveidos un nostiprinās attieksmes, kā rezultātā viņi –

- pārzinās valsts izglītības sistēmas mērķus un galvenos attīstības virzienus;
- izpratīs un spēs ikdienas darbā pielietot izglītības menedžmenta teorijas atziņas;
- zinās pirmsskolas izglītības iestādes vadītājam nepieciešamās kompetences;
- pratīs vērtēt un plānot pirmsskolas izglītības iestādes darbību;
- pratīs izstrādāt un īstenot pirmsskolas izglītības iestādes attīstības stratēģiju;
- nodrošinās izglītības programmu veidošanas, īstenošanas un rezultātu analīzes vadību izglītības iestādē;
- nodrošinās izglītības iestādes personālvadību un saimniecisko vadību;
- organizēs situācijai adekvātu metodiskā atbalsta vadību skolotājiem un audzinātājiem;
- īstenos sociālo pamatvērtību izkopšanu izglītības procesā, labvēlīgas un drošas vides veidošanu izglītības iestādē;
- profesionāli vērtēs pedagogu un citu PII darbinieku, pirmsskolas izglītības iestādes un savu profesionālo darbību, iegūtos datus lietīši izmantojot turpmākās darbības pilnveidei un plānošanai.

N. p. k.	Tematika	Īstenošanas formas	Stundu skaits	Nodarbību vadītājs	
				vārds, uzvārds	darba vieta, amats, zinātniskais grāds, nosaukums
1.	IZM kompetence	Lekcija	4	Baiba Jurisone	IZM VID, vecākā referente, mg. paed.
2.	IJSD kompetence un IJSD teritoriālo nodaļu kompetence	Lekcija	4	Elmārs Vēbers	RD IJSD, direktors, Dr. phil.
3.	Menedžmenta pamati	Lekcija; seminārs	8	Guntis Helmanis	RD IJSD, direktora vietnieks
4.	Darba attiecību tiesiskie pamati	Lekcija; seminārs	8	Agris Upenieks	LU, asistents, mg. paed.
5.	Izglītības politika	Lekcija	8	Ligita Semjonova	LIZDA, Rīgas pilsētas padomes priekšsēdētāja
6.	Menedžmenta teorija izglītībā	Lekcija; seminārs	8	Indra Dedze	LU, docente, Ph. D.
7.	Lietvedība	Lekcija; seminārs	6	Agris Upenieks	LU, asistents, mg. paed.
8.	Grāmatvedība	Lekcija; seminārs	2	Baiba Priekule	RD IJSD, sekretariāta vadītāja
9.	Saskarsmes psiholoģija vadītājiem	Lekcija; lomu spēles.	8	Jana Cera	RD IJSD, galv. spec.
10.	Datoru izmantošana PII vadīšanā	Lekcija; seminārs	8	Ingrīda Apine	RD IJSD, galv. spec.
11.	Vadības komandas veidošana, komunikācija, sanāksmju vadīšana, darbs ar informāciju	Lekcija; seminārs; grupu darbs; lomu spēles	20	Uldis Lagzda	LU, lektore, mg. psych.
12.	Efektīva izglītības iestāde	Lekcija	8	Maija Pļaveniece	RD IJSD, datorcentra galv. spec., mg. paed.
13.	Izglītības ekonomika	Lekcija	8	Daina Škuškovnika	LU, docente, Dr. paed.
14.	Pirmskolas darba kvalitātes vērtēšana un attīstības plānoš.	Lekcija; seminārs	8	Agris Upenieks	LU, docente, Dr. psych.
				Aldis Baumanis	LU, asistents, mg. paed.
				Inita Juhņēviča	Biznesa augstsk. <i>Turība</i> , asoc. prof., Dr. paed.
				Inga France	IZM, skolu konsultante, mg. sc. ed.
					IZM, skolu konsultante, mg. math.

**Paredzētie pārbaudes darbi:**

1. Piemērotības vadošam darbam pašanalīze (jāiesniedz rakstiski).
2. Efektīvas PII modelis (jāiesniedz rakstiski un jāprezentē seminārā).

**Programmas vadītājs:**

**26.11.2004.**

**Agris Upenieks**

(paraksta datums)

(paraksts)

(paraksta atšifrējums)

**Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programma  
„Vispārizglītojošās skolas vadīšana (A1)”**

Programmas kods: A1-SK-VAD-2005.

Saskaņota Jelgavas rajona Izglītības pārvaldē 25.07.2005.

<b>Programmas nosaukums</b>	<b>Vispārizglītojošās skolas vadīšana (A1)</b>		
<b>Programmas adresāti</b> <i>(direktori, direktoru vietnieki, pedagogi)</i>	Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programma <b>Vispārizglītojošās skolas vadīšana (A1)</b> paredzēta vispārizglītojošo skolu direktoriem un direktoru vietniekiem, kas uzsāks vai nesēn (vadošā darba stāžs – ne vairāk kā 2 gadi) ir uzsākuši strādāt par vispārizglītojošās skolas vadītāju/vadītāja vietnieku.		
<b>Programmas pieteicējs</b> <i>(iestādes pilns nosaukums, reģ. Nr., pasta adrese, tālr., fakss, E-pasts, WWW)</i>	<b>Jelgavas rajona padomes Izglītības pārvalde</b> Pasta iela 37, Jelgava, LV- 3001 Reģistrācijas Nr. 90000040873 t. 3024895, fakss 3022235 uldis@jrp.lv, www.jrp.lv		
<b>Kontaktpersona</b> <i>(vārds, uzvārds, tālrunis)</i>	Uldis Gāle, t. 3024895		
<b>Laiks</b> <i>(sākums dd.mm.gggg.; beigas dd.mm.gggg.; darba režīms)</i>	01.08.2005. – 05.08.2005.	<b>Vieta</b>	Jelgavas rajons
<b>Finansējums</b>	<b>Pašvaldības</b>		
<b>Programmas apjoms</b> <i>(stundas)</i>	40	<b>Dalībnieku skaits</b> <i>(cilv.)</i>	25
		<b>Mācību valoda</b>	Latviešu
<b>Programmas īsa anotācija</b>	Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programma <b>Vispārizglītojošās skolas vadīšana (A1)</b> topošajiem un jaunajiem vispārizglītojošo skolu vadītājiem un vadītāju vietniekiem dos iespēju papildināt zināšanas par izglītības sistēmu, tās mērķiem un attīstības virzieniem, kā arī zināšanas izglītības menedžmentā, kas nodrošinās efektīvu izglītības iestādes vadību, pilnveidot prasmes vērtēt un plānot izglītības iestādes darbību. Programma papildinās zināšanas psiholoģijā, pilnveidojot vadītājam nepieciešamās prasmes – psiholoģisko ietekmēšanu, konfliktu risināšanu un prasmi efektīvi sarunāties. Programma papildinās zināšanas un pilnveidos prasmes lietvedībā un darbā ar skolas dokumentāciju.		
<b>Programmas vadītājs</b>	Mg. sc. ed. <b>Uldis Gāle</b> , Jelgavas rajona padomes Izglītības pārvaldes vadītājs		

**Jelgavas raj. Izglītības pārvaldes vadītājs**  
*(iestādes vadītāja amats)*

**25.07.2005.**  
*(paraksta datums)*

**Uldis Gāle**  
*(paraksts) (paraksta atšifrējums)*

**Programmas mērķis:**

- Papildināt zināšanas par izglītības sistēmu, izglītības iestādes darbību un izglītību, kā arī ar to normatīvajiem aktiem.
- Papildināt zināšanas izglītības menedžmentā un psiholoģijā.
- Papildināt zināšanas lietvedībā un pilnveidot prasmes darbā ar skolas dokumentāciju.

**Plānotie rezultāti:**

Programmas sekmīga apguve nodrošinās:

- izglītības sistēmu un tās normatīvo aktu pārzināšanu;
- zināšanas un prasmes lietvedībā, menedžmentā un psiholoģijā, lai efektīvi uzsāktu un /vai turpinātu vadošo darbu vispārīgākajās skolās.

N. p. k.	Tematika	Īstenošanas formas	Stundu skaits	Nodarbību vadītājs	
				vārds, uzvārds	darba vieta, amats, zinātniskais grāds, nosaukums
1.	Izglītības un zinātnes ministrijas kompetences	Lekcija; seminārs	2	Ina Vārna	IZM, Administratīvā departamenta direktore, mg. sab. vad.
2.	Rajona Izglītības pārvaldes kompetences	Lekcija; seminārs	2	Uldis Gāle	Jelgavas rajona IP, vadītājs, mg. sc. ed.
3.	Izglītības iestādes vadītāja kompetences	Lekcija; seminārs	4	Agris Upenieks	LU, asistents, mg. paed.
4.	Obligātā dokumentācija vispārīgākajās skolās	Lekcija; seminārs	4	Vairis Ļaudams	IVI, Zemgales reģ. daļas vad., mg. sab. vad.
5.	Prasības ped. darb. izgl. Skolas darba plānošana. Pedagoģiskās padomes sēdes	Lekcija; seminārs	4	Guntis Safranovičs	IVI, galvenais inspektors
6.	Vadīšanas psiholoģija: vadītājs un līderis, mazas grupas attīstība, psiholoģiskās ietekmēšanas veidi un līdzekļi, prasme efektīvi sarunāties	Lekcija; seminārs; grupu darbs; lomu spēles	8	Ineta Daiktere	LU, lektore, mg. psych.
7.	Vispārīgākajās skolās darba kvalitātes vērtēšana un attīstības plānošana	Lekcija; seminārs; grupu darbs	8	Inita Juhņēviča	IZM, Politikas koordinācijas departamenta Politikas analīzes un plānošanas nodaļas vadītāja, mg. sc. ed.
8.	Izglītības menedžments	Lekcija; seminārs.	6	Agris Upenieks	LU, asistents, mg. paed.
9.	Aktuālās problēmas izglītības iestāžu vadītāju darbā	Problēm-seminārs.	2	Agris Upenieks Uldis Gāle	LU, asistents, mg. paed. Jelgavas rajona IP vadītājs, mg. sc. ed.

**Programmas vadītājs:****25.07.2005**

(paraksta datums)

**Uldis Gāle**

(paraksts)

(paraksta atšifrējums)



**Aptaujas anketa****izglītības iestāžu vadītājiem par vadošā darba sākumposmu****Cienījamais kolēģi!**

Varbūt sen bija tā diena, kad Jūs kļuvāt par izglītības iestādes vadītāju, bet varbūt tas noticis pavisam nesen un pirmie soļi šajā amatā, un pirmās darba dienas vēl ir aktīvā atmiņā. Vairāk vai mazāk katrs sākums ir grūts. Lai kaut mazliet palīdzētu tiem, kas izglītības iestādes vadītāja pienākumus sāks pildīt rīt vai tuvākajā laikā, ir domāts pētījums par jauno izglītības iestāžu vadītāju pirmo piecu darba gadu problēmām un nepieciešamo sagatavošanu darbam. Lai to sekmīgi veiktu, ļoti vēlama ir tieši Jūsu palīdzība, Jūsu atklātība.

Vai esat tam gatavs? ... Jā? ..... Paldies!

Atzīmējiet Jums piemērotās atbildes vai uzrakstiet savu variantu.

1. Dzimums:

vīrietis

sieviete

2. Dzimšanas dati.....(gads, datums, mēnesis)

3. Jūsu iegūtā izglītība:

vidējā speciālā vai profesionālā

nepabeigta augstākā

augstākā

bakalaura grāds ..... (nozare un apakšnozare)

maģistra grāds ..... (nozare un apakšnozare)

(cits variants) .....

4. Kādu augstākās izglītības mācību iestādi/es Jūs esat beidzis?

.....

5. Ja Jūs neesat ieguvis augstāko izglītību, tad kādu vidējās speciālās vai profesionālās

izglītības mācību iestādi Jūs esat beidzis?.....

6. Jūsu specialitāte: .....

7. Jūs strādājat:

sākumskolā

pamatskolā

vidusskolā

(cita tipa).....

8. Jūsu darbavieta atrodas:

- Rīgā
- citur – pilsētā (norādiet, kurā): .....
- citur – rajonā (norādiet, kurā): .....

9. Izglītības iestādē, kurā strādājat, ir ..... izglītojamie un ..... pedagogi.

10. Cik ilgu laiku Jūs esat izglītības iestādes vadītāja amatā?

- līdz 1 gadam
- 1-5 gadus
- 5-10 gadus
- vairāk nekā 10 gadus

11. Jūsu darba stāžs, kad Jūs kļūvāt par vadītāju bija ..... gadi, no tiem pedagoģiskajā darbā:

- nebija
- līdz 1 gadam
- 1-5 gadi
- 5-10 gadi
- vairāk nekā 10 gadi

12. Kā Jūs kļūvāt par izglītības iestādes vadītāju?

- tā bija mana vēlēšanās
- mani pierunāja
- sakarā ar darba vietas maiņu
- apsolīja dzīvokli
- karjeras virzības piedāvājums
- dzīvesvietas maina
- ģimenes apstākļi
- (cits variants) .....

13. Vai Jūs strādājat šajā iestādē, pirms kļūvāt par vadītāju?

- jā
- nē
- (cits variants) .....

14. Ja „nē”, tad cik informēts Jūs bijāt par šo izglītības iestādi?

- zināju daudz
- zināju maz
- (cits variants) .....

15. Ja „nē”, tad cik informēts Jūs bijāt par novadu (apvidu, mikrorajonu), kurā tā atrodas?

- zināju daudz
- zināju maz
- (cits variants) .....

16. Vai Jūs zinājāt, kāpēc notiek vadītāja maiņa?

- jā
- nē
- (cits variants) .....

17. Ja „jā”, tad kāds bija iemesls?

- aizgāja pensijā
- mainīja dzīves vietu
- mainīja darba vietu
- iepriekšējā vadītāja karjeras virzība
- nevēlējās turpināt darbu
- netika galā ar pienākumiem
- nesaskaņas kolektīvā
- (cits variants) .....

18. Pirms tam Jūs strādājāt:

- par pedagogu šajā izglītības iestādē
- par pedagogu citā izglītības iestādē
- par citas izglītības iestādes vadītāju
- par citas izglītības iestādes vadītāja vietnieku
- par vadītāja vietnieku šajā izglītības iestādē
- amatu sāku pildīt tūlīt pēc augstskolas beigšanas
- (cits variants) .....

19. Kāda bija Jūsu iepriekšējā organizatoriskā darba pieredze?

Ar × atzīmējiet jūsu prāt atbilstošo vietu uz dotajiem nogriežņiem!

- 19.1. Kā skolēnam:                      Nekāda ●—————● Liela
- 19.2. Kā studentam:                    Nekāda ●—————● Liela
- 19.3. Kā pedagogam:                   Nekāda ●—————● Liela
- 19.4. Kā vadītājam:                    Nekāda ●—————● Liela

20. Vai Jūs, uzsākot darbu, iepazīnāties ar izglītības iestādes tradīcijām?

- jā
- nē
- daļēji
- (cits variants) .....

21. Vai visas tradīcijas tiek turpinātas?

- jā
- nē
- (cits variants) .....

22. Vai, *stājoties amatā*, Jūs tūlīt veicāt pārkārtojumus? Atzīmējiet visas atbilstošās atbildes!

- iekšējā kārtībā
- izglītības iestādes vizuālajā noformējumā
- izglītības iestādes apkārtne
- pedagogu kadros
- tehniskā personāla sastāvā
- tradīcijās
- iekšējā kontrolē
- (cits variants) .....

23. Jūsu *pirmie soli* pedagoģiskā procesa organizācijā un vadībā (darbības, kuras esat veikuši, sanumurējiet izpildīšanas secībā):

- noskaidroju sabiedrības attieksmi pret izglītības iestādi
- iepazīnos ar izglītības iestādes dokumentāciju kopumā
- individuālās sarunās iepazīnos ar pārējo administrāciju
- individuālās sarunās iepazīnos ar pedagogiem
- izpētīju pedagoģiskā procesa rezultātus, audzināšanas un mācību sasniegumus, olimpiāžu, konkursu un iestājekasāmenu rezultātus
- (cita darbība).....
- (cita darbība).....

24. Jūsu *pirmie soli* saimnieciski finansiālajā darbībā (darbības, kuras esat veikuši, sanumurējiet izpildīšanas secībā):

- noskaidroju pašvaldības attiecības ar izglītības iestādi
- individuāli iepazīnos ar tehnisko personālu
- uzsāku vai turpināju iestādes remontu

- organizēju izglītības iestādes sakopšanas talkas
- novērtēju izglītības iestādes apkārtni un izstrādāju rekonstrukcijas plānu
- veicu inventarizāciju
- iepazīnos ar izglītības iestādes budžetu un finansiālo dokumentāciju
- novērtēju izglītības iestādes tehnisko stāvokli un izstrādāju tā uzlabošanas plānu
- (cita darbība).....
- (cita darbība).....

25. Jūsu **pirmie soli** kadru atbilstības izvērtējumā un kadru nodrošinājumā (darbības, kuras esat veikuši, sanumurējiet izpildīšanas secībā):

- iepazīnos ar pedagogu un tehnisko darbinieku sarakstiem
- noskaidroju vakances un sāku meklēt trūkstošos darbiniekus
- novērtēju darbinieku izglītības atbilstību
- izvēlējos vietniekus
- individuālās sarunās iepazīnos ar pedagogiem un tehniskajiem darbiniekiem
- (cita darbība).....
- (cita darbība).....

26. Lūdzu, **sanumurējiet piecas**, Jūsprāt, nozīmīgākās problēmas, kas traucēja Jūsu sekmīgākai darbībai, sākot ar pašu svarīgāko:

- nekompetence jurisprudencē
- organizatoriskā darba iemaņu trūkums
- darba attiecību tiesisko aktu nezināšana
- nepilnīgas zināšanas psiholoģijā
- saskarsmes psiholoģijas nepārvaldīšana
- zināšanu trūkums darba plānošanā
- zināšanu trūkums lietvedībā
- zināšanu trūkums pedagoģijā
- zināšanu trūkums darba aizsardzībā
- zināšanu trūkums ugunsdrošībā
- nebiju psiholoģiski gatavs vadošam darbam
- (cits variants) .....

27. Vai **pirms** izglītības iestādes vadītāja darba uzsākšanas Jūs bijāt ieguvis specifiskas zināšanas izglītības vadības jomā? Ja „jā”, tad norādiet šo zināšanu ieguves formu un saturu:.....

28. Zināšanas izglītības vadībā papildinu (atzīmējiet visas atbilstošās atbildes):

- pašizglītojos
- neskaidros jautājumus noskaidroju ar iepriekšējo amata veicēju
- neesmu paspējis
- nav vajadzīgs
- problēmas risinu ar izglītības pārvaldes darbinieku palīdzību
- neskaidros jautājumos konsultējos ar citiem kolēģiem
- (cits variants) .....

29. Vai izglītības iestāžu vadītājiem ir nepieciešama īpaša sagatavošana un izglītošana pirms darba uzsākšanas?

- jā
- nē

30. Ja „jā”, tad kam, Jūsaprāt, būtu jāveic vadošā darba pretendentu sagatavošana un izglītošana?

.....

31. Kāda izglītošanās forma, Jūsaprāt, būtu vēlama pirms darba uzsākšanas?

- kursi
- semināri
- speciāla diplomēta sagatavošana
- īpaša psiholoģiska sagatavošana
- pašizglītība
- (cits variants) .....

32. Vai ir nepieciešama īpaša piemērotības pārbaude izglītības iestādes vadītāja darbam?

- jā
- nē

33. Kāda pārbaudes forma būtu nepieciešama, lai noskaidrotu piemērotību vadošajam amatam?

- pretendenta iesniegto dokumentu analīze, kuru veic viena persona
- testi, par kuru rezultātiem atzinumu sniedz speciālisti
- pārrunas
- pretendenta atbilstību nosaka īpaši izveidota konkursa komisija, balstoties uz konkursa nolikumu
- (cits variants) .....

34. Kur pēdējo 3 gadu laikā esat papildinājis savas zināšanas izglītības vadībā, saskarsmē, lietvedībā, tiesību aktos u.c. (Kursi, semināri, konferences, tālākizglītības studiju programmas u.c.) .....

.....  
.....

35. Kam, Jūsaprāt, būtu jāorganizē izglītības iestāžu vadītāju izglītošana? Norādiet arī vēlamo formu (semināri, kursi, konferences, tālākizglītības studiju programmas u.c.) - un saturu (tēmas, jomas u.c.).

Rajonos .....

.....

Reģionos .....

.....

Valstī.....

.....

36. Jūsu priekšlikumi izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanai un izglītošanai:

.....

.....

.....

.....

37. Kādas **3 atziņas** no savas izglītības iestādes vadītajā darba pieredzes Jūs kā pašas svarīgākas teiktu kolēģim - *jaunajam izglītības iestādes vadītājam*:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

***Paldies par Jūsu atsaucību!***

## Aptaujas anketa

pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmas  
„Vispārīgā izglītībā iesaistīto skolotāju (A1)” dalībniekiem

## Cienījamais kolēģi!

Aptaujas anketas mērķis ir novērtēt programmas saturu, norisi un organizāciju, uzzinot kursa dalībnieku viedokli. Anketa ir **anonīma**, tās rezultāti tiks izmantoti kopsavilkuma veidā.

Atbildot uz jautājumiem, ielieciet krustiņu (X) pie piedāvātā varianta kvadrātiņā , kurš atbilst Jūsu viedoklim vai uzrakstiet savu.

## 1. Kas Jūs mudināja piedalīties šajā kursa programmā?

1. 1.  personīgā interese savas kvalifikācijas paaugstināšanai
1. 2.  skolas administrācijas ieteikums/prasība
1. 3.  skolas dibinātāja ieteikums
1. 4.  rajona Izglītības pārvaldes ierosinājums
1. 5.  informācija laikrakstā “Zemgale”
1. 6.  (cita atbilde).....

## 2. Jūs strādājat par:

- 2.1.  skolotāju
- 2.2.  skolotāju un esat metodiskās apvienības vadītājs
- 2.3.  skolas direktora vietnieku
- 2.4.  skolas direktoru
- 2.2.  skolotāju un esat metodiskās komisijas vadītājs
- 2.5.  (cita atbilde).....

3. Jūs esat  sieviete  vīrietis.

## 4. Jūsu darba stāžs ir ..... gadi, no kuriem pedagoģiskais ir ..... gadi.

Skolas direktora vai direktora vietnieka amatā Jūs esat ..... gadus.

## 5. Piedāvāto tēmu un lektoru darba novērtējums:

5.1.1. Vai tēma – ***Izglītības un zinātnes ministrijas kompetences*** - atbilst jauno un topošo skolu direktoru/direktoru vietnieku vajadzībām?

neatbilst  nedaudz atbilst  daļēji  gandrīz atbilst  atbilst pilnībā

5.1.2. Lektora L1 darbu Jūs vērtējat... 1 2 3 4 5 6

(Atzīmējiet skalā no 1 līdz 6, kur 1 – neapmierinoši, 6 - izcili. Šeit un arī tālāk!)

Visvairāk man lektora darbā patika:

.....

Lektora darbā man nepatika:

.....

5.2.1. Vai tēma – ***Rajona Izglītības pārvaldes kompetences*** - atbilst jauno un topošo skolu direktoru/direktoru vietnieku vajadzībām?

neatbilst  nedaudz atbilst  daļēji  gandrīz atbilst  atbilst pilnībā



**5.2.2. Lektora L2 darbu Jūs vērtējat...** 1 2 3 4 5 6

Visvairāk man lektora darbā patika:

.....

Lektora darbā man nepatika:

.....

**5.3.1.** Vai tēma – *Izglītības iestādes vadītāja kompetences* - atbilst jauno un topošo skolu direktoru/direktoru vietnieku vajadzībām?

neatbilst  nedaudz atbilst  daļēji  gandrīz atbilst  atbilst pilnībā

**5.3.2. Lektora L3 darbu Jūs vērtējat...** 1 2 3 4 5 6

Visvairāk man lektora darbā patika:

.....

Lektora darbā man nepatika:

.....

**5.4.1.** Vai tēma – *Vadīšanas psiholoģija* - atbilst jauno un topošo skolu direktoru/direktoru vietnieku vajadzībām?

neatbilst  nedaudz atbilst  daļēji  gandrīz atbilst  atbilst pilnībā

**5.4.2. Lektora L4 darbu Jūs vērtējat...** 1 2 3 4 5 6

Visvairāk man lektora darbā patika:

.....

Lektora darbā man nepatika:

.....

**5.5.1.** Vai tēma – *Vispārizglītojošās skolas darba kvalitātes vērtēšana un attīstības plānošana* - atbilst jauno un topošo skolu direktoru/direktoru vietnieku vajadzībām?

neatbilst  nedaudz atbilst  daļēji  gandrīz atbilst  atbilst pilnībā

**5.5.2. Lektora L5 darbu Jūs vērtējat...** 1 2 3 4 5 6

Visvairāk man lektora darbā patika:

.....

Lektora darbā man nepatika:

.....

**5.6.1.** Vai tēma – *Izglītības menedžments* - atbilst jauno un topošo skolu direktoru/direktoru vietnieku vajadzībām?

neatbilst  nedaudz atbilst  daļēji  gandrīz atbilst  atbilst pilnībā

**5.6.2. Lektora L6 darbu Jūs vērtējat...** 1 2 3 4 5 6

Visvairāk man lektora darbā patika:

.....

Lektora darbā man nepatika:

.....

**5.7.1.** Vai tēmas – *Vispārīzglītojošās skolas obligūtā dokumentācija. Prasības pedagoģisko darbinieku izglūībai* - atbilst jauno un topošo skolu direktoru/direktoru vietnieku vajadzībām?

neatbilst  nedaudz atbilst  daļēji  gandrīz atbilst  atbilst pilnībā

**5.7.2. Lektora L7 darbu Jūs vērtējat...** 1 2 3 4 5 6

Visvairāk man lektora darbā patika:

.....

Lektora darbā man nepatika:

.....

**5.8.1.** Vai tēmas – *Pedagoģiskās padomes sēdes. Skolas darba plānošana* - atbilst jauno un topošo skolu direktoru/direktoru vietnieku vajadzībām?

neatbilst  nedaudz atbilst  daļēji  gandrīz atbilst  atbilst pilnībā

**5.8.2. Lektora L8 darbu Jūs vērtējat...** 1 2 3 4 5 6

Visvairāk man lektora darbā patika:

.....

Lektora darbā man nepatika:

.....

**6.** Kādas tēmas vēl būtu jāiekļauj šādosursos?

.....

.....

**7.** Problēmsemināru Jūs vērtējat...

nelietderīgs  varēja būt un varēja nebūt  lietderīgs  ļoti lietderīgs

**Kāpēc?** .....

.....

**8.** Kursu organizācijā un norisē man patika:

.....

.....

**9.** Ierosinājumi kursu organizācijai un norisei:

.....

.....

**10.** Mans lielākais ieguvums no kursiem ir –

.....

.....

*Paldies par Jūsu atsaucību!*

## Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmas

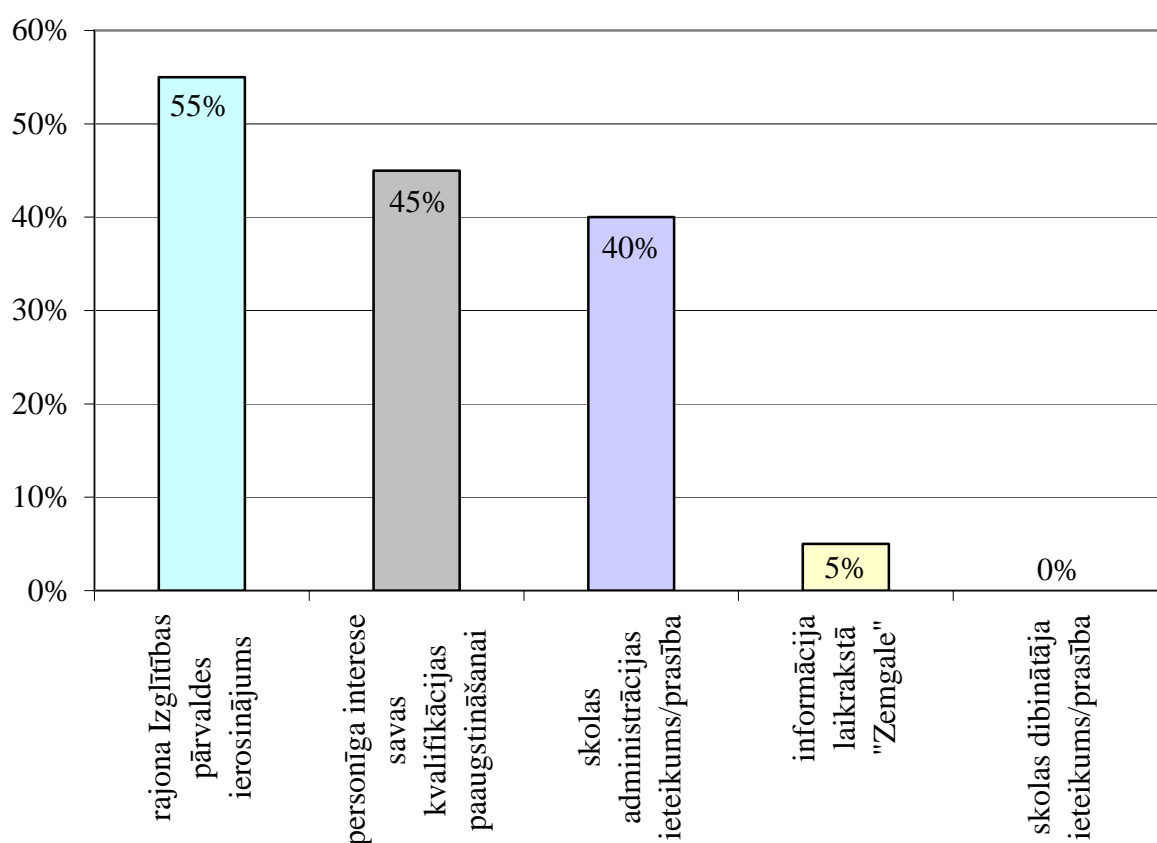
### „Vispārizglītojošās skolas vadīšana (A1)”

#### dalībnieku aptaujas anketu datu apkopojums

Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmu „*Vispārizglītojošās skolas vadīšana (A1)*” (4. pielikums) apguva 22 klausītāji (17 sievietes un 5 vīrieši) no Jelgavas, Dobeles un Preiļu rajona, no kuriem 20 (15 sievietes un 5 vīrieši) atbildēja uz programmas klausītāju aptaujas anketas jautājumiem. Pedagoģisko darbinieku tālākizglītībasursos piedalījās jaunie un topošie skolu direktori, kā arī tie, kuri vēl tikai apsver iespēju, tuvākajā laikā pretendēt uz vispārizglītojošās skolas vadītāja vietu.

Programma tika realizēta no 01.08.2005. līdz 05.08.2005. Jelgavas rajona Teteles pamatskolas Skolēnu izglītības un attīstības centrā.

#### 1. Respondentu atzinums par kursu apmeklēšanas motivāciju



**Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmas „Vispārizglītojošās skolas vadīšana” izvēles iemesli**

40. attēls. Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības kursu dalībnieku motivācija

## 2. Respondentu raksturojums

31. tabula

**Kursu dalībnieku darba stāžs (gados)**

	Darba stāžs	Pedagoģiskais stāžs	Stāžs direktora vai vietnieka amatā
Respondentu skaits	20	20	20
Vidējā vērtība	14,9	12,8	2,6
Mediāna	15,0	11,5	2,5
Moda	17*	8	0
Minimālā vērtība	4	4	0
Maksimālā vērtība	23	23	9

\* Eksistē vairākas modas. Norādīta tā, kurai mazākā vērtība.

32. tabula

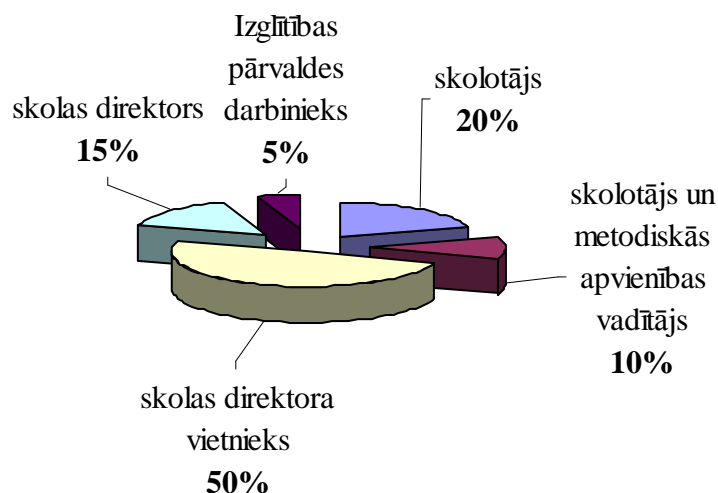
**Kursu dalībnieku pedagoģiskais darba stāžs (gados)**

Pedagoģiskais darba stāžs	Skaits	%	Derīgie %	Kumulatīvie %
4	1	5,0	5,0	5,0
7	2	10,0	10,0	15,0
8	3	15,0	15,0	30,0
10	2	10,0	10,0	40,0
11	2	10,0	10,0	50,0
12	1	5,0	5,0	55,0
13	1	5,0	5,0	60,0
15	2	10,0	10,0	70,0
17	2	10,0	10,0	80,0
18	1	5,0	5,0	85,0
20	1	5,0	5,0	90,0
22	1	5,0	5,0	95,0
23	1	5,0	5,0	100,0
Kopā	20	100,0	100,0	

33. tabula

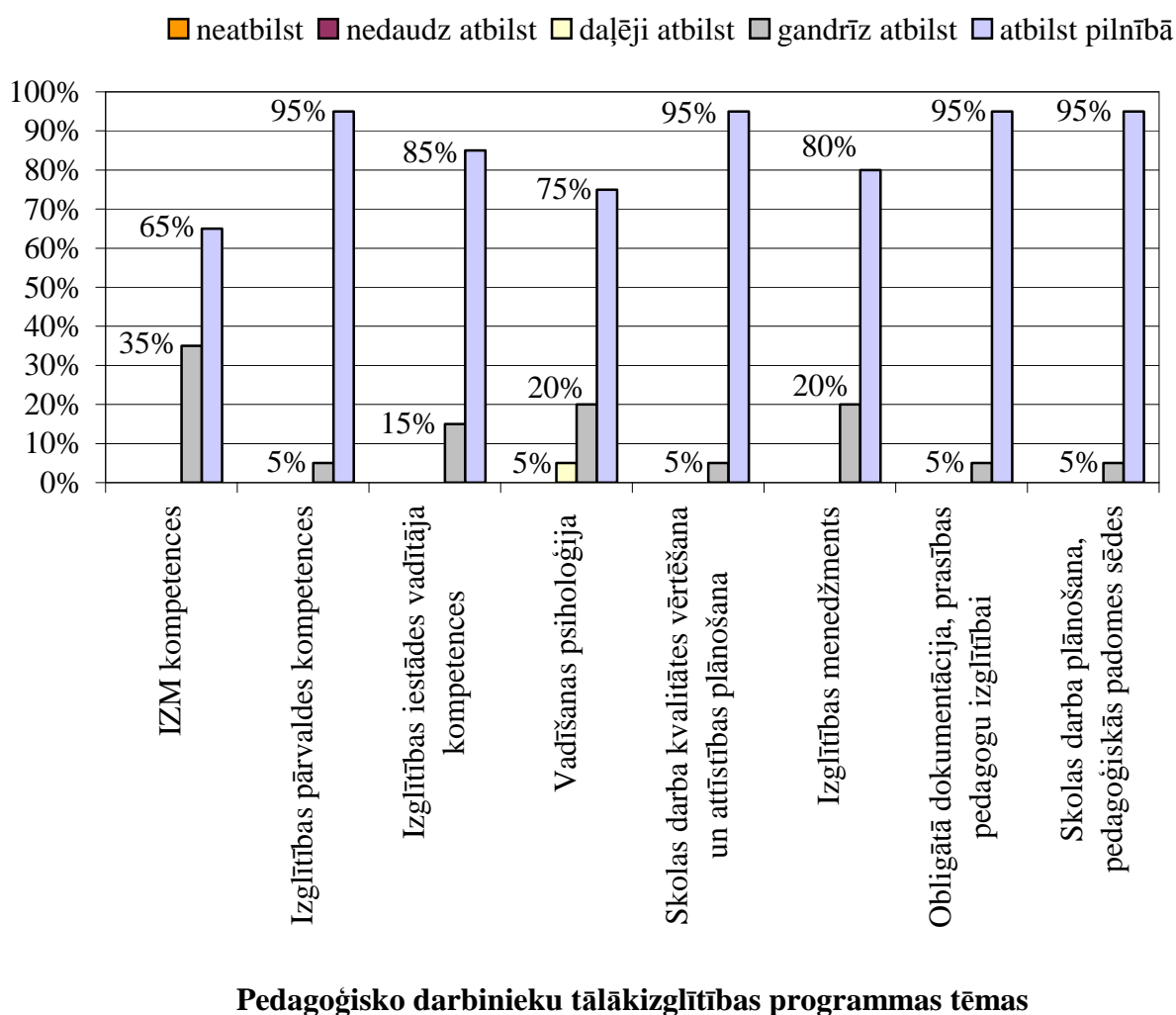
**Kursu dalībnieku stāžs direktora vai direktora vietnieka amatā (gados)**

Darba stāžs direktora vai direktora vietnieka amatā	Skaits	%	Derīgie %	Kumulatīvie %
0	8	40,0	40,0	40,0
1	1	5,0	5,0	45,0
2	1	5,0	5,0	50,0
3	3	15,0	15,0	65,0
4	2	10,0	10,0	75,0
5	2	10,0	10,0	85,0
6	1	5,0	5,0	90,0
7	1	5,0	5,0	95,0
9	1	5,0	5,0	100,0
Kopā:	20	100,0	100,0	



41. attēls. Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības kursu dalībnieku amats

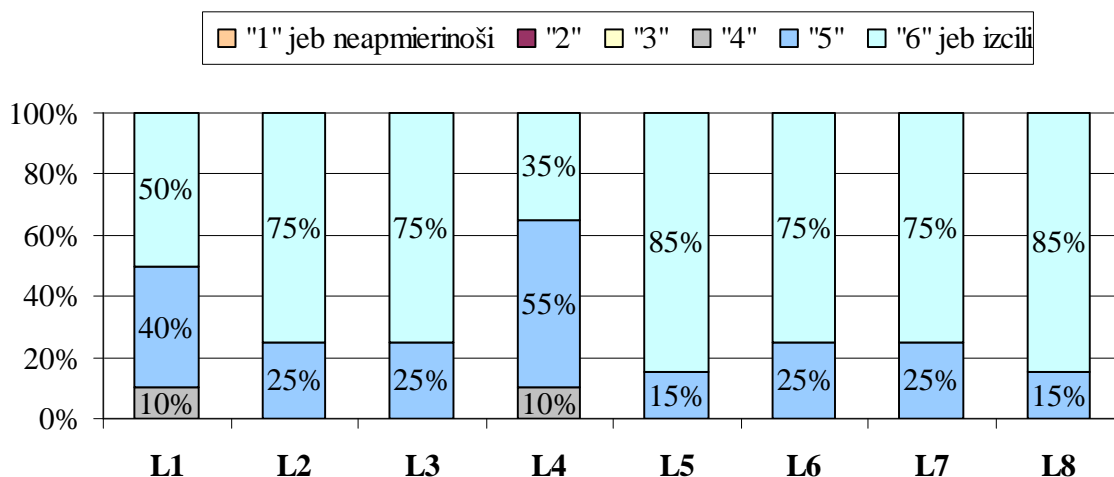
**3. Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmā „Vispārīzglītojošās skolas vadīšana (AI)” piedāvāto tēmu novērtējums.**



**Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmas tēmas**

42. attēls. Programmā ietverto tēmu atbilstības vērtējums

#### 4. Lektoru darba vērtējums



Pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmas  
"Vispārīzglītojošās skolas vadīšana (A1)" lektori

#### 43. attēls. Lektoru darba vērtējums

#### 5. Lektora L1 darbā

##### visvairāk patika:

- konkrētība;
- detalizēts stāstījums;
- jauna informācija;
- lakoniska, skaidra valoda;
- atbildes uz jautājumiem;
- sistemātiskums;
- iepazīstināšana ar IZM darbinieku kompetencēm;
- kompetence;
- jautājumi kursu dalībniekiem;
- ministrijas kompetences pārzināšana;
- emocionālais skaidrojums;
- izsmelīga informācija;
- konkrētība;
- attieksme pret klausītājiem

##### nepatika:

- par daudz sarežģītu lietu īsā laikā;
- gribējās vairāk dzirdēt par saistību ar skolu.

## 6. Lektora L2 darbā

### visvairāk patika:

- humora pieskaņa;
- attieksme;
- smaids;
- vispusīgā informācija;
- izsmeļoša informācija;
- pārdomāts lasījums,
- teorijas un prakses apvienojums;
- sirsnība un humora izjūta;
- zināšanas par darba specifiku;
- prasme tās pasniegt konkrēti un saprotami, pie tam interesanti

### nepatika: nav.

## 7. Lektora L3 (L6) darbā

### visvairāk patika:

- piemēri no personīgās darba pieredzes;
- iecietība pret apmācamajiem;
- grūtu tēmu pasniedz ļoti vienkārši un viegli uztverami;
- precizitāte laikā;
- profesionalitāte;
- atraktivitāte;
- problēmsituāciju apspriešana;
- piemēri no dzīves;
- humors;
- kompetence;
- teorijas saistība ar praksi;
- anekdotes;
- vienkāršs, precīzs, emocionāls cilvēks ar labu humora izjūtu;
- interesanta un labi pārdomāta lekcija;
- vispusīgais stāstījums;
- piemēru minēšana;
- risinājumu meklēšana;
- pārrunas;
- interesants un noderīgs lasījums;
- interesants stāstījums un viegli uztverams;

- tēmas apjoms;
- pasniegšanas manieres;
- prasme brīdī, kad auditorija nogurusi, to uzmundrināt

nepatika: nav.

## **8. Lektora L4 darbā**

visvairāk patika:

- lomu spēles;
- temps;
- deva iespēju „pasanēt” par tēmu;
- spilgti piemēri;
- dažādas darba metodes;
- kā viņa prata iziet no nepatīkamām situācijām;
- neformālā darba atmosfēra;
- psiholoģiskā pieeja;
- jauka atmosfēra;
- nepiespiestā atmosfēra;
- grupu darbs

nepatika:

- maz saistības ar skolu;
- ļāva kursantiem novirzīties no temata;
- auditorija var pārņemt nodarbības vadību.

## **9. Lektora L5 darbā**

visvairāk patika:

- perfekti pārzina tēmu;
- ieteikumi;
- neuzbāzīgi, nepiespiesti pasniedz savu ideju;
- spēja mērķtiecīgi virzīt darbu;
- grupu darbs;
- pamatoti izteikumi;
- patiesi izcila kompetence;
- perfekti izskaidroja;
- lietišķums;
- ļoti izsmelošs un plašs skaidrojums;
- uzskatāmība;
- skaidra un izsmelšošā materiāla pasniegšana;



- *salika visu pa plauktiņiem;*
- *tēmas daudzveidība*

nepatika: nav.

## **10. Lektora L7 darbā**

visvairāk patika:

- *profesionalitāte;*
- *precizitāte;*
- *iemācīja kā pareizi jālasa likumi;*
- *likumu uzskaitē, kas jāzina vadītājam;*
- *izcili pārziņa likumus, noteikumus un normatīvos aktus;*
- *kompetence;*
- *lietišķums;*
- *secīgi strukturēts darbs;*
- *precīzi izskaidrojumi;*
- *vispusīgas informācijas vienkāršs un saprotams skaidrojums;*
- *daudz darbam nepieciešamas informācijas;*
- *profesionalitāte;*
- *spēja atbildēt uz jautājumiem;*
- *materiāla noderīgums skolai*

nepatika: nav.

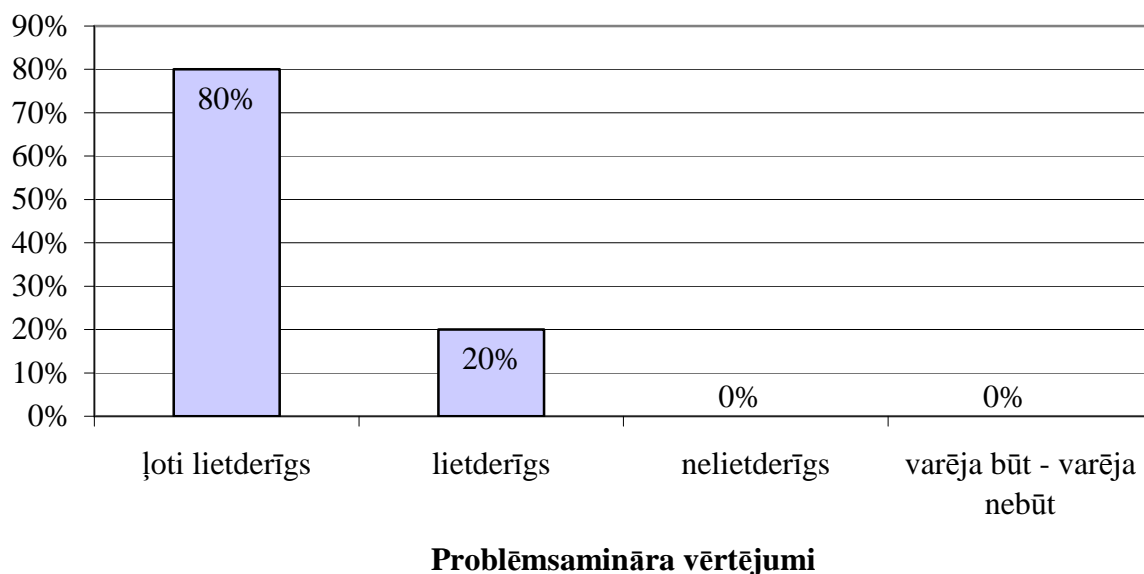
## **11. Lektora L8 darbā**

visvairāk patika:

- *labvēlīga attieksme;*
- *smaids;*
- *praktiķis, izcili pārziņa plānošanas darbu;*
- *personiskais šarms;*
- *ļoti labu un izsmelšu materiālu pasniegšana;*
- *spēja akcentēt būtisko, izmantojot personīgo pieredzi;*
- *īss, bet konkrēts stāstījums, kas noderēs darbam skolā*

nepatika: nav.

## 12. Problēmsemināra „Aktuālās problēmas izglītības iestāžu vadītāju darbā” lietderības vērtējums



44. attēls. Problēmsemināra lietderība respondentu vērtējumā

## 13. Respondentu pamatojums problēmsemināra vērtējumam (Kāpēc?):

Tāpēc, ka

- varēja izziņāt problēmas, to risinājumu iespējas;
- tāpēc, ka mans direktora stāžs ir „0” gadu;
- var gadīties līdzīgas situācijas;
- vairāki viedokļi - eksperti rezumē;
- iespēja domāt par reāli iespējamu situāciju risinājumiem;
- iespēja dzirdēt dažādus viedokļus;
- konkrētas situācijas;
- viss noderēs praktiskai darbībai;
- šādas problēmas ir daudzās skolās;
- daudz jauna uzzināju;
- rosina darboties līdz;
- vieglāk uzsākt darbu;
- tika aptvertas galvenās nepieciešamās zināšanas direktora vietnieka darbā;
- var brīvi izrunāt problēmas, uzklaut dažādus viedokļus.

## 14. Kursu organizācijā un norisē patika:

- interesanti izvēlētas tēmas;
- pārdomāts temats;

- mierīgums;
- bagātīgs materiālu klāsts;
- draudzīgā atmosfēra;
- pietiekami labi organizēti;
- daudzos jautājumos guvu apliecinājumu, ka skolā darbs ir pareizās slīdēs;
- pozitīva gaisotne;
- darba atmosfēra;
- iespēja pieredzes apmaiņai, iepazīt cilvēkus;
- ļoti labvēlīga attieksme;
- laika sadalījums;
- ēdināšana;
- lektoru kompetence;
- organizācija pati par sevi;
- patiesi praktiski noderīga informācija;
- nebija nekā lieka;
- ļoti apmierināja kursu organizācija;
- daudzpusība;
- lekcijas;
- katras dienas plānojums;
- interesanti lektori;
- labvēlīga gaisotne;
- lektoru pasniegšanas metodika;
- labvēlīgā attieksme pret jauniešiem.

#### **15. Respondentu ierosinājumi kursu organizācijai un norisei:**

1. Tēmas – Vispārīzglītojošās skolas obligātā dokumentācija, Prasības pedagoģisko darbinieku izglītībai, Pedagoģiskās padomes sēdes, Skolas darba plānošana – nepieciešams apskatīt sīkāk.
2. Šādosursos iekļaut nodarbības, kā attīstīt oratora mākslu.
3. Nepieciešama jurista lekcija par darba likumu.
4. Pirmo dienu neveidot tik garu.
5. Papildus diena varētu tikt veltīta praktiskam darbam (ārpuskolas darbs).
6. Sadarbība ar vecākiem.
7. Turpināt iesākto.
8. Par skolas budžetu.
9. Organizēt vēl tikpat jaukus un ar noderīgu informāciju bagātus kursus.

10. Tikšanās ar juristu dažādu problēmsituāciju apspriešanai.
11. Varētu būt turpmāk klāt pie teorētiskā praktiskie darbi, ko reāli izvērtēt, pārstrādāt, arī iedzīvināt savā skolā.
12. Vairāk dot iespēju izteikties pašiem dalībniekiem.

**16. Kursu dalībnieku – aptaujas respondenti par lielāko ieguvumu atzīst:**

- bagātīgs materiālu klāsts;
- iepazīšanās;
- zināšanas;
- citu pieredze;
- ļoti daudz zināšanu, kuras varētu pielietot praktiskajā darbā;
- jauni kontakti;
- jaunas atziņas – atliek tikai pielietot darbā;
- lielāka skaidrība par skolas vadības darbu;
- zināšanas par likumdošanu;
- lietderīgi un interesanti pavadītas 5 dienas;
- jaunas zināšanas un vēlme tās realizēt vai ierosināt savā skolā;
- teorētiskā bāze;
- kolēģu sadarbība;
- skolvadības darba nozīmīgums;
- pašapziņas celšana;
- jaunas zināšanas;
- apliecība;
- tālākas darbības plānošana;
- atziņas;
- zināšanas izglītības menedžmentā;
- ļoti labi materiāli;
- idejas kā organizēt un sakārtot savu darbu.

7. pielikums  
Eksperta anketa  
(adaptēta pēc Dz. Albrehtas (*Albrehta* 1998, 100. lpp.))

Eksperta vārds, uzvārds .....

Ieņemamais amats.....

Pedagoģiskā darba stāžs .....

Vadošā darba (vadītājs, vadītāja vietnieks, struktūrvienības vadītājs) stāžs, minot amatu .....

.....

Zinātniskais un/vai akadēmiskais grāds, nosaukums .....

.....

Zinātniskā darba stāžs.....

1. Vai par novērtējamo jautājumu ekspertam ir (atzīmēt esošo):

- monogrāfijas;
- mācību līdzekļi;
- izstrādātas studiju programmas;
- izstrādāti un docēti studiju kursi;
- raksti un/vai metodiski ieteikumi;
- izstrādātas pedagoģisko darbinieku tālākizglītības programmas;
- referāti konferencēs;
- nav publikāciju.

2. Vai savu viedokli par novērtējamo jautājumu eksperts pamato (atzīmēt atbilstošo):

- ar paša veiktajiem pētījumiem dotajā jomā;
- ar pedagoģiskā un organizatoriskā darba pieredzi izglītības iestāžu vadītāju un vadītāju vietnieku izglītošanā;
- ar izglītības iestādes vadītāja, vadītāja vietnieka vai struktūrvienības vadītāja darba pieredzi;
- ar intuitīvu priekšstatu palīdzību.

3. Cik lielā mērā eksperts pārzina novērtējamo jautājumu (atzīmēt atbilstošo):

- zina visus galvenos novērtējamā jautājuma pedagoģiskos un speciālos aspektus;
- zina lielāko daļu novērtējamā jautājuma pedagoģiskos un speciālos aspektus;
- daļēji pārzina novērtējamo jautājumu.

**Izglītības iestāžu vadītāju izglītības modeļa ekspertu novērtējums**(adaptēts pēc Dz. Albrehtas (*Albrehta* 1998, 102. lpp.))**Agra Upenieka izveidotā Izglītības iestāžu vadītāju izglītības modeļa novērtējums.**

Lūgums modeli pēc dotajiem kritērijiem novērtēt 6 ballu sistēmā:

- 6 – atbilst pilnībā;
- 5 – atbilst, ar niecīgiem iebildumiem;
- 4 – atbilst, ir iebildumi;
- 3 – ir daudz nopietnu iebildumi, bet kopumā atbilst;
- 2 – neatbilst, ir būtiski iebildumi;
- 1 – pilnīgi neatbilst.

Lūgums pēc iespējas sīkāk komentēt tos vērtējumus, kuri ir zemāki par 6 ballēm. Tas dos autoram iespēju, balstoties uz ekspertu vērtējumiem, veikt modeļa kvalitatīvu analīzi un pārstrādāt to, ņemot vērā speciālistu ieteikumus, kas uzlabos pētījuma „*Jauno izglītības iestāžu vadītāju sagatavošana un adaptācija darbam izglītības iestādēs*” kvalitāti.

Eksperta novērtējuma tabula

<b>Kritēriji</b>	<b>Novērtējums ballēs</b>	<b>Novērtējuma komentārs, iebildumi</b>
<b>1.</b> Izglītības iestāžu vadītāju izglītības modelis atbilst Latvijas izglītības sistēmas un valsts vajadzībām.		
<b>2.</b> Izglītības iestāžu vadītāju izglītības modeļa struktūra ir optimāla izglītības iestāžu vadītāju izglītības nodrošināšanai.		

<p><b>3.</b> Izglītības iestāžu vadītāju izglītības modelī paredzētā prasība par pedagoģiskās pieredzi pirms kvalifikācijas „<i>Izglītības iestādes vadītājs</i>” iegūšanas ir nepieciešama.</p>		
<p><b>4.</b> Izglītības iestāžu vadītāju izglītības modelī visi komponenti ir nepieciešami.</p>		
<p><b>5.</b> Izglītības iestāžu vadītāju izglītības modelī noteiktā prasība kvalifikācijas „<i>Izglītības iestādes vadītājs</i>” iegūšana pirms darba uzsākšanas ir nepieciešama.</p>		
<p><b>6.</b> Izglītības iestāžu vadītāju izglītības modelī paredzētie sagatavošanas kursi pirms darba uzsākšanas ir nepieciešami.</p>		
<p><b>7.</b> Izglītības iestāžu vadītāju izglītības modelī paredzētā izglītības iestāžu vadītāja amata pretendentu piemērotības vadošam darbam izglītības iestādēs izvērtēšana ir nepieciešama.</p>		

**Piezīmes:**

**Datums:**

**Eksperta paraksts:**

**Intervija ar respondentu R<sub>1</sub>**

Respondents R<sub>1</sub> labprāt piekrita sniegt interviju par izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanas, tālākizglītības un darba problēmu jautājumiem. Intervijas laiks, vieta un jautājumi tika saskaņoti nedēļu iepriekš. Intervija notiek 2005. gada 8. jūlijā respondenta R<sub>1</sub> kabinetā. Intervēja Agris Upenieks.

**Lūdzu, pastāsiet par savu izglītību un karjeru!**

Izglītība – 1974. gads Latvijas Valsts universitāte Fizikas un matemātikas fakultāte, pēc tam 1990. gads Tautas izglītības organizatoru Skolvadības fakultāte (klātiene), un dažādi kursi. Pirmie četri gadi, no 1974. gada, /nosaukums/ vidusskola – fizikas, rasēšanas, elektrotehnikas skolotājs. Nācās arī pasniegt kādu laiku matemātiku pamatskolā, bet nu fizika tikai toreiz bija no 7. klases. Pamatā esmu bijis arī audzinātājs, bet tikai vidusskolā. Tā kā pamatskolā tomēr tur tā lieta bija savādāka, tur vajadzēja no 5., bet tā kā tur nebija stundu, tad tas arī netika darīts. Un tad pēc tam /pilsētas nosaukums/, /nosaukums/ vakarskola – fizikas, matemātikas skolotājs, klases audzinātājs, manuprāt, kādi astoņi gadi. Tad /skolas nosaukums/ – arī fizikas un matemātikas skolotājs. Tā līdz tam liktenīgajam, manuprāt, 1990. gadam. Tad skolas direktors /nosaukums/ vidusskolā, kur mani arī tiešām cilvēki paši aicināja. Tālāk /nosaukums/ Skolu valde (toreiz) līdz 1995. gadam. 1995. gadā /nosaukums/ Skolu valde – priekšsēdētāja vietnieks. 1996. gads – Skolu valdes priekšsēdētājs līdz 2002. gadam. 2002. gadā departaments tika izveidots un tad esmu direktora vietnieks līdz šim brīdim.

**Sakiet, kā tas bija, šī te pārmaiņa – jūs bijāt skolotājs, skolotājs, un tad – direktors? Vai tā bija jūsu paša vēlēšanās? Kā jūs to varētu nodefinēt?**

Kļūt par direktoru? Godīgi sakot, grūti vairs atcerēties, notikumi pietiekoši veci. Piedāvājums par direktoru kļūt bija jau padomju laikos. Manuprāt, tas varēja būt kaut kāds 83./84. gads, bet toreiz tas bija saistībā ar prasību iestāties Komunistiskajā partijā. Tam es nepiekritu. Tad, kad jau iesākās Atmoda, tad bija šī te iespēja un es tik tiešām, tas bija tāds fakts, ka skolā – /nosaukums/ vakarskolā, kurā es biju strādājis, direktore gāja pensijā, un es tiku aicināts uz sarunām, lai kļūtu šajā skolā par direktoru, bet mans nosacījums toreiz bija tāds, ka man nepieciešams mācīties. Jo ir viena lieta, ko es ļoti labi saprotu – skolotājs – tas ir viens, bet, lai tu kļūtu par skolas direktoru, ir nepieciešams tomēr apgūt arī zināmas lietas, kas attiecas uz skolvadību. Es uzskatu, ka tas bija ļoti vērtīgi, jo man bija pieredze – es tanī brīdī jau biju nostrādājis pilnus 16 gadus. Redzot to kursu, kāds mēs bijām. Bija ļoti liela atšķirība starp tiem cilvēkiem, kuriem nebija tādas pedagoģiskās pieredzes. Nezin kādēļ tas kurss tika organizēts tāds, ka bija cilvēki, kuri metās izglītības vadības jomā no citām jomām. Bija



pieaicināti. Tur bija pat viens mediķis. Es neteikšu, ka tā kompānija bija raiba, bet bija daži cilvēki ne no pedagogiskās sfēras.

### **Būtībā jūs uzsākat darbu par direktoru un reizē arī sākāt mācīties...**

Nē! Gads. Es domāju, ka tas bija tas labais izņēmums. Gadu es nestrādāju - ne kā skolotājs, ne kā skolas direktors. Es tikai mācījos – bija pilna laika studijas. Mums bija lekcijas toreizējā Tautas izglītības organizatoru sagatavošanas un kvalifikācijas celšanas fakultātē, kuras vadītājs bija Jānis Galviņš. Mums bija lekcijas, bija prakse atsevišķās skolās. Es domāju tas bija ļoti vērtīgi.

### **Sakiet, lūdzu, ja padomju laikā nebūtu bijis tas nosacījums - Komunistiskā partija, vai jums bija tāda vēlēšanās kļūt par skolas direktoru?**

Es neteikšu kā tā bija ļoti stipra. Bet katrā gadījumā jā, jo es teikšu godīgi, ka man vienmēr dzīvē ir bijusi tāda sajūta, ka tuvojoties kaut kādam astotajam devītajam gadam vienā darba vietā, kļūst zināmi neinteresanti, tomēr ir vajadzīgi kaut kādi jauni izaicinājumi.

### **Izvērtējot to, ko jūs apgūvat šī gada laikā. Jūs sākāt strādāt par direktoru. Kur jūs redzējāt tās savas priekšrocības?**

Priekšrocības tam, ka es esmu izgājis tos kursus? Pirmkārt, priekšrocība bija tā, es domāju, ka es tanī gada laikā ieguvu tādas zināšanas, ko es būtu ieguvis varbūt strādājot vai varbūt atsevišķos kursus, bet ilgākā laika periodā. Ļoti spilgtā atmiņā man ir palicis psiholoģiskais treniņš veselās nedēļas vai, manuprāt, desmit dienu garumā, ko mums vadīja divas speciālistes. Tas, piemēram, deva ļoti daudz. To nevar tā vienkārši darba laikā kaut kā darīt. Var jau būt, ka kādreiz to vasarā var arī izdarīt kāds skolas direktors. Otrs, mēs mācījāmies jau šinīs te juku laikos, jo tomēr daudz kas arī mainījās. Bija pieaicināti toreiz daudz labu cilvēku ar jaunām, labām idejām. Piemēram, lietvedību mums mācīja V. Šadinovs, kuru mēs zinājām kā LU mācītspēku un kurš vēlāk strādāja Privatizācijas aģentūrā. Arī toreizējais skolas direktors A. Piebalgs, kurš sāka strādāt ministrijā un pēc tam kļuva par izglītības ministru. Bija diezgan daudz cilvēku, kuri nāca ar labām, jaunām idejām. Es domāju, ka tā bija tā lieta, kas ļāva mūsu grupai tieši tais juku laikos redzēt kaut kādus soļus uz priekšu.

### **Kas bija jums lielākās problēmas, uzsākot vadītāja darbu?**

Pirmā problēma, ar ko es saskāros jau pirmajā dienā, bija tā, ka man bija jāatjauno darbā viens cilvēks, kurš uzskatīja, ka viņš ir nepatiesi atbrīvots no darba. Es domāju, ka tas bija liels mīnuss tam, ka tajosursos netika īpaša uzmanība pievērsta darba likumdošanai. Tas allaž sagādā rūpes, manuprāt. Es redzu, arī tagad direktoriem. Tā ir viena liela problēma. Pedagoģiskais process – nē. Varbūt palīdzēja jau kāda laba skolotāja pieredze orientēties dokumentos, jo tajā brīdī daudz kas mainījās. Mēs zinām, ka mainījās praktiski katru gadu.

Bija grūtības strādāt zināmā tādā vakuumā. Ja mēs atceramies - 91. gads – tika noliegti daudzi vecie dokumenti, jaunu varbūt nebija, daudz kas tika darīts pēc inerces. Man nekad nav sagādājis grūtības darbs ar cilvēkiem – ne ar skolēniem, ne ar saviem kolēģiem. Varbūt tā bija sava specifika. Tur es redzu arī daudzus mīnus, ja tu aizej uz kolektīvu, kurš tevi pazīst un kur tu esi bijis kolēģis. Ir grūtāk varbūt pieņemt radikālus lēmumus, jo vienmēr traucē kaut kādas personīgās lietas, kas ir laika gaitā izveidojušās. Palīdz arī tas, ka kādreiz nepieņem attiecībā pret cilvēkiem pārsteidzīgus lēmumus, zinot arī viņu ģimenes dzīvi.

No saviem darba gadiem es atceros kā lielāko izaicinājumu – desmit ballu vērtēšanas sistēmas ieviešana. Es uzskatu, ka divus gadus mēs ļoti godprātīgi daudzās pedagoģiskās sēdēs runājām ar savas skolas pedagogiem, mēģinot panākt vienotu pieeju, lai nebūtu tā, ka katrs skolotājs izprot kaut kā savādāk. Reāli es sapratu, ka man tas tomēr līdz galam neizdevās, jo bija skolotāji, ar kuriem skolēni nebija apmierināti un teica, ka viens skolotājs pieiet ar vienu izpratni, otrs ar citu.

### **Kā jūs vērtējat 80. gadu beigu un 90. gadu sākuma skolu direktoru darbā pieņemšanas praksi - ievēšanu, iecelšanu, konkursus?**

Tie sākuma gadi vispār bija mistikas pilni, jo direktorus toreiz iecēla vietējās pašvaldības. Tās bija septiņas vietējās pašvaldības /nosaukums/ pilsētā. Seši rajoni/priekšpilsētas un /nosaukums/ pilsēta. /nosaukums/ pilsēta noņēmās ar tiešās pakļautības iestādēm, kā Skolēnu pils. Tās bija lielākoties interešu izglītības iestādes un sporta skolas, jo skolas un bērnudārzi bija vietējo pašvaldību pārziņā. Skolu un bērnudārzu vadītājus toreiz iecēla. Toreiz konkursi nopietni nebija. Nebija nolikumu, nekā. Tad es izmantoju direktoru padomi. Mēs tomēr tos cilvēkus uzklaušījām, jo mans pienākums bija sagatavot nākošo pretendentu izskatīšanai pašvaldības valdes sēdē. Tad, kad atnācu uz /nosaukums/ Skolu valdi, mēs iedibinājām pirmos konkursus, parādījās nolikumi. 1995. gadā tika oficiāli izveidota /nosaukums/ Skolu valde. Tad bija pašvaldības nolikums. Tā kā skolas direktors pašvaldības iestādes vadītājs, tad viņu vajadzēja apstiprināt /pilsētas nosaukums/ domes sēdē. Toreiz arī tika veidotas šīs te konkursu komisijas. Jau tad nonācām pie secinājuma, ka komisijā ir lietderīgi iekļaut deputātus, jo sākām just, ka varētu būt dažādas intrigas ap skolu vadītāju vietām. Deputātu iesaistīšana attaisnojās, jo tad vieglāk arī runāt un aizstāvēt savu kandidatūru Izglītības komitejas sēdē un vēlāk domes sēdē. Vienā no pirmajām šīm komisijām bija Latvijas Tautsaimniecības vadītāju un speciālistu valsts institūta rektors Viktors Dinēvičs. Viņa ierosinājums bija tāds, ka vajadzētu pretendētus testēt. Mēs par to bijām arī domājuši un jau arī tajā brīdī aizsākās mums tāda pamatota vēlme, varbūt kaut kā speciāli gatavot cilvēkus, jo mēs redzējām, ka tie konkursi ir diezgan haotiski – ir ļoti krāšņi konkursi, kur piedalās ļoti spēcīgi pretendenti. Un ir arī tādi, kā mēs saucām, tukšie konkursi.

Bija arī tādi, kur mums nācās pa divām trim reizēm rīkot, jo vienkārši cilvēki, kas pieteicās, diemžēl nebija neviens tāds, kurš varētu, uz kuru mēs varētu likt tādas pamatotas cerības. Konkursa komisijā piedalījās toreiz arī direktoru asociācijas vadītāja, arodbiedrības vadītāja, Izglītības ministrijas pārstāvis. Tā kā sarunas bija diezgan nopietnas. Konkurss pats par sevi, tā ir tāda diezgan īsa procedūra. Mēs centāmies arī ar cilvēkiem pirms tam vienu daļu tomēr pārrunāt. Neliegsim, mēs arī aicinājām cilvēkus uz konkursu, jo bieži vien cilvēks ir jāmudina to savu karjeru veidot.

Parādījās atsevišķos direktoru konkursos papildus nosacījumi. Minoritāšu skolas – poļu skola – direktoram jāzina poļu valodu, skola ar angļu valodas novirzienu – jāzina angļu valodu. Domāju – ļoti pamatoti tās lietas.

Vēl viens interesants moments ir tas, ka direktorus apstiprināja /pilsētas nosaukums/ domes sēdē un situācija dažreiz bija diezgan komiska, ka sešdesmit /pilsētas nosaukums/ domes deputāti neuzdeva nevienu jautājumu mūsu pretendentiem. Paši deputāti beigās sajūtās diezgan neērti no tā, ka, ja mēs nostādām priekšā brašus mūsu jaunos direktoru kandidātus, neviens neko nevar pajautāt. Tad tomēr izdomāja, ka tāda prakse jāpārtrauc un direktorus apstiprina finālā domes prezidijs. Tas, manuprāt, ir labāk. Tad parādās arī kādi jautājumi. Viņi var būt nav daudz, bet tad ir cilvēki divdesmit. Tad tā saruna izvēršas daudz nopietnāka.

**Vai šie testi, kad tie bija, palīdzēja pretendentu atlasei un vai tie būtu ieviešami no jauna?**

Līdz ar Dinēviča kunga aiziešanu no komitejas viņa interese tos cilvēkus testēt zuda. Manuprāt, liela daļa no komisijas locekļiem, lai viņi man piedod, neiedziļinājās ne testa rezultātos, ne arī tai procesā, kas tur notika, bet vairāk paļāvās uz tiem ziņotājiem, kuri ziņoja par testu rezultātiem. Manuprāt, viena no būtiskām lietām, bet nav būtiskākā, kas izšķir, būt vai nebūt direktoram, ir šīs te saskarsmes spējas. Mēs esam piedzīvojuši rūgtus brīžus, ka mums ir kandidāti, kas ļoti labi prot runāt, bet vai nu nav darītāji, vai saskarsmē ar pedagogiem parādās ne sevišķi labas rakstura iezīmes, un tad sākas konflikti ne pa jokam. Un tad mēs esam spiesti šīs te lietas risināt. Man nav pārliecības, ka mums iespējams pāraudzināt pieaugušu cilvēku, lai viņš varbūt rīkotos savādāk. Bet es redzu, ka mūsu un pedagogu lieli krenči sākās no tā, ka direktors neuzklausa savus pedagogus, rodas dažādi konflikti.

**Vai šie testi nebūtu izmantojami kā viens no kritērijiem pretendentu atlasei uz konkursu?**

Es domāju, ka noteikti tas būtu labi. Manuprāt, tas ir ļoti atbildīgs darbs. Varbūt tas ir pārspīlēti, bet šeit nu ir varbūt jāņem vērā tas teiciens, septiņreiz jānomēra un tad vienreiz jāgriez. Jo pārāk daudz ir bijušas, manuprāt, pārāk daudz tādu situāciju, kad skolas pedagogi nostājas pret to arī tajās pārrunās. Bet varbūt tas ir arī labi, ka šīs lietas tiek varbūt izrunātas

un visas tās cīņas izcīnītas pirms to direktoru ieliek. Jo ar varu ieliekot tu mīlēts nekļūsi. Godīgi sakot, es tādus gadījumus pat neatceros, kad mēs būtu pret skolas gribu ielikuši cilvēku un tur viss būtu perfektā kārtībā.

### **Kā tiek ņemta vērā skolas kolektīva griba, viedoklis?**

Tas ir komplicēts jautājums. Ir viens moments. Mums kā birokrātiem ir jāspēj noteikt, vai skolā ir vai nav notikusi kaut kāda šķelšanās. Skola ir viens arī specifisks tomēr veidojums. Cilvēki strādā ilgus gadus. Ir situācijas, kad skola virza savu kandidātu. Un ir situācijas, kad vajag kandidātu no malas, kad skolā ir izveidojusies situācija, kas ir „stagnējoša”. Vecāki ir neapmierināti. Mēs redzam, ka tomēr tur ir jābūt cilvēkam no malas, tad mums ir jāiet pret skolas gribu un mums ir jāvirza sava kandidatūra. Ir situācija, kad skolā ir izveidojušies atsevišķi grupējumi, kuri cīnās viens pret otru, un ne ar godīgām metodēm. Katrā gadījumā tur jābūt uzmanīgam, vērtējot to skolas gribu. Mums jāprot paredzēt, vai tas tik tiešām tur ir. Vismaz es personīgi cenšos diezgan daudz runāt. Ko tur noliegt, tur ir jāvāc informācija. Mēs esam vākuši arī par cilvēkiem, it sevišķi, kas nāk no citiem rajoniem vai kā savādāk, informāciju no iepriekšējām darba vietām, atsauksmes. Paldies dievam, pateicoties tam, mēs esam izvairījušies no arī ļoti nepārdomātiem soļiem. Kur ir bijuši gadījumi, kad mums uz direktora konkursu iesniedz ļoti skaistus papīrus, kuri, es teikšu, pat ar viltu ir izkrāpti. Kur viens otrs rajons ir atbrīvojies, iedodot labu rekomendāciju, lai tikai mīļā miera labad tiktu no šī cilvēka vaļā. Arī tādi ir bijuši. Tas mums ir jāprot paredzēt, jo es uzskatu, ka tas tad ir mūsu uzdevums, atlasot šos cilvēkus, jo tai skolai vajag to labāko kandidatūru.

Es teikšu tā, mums ir savtīga interese. Jo mums būs labāki šie cilvēki, jo mums būs vieglāka dzīve. Ja mēs zināsim, ka šis cilvēks spēj tikt pats galā, mums nebūs problēmas no šīs te skolas. Mēs neesam, es atvainojos, pedagoģiskie mazohisti, kuri grib nepārtrauktas problēmas no šīs skolas sagaidīt.

### **Kā tikt pie tiem spējīgajiem, kas neradītu birokrātiem problēmas?**

Es domāju, ka tā ir viena lieta, pirmkārt, ka cilvēkam ir jābūt kaut nelielai pedagoģiskajai praksei skolā. Paldies dievam, tas likumā ir arī iezīmēts. Lai nebūtu tā, kā kādreiz te parādījās ideja - labam skolas vadītājam nav jābūt pedagogam, bet viņš var būt jurists. Viņš labi zinās likumus un viss notiksies. Es īsti tam, tai frāzei nevaru piekrist. Otra lieta, manuprāt, cilvēks ir jāizglīto. Es uzskatu, ka tas virziens, uz tādu kursu veidošanu, ko mēs patlaban darām, ir pareizs. Ir vēl viena lieta, kas, manuprāt, ir tā neizmantotā, varbūt neizmantotā rezerve. Man patīk, ka mūsu atsevišķi direktori „uzliek aci uz skolotāju”, kurā redz to materiālu, kas varētu būt nākošais mācību pārzinis – šo lietu turpinātājs. Mums, savukārt, būtu jābūt tiem cilvēkiem (to ir grūtāk izdarīt varbūt /pilsētas nosaukums/), kuri spētu saskatītu pedagogu vidū nākošos izglītības vadītājus, jo atlase uz brīvprātības principa

nestrādās (simtprocentīgi). Tāds ir mans uzskats. Vēl viena lieta, es atkārtoju vēl un vēlreiz, manuprāt, kas ir ļoti svarīgi, tikai nezinu ar kādām metodēm – tur ir darbs speciālistiem, ir jādiagnosticē - vai ar testu palīdzību vai kā savādāk, vai šis cilvēks ir spējīgs pildīt vadītāja funkcijas – tā ir saskarsme, prasme risināt konfliktus, spēja nepārtraukti izglītoties, būt līderim zināmā veidā. Jo teikšu tā, vērojot visus /pilsētas nosaukums/ direktorus, man šad un tad ir uztraukums par tiem, kuri dzīvo gadiem un viņus neredz un nedzird. Man ir uztraukums par tiem direktoriem un par tā skolām. Es uzskatu, teiksim tā, ka tās skolas netiek pie kaut kādiem nosacītiem pat „bonusiem”, ko mēs esam gatavi dot. Tā iemesla dēļ, ka ir pasīva skolas administrācija. Nu pieņemsim, mēs piedāvājam iesaistīties ārvalstu projektos, mēs ieliekam /portāla nosaukums/. Lūdzu, direktori, nāciet, darbojieties un darieties. Mums ir izveidojusies aktīvu skolu grupa. Mēs viņas zinām. Tas skaits aug ļoti lēni. Ļoti lēni, es uzskatu. Viņu nav pat piecdesmit uz piecdesmit. Tas ir ārkārtīgi maz /pilsētas nosaukums/. Tās skolas ir nu šad un tad neatsaucīgas. Es arī neuzskatu, ka ir jābūt tādai situācijai, ka nu visas skolas visur kaut kur piedalās. Es esmu redzējis arī tādas galvaspilsētas, kur izglītības vadītāji burtiski katru spiež. Tur bieži vien ir tāda formāla padarīšana. Bet tas, ka skolas slikti izmanto interešu izglītības iespējas. Tas, ka skolas slikti izmanto sporta iespējas pilsētā. Tas, ka skolas slikti izmanto ārvalstu sakarus. To pašu skolotāju tālākizglītību izmanto tad, kad nāk skolas akreditācija. Vai tas ir labs rādītājs?

### **Kam būtu jānodrošina skolotāju tālākizglītība?**

Ir divas pieejas pasaulē – vai nu to dara tie, kas tos skolotājus ražo – tātad augstskolas, jeb ar to nodarbojas kaut kādas citas institūcijas. Kaut vai, piemēram, tā kā šinī brīdī Rīgas pilsētā. Es nevaru viennozīmīgi atbildēt uz to jautājumu. Bet man šķiet, ir viens moments, ka neviena augstskola šinī brīdī, neviena cita institūcija nevar sagatavot simtprocentīgi izglītības vadītāju /pilsētas nosaukums/. Tā ir tomēr pilsētas specifika. Ir noteikti pašvaldībai jāpiedalās šajā te savu izglītības vadītāju sagatavošanā. Ir lielas pilsētas specifika, ir šī te pašvaldības darba specifika. Es redzu, ka tā ir tāda normāla sadarbība. Skaidrs, ka neviena pašvaldība nav tik bagāta, lai turētu speciālistus, kas varētu īpaši izglītotu savus izglītības iestāžu vadītājus. Tātad mēs šādu pakalpojumus varam pirkt. Mums ir valstī labāki vai sliktāki, bet ir speciālisti, kas var lasīt tēmas par saskarsmi, par pedagoģiskiem procesiem, daudz dažādas, bet mēs nevarēsim nopirkt nevienu speciālistu no valsts institūcijas, kas lasīs kaut kādus speciālus kursus par tām izglītības organizācijas lietām, kas ir /nosaukums/ pilsētā. Tas mums jāstāsta pašiem. Par pašvaldības finansējumu, par tādām lietām tas arī ir jāstāsta mums pašiem. Tas ceļš, kas ir patlaban, manuprāt, ir pietiekoši perspektīvs – tas veids, kas ir izvēlēts. Mums pašiem ir jā rūpējas par savu izglītības vadītāju apmācību. Mums pašiem jāorganizē kursi, jāpieaicina lektori. Pašiem ir jādarbojas. Un jā rūpējas par viņu tālākizglītību.

**Intervija ar respondentu R<sub>2</sub>**

Respondents R<sub>2</sub> labprāt piekrita sniegt interviju par izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanas, tālākizglītības un darba problēmu jautājumiem. Intervijas laiks, vieta un jautājumi tika saskaņoti nedēļu iepriekš. Intervija notiek 2005. gada 5. augustā /nosaukums/ rajona /nosaukums/ pamatskolas Skolēnu izglītības un atbalsta centra auditorijā. Intervēja Agris Upenieks.

**Lūdzu, pastāsiet par savu izglītību un karjeru!**

Pēc vidusskolas iestājos /nosaukums/ institūtā. Otrajā kursā no turienes mani laimīgi izmeta ārā, un es arī pats sapratu, ka tas galīgi nav priekš manis. Tad es iestājos darbā bibliotēkā un uzsāku mācības LU Filoloģijas fakultātē. Pēc trijiem gadiem mani uzaicināja /nosaukums/ pamatskolas direktors par internāta audzinātāju un latviešu valodas skolotāju. Biju arī skolas bibliotekārs un pagarinātās dienas grupas audzinātājs.

Bija viens tāds brīdis, kad direktorus vēlēja pedagoģu kolektīvi. Mūsu direktors aizgāja no darba un bija vēlēšanas. Es biju jauns un dumjš, nebaidījos ne no kā, un pieteicos konkursam, izvirzot savu kandidatūru. Man pašam par lielu brīnumu, mani ievēlēja. Tā es kļuvi par direktoru /nosaukums/ pamatskolā ar kādiem simts bērniem. Kolosāla Latvijas lauku vide. Pēc gandrīz diviem gadiem skolai bija akreditācija, kurā laikam jau izdevās ļoti labi parādīt skolu. Tur gan milzīgs nopelns bija manai vietniecei, kura mani pieņēma un atbalstīja. Es domāju, ka man bija diezgan labas sadarbības un saskarsmes prasmes, bet, protams, ka dokumentus noformēt palīdzēja viņa. Akreditācijā mūsu skolu komisija novērtēja augstā līmenī.

Tajā laikā mainījās Izglītības pārvaldes (toreiz Skolu valdes) vadība, un mani ieteica vadītāja amatam. Skolā tajā brīdī sākās konflikti. Sākumā kolēģi mani uztvēra diezgan pretimnākoši. Priekšā bija akreditācija, tā mūs apvienoja, viss bija ļoti jauki. Tad, kad akreditācija bija aiz muguras, visiem sāka likties, ka arī viņi ir gudri, viņi arī taču varētu būt direktori, ja jau reiz tāds jaunietis var vadīt skolu. Un es mazliet apvainojos. Toreiz es biju stipri emocionāls. Tāpēc piedāvājumu kļūt par Skolu valdes vadītāju pieņemu, pilnīgi nezinot, uz ko es eju.

Tā es Skolu valdē strādāju desmit gadus. Desmit gadus par Skolu valdes (pēc tam Izglītības pārvaldes) vadītāju. Man jau liekās, ka tas arī ir mazliet par daudz vienā vietā, bet to desmit gadu laikā ir nomainījis gandrīz viss kolektīvs. Es domāju, ka tāpēc darbs ir arvien jauns izaicinājums. Visu laiku nāk kaut kas jauns. Visu laiku es esmu mēģinājis kaut ko jauno ieviest, kaut ko jaunu izveidot – metodisko centru, apmācības kursus utt. Kā eksperts es esmu

iesaistījies skolu direktoru atestācijās, esmu eksperts arī jaunajā skolu vērtēšanas un attīstības plānošanas metodikā, esmu piedalījies šīs metodikas dokumentu izstrādē un aprobācijā. Es vienmēr esmu centies ieviest kaut ko jaunu, kas balstās uz iepriekšējo pieredzi un analīzi.

### **Jūs par skolas direktoru kļūvat vēlēšanu rezultātā un tā bija jūsu paša vēlēšanās. Kā jūs vērtējat patreizējo direktoru izvirzīšanu konkursa kārtībā?**

Konkursa rīkošanas ideja, man liekās, ir laba. Bet problēma tomēr ir tā, ka konkursu nedrīkstētu atstāt pašplūsmā – ielikt sludinājumu avīzē un gaidīt, kas pieteiksies. Ideālā gadījumā būtu jāapzina direktoru vietnieki, metodisko komisiju vadītāji, skolotāji, kuri gribētu un varētu darīt kaut ko vairāk. Tādi cilvēki būtu jāapzina administratīvi teritoriālā vienībā un tajā brīdī, kad ir nepieciešams jauns direktors, vajadzētu ar šiem cilvēkiem runāt un īpaši viņus uzaicināt piedalīties konkursā. Protams, atstājot brīvu pieteikšanās iespēju jebkurai citam, kurš vēlas un atbilst likumdošanas prasībām. Pirmām kārtām tomēr vajadzētu izmantot savas teritoriālās vienības potenciālos kadrus. Ar viņiem vajadzētu runāt, un viņus vajadzētu aicināt. Jo bieži ļoti daudziem spēcīgiem potenciāliem kandidātiem liekās, ka konkursos, kurus pašvaldība rīko, uzvarētājs jau iepriekš ir skaidrs. Līdztekus veidojās tāda staigātāju-kandidātu brigāde, kam ir gatavs CV, un viņi staigā, piesakoties vienā, otrā un trešajā skolā, cerot, ka varbūt paveiksies, bet neanalizējot atteikuma iemeslus un nepaaugstinot savu kvalifikāciju. Vajadzētu būt tā - ja vienā skolā man atteica, tad es mērķtiecīgi eju kursus un mācos, lai nākošajā skolā es jau būtu pakāpi augstāk. Nevajadzētu padarīt konkursus par tādu laimes spēli. Ja būtu apzināti un apmācīti tie cilvēki, kuri grib un var darīt vairāk, kurus varētu uz konkursu aicināt, konkurss būtu laba lieta.

Modelim, kad paši skolotāji izvēlas skolas direktoru – laikam vairāk „nē” nekā „jā”. Jo jābūt ļoti spēcīgam mugurkaulam, lai varētu noturēties tādā kolektīvā, kura pārējie kolēģi ir tevi izvirzījuši vadošā amatā. Zināmā mērā viņi ir nopirkuši direktoru ar savu uzticību.

### **Tātad būtība ir tāda, ka jūs pārzināt savus kadrus un cenšaties tos mērķtiecīgi gatavot karjeras attīstībai, organizējot īpašus kursus.**

Man par kaunu jāatzīstas, ka īpašu kursu organizēšana šogad augustā topošajiem un esošajiem jaunajiem skolu direktoriem ir tikai pirmais mēģinājums. Patiesībā otrais mēģinājums. Pirmais mēģinājums bija pirms pieciem gadiem - /nosaukums/ rajonā izveidojām maģistrantu grupu Izglītības vadības programmā Latvijas Universitātes Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātē. Grupā aicinājām visus skolu vadītājus, visus direktoru vietniekus un jebkuru skolotājus, kurš izteica vēlēšanos. Maģistrantūra bija ļoti laba lieta, bet tās zināšanas, ko tur ieguvām mācību laikā, tomēr vairāk vai mazāk bija teorētiska rakstura. Un es nevarētu teikt tā, ka cilvēks, kurš beidzis Izglītības vadības programmu maģistrantūrā, būtu gatavs strādāt skolā par direktoru. Tā bija laba redzesloka paplašināšana un ļoti laba

tālākizglītība, bet vairāk lietderīga tiem direktoriem, kuri jau strādā. Pirmajā mēģinājumā iesaistījās arī skolotāji un viens otrs maģistrantūru beidza, bet diemžēl pazaudēju viņus no sava redzesloka.

Šogad es saskāros ar reālu problēmu vasarā, ka man nebija šīs kadru kalves, man nebija ko uzrunāt vairākos direktoru konkursos. Ja es arī uzrunāju atsevišķus cilvēkus, lai viņi mēģina piedalīties konkursā, tad viena vai divas sarunas bija nepietiekamas. Es domāju, ka tagad pēc šiem kursiem man būs vieglāk ieteikt pagastu vadītājiem kandidatūras. Kursu laikā es vēroju dalībniekus un redzēju vismaz piecus potenciālus kandidātus, kurus es varētu uzrunāt, lai viņi piekristu piedalīties konkursā par direktoru vai direktoru vietnieku amatam. Protams, ka šādus kursus vajadzēja rīkot jau ātrāk, un ātrāk vajadzēja apzināt potenciālos vadības kadrus.

### **Kādas, jūsuprāt, ir lielākās problēmas skolu direktoru, īpaši jauno skolu direktoru darbā?**

Problēma noteikti iezīmējas sakarā ar nesakārtotību Darba likumā un darba samaksas noteikumos, kuri būtiski atšķiras pedagogiem un pārējiem strādājošiem. Tas ļoti apgrūtina direktoriem iespējas pieņemt kaut kādus lēmumus bez juristu palīdzības. Piemēram, ja atbrīvojot no darba kādu skolotāju, pamatojoties uz viņa profesionālo neatbilstību, pastāv liels risks, ka viņu var atjaunot darbā pēc tiesas lēmuma

Skolēnu skaits samazinās. Līdz ar to slodzes samazinās, bet likums prasa, lai skolotāju nodrošinātu vismaz ar slodzi, ja slodze viņam ir bijusi. Ko darīt direktoram?

Problēmas rada prasības pedagogu izglītībai, interešu konflikta, korupcijas novēršanas un apkarošanas normatīvie dokumenti. Kā rīkoties tad, ja vīrs ir direktors un sieva ir skolotāja? Kā pareizi sakārot lietas? Ne tarifkāciju parakstīt, ne piemaksas noteikt, lai cik labi sieva nestrādātu.

Direktoram ir jāzina ļoti daudz normatīvo aktu, kuru lielākā daļa nav tieši saistīta ar pedagoģisko procesu. Es zinu daudzus direktorus, kas domā par studijām tiesību zinību programmās. Skolas vadītājam līdztekus menedžmenta zināšanas nepieciešamas arī juridiskās zināšanas.

Nākošais problēmu loks saistās ar pamatizglītības satura reformu. Kā to ieviest savā skola? Kā to ieviest mazā lauku skolā ar ļoti mazu skolēnu skaitu? Tā šobrīd varētu būt galvenā pedagoģiskā problēma.

### **Kā jūs organizējat skolu direktoru un direktoru vietnieku tālākizglītību?**

Pagājušajā gadā mēs izglītojam direktorus un direktoru vietniekus, izveidojot 36 stundu tālākizglītības kursu programmu. Sakārtojot to tā, ka katru mēnesi bija kursu nodarbība, kuru ieplānojām informatīvo semināru vietā, jo kopš ir e-pasts, tie pamazām zaudē



savu nozīmi. Ar skolu un bērnu dārzu vadītājiem strādāja lektori – V. Ļaudams, G. Safranovičs, I. Daiktere un citi. Programmu veidoja /nosaukums/ rajona Izglītības pārvaldes metodiskā centra darbinieces. Interesants bija izbraukuma seminārs uz /nosaukums/, kur mēs iepazināmies ar /nosaukums/ skolu pieredzi gan pilsētā, gan laukos. /nosaukums/ kolēģi viesojās arī /nosaukums/ rajona izglītības iestādēs. Kursus apmaksāja pašvaldības. Noslēguma nodarbība ir paredzēta rudenī Aizkrauklē pie V. Rudiņas kundzes, kura mums pastāstīs, kā viņi mēģina skolas metodiskajā darbā strādāt pa jomām. Noteikti šogad mēs iesāko turpināsim, bet tas nebūs kā kursu programma, bet gan semināri par atsevišķām tēmām, semināri – praktikumi, izbraukuma semināri.

**Intervija ar respondentu R<sub>3</sub>**

Respondents R<sub>3</sub> labprāt piekrita sniegt interviju par izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanas, tālākizglītības un darba problēmu jautājumiem. Intervijas laiks, vieta un intervijas pamatjautājumi tika saskaņoti divas nedēļas iepriekš. Intervija notika 2005. gada 14. jūnijā /nosaukums/ rajona Izglītības pārvaldes vadītāja kabinetā. Intervēja Agris Upenieks.

**Pastāsi, lūdzu, par savu izglītību un karjeru!**

Es atkal esmu Liepāju beidzis, fiziku matemātiku – Jāņa Menča (sen.) audzēknis. Izteikts matemātiķis nebiju, bet tāpat tur sešus gadus pa /nosaukums/ vidusskolu nostrādāju. Tad man meitai ar astmām bija un no /nosaukums/ bija jāaiziet. Tad septiņus gadus /nosaukums/ vidusskolas direktors biju. Tur strādāju, jaunu skolu uzcēlu tai laikā. No 1982. gada, nupat laikam ir - pats senākais, esmu Skolu valžu priekšsēdētājs. Nu diezgan, paskatieties, pāri par divdesmit gadu jau. Būtu it kā jāatkāpjas. Un es jau domāju, kad reģions būs, tad jau jāatkāpjas. Es pats esmu aizmirsis, četrpadsmit vai piecpadsmit ministrus esmu redzējis. Ja man viņi visi tā, nedomājot jāsaliek tā kā pedagoģiskie cilvēki, es pirmajā vietā tomēr lieku A. Buili kā ministru no visiem šiem cilvēkiem, ar kuriem bija man iespēja tikties īsāk, mazāk, jo viņš bija tendēts tomēr pedagoģiski. Ja viņam nevajadzētu ar to „ceku” visus katru jautājumu saskaņot, tad mēs izglītībā būtu vēl daudz tālāk aizgājuši.

**Kā jums radās doma, organizēt kursus jaunajiem skolu direktoriem?**

Kā man par šo lietu radās doma? Man tāpat /pilsētas nosaukums/ atstāja tukšas visas atvilktnes un arī jaunu zaķīti iesvieda un es sēdēju, un arī domāju, ko darīt. Paldies dievam, ka tur bija spēcīgs skolotāju kolektīvs un izdevās tur apvienoties divām skolām. Tas arī nav vienā otrā vietā nemaz tik viegli direktoram izdarāms. Tā veidā es jutu, ka jāpalīdz tiem jaunajiem cilvēkiem. Līdz šim viņu izglītība vispār nebija definēta. Labi, tagad notika tā atestācija, tad viņus it kā juridiski pievilka pie vienas lietas. Tai direktoru atestācijai, godīgi sakot, nebija nekāda vainas. Bet viņu sabojāja pati ministrija. Tādā veidā, ka latiņa bija pacelta normāli kā Lietuvā, tad pēkšņi, es nezinu, kuram tur ienāca prātā, ka to latiņu vajag nolaist uz zemi. Līdz ar to viņa pārvērtās tāda – visi ar augstākajām kategorijām, nebija tāda gradācija, motivācija direktoriem zuda. Tie, kas brauca vienam otram apskatīt, tur jau tie dokumenti visi apmēram atkopēti bija - kā vienam tā otram. Viņa ir pārvērtusies tā. Es jutu, ka nākotnē nekas jauns nav gaidāms.

Un, runājot vispār par šo skolu direktoru sagatavošanu, es domāju, man vēl laimējās tajā laikā, kad bija V. Zelmenis. Viņam bija tie saucamie universitātes kursi. Tie bija nopietni kursi – tur strādāja R. Inne, A. Builis un daudzi tādi arī praktiķi. Mums laikam bija deviņi

mēneši, galā bija jāizstrādā darbs un, es godīgi sakot, to teorētisko bagāžu tur arī dabūju. Tagad pēc tam es savā rajonā jutu, ka tiem jaunajiem cilvēkiem diezgan pagrūti iet tā lieta. Vienkārši radās tāda doma, tos jaunos direktorus pamācīt. Mēs gājām tādā veidā. Mums tie kursi atšķīrās. Nu jūs jau A. Šmiti un I. Gailītes kundzi – visus zināt, tie ir izteikti teorētiķi (vairāk). Es ar viņiem negribu arī sacensties (tur tās zinātnes). Man tā nedēļa bija tāda apmēram diezgan tāda praktiska – praktiski apgūt tās elementārās lietas. Drusciņ nelaime ir tā, ka nāk ar dažādu sagatavotību uz tiem kursiem – viena daļa ir tādi, kas jau divus trīs gadus ir pastrādājuši, vieni ir, kas piecpadsmit dienas ir par direktoru bijis. Manuprāt, ka tos kursus vajadzētu būt tā, ka – vislabākie ir tie kursanti, kuri apmēram pusgadu ir pastrādājuši. Tad viņam ir jautājumi, un tad viņš zina, kas viņam neiet un viņš uzreiz salīdzina. Tādi jauni, tie vēl nav pieraduši pie direktora nosaukuma, ka viņu par direktoru sauc. Ir tāds periods. Mums katram tāds ir bijis, ka tā jocīgi tu jūties, ka tevi par direktoru sauc. Tādēļ arī tad grūtāk tiem ir. Tie kursi mums tādi praktiski. Mēs izņemam daudz tādas praktiskas lietas – plānošanas dažādas, kādu skolas plānu jāveido praktiski, tad arī stundu hospitācijas. Tā ir mūsu laika viena no nelaimēm – skolas direktors ir attālināts no skolotāja tā kā mēs no valdības esam attālināti. Liekās, ka skolas direktors tur pat ir uz vietas, bet viņš gadiem ilgi nav skolotāju redzējis, viņš par viņa darba kvalitāti nekā nezina. Tad visi dienesti, lai viņiem būtu priekšstats, ko dara katrs dienests, ko viņiem savā Skolu valdē prasīs, jo viņi ir jauni un nezina pie kura griezties, ko katrs prasīs.

### **Kā jūs vērtējat pagājušajā gadā pieņemtos MK noteikumus par izglītības iestāžu vadītāju izglītību un tālākizglītību?**

Es redzēju viņus. Viņi iet uz 108 stundām, ja es nemaldos. Kā es viņus varu vērtēt? Man jau arī piedāvāja M. Pļavenieces kundze. Es būtībā arī varētu darīt un šos papildināt. Man tur tai lietā nepatīk tas, ka es nekad nevaru aicināt cilvēkus darboties, kamēr es nezinu, kas finālā ar viņiem notiks, jo ministrijā nav izstrādāts nolikums, kā tie kursi būtu jābeidz. Es, piemēram, esmu pretinieks tam, ka mēs tādus nopietnus cilvēkus saliksīm skolas solā un sāksim kaut kādi eksaminēt. Ministrijā ir tāda nostādne, ka šie normatīvie akti viņiem būtu it kā jāiemācās un pēc biļetēm jāatbild. Mana nostādne vairāk ir tāda, kā tas vienmēr notiek, ka kopīgi ar šiem kursu vadītājiem izstrādā kaut kādu darbu – vai nu perspektīvo plānu, vai skolas plānu, vai arī kaut kādu nodaļu paņem, vienu no tām septiņām nodaļām (pēc skotu metodes). Tādēļ es vienkārši pagaidām negribu. Kad būs kāda skaidrība, tad droši mēs turpināsim, jo man kolēģi zvana, kas jau šos 36 stundu kursus ir izgājuši. Viņi gribētu turpināt. Teorētiski arī mēs te varam – augstskola var nākt palīgā un tamlīdzīgi. Mēs to varētu realizēt, bet, kamēr spēles noteikumi nav izstrādāti, tikmēr ne. Es nevaru vienkārši aicināt cilvēkus, pēc tam teiks, ko tu mūs te muļķo. Es tak nevaru no tā cilvēku prasīt naudu un pēc

tam viņš ir glupā situācijā. Es domāju, ka tādi kursi ir vajadzīgi. Man nepatīk tomēr tā gala eksaminācija. Varbūt viņa ir vajadzīga. Es nezinu. Vai tas kaut ko izsaka?

Zināt, ar to direktoru ir jocīgi, ja tā ņemsim. Man tagad dzīvē tik daudz darīšanas ar direktoriem, praktiski visi rajona direktori ir ar mani salikti. Viena lieta ir izkristalizējusies, pat šie augstie dokumenti kā maģistrs vai kaut kas, ko viņi ir beiguši, viņam nedod pilnīgi nekādu garantiju, ka viņš būs skolā direktors. Tā ir jocīga lieta. Dakterim laikam tā nav. Dakteris, ja ir iemācījies griezt, izgājis visu, tad viņš griež. Te ir tāda lieta, ka te ir blakus tādas niansītes, kas vienkārši pārvērš to lietu par tādu, ka to nevar. Kaut vai piemēri – mēs pēdējos gadus visu tikai ar konkursiem darām. Bez konkursa ne. Piesakās, ir tomēr cilvēki, kas grib, ar augstām izglītībām – maģistra grādiem un tamlīdzīgi, vienreiz pat doktors viens bija, kas grib par to direktoru. Te mēs tagad esam atstrādājuši tādu lietu, arī no kļūdām mācāmies. Kādreiz bija tā, pagasta (pagasts, kā saka, ir pieņēmejs) veči sasēžas, visi septiņi pēc kārtas nāk, nostāsta to savu ideju, kā viņi grib. Lai arī tas viņiem iet grūti, jo viņi nedara vienu lietu - neie pazīstas ar skolu. Tas noteikti ir kursos jaunažiem direktoriem. Viņi iet, bet nav iepazinuši to vietu, uz kuru iet. Viņi neko nezina. Tas viņiem ir liels mīnuss. Kas tad sākas. Skolas kolektīva pārstāvis gan viens sēž. Tad, kad šis cilvēks, ko pagasta veči ir ielikuši, aiziet uz skolu, nepieņem, tāpat kā bišu māti nepieņem stropā. Ir bijuši vairāki gadījumi, ka pēc gada esam spiesti no šī cilvēka atteikties. Ir tāda situācija mums vienā pagastā, nu izmēģinājām, ka pagasta vecis atved (kaut kur viņam iepatikusies no citiem konkursiem) un noliek - šī jums būs direktore. Mums gadu tagad viņa mokās ar visu savu maģistru, visiem dokumentiem, cik viņa ir gudra un laba, un arī runāt māc. Vārdu sakot tās atrādīšanās. Arī konkursā ļoti labi sevi izrāda. Bet kolektīvs, maziņš kolektīvs – desmit cilvēki – nepieņem tādēļ, ka tas nav demokrātiski. Pagasta vecis nav ņēmis vērā skolas kolektīva viedokli. Tagad mēs darām tā un tas mums izdodas. Kad noklausās, viss skolas kolektīvs sēž aizmugurē, kad visi tie cilvēki runā, un mēs (tā komisija, kas lemj) dodam arī iespēju skolas kolektīva kopējo viedokli atnākt un mums izteikt, vienreiz otrreiz, un godīgi sakot, vairākreiz mēs to skolas kolektīva viedokli ņemam vērā, tad mums tā lieta aiziet.

Un daudz ir tādas arī īpašības, kuras vispār es nezinu, kā tās varētu izpētīt, cilvēkiem, kurus vispār nedrīkstētu laist vadošā amatā. Ir tādi varaskāri cilvēki pēc dabas. To tu nevari viņam noteikt. Varbūt viņš arī raujas par to direktoru. Tad, kad viņš nokļūst tai amatā, tad viņš nemāk ar to kolektīvu strādāt. Kāda tur demokrātiju, ja skalda un valda. Tiem neveicas. Tāda ļoti slikta īpašība ir, ja direktors ir ļaunatminīgs. Tādu cilvēku nedrīkstētu laist. Ir vēl tādi cilvēki, kuriem ar izglītību nav paveicies. Ne jau tādā ziņā kā pedagoģisko, teorētisko – ir inteliģences trūkums – viņam ir grūtības izlaidumā kaut piecus sakarīgus teikumus pateikt. Viņa darbība izpaužas tā, ka viņš tos radošos un perspektīvos, kuri varētu it kā izaugt par viņa

vietniekiem, visādi bremzē. Mūsu direktoru lielākā nelaime ir tā (es nedomāju tikai par savu rajonu), ka viņi ļoti tālu ir daudzi aizgājuši tieši no pedagoģiskā. Pedagoģiskā sēde kā notiek - direktors pasaka trīs četrus teikumus sākumā un tad sāk viņa vietnieki – visu dara. Viņš tā kā ir visu to pedagoģisko darbu nobīdījis uz savu vietnieku. Es saprotu, ka vietniekam ir jāstrādā, bet tomēr akcentēt galvenos, kas mums ir bijis, analīzi, tam visam cauri ir jāiziet. Kā ir eksāmenos ir gājis. Tas jādzird no direktora mutes. Tas pavisam citādāk skan. Ja direktors to nedara, tad viņš pats sev autoritāti zāgē. Daudzās vietās viņi kļuvuši tādi kā saimnieki apmēram labākā nozīmē. Nu viņš lielās, ka viņš tagad ir dabūjis, klases atremontējis. Un uz to arī vairāk balstās, jo to var vieglāk izdarīt. Tur var braukāt apkārt, sist blatus. Es saprotu, ka menedžerim viņam ir jābūt, citādāk viņš arī nevar vadīt skolu. Nu, kurš guļ un nekust, gaida tikai, cik līdz pensijai atlicis, ar to arī ir cauri. Direktoram tomēr jābūt lielam diplomātam, jābūt kolektīvs, komanda. Pavājas mums skolās ir šīs komandas. Liekas jau no malas, ka katrs jau savu darbu dara, bet tādas vienotības nav. Pietrūkst tā komandas lietas. Pēdējos gados redzams, ka ir ideju ģeneratoru (jaunu ideju) trūkums.

### **Ja jums būtu teikšana, kā jūs sakārtotu izglītības iestāžu vadītāju izglītību?**

Es saprotu, ka es laikam sadalītu proporcionāli tā pa tādām sesijām. Viņi nevar izrauties. Tas varētu būt kādas trīs sesijas pa divām nedēļām. Divas nedēļas ir augstākais. Pa divām nedēļām viņš pats nogurst. Laikam būtu jādara, tā lieta jāsakārto tā. Teorētiskā daļa – tā ir jāzina. To vajadzētu darīt tēžu veidā. Vairāk šinīs lekcijās vajadzētu dot ievirzes ar tādu domu, ka mājās par šādu problēmu padomā vai arī uzraksta. Un, kad brauc uz nākošo sesiju, tad notiek seminārs. Viņi iesniedz kursu vadītājiem darbus, ko ir uzrakstījuši par šīm tēmām, un notiek tāda atklāta runāšana. Tas būtu vērtīgi. Tad tās domas būtu piezētas. Nevis nolasām tikai lekciju, bet, lai arī starplaikos par šīm tēmām un jautājumiem padomātu. Lai viņi pie šīm idejām padomātu un piestrādātu arī starplaikos. Un, manuprāt, vajadzētu noteikti paredzēt praksi – par dublieri pāris nedēļas (nevis vienu dienu aizbrauc un apskatās) pastaigāt līdz spēcīgam, pieredzējušam direktoram. Tur nevarētu būt vairāk kā viens divi pie direktora. Pastaigāt un redzēt to ikdienu. Mums ir labas skolas, kur to varētu atļauties. Un galā – skatītu šos mājas darbus, kā tie pildīti, ka viņam tā domāšana – viens kritērijs. Tur varētu arī vienu otru diskutējamu lietu ielikt, filozofisku domu ielikt. Un galā būtu nobeiguma darbs jāstrādā, vai nu kāda no šīm septiņām daļām, vai stratēģiskais plāns, kas nosaka skolas virzību, jo viņi nav mācīti un viņiem ir grūti izveidot nopietnu sadarbību ar skolas padomi.

### **Kam būtu jānodrošina izglītības iestāžu vadītāju izglītība?**

Es domāju, ka tas varētu būt reģionu skolotāju un direktoru atbalsta centros, kuri ir populāri visās ziemeļu tautās, piemēram, Dānijā. Mēs jau esam lēnām iesākuši ar savu Vidzemes augstskolu – skolotājus laižam cauri. Un varētu arī tas tā notikt, jo Rīgu pārpludināt

un Rīgā dzīvot visiem nav prātīgi. Būtu vieglāk sasniedzams. Tas arī būtu pārredzamāk. Mēs to pilnīgi varam. Mums tomēr ir arī pasniedzēju potences. Es domāju, vairāk ievirzes uz praktisko, jo teoriju daudz ko mēs varam izlasīt.

**Vai nevajadzētu vienu nedēļu veltīt tiem skolu direktoriem, kas sāks strādāt?**

Apmēram jau šitā ideja ir, bet man viņa tomēr realizējas tad, kad viņi jau ir drusciņ apburzījušies. Bet es jums piekrītu, jo viņu sagaida uzreiz trakas lietas. Trakā mākslīgā tarifkācija, kāda nav visā pasaulē, kas mums tā ir. Lai tai uzreiz izburtos cauri, tur vispār ir kaut kam jābūt. Labi, ka skolā ir kancelejas darbinieks spēcīgs vai mācību daļa. Direktori diezgan daudzi no viņas aiziet prom, jo viņa ir arī datorizēta. Manuprāt, tā ideja ir atbalstāma, ja to varētu izdarīt.

**Intervija ar respondentu R<sub>4</sub>**

Respondente R<sub>4</sub> labprāt piekrita sniegt interviju par izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanas, tālākizglītības un darba problēmu jautājumiem. Intervijas laiks, vieta un intervijas pamatjautājumi tika saskaņoti divas nedēļas iepriekš. Intervija notika 2005. gada 24. augustā Rīgā Latvijas Universitātē Raiņa bulvārī 19. Intervēja Agris Upenieks.

**Lūdzu, pastāstiet par savu izglītību un karjeru!**

Pēc diploma esmu /specialitātes nosaukums/. Strādājusi esmu septiņpadsmit gadus pirmajā tūrītē. Un no pagājušā gada atsāku atkal kā /priekšmeta nosaukums/ skolotāja blakus savam vadītāja darbam. Atkal strādāju. Tā kā ar bērniem ir deviņpadsmit gadi. Ļoti priecājos, ļoti priecājos, ka esmu paņēmusi stundas un varu visu izmēģināt to, ko pati varu.

**Cik gadus Jūs nostrādājāt /nosaukums/ rajona Izglītības pārvaldē par galveno speciālisti?**

Deviņus.

**Jūs tagad strādājat par skolas direktora vietnieci. Vai tā ir jūsu vēlēšanās?**

Ir sakritusi mana vēlēšanās ar šīs skolas direktora un arī pedagogu vēlēšanās kopā. Man piedāvāja trīs gadus atpakaļ. Protams, piedāvāja uz ļoti izdevīgiem arī finansiāliem nosacījumiem, kas nav mazsvarīgi šobrīd. Pagasts piemaksā un es pelnu daudz vairāk nekā es pelnīju, strādājot par galveno speciālisti Izglītības pārvaldē un atbildot par divdesmit sešām skolām.

**Kāds ir jūsu viedoklis par izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtību?**

Ja konkurss nav formāls un tiešām ir gatavots un pārdomāts, tas varētu būt kā sava veida atlase, bet iepriekš, man tomēr liekas, ka vajadzētu būt noteiktai sagatavotības pakāpei tiem cilvēkiem (skolovadībā, es domāju, skolovadības jomā), kuri startē. Jo arī ar to konkursu un tiem skaistiem papīriem kādreiz nevar momentā uztautīt vispār, vai cilvēks „vilks” to darbiņu vai „nevilks”. Nav noslēpums, ka reizēm tie konkursi ir ļoti formāli, ļoti formāli, kuri balstās arī uz kaut kādas iepriekšējas informācijas aizmugurisku vākšanu no dažādiem avotiem. Un ne vienmēr tā ir patiesa un objektīva. Tāpēc es saku, ja būtu šī te atlase – konkurss tiešām bez tādām visādām aizmuguriskām lietām un ne formāli, tad varbūt – jā. Un tomēr iepriekšējai sagatavotībai ir jābūt.

**Vai pašreizējā izglītības iestāžu vadītāju darbā pieņemšanas kārtības variantā neparādās iespēja, pašvaldībai vadītāja amatā pieņemt sev piemērotu un vēlamu personu? Būtībā tas ir politisks moments – kam ir vara, tas amatā ieliek sev piemērotu un atbalstošu cilvēku.**

Es nevaru viennozīmīgi atbildēt, ka visos gadījumos tā ir, bet tādi gadījumi, protams, ir. Un es ļoti labi zinu, ka praksē tā ir. Tā kā laikam tas ir atkarīgs no pašvaldības, no viņu interesēm un no tā, kas vada šo pašvaldību. Protams, ka tā var būt.

Es esmu piedalījies /nosaukums/ rajona /nosaukums/ vidusskolas direktora meklēšanā un konkursa organizēšanā, kurš bija divās kārtās. Ļoti nopietni tas viss bija. Ļoti nopietni divās kārtās. Gan pieteikumi tika analizēti. Es veidoju atlases kritērijus. Tikšana uz otro kārtu bija pamatīga. Es varu tikai tos labākos vārdus teikt. Tā kā viennozīmīgi nevar atbildēt, acīmredzot.

**Vai pašreizējā Izglītības pārvalžu nosacītā spēja ietekmēt konkursu rezultātus nav pārāk maza?**

Jā. Noteikti. Noteikti. Es domāju, ka Izglītības pārvalde tomēr tā ir vairāk profesionāļu komanda šajos vadības jautājumos un izglītības darba jautājumos nekā pašvaldība. Kuri arī redz kāda situācija ir skolā, kurā vajadzīgs direktors, zina, kas šobrīd tur ir vietnieki, un kā varēs sastrādāties. Es domāju, ka noteikti vajadzētu viņiem dot tiešām iespēju piedalīties konkursā nevis tā, bet ar īpašām tiesībām. Tas nodrošinātu objektivitāti.

**Ko jūs domājat par pašvaldības lēmuma saskaņošanu ar Izglītības un zinātnes ministriju?**

Es domāju, ka tā ir formāla. Viss ir izdarīts, tur tikai pavelk apakšā.

**Kādas ir, jūsuprāt, izglītības iestāžu vadītāju asākās problēmas?**

Nu, protams, kā visās jomās, bet tas nav mazsvarīgi, ir šīs finansiālās problēmas. Tomēr tas finansējums ir nepietiekošs, un ļoti daudz ir laika jātērē, ja izglītības iestādes vadītājs grib, kaut cik visu sakārtot un dzīvot pats, kolēģi un skolēni sakārtotā vidē. Tad, lūk, šis darbs ar projektiem – vienīgā naudas vēl piesaiste, meklēšana, kam nav štata vienības paredzētas, jo pie šī finansiālā stāvokļa tiešām ir grūti. Tas viss rada papildus problēmas. Darbs ar projektiem, kam nepietiek laika.

Visā mūsu valstī ir liela problēma. Es arī reizēm domāju, kāpēc mēs nemācāmies no ārzemēm. Mums nav neatkarīgo konsultantu – ekspertu, pie kuriem varētu izglītības iestāžu vadītāji, vadītāju vietnieki saņemt padomu tad, kad viņam nav kaut kas skaidrs, kad viņam ir radušās problēmas pašam, kad viņš varbūt nezina risinājumus - kā un ko labāk darīt. It īpaši iesācējiem. Nu kur, kur viņš brauks, kam jautās? Ne vienmēr Izglītības pārvaldēs arī ir skolvadības speciālisti. Un tad caur garo, kļūdu pilno ceļu mēs meklējam šos te risinājumus - no kaut kā kaut ko špikojam. Tā ir tā problēma, ka tiešām ir vajadzīga tāda vieta, kur gūt atbalstu direktoriem un direktoru vietniekiem, jo problēmas ir ļoti dažādas. Nākošais nu ir šis, manuprāt, arī piemaksu jautājums. Arvien samilzis un aktuāls ir jautājums par desmit procentu piemaksu, kur tie risinājumi tā arī nav rasti pozitīvi un ir taustīšanās un meklēšana.



Direktoriem šīs saimnieciskās problēmas aizņem ārkārtīgi daudz laika un skolu direktori praktiski nenodarbojas ar izglītojošo procesu vadīšanu skolā. Viss tas smagums ir pārlikts uz direktoru vietnieku pleciem, kuri arī attiecīgi nav novērtēti – ne viņiem ir kategorijas kā direktoriem, ne atestācijas, ne piemaksas. Tomēr direktoru visu izglītojošā darba vadīšanas smagumu uz saviem pleciem iznes direktora vietnieki. Nebūtu normāli, ka vajadzētu ar saimnieciskām lietām mūsdienās skolas direktoram nodarboties.

### **Kā jūs vērtējat jauno direktoru sagatavotību skolvadības jautājumos pašreiz?**

Es pat nevaru pateikt, kādu labāk vārdu man pateikt. Es negribu teikt – negatīvi un slikti. Bet katrā ziņā - nu tuvu neapmierinošam. Jo to 80. gadu beigās un 90. gadu sākumā uzsākto mūsu valstī skolu vadītāju sagatavošanas sistēmu 1993. gadā A. Piebalgs, cienījams cilvēks, pārsvītvoja. Vismaz tad jau, balstoties uz pieredzi, kaut nelielu skolotāju pieredzi, kaut nelielu skolu vadītāju pieredzi, tika gatavoti profesionāli skolu vadītāji.

Kas notiek tagad? Tagad daudzi skolotāji no skolotāja krēsla jeb labāk, vēl no studenta tiek pastumti jeb iestumti tajā darbā, kas ir pavisam cits darbības lauks. Un ne vienmēr tas labais skolotājs ir labs skolas vadītājs un arī otrādi mēdz būt – ne vienmēr vadītājs ir labs pedagogs. Te vajadzētu, es uzskatu, būt šai sagatavotībai.

### **Vai risinājums ar 108 stundu B1 un B2 kursiem būtiski atrisinās šo problēmu?**

Nē, neatrisinās. Tas ievirzīs, protams. Vienam otram varbūt tas iedzīs mazvērtības kompleksu pašā sākumā, bet tas neatrisinās nekādā gadījumā.

### **Kā jūsuprāt būtu labāk - pirms strādāšanas būtu īpaši jā sagatavo vadošam darbam, vai ne?**

Es domāju, ka visās pedagoģiskajās augstskolās būtu jābūt šim skolvadības kursam, bet nevis tāpēc, lai sagatavotu skolu vadītājus, bet gan, lai skolotājam dotu priekšstatu par izglītības vadības darbu kā tādu, lai viņš arī paskatītos uz direktoru ar citām acīm. Bet vadītājus, es domāju, nevar gatavot no iesācējiem, mans viedoklis, studentiem. Lūk, uz šīs te jau bāzes, ka tev ir augstākā pedagoģiskā izglītība un tu vismaz apjēdz, kas ir skolotāja darbs, tad jau var redzēt, vai tu vari būt vadītājs vai nevari. Tad, lūk, dot to gadu klāt vai divus gadus, kad viņš iegūst šo profesionālo kvalifikāciju – skolas vadītājs.

### **Vai tas būtu risināms ar tādu ļoti īsu kursu palīdzību tieši pirms darba uzsākšanas?**

Ja nav tās sagatavotības kā tādas, ja viņam nav šīs kvalifikācijas - vadītājs, tad, protams, pirms tā ir obligāti, lūk, tas augusts pirms pieņemšanas, lai viņš nesacērt tur to malku tik daudz, lai viņu viens otrs neaptin ap pirkstu, ka vēlāk ir ļoti grūti atgūt to, ko tu vienkārši nezinādams neesi izdarījis, neesi paprasījis no iepriekšējā, neesi pievērsis tam uzmanību. Mēs zinām, ka pēc tam kļūdas labot vienmēr ir ļoti grūti.

## **Vai būtu nepieciešama īpaša psiholoģiska sagatavošana pirms barjeras skolotājs – direktors pārvarēšanas, pirms vadoša darba uzsākšanas?**

Es domāju, ka noteikti. Šī ir viena no tām „vainītēm”, kad vienkārši direktors varbūt tā labi neiet uzreiz savā darbā, jo katram jau bail no tā jaunā. Ja ir pirmā neveiksme, viņš tai netiek pāri – paklūp. Tas izsauc jau tūlīt virknīte citu problēmu.

## **Tā tad jūs uzskatāt, ka tas pamats būtu tomēr normāla, pamatīga vadītāju vai topošo vadītāju izglītība ar nopietnu dokumentu galā.**

Protams. Tas ir nopietns darbs. Vispār kaut kāda paradoksāla situācija mūsu valstī – skolotājs netiek pielaists pie kāda priekšmeta mācīšanas, ja viņš nav tajā speciālists, bet vadīt skolu tiek pielaists bez visa kā.

## **Kādas ir problēmas skolu vadītāju un skolu vadītāju vietnieku tālākizglītībā?**

Tā ir nopietna pedagogu tālākizglītība, arī šīs 108 stundas. Tas nav slikti, protams. Es šo vadītāju un vadītāju vietnieku tālākizglītību ar B1 un B2 kursiem redzu dalītu vai nu moduļos vai pa kādiem loģiskiem posmiem ar nopietnu direktoru un vietnieku darbu starp šīm kursu sesijām, kad viņiem tiek doti uzdevumi, ievirze. Viņš strādā, pārbauda, eksperimentē. Atkal nākam kopā, atkal strādājam uz vietas, atkal dodamies uz skolu. Tādā veidā. Protams, liekot akcentu uz šo pašdiagnostiku. Tādu kritiski objektīvu pašdiagnostiku, iedrošinot viņus tiešām kritiski paskatīties uz šīm lietām. Bet nav jau izstrādātas tādas kārtīgas skolu vadītāju pašdiagnostikas metodes un nav jau skolu vadītāju standartu. Katrs mēs, kas nodarbojas ar tālākizglītību, kaut ko paši tur veidojam, bet tam vajadzētu būt tā – es zinu, ko es protu, ko es neprotu, es mēģinu sevi novērtēt, vismaz pēc kāda laika, kad pastrādāju.

## **Kā jūs vērtējat to, ka norādes par programmu B1, B2 izveidi ir ļoti vispārīgas, kas dod iespēju, programmu veidojot un realizējot, brīvi improvizēt?**

Jā. Piemēram, uz šo brīdi Latvijā tagad ir valsts finansējums piešķirts divām 108 stundu programmām. Es vakar vakarā atgriezos no /pilsētas nosaukums/. Vieni ir viņi, kam ir piešķirts finansējums. Mēs runājam, kāda ir viņiem programma un kādu ir tā programma, ko es izstrādāju un piedāvāju. Mums ir krasi atšķirīgas programmas. Jo tā jau ir, ja nav standarta, katrs arī veido kā zina un māc, jo ievirze ir vispārīga. Viņiem arī izveidot šo paraugu ir pagrūti, ja tā standarta nav. Un tad jau mēs katrs liekam to, ko mēs uzskatām par svarīgu (tie, kas konkursam veidoja programmas) caur savu pieredzi, caur savām zināšanām, caur savām iespējām.

**Aptaujas anketas izglītības iestāžu vadītājiem  
par vadošā darba sākumposmu kvalitatīvie dati**

**3. Jūsu iegūtā izglītība:**

- Otrā specialitāte – uzņēmējdarbība.
- Otrā specialitāte – inženieris-mežkopis.
- Otrā specialitāte – inženieris-tehnologs.
- Otrā specialitāte – inženieris.
- Otrā specialitāte – inženieris-mehāniķis.
- Otrā specialitāte – jurists.
- Otrā specialitāte – ekonomists. 2x
- Otrā specialitāte – ekonomists-grāmatvedis. 2x
- Doktora grāds (Dr. paed.). 3x

**7. Jūs strādājat:**

- Speciālā pamatskolā. 4x
- Speciālā internātsākumskolā.
- Internātvidusskolā.
- Speciālā internātpamatskolā. 2x
- Internātpamatskolā.
- Sanatorijas internātpamatskolā. 6x

**12. Kā Jūs kļūvat par izglītības iestādes vadītāju?**

- Bija direktora vēlēšanas. 6x
- Citādi nebija darba.
- Valdorfskolas specifika – kolēģi ievēlēja.
- Piedāvāja dibinātāju padome.
- Kolektīvs virzīja. 7x
- Pēc sadales nostādīja fakta priekšā.
- Mani norīkoja.

**14. Ja „nē”, tad cik informēts Jūs bijāt par šo izglītības iestādi?**

- Mācījās mans bērns.
- Mācījās radnieki.
- Darbojos vecāku komitejā.

**17. Vai Jūs zinājāt, kāpēc notiek vadītāja maiņa?**

- Iepriekšējā vadītāja bija bērna kopšanas atvaļinājumā. 3x
- Iepriekšējā direktore apzinājās, ka sāk veidoties rutīna, un tāpēc vēlējās savā dzīvē kaut ko mainīt.
- Pēc pašvaldības viedokļa iepriekšējais direktors netika galā ar pienākumiem.
- Skolu valdes ierosinājums.
- Iepriekšējā direktora nāve. 9x
- Konflikts ar pašvaldību. 2x.
- Veselības stāvokļa dēļ sāka strādāt pārskolotāju.
- Vienas skolas reorganizācijas rezultātā izveidojās divas.
- Darba devēja uzteikums. 3x
- Valdorfskolas specifika – rotācija.

- Nezināja latviešu valodu. 2x
- Iepriekšējā direktora slimība. 3x
- Nebija atbilstošās izglītības. 3x
- Jauna iestāde. 2x
- Pilnvaru pārsniegšana.
- Pazuda.
- Iepriekšējais direktors tika krimināli sodīts.
- Netika atestēts.

#### 18. Pirms tam Jūs strādājāt:

- Strādāju citā vadošā darbā saistītā ar skolu.
- Strādāju citā nozarē.
- Inspektore rajona Skolu valdē.
- Ierēdne valsts iestādē.
- Darbs nesaistīts ar izglītību.
- Metodiskā kabineta vadītāja Skolu valdē.
- Pašvaldībā.
- Pieaugušo izglītības centrā.
- Pagasta padomes priekšsēdētājs.
- Sporta skola un uzņēmumā.
- Bankā.

#### 20. Vai Jūs, uzsākot darbu, iepazīnāties ar izglītības iestādes tradīcijām?

- Esmu šīs izglītības iestādes absolvents. 2x
- Es tās zināju un veicināju.
- Pati veidoju kopā ar iepriekšējo vadītāju.

#### 21. Vai visas tradīcijas tiek turpinātas?

- Mainoties laikiem ieviestas daudzas citas.
- Daļēji, jo laikmeta prasības mainās.
- Tradīcijas tika radītas, jo iestāde bija ļoti jauna.

#### 22. Vai, stājoties amatā, Jūs tūlīt veicāt pārkārtojumus? Atzīmējiet visas atbilstošās atbildes!

- Tūlīt nemainīju neko, jo skolā bija laba kārtība un disciplīna.
- Turpināju iesākto, pārkartojot pamazām.
- Sadarbībā ar citām organizācijām.
- To darīju pakāpeniski. 2x
- Pakāpeniski, pēc vajadzības.
- Metodiskajā darbā.
- Pārkartojumus var veikt dibinātāju padome.
- Pētīju situāciju, gatavoju priekšlikumus pārkartojumiem.
- Daļēji visu, lēni.
- Pakāpeniski. 2x
- Savstarpējās attiecībās.
- Nezināju ar ko sākt. Iepazinos ar dokumentiem.
- Nē. 3x
- Darba aizsardzības organizācijā.
- Sākumā turpināju uzsākto.

- Tūlīt neveicu, vispirms apskatījos.
- Sakārtoju dokumentāciju.
- Nekādu pārkārtojumu tūlīt.
- Pārkārtojumus veicu pakāpeniski.
- Turpinu iesākto.

**23. Jūsu pirmie soli pedagoģiskā procesa organizācijā un vadībā (darbības, kuras esat veikuši, sanumurējiet izpildīšanas secībā):**

- Organizēju tikšanās ar skolēniem un vecākiem.
- Sakārtoju izglītības iestādes dokumentāciju.
- Organizēju individuālas sarunas ar skolēnu padomi.
- Organizēju vecāku sapulces.
- Izstrādāju iekšējās kārtības noteikumus.
- Iepazinos ar citu direktoru pieredzi.
- Izveidoju skolas padomi.
- Skaidroju savu pedagoģisko kredo un sadarbības principus.
- Skaidroju skolas attīstības vīzijas.
- Izveidojām skolas koncepciju.
- Turpināju iepriekšējo.

**24. Jūsu pirmie soli saimnieciski finansiālajā darbībā (darbības, kuras esat veikuši, sanumurējiet izpildīšanas secībā):**

- Meklēju līdzekļus skolas remontam no bijušajiem absolventiem – uzņēmējiem.
- Iesaistīju aktīvāk skolas dzīvē vecākus.
- To veic dibinātāju padome.

**25. Jūsu pirmie soli kadru atbilstības izvērtējumā un kadru nodrošinājumā (darbības, kuras esat veikuši, sanumurējiet izpildīšanas secībā):**

- Izveidoju kadru politikas plānu.
- Noteica Izglītības pārvalde.
- To darīja TIN (Tautas izglītības nodaļa).
- Novērtēju, izzināju pedagogu un tehnisko darbinieku domas, vēlmes.
- Bez izmaiņām.

**26. Lūdzu, sanumurējiet piecas, Jūsuprāt, nozīmīgākās problēmas, kas traucēja Jūsu sekmīgākai darbībai, sākot ar pašu svarīgāko:**

- Neizpratne par pašvaldības mazo interesi par skolu.
- Pašvaldība uzticas direktoram un sevi neapgrūtina.
- Zināšanas skolvadībā. 2x
- Negudri cilvēki vadībā.
- Laika trūkums.
- Nekompetence izglītības attīstības jomā.
- Nekompetence grāmatvedībā.
- Skolu valdes stagnācija.
- Daudz pedagogu ir ticīgi – adventisti.
- Skolas kolektīva mikroklimate neapzināšana.
- Kolektīva atturīgā, nogaidošā attieksme.
- Iepriekšējā periodā novārtā atstāto lietu sakārtošana.

- Nepilnīgas zināšanas atsevišķās jomās.
- Zināma padoto neuzticēšanās, tā kā biju ienācēja.
- Nav tādu.
- Paniskas bailes no „augšas”.
- Dibinātāja vēlmes.
- Zināšanu trūkums grāmatvedībā.
- Nesakārtotie likumi (toreiz).

**27. Vai pirms izglītības iestādes vadītāja darba uzsākšanas Jūs bijāt ieguvis specifiskas zināšanas izglītības vadības jomā? Ja „jā”, tad norādiet šo zināšanu ieguves formu un saturu:**

- Kursi. 19x
- Maģistrantūras studijas. 16x
- Skolvadības kursi. 30x
- Praktiskā darba iemaņas, strādājot Izglītības pārvaldē. 4x
- Studiju laikā Latvijas Universitātē, Liepājas Pedagoģijas akadēmijā, Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolā, Latvijas Lauksaimniecības akadēmijā studiju kurss *Skolvadība*. 6x
- Direktora vietnieka mācību darbā pieredze. 14x
- Kursi, kas nepieciešami darbā par inspektoru Skolu valdē. 2x
- Kursi jaunieceltiem direktoriem. 6x
- Kursi direktoru vietniekiem. 13x
- Mātes pieredze.
- Kursi skolu akreditāciju ekspertiem.
- Pašizglītošanās. 3x
- Metodiskās apvienības un metodiskās komisijas vadītāja pieredze.

**28. Zināšanas izglītības vadībā papildīnu (atzīmējiet visas atbilstošās atbildes):**

- Kursi. 62x
- Semināri. 16x
- Mācos maģistrantūrā. 14x
- Ar pašvaldības vadības palīdzību.
- Konsultējos ar vietniekiem. 2x
- Konsultējoties ar IZM (Izglītības un zinātnes ministrija), VID (Valsts ieņēmumu dienests).
- Studē jurisprudenci. 3x

**30. Ja „jā”, tad kam, Jūsaprāt, būtu jāveic vadošā darba pretendentu sagatavošana un izglītošana?**

- Izglītības pārvaldēm. 59x
- Augstskolām (pedagoģiskajām). 34x
- IZM (Izglītības un zinātnes ministrija). 54x
- Gatavu recepšu nav – pašam viss ir jāapgūst, jāizpēta – paša darbs.
- Pašam jāatrod veids kā sagatavoties un izglītoties.
- Speciāli skolu vadītāju sagatavošanas kursi.
- Speciālistiem. 2x
- Tālākizglītības centriem. 5x
- Pašvaldībai. 7x

- ISEC (Izglītības satura un eksaminācijas centrs).
- Latvijas Universitātei un tikai.
- Zinošiem, strādājošiem iestādes vadītājiem. 5x
- Teoriju – IZM (Izglītības un zinātnes ministrija)ursos, bet praksi pie direktora ar pieredzi.
- Varētu atjaunot Skolvadības fakultāti Latvijas Universitātē. 2x
- LU PPF (Latvijas Universitātes Pedagoģijas un psiholoģijas fakultāte).
- Direktoriem – ekspertiem, juristiem, finansistiem.
- Jābūt vienotam tālākizglītības centram.
- Īpašai organizācijai.
- Pilnīgāk izstrādātas skolvadības programmas augstskolās.
- Darba devējam.
- Nevēlos iedziļināties.
- Īsti nesaprotu, kam jāveic sagatavošana.
- Nav tādas iestādes.

### **31. Kāda izglītošanās forma, Jūsuprāt, būtu vēlama pirms darba uzsākšanas?**

- Vispirms būtu vismaz pieci gadi jānostrādā skolā.
- Jābūt klases audzinātāja pieredzei.
- Obligāta prasība – nopietna, vismaz 3 –5 mēnešu prakse.
- Pieredzes apmaiņa. 6x
- Tas jāveic pirmajā darba gadā.
- Psiholoģiska sagatavošana.
- Kursi un prakse.
- Pedagoģiskā pieredze.
- Konsultācijas pie laba vadītāja.
- Tam jānotiek darbā audzinātāja – mentora vadībā.

### **33. Kāda pārbaudes forma būtu nepieciešama, lai noskaidrotu piemērotību vadošajam amatam?**

- Vēlēšanas.
- Uzstāšanās ar savu programmu pedagogu un vecāku kolektīvā.
- Pārrunas ar skolas darbiniekiem. 2x
- Nav kādas vienotas sistēmas, iespējami dažādi varianti, ņemot vērā konkrēto situāciju.
- Jānosaka veselības un psiholoģiskā noturība.
- Jaunais direktors jāizvēlas darba devējam.
- Iepriekšējās pieredzes analīze, izvērtējums. 2x
- Nezinu. 2x
- Eksāmens.
- Nekādu nevajag.
- Vērtējot praktisko darbību.
- Pārbaudes laiks 3 mēneši. 3x
- Komplekss, kurā noskaidro ne tika zināšanas, bet arī personības īpašības, jo vadītājs arī ir cilvēks.
- Ņemt vērā iepriekš veikto darbu, rekomendācijas. 2x
- Nav ideju, kā to veikt objektīvi.
- Eksāmens pēc kursiem un tests atbilstības vadošam darbam noteikšanai.

**34. Kur pēdējo 3 gadu laikā esat papildinājis savas zināšanas izglītības vadībā, saskarsmē, lietvedībā, tiesību aktos u.c. (Kursi, semināri, konferences, tālākizglītības studiju programmas u.c.)**

- Pieredzes apmaiņa, individuālās sarunas. 13x
- Studijas maģistrantūrā. 26x
- Kursi jaunieceltajiem skolu direktoriem. 9x
- Kursi. 208x
- Semināri. 164x
- Konferences. 101x
- Pašizglītošanās. 7x
- Piedalīšanās projektos. 11x
- Studijas doktorantūrā.

**35. Kam, Jūsaprāt, būtu jāorganizē izglītības iestāžu vadītāju izglītošana? Norādiet arī vēlamo formu (semināri, kursi, konferences, tālākizglītības studiju programmas u.c.) - un saturu (tēmas, jomas u.c.).**

**Rajonos**

- Izglītības pārvaldēm – semināri, kursi, pieredzes apmaiņa. (Darba drošība, normatīvie dokumenti, par audzināšanas darbu, par kļūdām skolu darbībā, darba aizsardzību, psiholoģijas jautājumi, aktualitātes vadības zinātnē, amatu apraksti.)
- Tālākizglītības centram – semināri, kursi.

**Reģionos**

- Konferences. ( Pieredzes apmaiņa, reformas virzieni.)
- Kursi – augstskolu filiālēm.
- Valsts ģimnāzijām.

**Valstī**

- IZM (Izglītības un zinātnes ministrija) – konferences (Par pārmaiņām izglītības procesā valsts mērogā, valstiska mēroga novitātes.), kursi, semināri, norādot lektoros, jo bieži no cilvēka viss ir atkarīgs. 2x
- Tālākizglītības programmas – augstskolas.
- Studiju programmas.
- Konferences – IZM (Izglītības un zinātnes ministrija), LIZDA (Latvijas izglītības un zinātnes darbinieku arodbiedrība), LIVA (Latvijas izglītības vadītāju asociācija).
- Jauniecelto direktoru kursi.
- Latvija Pašvaldību mācību centrs.

**36. Jūsu priekšlikumi izglītības iestāžu vadītāju sagatavošanai un izglītošanai:**

- Tā kā pēc augstskolas beigšanas tūlīt nevar strādāt par vadītāju, jo ar teoriju vien tālu netiksi, labāk jāorganizē pedagoģiskās prakses.
- Izstrādāt programmu, kas paredz sistemātisku tālākizglītības procesu.
- Pamatiem jau pedagoģijas studijās.
- Kursi uzsākot darbu. 2x
- Tā kā ir, ir labi.
- Kursi direktoriem līdz 5 gadiem vadoša darba stāža.



- Kvalifikācijas paaugstināšanas kursi visiem direktoriem vismaz reizi 2 gados.
- Radīt iespēju psiholoģiskai sagatavošanai.
- Pieredzējušu izglītības iestāžu vadītāju ieteikums un palīdzība.
- Vajadzētu atjaunot jauniecelto direktoru stažēšanos praksi pie pieredzējušajiem direktoriem.
- Galvenokārt, iepazīstināt nākamo direktoru ar nepieciešamajiem likumiem un to izmantošanu darbā.
- Nodibināt valstī skolu vadītāju institūtu.
- Lielu vērību piegriezt juridiskiem, darba drošības un aizsardzības jautājumiem, psiholoģijai, lietvedībai.
- Gatavot šādus kadrus augstskolās. Tiem, kas strādā, kursi.
- Kursi ne tikai teorētiski, bet arī ar darbu skolā.
- Republikā vienotu sistēmu. Teoriju saistīt ar praksi.
- Speciālu kursu organizēšana.
- Otrās, papildspecialitātes iegūšana.
- Semināru cikli katru gadu.
- Varētu būt rokasgrāmata skolu direktoriem. 2x
- Pasākumam jābūt plānotam un sistemātiskam, lai veidotu rezervi.
- Regulārs darbs ar izglītības iestāžu rezervistiem.
- Rajona mērogā organizēti kursi un semināri.
- Sniegt zināšanas par izglītības iestādes vadīšanu un dažādiem likumdošanas jautājumiem.
- Sniegt zināšanas par izglītības iestāžu pārbaudošo institūciju tiesībām un pienākumiem.
- Jaunajiem direktoriem organizēt seminārus pa tēmām.
- Noteikti jāpalīdz jaunajam vadītājam darbā, organizējot apmācību noteiktos virzienos.
- 1. Kursi darba sākumposmā. 2. Ļoti nopietna apmācība aptuveni pēc viena gada darba, kad ļoti labi zināms, kas jāapgūst.
- Veidot datu bāzi par potenciāliem vadītājiem.
- Jāorganizē kursi, semināri.
- Rast iespēju īslaicīgai apmācībai pirms stāšanās amatā elementārās izglītības iestādes vadīšanas lietās.
- Nenobiedēt uzreiz ar pārāk lielu informācijas devu, bet ļaut adaptēties un katram pašam izvēlēties „taciņu”, nevis tikai „biedēt” ar paraugiem no citu pieredzes. Varbūt tad kaut kas jauns ienāks izglītības sistēmā, ko ļoti vajadzētu.
- Kursi un tikai kursi ar praktisku ievirzi.
- Izglītošanas saturā obligāti iekļaut darba likumdošanu, lietvedību, darba plānošanu.
- Gribētos, lai tālākizglītība vadītājiem būtu ar praktisku ievirzi.
- Kursi ar praksi.
- Sistemātiski kursi.
- Divu mēnešu kursi ar praksi pie pieredzējušiem direktoriem.
- Psiholoģiski sagatavot izdzīvošanas cīņai.
- Organizēt kursus, pēc kuru beigšanas iegūst vadošā darbinieka kvalifikāciju.
- Nodarbību vadītāji – reāli strādājoši direktori.
- Jābūt rezerves kadriem. Izglītības iestāžu vadītāji varētu rekomendēt no savu pedagogu vidus uz menedžmenta kursiem cilvēkus, kam piemīt vadītāja potenciāls.
- Cilvēki ir jāgatavo. Periodiski visiem jāapgūst jaunākais.
- Regulāra izglītība aktuālajos jautājumos un izmaiņās.
- Sniegt zināšanas un izpratni par budžetu, grāmatvedību, likumiem, dokumentāciju.
- Šo procesu veikt kompetentām personām, kas pārzina šo jomu.

- Organizēt kursus lietvedībā, likumdošanā, skolvadībā.
- Kursi jauniešiem vadītājiem, kurus pasniedz praktiski.
- Atvērt grupas pie pedagoģiskajām augstskolām skolotāju – pretendentu tālākizglītībai tiem, kas vēlas strādāt vadošos amatos. Uzņemšanas veids – speciāli testi, vai pedagogus vispār spēj būt vadītājs.
- Izglītības iestāžu vadītāju izglītošanai jābūt plānotai, semināriem – regulāriem.

**37. Kādas 3 atziņas no savas izglītības iestādes vadītājā darba pieredzes Jūs kā pašas svarīgākas teiktu kolēģim - jaunajam izglītības iestādes vadītājam:**

- Vispirms pastrādāt par skolotāju, būt par klases audzinātāju.
- Rēķinies, ka par visu (arī citu vietā) būsi atbildīgs. Būs jāveic darbi, kuri nav saistīti ar tiešo darbu.
- Darbu nevar paveikt noteiktās stundās.
- Jābūt aktīvam pilsētas, pagasta dzīvē.
- Jārēķinās ar kritiku.
- Nekad nevar pilnīgi izmantot atvaļinājumu.
- Būt ar savu „mugurkaulu” – stingram, bet elastīgam lēmumu pieņemšanā.
- Centies izzināt un izprast visus procesus, kas saistīti ar skolas darba vadīšanu.
- Izveido spēcīgu, efektīvu skolas vadības komandu. Uzticies viņiem, deleģē atbildību, bet atceries – par visu galarezultātā atbildi tu!
- Balsties uz savu pieredzi, spējām.
- Dalīties un gūt pieredzi pie citu izglītības iestāžu vadītājiem.
- Esiet iecietīgs, saprotošs, pretimnākošs pret visiem izglītības iestādē strādājošiem darbiniekiem.
- Bruņojaties ar pacietību, spēju zibenīgi reagēt.
- Labi sadarbību ar skolēniem un vecākiem.
- Iepazīties ar likumiem.
- Neuztraukties, bet sākt pamazām.
- Nenobīties.
- Pašizglītoties.
- Sadarbība ar vietniekiem.
- Tu vari, ja tu dari.
- Neaizmirsti paslavēt par labi padarītu darbu.
- Uzklauti visus.
- Izsaki droši un skaidri savu viedokli, bet uzklauti arī citus.
- Izveido līdzīgi domājošo cilvēku komandu.
- Kontaktējies ar cilvēkiem gan skolā, gan rajona IP un direktoru apvienībā.
- Nebaidīties pieļaut kļūdas, jo kļūdīties ir cilvēcīgi un no kļūdām mācāmies.
- Ticība saviem spēkiem un būt ļoti pārliecinātām par sevi, ka šo darbu vari veikt.
- Necenties būt labs visiem.
- Esi diplomāts kā skolas iekšējās attiecībās, tā sadarbībā ar ārējiem partneriem.
- Ieinteresē un motivē darbam skolas attīstības labā visus skolas darbiniekus.
- Pirmajā gadā neveikt radikālas reformas (neskatoties ne uz ko), bet pilnveidot sevi kursus, semināros u.t.t.
- Apgūt skolvadības kursu kaut vai pašizglītojoties.
- Prast analizēt un pārvaldīt situāciju.
- Mācīties.
- Uzdrīkstēties to darīt.
- Labs mikroklimats – tad var paveikt pat nereālus sapņus.

- Visu nekad nevarēs paspēt. Tāpēc ir svarīgi iemācīties izvīrēt prioritātes.
- Visam pieiet ar „vēsu” prātu.
- Īpaši strādājot pie sevis pilnveidošanas un iemācīties „nesadegt”.
- Iemācies darbus uzdot kolēģiem.
- Nebaidīties no nezināmā.
- Katrai darba dienai sagatavo sevi pozitīvi, jo labais vienmēr ņem virsroku pār kolēģu negatīvo emociju izpausmēm.
- Proti valdīt nosvērti, mierīgi, jo tas nomierinās arī opozīciju.
- Ja neizproti – jautā tuvākajiem kolēģiem, IP (Izglītības pārvaldes) darbiniekiem.
- Tu vienmēr nes atbildību par visu! (Arī par citu pedagogu rīcību!)
- Ja soli, tad turi vārdu, ja nevari, tad nesoli! Vai proti atvainoties.
- Ko sēsi, to pļausi. Kā sauksi, tā atsauksies.
- Veicināt dalību dažādos projektos.
- Sekmēt pedagoģisko darbinieku tālākizglītību.
- Izveidot vienotu skolas vadības komandu, jo kadri izšķir visu.
- Sekmēt sadarbību ar vietējo pašvaldību, lai nostiprinātu skolas materiāli tehnisko bāzi.
- Cilvēcīga izturēšanās pret katru cilvēku.
- Pats galvenais un nozīmīgākais objekts skolā ir bērns.
- Spēt apzināties, ka skolas direktors – tas ir dzīvesveids, ko nosaka sabiedrības vēlmes.
- Vienādu attieksmi pret visiem darbiniekiem.
- Rūpīgi kārtot skolas dokumentāciju.
- Izvīrēt stingras prasības organizatoriskajos un darba jautājumos.
- Nenobīties no jauniem izaicinājumiem, daudz mācīties, konsultēties ar pieredzējušajiem kolēģiem, daudz strādāt.
- Konsekventi, neatlaidīgi un pacietīgi strādāt, lai īstenotu nospraustos mērķus, tad viss izdosies.
- Noskaidrot visu ar iestādes darbību saistīto personu viedokļus par iestādes turpmāko darbību, pēc iespējas objektīvi tos izvērtēt un uz tiem balstīt savas darbības stratēģiju.
- Labestīgu gaisotni un mikroklīmatu kolektīvā.
- Pašizglītoties
- Apmeklēt psiholoģijas un saskarsmes kultūras kursus.
- Atceries, ka ar rungu no zemes var izsist tikai putekļus, bet ne ražu.
- Jāprot neiespējamais.
- Norobežoties no intrigām un nekad neiesaistīties tajās.
- Būt par ļoti labu skolotāju savā mācību priekšmetā, lai to pašu varētu prasīt no citiem.
- Rūpīgi izanalizēt skolas darbu iepriekšējā posmā un izvīrēt uzdevumus tālākam darbam.
- Nokomplektēt vadības komandu ar darbiniekiem, ar kuriem ir gan laba saskarsme, gan sadarbība.
- Izstrādā stratēģisko plānu darbam ar pašvaldību.
- Uzņēmību un vēlmi veikt pozitīvas pārmaiņas.
- Sadarbības ar kolēģiem.
- Centies atbrīvoties no intrigantiem.
- Dari visu, lai darbinieki justu tavu atbalstu un labvēlību.
- Izvēlies labu komandu no vietniekiem, kuri nepretendē uz tavu vietu.
- Ļoti svarīgi ir prast pareizi plānot savu laiku un iemācīties deleģēt pienākumus un uzticēties kolēģiem.
- Ļoti svarīgi, kādu komandu izveidosi un pēc kādiem principiem nolēmsiet strādāt, svarīgi, ka šos principus ievēro visi, arī direktors pats.

- Apzināties, ko nozīmē izglītības iestādes vadītāja darbs, un tiešām sev apstiprināt, ka vēlaties šo darbu darīt.
- Panākt, lai katrs izdara savu darbu.
- Uzreiz veidot savu komandu, nevis pilnībā darboties ar vecajiem kadriem.
- Nesteigties ar pārsteidzīgu lēmumu realizēšanu.
- Nepieļaut iestādes stagnāciju.
- Rūpīgi audzināt pedagoģiskos kadrus.
- Izveidot vadības sistēmu, balstoties uz vadības komandu.
- Spēt „izkopt” savu personību.
- Turaties un sadarbojaties.
- Nebaidīties no tā, ja kaut ko nezini – visu var iemācīties.
- Ļoti laicīgi un strikti izdzenāt „čūskas”.
- Būt stingram, bet cilvēcīgam.
- Nesajaukt demokrātiju ar anarhiju.
- Nepārtraukti mācīties un atbalstīt kolēģu izglītību.
- Labvēlīga saskarsme ar pedagogiem, tehniskajiem darbiniekiem – savu padoto darba regulārs novērtējums, cieņas pilnas attiecības.
- Atrodiet domubiedrus, izveidojiet darba spējīgu komandu, nebaidieties uzņemties iniciatīvu.
- Esiet patstāvīgs savā darbā, vienlaikus ieklausieties kolēģu teiktajā.
- Esi pārlicināts, drošs, nebaidies kļūdīties un jautā pieredzējušajiem kolēģiem.
- Strādā komandā.
- Pirms pieņemt lēmumu, apdomā un apsver.
- Nebaidīties un uzdrošināties kļūt par izglītības iestādes vadītāju.
- Ieteicams būtu vīrietim.
- Nešķirot pedagogus un tehniskos darbiniekus, jābūt vienādām attieksmēm.
- Saliedēt kolektīvu.
- Izveidot labu, radošu, skolas darbā ieinteresētu vadības komandu.
- Spēt uzņemties atbildību.
- Uzticies, bet pārbaudī.
- Iesaisti skolas administrēšanas procesā maksimāli daudz kolēģu.
- Nebaidies jautāt pēc padoma pieredzējušiem skolu direktoriem.
- Riskē, nesalīdzini sevi ar iepriekšējo direktoru.
- Mācies darot un pašizglītojoties.
- Uzmanīgi studē dokumentus.
- Riskē! Pamēģini, izbaudi, izvērtē, secini!
- Esi zinošs, esi godīgs, mīli cilvēkus!
- Nestreb karstu!
- Prasi padomu (vēlams augstākam priekšniekam).
- Izpēti situāciju, novērtē! Nenonicini paveikto.
- Uzklusi visus. Aprunājies ar katru.
- Neesi pašpārlicināts!
- Esi taktisks!
- Nepārsteidzies! Ieklausies sirds balsī!
- Centies neņemt darbu uz mājām.
- Vienmēr centies izmantot atvaļinājumu.
- Neizvēlies sirds draugus savā kolektīvā.
- Neaizmirst pašam par sevi, jo tikai tad būsi interesants arī citiem.
- Pacietību, ne viss izdosies uzreiz.

- Neuzstādīt sev īpašas privilēģijas salīdzinājumā ar citiem.
- Pirms dari, kārtīgi padomā.
- Zini mērķi.
- Sākumā būs smagi, ļoti smagi, bet viss nokārtosies un zināšanas palīdzēs sajust gandarījumu par paveikto darbu.
- Visas problēmas ir atrisināmas.
- Ja nejūti aicinājumu, atsakies uzreiz!
- Vienmēr būt godīgam, atcerēties, ka arī citi ir pedagogi.
- Cieni katru pedagogu.
- Vienmēr sāc ar pozitīvo.
- Pirms darba uzsākšanas rūpīgi iepazīsties ar to, kas iestādē jau ir.
- Nevar mainīt to, kas ir bijis, bet var mainīt to, kas būs.
- Meklē domubiedrus un uz priekšu
- Lielākā skolas vērtība ir cilvēki.
- Pārzināt situāciju skolā.
- Deleģēt uzdevumu izpildi (neuzņemties darīt visu pašam).
- Reaģēt uz izmaiņām skolā, iecerēto pabeigt.
- Strādā komandā.
- Atceries, ka direktors viens skolā nav nekas.
- Esi godīgs!
- Vadītāji mainās, bet kolektīvs paliek.
- Aizstāvi pedagogus no birokrātiem un IZM (Izglītības un zinātnes ministrijas) papīru plūdiem, ko rada cilvēki, kuri nevar strādāt skolā, bet tikai filozofē.
- Visas pārmaiņas jāievieš pārdomāti un pakāpeniski, tās jāsaprot, iesaistot pedagogus, vecākus un arī skolēnus.
- Jārēķinās ar tradīcijām.
- Viss jādara likuma ietvaros un vienmēr jākonsultējas ar speciālistiem.
- Orientēties psiholoģijas jautājumos, just sabiedrības noskaņojumu.
- Necenties visu izdarīt pats.
- Ģimene ir svarīgāka par darbu.
- Nekad nesteidzies ar lēmumu pieņemšanu.
- Pārdomā, vai tā ir tava misija.
- Proti strādāt komandā.
- Jums ir vara pār cilvēkiem. Esiet augstsirdīgi!
- Nepieņem paviršus lēmumus.
- Ir triju veidu problēmas. 1. tādas, kuras atrisinās pašas; 2. tādas, kuras nevar atrisināt; 3. tādas, kuras nerisina, pat riskējot iedzīvoties problēmās.
- Gandarījums atsver pārdzīvojumus.
- Strādāt komandā – tā rodas spēks.
- Spēt redzēt visu kopumā un ikdienas aizņemtībā un stresā nepazaudēt ceļa zvaigzni.
- Pārbaudīt informāciju.
- Izglītības iestādes vadītājam jābūt ar stingru nostāju un prast izvērtēt un analizēt dažādas situācijas.
- Izvirzi mērķus, kas tev pašam liekas augstāki nekā iespējams.
- Visas problēmas risini dialoga ceļā.
- Centies strādāt komandā ar vietniekiem un pārējiem kolēģiem.
- Nekopēt savu priekšgājēju burtiski, mēs visi esam personības.
- Pašam personīgi iedziļināties finanšu dokumentos, nebaidīties prasīt padomu.
- Izrunāties ar visiem darbiniekiem, noskaidrot situāciju kolektīvā, uzklaut vēlmēs un ierosinājumus.

- Domāt par sevi.
- Pārdomāt, vai personiski cilvēks ir gatavs šim darbam, jo zināšanas nav garantija efektīvam darbam.
- Necenties visu padarīt viens.
- Panākumi gūstami tikai kolektīvam darbojoties kopā, izmanto savu padoto spēcīgās puses, nemeklē trūkumus.
- Nebaidies kaut ko nezināt. Mācies, konsultējies, noskaidro!
- Veido sev apkārt radošu komandu. Labsirdīgu attieksmi pret padotajiem.
- Nebaidīties no pārmaiņām.
- Droši rīkoties atbilstoši likumiem.
- Sadarboties ar pašvaldību un pedagoģisko kolektīvu.
- Rēķināties ar komandas locekļu idejām.
- Nesteigties, ievākt pēc iespējas visu pieejamo informāciju.
- Neuzsākt darbu ar reformām, tām jā sagatavo visi darbinieki.
- Iepazīt iestādes budžetu, finansiālo dokumentāciju un iestādes tehnisko stāvokli.
- Neaizmirst, ka strādā ar pedagogiem, bērniem un to vecākiem.
- Sniegt palīdzību visiem, kam tā ir nepieciešama.
- Nepieņemt pārsteidzīgus lēmumus.
- Būt meklētājam!
- Uzdrošināties, neatkāpties, cīnīties! Nepacel degunu par augstu.
- Centies saliedēt skolotāju un darbinieku sadarbību.
- Mācīties! Arī no kolēģiem.
- Vispirms izpētīt sabiedrības attieksmi pret skolu.
- Prast sadarboties ar vietējo pašvaldību.
- Plānojot darbu, budžetu, iesaistīt visu kolektīvu arī iespēju robežās bērnus un to vecākus.
- Droši veic pārmaiņas.
- Visu konkrēti uzrakstīt, bet ne mutiski vienoties
- Nebaidīties no pārmaiņām.
- Vienmēr pamatot savas prasības, būt drošam un pārliecinātam par izvirzīto mērķu skaidrību.
- Visas efektīvas pārmaiņas ir lēnas.
- Veido lemt spējīgu, uzticamu un profesionālu komandu.
- Organizē pedagoģiskā kolektīva talānkizglītības kursus uz vietas skolā, pieaicinot speciālistus.
- Sadarbībai jābūt visos līmeņos.
- Galvenais atrast sadarbības veidu, kas veicinātu pozitīvu attieksmi.
- Uz problēmām raudzīties pēc iespējas gaišāk, optimistiskāk, mācēt sevi pasaudzēt.
- Iemācīties deleģēt atbildību un darbus, nevis darīt pašam.
- Mērķtiecīgi veikt skolas plānošanas darbu kopā ar kolektīvu.
- Pašizglītībai saprātīgu pieeju – mācīties, lai pielietotu.
- Protiet domāt sistēmās un attīstībā, protiet izvērtēt informatīvo fonu, norises sabiedrībā, politikā un ekonomikā gan vietējā, gan starptautiskā mērogā.
- Esiet kompetenti pedagoģijā un psiholoģijā. Tas palīdzēs darbā ar audzēkņu vecākiem un pedagogiem, pedagoģisko procesu īstenojot.
- Zināšanas menedžmentā katram vadītājam.
- Noticēt sev.
- Izveidot administrācijas komandu.
- Nepadoties pie pirmās neveiksmes.
- Būt elastīgam, spēt mainīties, pielāgoties dažādām situācijām.

- Darba mērķtiecīgums – zināt, ko es vēlos panākt, zināt virzību, lai varētu plānot darbu.
- Būtiskākais ir veidot, kopt pozitīvas attiecības gan ar pašvaldību, padotajiem, skolēniem un viņu vecākiem.
- Cieni un mīli savu padoto.
- Jābūt „mugurkaulam“.
- Prast distancēties pēc vajadzības un pietuvoties kolektīvam.
- Uzdrošinies darīt.
- Demokrātisku vadīšanas stilu.
- Saprotošam, elastīgam, prasīgam, autoritātei.
- Saprotošam, iejūtīgam, komunikablam, ar stipru nervu sistēmu.
- Jāapgūst menedžments.
- Regulāri papildiniet zināšanas pedagogijā un psiholoģijā.
- Pirmajā gadā daudz vērot, klausīties, pētīt un stingri turēt vadības grožus.
- Noskaidrot un izzināt visu, kas neskaidrs.
- Nebaidīties uzņemties atbildību.
- Uzņemties tikai tad, ja zini, ka spēsi to veikt.
- Uzņemies šo darbu tad, ja zini, ka tas ir tavš sirds darbs.
- Nestrēbt karstu.
- Būt neatlaidīgam, nepadoties grūtās situācijās.
- Smaidīt! Pozitīvi komunicēt. Atrāsīt visus kolēģus.
- Katrā cilvēkā vispirms ieraudzīt pozitīvo.
- Vecāki – sadarbības partneri.
- Meklēt un atrast saskarsmes ne atgrūšanās punktus ar kolēģiem un skolēniem.
- Nepārtraukta sevis pilnveidošana.
- Nepazaudēt sevī „iekšējo bērnu”.
- Nesasteidz visu pirmajā gadā, jo visam savs laiks.
- Sāc ar juridiskajām un lietvedības lietām, par visu citu atbildēs vietnieki.
- Laiks visu parādīs. Nesadedz!
- Esi optimists.
- Cieni iepriekš paveikto.
- Atceries, ka skolēni un skolotāji nav priekš tevis, bet tu viņiem.
- Septiņas reizes nomēri, vienu reizi nogriez.
- Uz skolu skatīties kā uz savu uzņēmumu.
- Nebaidīties no noliktajiem rāmjiem.
- Svarīgs ir ienākšanas brīdis izglītības iestādē – ir labi jāapzinās – tu esi gaidīts vai nē.
- Mazāk birokrātijas.
- Uzticēties darbinieku kolektīvam.
- Skolā galvenais ir skolēns.
- Mācīties no pieredzes bagātām skolām.
- Rast pareizas darba attiecības ar padotajiem.
- Jābūt cilvēkam, kurš ciena, izprot skolēnus, viņu vecākus, prot uz klausīt un palīdz.
- Pārņemot skolu, veikt rūpīgu inventarizāciju.
- Ik dienas plānot darba laiku, veicamos darbus.
- Veikt pašanalīzi par psiholoģisko gatavību, uzņemties vadītāja lomu, lielu atbildību.
- Iziēt speciālus kursus jaunajiem skolu direktoriem.
- Vadītājs nav aktrise, lai visiem patiktu, viņam ir cita misija.
- Direktora miers ir atkarīgs no vietnieku aktivitātes.
- Mainīt cilvēkus nevar, veido savu attieksmi pret visiem – atklāj katrā vērtību.
- Svarīga pedagogiskā darba pieredze izglītības iestādē.

- Iemācies saprast sevi un citus cilvēkus.
- Esi optimists, cieni sevi un citus.
- Mīli savu darbu! Esi sev uzticīgs, godīgs!
- Ja gribēsi – izdarīsi.
- Tikai mieru, lēnām un prātīgi.
- Labas attiecības ar pašvaldību.
- Būt pašpārliecinātam par veicamo un neietekmēties no opozīcijas, ja tāda ir.
- Izzināt un izvērtēt attiecīgās mācību iestādes problēmas.
- Ļoti būtiska ir vadības komanda, tās efektivitāte.
- Kļūdamas par direktoru saprātīgi izmanto varu, kopā dod jaunais amats.
- Direktoram jābūt „vientuļniekam”, darbā nevajadzētu draugu/draudzeņu attiecības.
- Saglabā smaidu, ja arī raudāt gribas.
- Septiņas reizes pārdomā un tikai tad – runā.
- Kāda attieksme būs tev pret sevi, tāda attieksme būs no apkārtējiem.
- Visu nosaka kadri.
- Būt gatavam realizēt īpašas darbības skolēnu un skolotāju labā – veikt celtniecību, apkārtnes sakopšanu utt.
- Veidot uz savstarpēju cieņu dibinātas attiecības kolektīvā.
- Vispirms sākt ar esošā stāvokļa izpēti, labo lietu saglabāšanu un turpināšanu.
- Nepieņemt lēmumus steigā.
- Mācīties darbu deleģēt
- Prasīt atbildību no visa veida padotajiem.
- Novērtēt savas spējas, jo darbs ir sarežģīts un atbildīgs.
- Perfekti pārzināt Izglītības likumu, attiecīgās izglītības programmas, psiholoģiju, pedagoģiju un savstarpējo saskarsmi.
- Būt kompetentam ar izglītības iestādi saistītajos likumdošanas jautājumos.
- Tev jāprot skaidri pateikt „jā” un „nē”.
- Patstāvīgi jāpieņem lēmumi.
- Tev jāredz daudzi soļi uz priekšu.
- Saglabā humora izjūtu un ieinteresētību tajā, ko dari.
- Nekautrējies jautāt, prasīt padomu pieredzējušajiem kolēģiem un IP speciālistiem.
- Pirms pieņem būtisku lēmumu, pārliecinies, vai tas būs likumīgi.
- Sadali prioritātes veicamajiem pasākumiem.
- Ļoti labas attiecības ar kolektīvu – tuvu draudzīgām, līdztiesīgām.
- Nebaidīties pateikt nē!
- Deleģēt darbus saviem padotajiem.
- Visos jautājumos vadītājs nevar būt kompetents, nevajag baidīties jautāt un konsultēties ar speciālistiem.
- Nedarīt cita darbu!
- Būt konsekventam savās prasībās.
- Nemitīgi pašizglītoties.
- Rūpīgi izpētīt un izvērtēt iestādi.
- Pārbaudīt, vai tevi izprot un tavas idejas pieņem.
- Ieviest pārmaiņas, kad sajūti, ka tām būs vismazākā pretestība.
- Lasi, klausies, domā!
- Esi radošs!
- Esi cilvēciņš un godīgs!
- Ja prasības izvirzi, stingri seko to izpildei.



- Vietniekus izvēlies īpaši rūpīgi, izvērtējot gan profesionālos kritērijus, gan psiholoģisko saderību.
- Noticēt sev, ka ar to iespējams tikt galā.
- Uzticēties saviem tuvākajiem palīgiem un pedagogiem.
- Nebaidīties jautāt un noskaidrot nezināmo.
- Esi konsekvents savās prasībās.
- Esi cilvēcisks.
- Turpini izglītoties pats un rosini darīt to savus kolēģus.
- Mazāk klausies citos, ej savu ceļu, bet nekautrējies noskaidrot arī citu viedokli.
- Nekļūdās tikai tas, kas neko nedara.
- Viss, kas notiek – notiek uz labu!
- Nevar būt atvērtam, to izmantos pret tevi.
- Izlasi visus dokumentus, kas atnāk, rūpīgi, cik daudz to nebūtu.
- Ir vajadzīga komanda.
- Par neskaidrībām nekautrējies jautāt zinošiem cilvēkiem.
- Esi demokrātisks, bet kontrolē.
- Sadarbojies, ierisini.
- Svarīgi ir būt diplomātam saskarsmē ar darbiniekiem, skolēniem, vecākiem, pagasta darbiniekiem.
- Būt pašam par piemēru, būt aktīvam, cilvēcīgam, bet galvenais šajā amatā strādāt tikai tad, ja esi pārliecināts, ka tev patīk šis darbs.
- Nenovērtē sevi par zemu.
- Uzturēt labas attiecības ar pašvaldību.
- Svarīga ir veiksmīga sadarbība ar vietniekiem.
- Nebaidies prasīt.
- Dokumentācijai jābūt kārtībā.
- Kamēr esi jauns – nebaidies!
- Uzticies un pārbaudi.
- Visu paturi redzeslokā.
- Plāno darbu tā, lai neko nedarītu cita vietā.
- Meklēt un atrast kompromisu!
- Vienmēr labi padomāt, pirms ko sacīt vai darīt.
- Jābūt diplomātam.
- Nepārdegt!
- Rast kompromisus!
- Neuzskatīt, ka tikai direktors ir gudrākais, sastrādāties, cienīt padotos.
- Jāzina ekonomikas, pedagoģijas un psiholoģijas pamati.
- Pacietību, izturību un mīlestību pret savu izvēlēto profesiju.
- Izvērtēt savas spējas un iespējas.
- Skola un darbs būs jāierindo pirmajā vietā.
- Būs jāstrādā un jāmaca tas kontingents, kāds ir konkrētā vietā.
- Obligāti atvēli laiku savai personīgajai dzīvei un ģimenei.
- Pareizi plānot savu laiku.
- Iemācies deleģēt uzdevumus.
- Būt objektīvam attiecībās ar visiem darbiniekiem. Cienīt un novērtēt viņu darīto. Nepieciešamības gadījumā prast aizrādīt un izteikt kritiku.
- Veidot darbspējīgu vadības grupu.
- Sadarboties ar pašvaldību un citām institūcijām.
- Izveidot reāli darbojošos skolas padomi.

- Esi zinošs un interesants.
- Esi atbildīgs, prasīgs, saprotošs.
- Nebaidīties strādāt un apgūt formas, kuras līdz šim bijušas svešas.
- Censties izveidot labu vadības grupu, kam var uzticēties un uz kuru var paļauties, risinot problēmas.
- Svarīgi vienmēr paturēt prātā, kas ir svarīgs ikdienā un kas būtu svarīgs nākotnē.
- Administratīvo komandu veido pats, uzsākot darbu.
- Esi atvērts savam kolektīvam, runā un uzņemies atbildību kā priecīgos brīžos, tā sarežģītās situācijās.
- Jebkurā situācijā pirmām kārtām esi cilvēks, nevis krēsls.
- Pedagoģisko gudrību.
- Interesi par pedagoģiskajiem procesiem skolā.
- Dzīves situāciju reāla izpratne, novērtēšanas prasme.
- Cīnies pret papīru birokrātismu!
- Centies visas prasības izpildīt savlaicīgi.
- Dažreiz proti apiet ierēdņu izvirzītās prasības.
- Pieņemot galīgo lēmumu, ņem vērā kolēģu domas. Ne vienmēr tev ir taisnība.
- Ievērot skolā esošās tradīcijas.
- Ar steigu studēt visus likumus un noteikumus, kas saistīti ar skolvadību.
- Vispirms jāsaprot psiholoģiski – statusa maiņa nes līdzīgi daudz negāciju.
- Ne vienmēr attaisnojas princips: jauna slota tīri mēž.
- Valsts iestāde nav tā vieta, kur strādāt ar principu: skaldi un valdi.
- Nebaidīties, saglabāt optimismu.
- Būt godīgam pret savu darbu un tā pienākumiem.
- Būt mērķtiecīgam.
- Meklējiet atbalstu.
- Padomājiet, pirms uzņematies tik lielu atbildību.
- Veidot psiholoģiski saskaņotu vadības komandu.
- Strādā tā, lai tev un citiem nekļūtu neinteresanti.
- Domā par citiem.
- Centies saglabāt sevi.
- Ticību sev!
- Saprast, ka efektīvi strādāt nozīmē strādāt komandā.
- Jābūt informētam visās jomās, bet jāprot ļaut strādāt, izteikt domas nozaru speciālistiem.
- Vadītājam ir iespēja visu notiekošo redzēt kopveselumā, tas piedod spēku.
- Izkop saskarsmes prasmes.
- Veido komandu.
- Tu esi ne tikai vadītājs, bet arī līdzdarītājs.
- Lai otru mācītu, pašam labi jāzina.
- Būt līderim, demokrātiskam, izglītotam.
- Iziet izglītības vadītāju un lietvedības kursus.
- Nesteidzieties mainīt visu uzreiz!
- Esiet uzmanīgi pret kolēģiem! Cieniet iepriekšējo pieredzi.
- Centieties saglabāt labākās tradīcijas.
- Nepieciešama prasme saprasties ar kolēģiem.
- Jāizveido sava darba sistēma.
- Daudz jāstrādā.
- Kadri nosaka daudz.

- Labi jāzina pedagoģiskā ētika.
- Savaldība, pārdomātība un organizatoriskās iemaņas.
- Likumu pārzināšana.
- Kontakts un sapratne ar līdzcilvēkiem.
- Atbilstoši lomām izvēlēties vietniekus darbam komandā.
- Būtiska ir saliedētība darba kolektīvā.
- Jārūpējas par ikviena darbinieka drošības un komforta sajūtu.
- Nemitēties celt kvalifikāciju.
- Laba sadarbība ar pašvaldību un apkārtējo sabiedrību.
- Izvēlēties pareizos vietniekus.
- Vienmēr un pret visiem esi korekts un laipns.
- Kadri nosaka visu!
- Esi lietas kursā par visu, kas notiek skolā un ap to.
- Pārbaudi un analizē!
- Meklē atbalstu kolektīvā un sadarbojies.
- Veido komandu ar vietniekiem.
- Pārzināt likumus un instrukcijas.
- Būt noteiktam, nedaudz distancēties.
- Esi prasīgs pret sevi un padotajiem.
- Pārāk nepaļauties uz saviem kolēģiem.
- Nepaļauties spiedienam no malas (pašvaldība, sabiedrība, skolotāji), bet stingri ieturēt savu līniju.
- Mācies! Sāc ar pašizglītību. Izglītības iestādes vadītājam jābūt pirmajam, kurš visu mūžu mācās.
- Izveido komandu un deleģē pienākumus. Vadītāja darbs ir, pārzināt visu jomu darbību.
- Veido skolas tēlu sabiedrībā, jo prestižs sabiedrībā nosaka skolēnu skaitu skolā.
- Iepazīties ar izglītības iestādi.
- Vadītājs ir plānotājs, nevis ugunsdzēsējs.
- Proti sadzīvot ar savu priekšniecību.
- Šī ir vieta, kur var sevi pierādīt.
- Skaidra pienākumu sadale.
- Saglabāt tradīcijas.
- Regulāri informē dibinātāju par vajadzībām un paveikto.
- Ņemt vērā iepriekš iedibinātās tradīcijas.
- Uzklaut pedagogu un tehnisko darbinieku domas.
- Izveidot labu (augsti kvalificētus speciālistus) pedagogu kolektīvu, vietniekus.
- Tev jājūt sevi un jābūt pašam.
- Tev jānosaka prioritātes pareizi.
- Nepārtraukt „augt” līdzī laimam.
- Vienmēr centies izvērtēt, ko es gribu sasniegt.
- Nekad sevi nevērtēt augstāk par pārējiem kolēģiem.