

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
PEDAGOĢIJAS UN PSIHOLOĢIJAS FAKULTĀTE
IZGLĪTĪBAS VADĪBAS PROFESIONĀLĀ MAĢISTRA STUDIJU
PROGRAMMA

**KLAŠU AUDZINĀTĀJU METODISKĀS KOMISIJAS
PĀRVALDĪBAS SPECIFIKA PAMATSKOLĀ**

MAGISTRA DARBS

Autore: **Anita Žigalova**

Stud. apl. SkIn980121

Darba vadītāja: Dr. oec., Dr.philol. **Ineta Kristovska**

RĪGA 2009

Anotācija

Anita Žigalova

Klašu audzinātāju metodiskās komisijas pārvaldības specifika pamatskolā.

Zinātniskā vadītāja: Dr. oec., Dr.philol. **Ineta Kristovska**

Darbs izpildīts izglītības zinātņu nozarē.

Darba apjoms: 76 lpp., 6 tabulas, 61 bibliogrāfiskais nosaukums, 9 pielikumi.

Darba struktūra: ievads, trīs nodaļas ar apakšnodaļām, secinājumi un diskusija, nobeigums, literatūras un avotu saraksts.

Maģistra darba mērķis: izpētīt klašu audzinātāju metodiskās komisijas darbību un tās pārvaldības specifiku pamatskolā.

Pētījuma nozīmība

1. Izstrādātas MK vadītāja darbības konceptuālās nostādnes.
2. Izstrādāts pamatskolas MK pārvaldības modelis.
3. Konkretizētas MK vadītāja - līdera, menedžera - funkcijas, pamatojoties uz mārketinga un vadībzinātnes teorijām.

Atslēgas vārdi: METODISKĀ KOMISIJA, PĀRVALDĪBA, MODELIS, KLASES AUDZNĀTĀJS, PAMATSKOLA, ORGANIZĀCIJA.

Annotation

Anita Žigalova

The specific features of form teacher's methodology commission management in primary school.

The academic supervisor Dr. Oec., Dr. Philol. **Ineta Kristovska**

Volume of research: 86 pages, 9 charts, 61 bibliographic titles, 9 appendixes.

Research is made in sphere of educational management.

Structure of research: introduction, 3 chapters with subdivisions, inference and discussion, conclusion, list with source of information.

The Aim of Master research: to research The specific features of form teacher's methodology commission management in primary school.

Meaning of research

1. made conceptual approaches of work of MC manager.
2. made MC managerial model in elementary school
3. specified functions of MC leader, manager, according to theories of marketing and management.

KEY WORDS: METHODIC COMISSION, MANAGEMENT, MODEL, FORM MASTER, ELEMENTARY SCHOOL.

Satura rādītājs

IEVADS	1
1. KLAŠU AUDZINĀTĀJU METODISKĀS KOMISIJAS DARBĪBA PAMATSKOLĀ	4
1.1. Mācību un audzināšanas procesu saistība	4
1.2. Audzināšanas darba sistēma pamatskolā	6
1.3. Klašu audzinātāju metodiskās komisijas darbība pamatskolā	10
1.4. Klašu audzinātāju metodiskās komisijas sadarbība ar citām vadības struktūrvienībām	13
1.5. Audzināšanas programmu izveide un realizācija	15
2. KLAŠU AUDZINĀTĀJU METODISKĀS KOMISIJAS PĀRVALDĪBA	18
2.1. Pārvaldības jēdziena būtība	18
2.2. Vadītājs, vadīšanas metodes un vadības stili	21
2.3. Organizēšana kā vadības funkcija.....	25
2.4. Komandas saliedēšana.....	27
2.5. Motivēšana, tās iespējas klašu audzinātāju metodiskās komisijas pārvaldībā	29
2.6. Vadīšanas īpatnības izglītībā	31
2.7. Klašu audzinātāju metodiskās komisijas pārvaldības modelis.....	33
2.8. Klašu audzinātāju metodiskās komisijas darbības programma	38
3. PAMATSKOLAS KA MK DARBĪBAS UN PĀRVALDĪBAS SPECIFKAS ANALĪZE	41
3.1. Pētījuma metodoloģija	41
3.2. Pētījuma respondentu raksturojums.....	41
3.3. Klašu audzinātāju metodiskās komisijas darbības pārvaldība X pamatskolā un Y pamatskolā.	42
3.4. Skolas darbinieku sadarbības vērtējums	46
3.5. Klašu audzinātāju viedokļi par metodiskās komisijas darbību	48
3.6. Klašu audzinātāju metodiskās komisijas vadītājas darbības raksturojums.....	52
REZULTĀTI UN DISKUSIJA	59
SECINĀJUMI	61
IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI	62
PIELIKUMI	65
1.pielikums. Vadītājam nepieciešamās kompetences.....	66
2. pielikums Audzināšanas darba organizācija X pamatskolā.....	67
3. pielikums. Audzināšanas darba sistēma X pamatskolā.....	68
4. pielikums. Audzināšanas darba formas un metodes X pamatskolā 2008./2009. māc.g.	69
5. pielikums. Audzināšanas darbu reglamentējoši dokumenti X pamatskolā	71
6. pielikums. X pamatskolas Klases audzinātāja pienākumi.....	72
7. pielikums. Skolas vides pašvērtējums Y pamatskolā.....	73
8. pielikums. Skolas Y darba organizācijas, vadības un kvalitātes nodrošināšanas pašvērtējums.....	74
9. pielikums. Aptaujas anketa	76

IEVADS

Ekonomiskās, politiskās un sociālās pārmaiņas, kas Latviju skārušas pēdējos 10-15 gados, vistiešākajā veidā ietekmējušas arī izglītības sistēmu. Lai arī izglītības sistēma galvenokārt ir vērsta uz konkrētās valsts vajadzībām, šodien mūsu valsts izglītības sistēma ir nonākusi arī globalizācijas ietekmē. Pārmaiņas tiek uzskatītas par attīstības pazīmi, jo tās ir lietu parādību vai procesu likumsakarīga pārveidošanās konkrētu apstākļu ietekmē. Pārmaiņas izglītībā tiek apzināti sekmētas, lai tās maksimāli tuvinātu attīstības procesiem sabiedrībā. Nu jau vairākus gadus Latvija ir Eiropas Savienības dalībvalsts. Tātad mēs esam ne tikai Latvijas izglītības sistēmas sastāvdaļa, bet atrodamies arī vienotā Eiropas izglītības telpā. Tas uzliek pienākumus un atbildību, bet tas paver arī jaunas iespējas pedagogiem un audzēkņiem. Bet reizē nozīmē arī to, ka mēs kā pedagogi esam atbildīgi, lai mūsu izaudzinātais gan Latvijas, gan Eiropas pilsonis būtu spējīgs būt līdzvērtīgs jebkuras citas ES valsts pilsonim gan izglītības jomā, gan arī gatavībā iegūto izglītību izmatot savā un arī sabiedrības labā.

Šajā sakarā par maz ir runāt vienīgi par dažādām intelektuālām zināšanām, bet arvien lielāku lomu gūst dažādas prasmes un kompetences, kuras nepieciešamas dažādās dzīves jomās.

Audzinašana – šo jēdzienu lietojam bieži un ļoti dažādās situācijās. Bet tieši šobrīd šim jēdzienam ir īpašs skanējums, jo vai ik dienas sabiedrību pāršalc satriecoši fakti un notikumi par negācijām ģimenē, skolā un cilvēku savstarpējās attiecībās. Tas arī uzjundī jautājumus: ko darīt, kā ietekmēt šādas situācijas?

Var uzskatīt, ka patlaban veidojas izpratne par audzināšanas darbību kā atbalsta sniegšanu ikvienam bērnam viņa personības izaugsmē, sociālo prasmju izkopšanā, vērtību sistēmas veidošanā. Audzināšanas darbības rezultātā veidojas skolēna attieksmes pret sevi, sabiedrību, darbu, kultūru un citām būtiskām vērtībām, savukārt audzināšanas darba pārvaldībā arī akcentējama atbalsta sniegšana audzinātājiem.

Bērna audzināšana aizsākas ģimenē, un bērna vecāki ir par to atbildīgi, taču visos laikos liela joma jaunās paaudzes veidošanā ir skolotājiem, īpaši klases audzinātājiem, tādēļ arī darbā tiks aplūkots, kā pamatskolas klašu audzinātāju metodiskās komisijas darbs iekļaujas skolas kopīgajā darbā, kā produktīvāk organizēt šīs komisijas darbību un pārvaldību, tāpēc maģistra darbam tika izvēlēta tēma „**Klašu audzinātāju metodiskās komisijas pārvaldības specifika pamatskolā**”.

Pētījuma mērķis: izpētīt klašu audzinātāju metodiskās komisijas darbību un tās pārvaldības specifiku pamatskolā.

Pētījuma objekts: klašu audzinātāju (KA) metodiskās komisijas (MK) darbība.

Pētījuma priekšmets: metodiskās komisijas pārvaldība pamatskolā.

Darba uzdevumi:

1. Analizēt pedagoģisko, psiholoģisko un vadībzinātnes literatūru par KA MK lomu pamatskolā un tās menedžmenta iespējām.
2. Salīdzināt KA MK darbību divās Latvijas pamatskolās un analizēt to pārvaldības specifiku.
3. Izanalizēt KA MK vadītāja darbības efektivitāti.
4. Izstrādāt hipotētisku KA MK darbības un pārvaldības programmu.

Hipotēze: KA MK pārvaldība pamatskolā ir efektīva, ja:

- tās vadītājs izprot vērtīborientētas organizācijas būtību un nozīmi skolas attīstībā;
- plāno darbu gan lokāli, gan globāli;
- MK pārvaldība skolā tiek īstenota atbilstoši demokrātiskas vadības modelim un vadītāja darbība tiek vērsta uz galveno pārmaiņu īstenotāju – audzinātāju.

Pētīšanas metodes:

- *Pedagoģiskās, psiholoģiskās un vadībzinātnes literatūras teorētiskā analīze*, lai noskaidrotu teorētiskās nostādnes par klašu audzinātāju metodisko komisiju lomu un vadīšanas specifiku pamatskolā, par organizācijas vadīšanas teorijām, to lietošanu izglītībā, vadīšanas procesos un vadītāju darbībā vispārizglītojošajās skolās.
- *Gadījuma pētījums*, lai noskaidrotu pamatskolu KA MK pārvaldības specifiku. Dati gadījuma pētījumam tika iegūti, izmantojot:
 - *anketēšanu*, lai izpētītu klašu audzinātāju viedokli par MK vadītāja darba stilu, darbības efektivitāti un organizācijas kultūru;
 - *intervēšanu*, lai iepazītu kašu audzinātāju metodiskās komisijas vadītājas darba stilu, vadīšanas darba prioritātēm un problēmām;
 - *skolas darbu reglamentējošu dokumentu analīzi*, lai iepazītos ar darba formām, metodēm plānošanu un izvērtēšanu.
- *Datu statistiskā apstrāde*.

Pētījuma nozīmība

1. Izstrādātas MK vadītāja darbības konceptuālās nostādnes.

2. Izstrādāts pamatskolas MK pārvaldības modelis un darbības programma.
3. Konkretizētas MK vadītāja funkcijas un kompetences, pamatojoties uz vadībzinātnes teorijām.

Pētījuma bāze: KA MK loma audzināšanas darba realizēšanā tika atklāta, vadoties pēc zinātnieku A. Šponas, L. Žukova, V. Zelmeņa atziņām, izmantoti arī A. Šmites vērojumi un ieteikumi, pārvaldības būtība, tās funkcijas un vadītāja loma analizēta, izmantojot vadībzinātņu speciālistu A. Klausu, V. Praudes, J. Beļčikova, O. Zīda, u.c darbus.

Empīriskas pētījums veikts Z rajona X pamatskolā un Y pamatskolā.

Darba struktūra:

Maģistra darba apjoms ir 76 lappuses. Tas sastāv no ievada, trim daļām ar apakšnodaļām, nobeiguma un 9 pielikumiem, literatūras un izmantoto avotu saraksta ar 61 avotu. Darbā ietverti 26 attēli un 6, tabulas.

1. KLAŠU AUDZINĀTĀJU METODISKĀS KOMISIJAS DARBĪBA PAMATSKOLĀ

Demokrātiskā skolā valda labvēlīgs mikroklimats, radošs gars, tautas izglītības demokratizācijai raksturīga tās humanizācija. Šis process mūsdienās vērojams visā civilizētajā pasaulē. Humānā pedagoģija prasa tādu pedagoģiskās domāšanas veidu, kura pamatā ir bērna personība ar savām interesēm, spējām, vajadzībām un saprātīga skolotāju pedagoģiskā vadība.

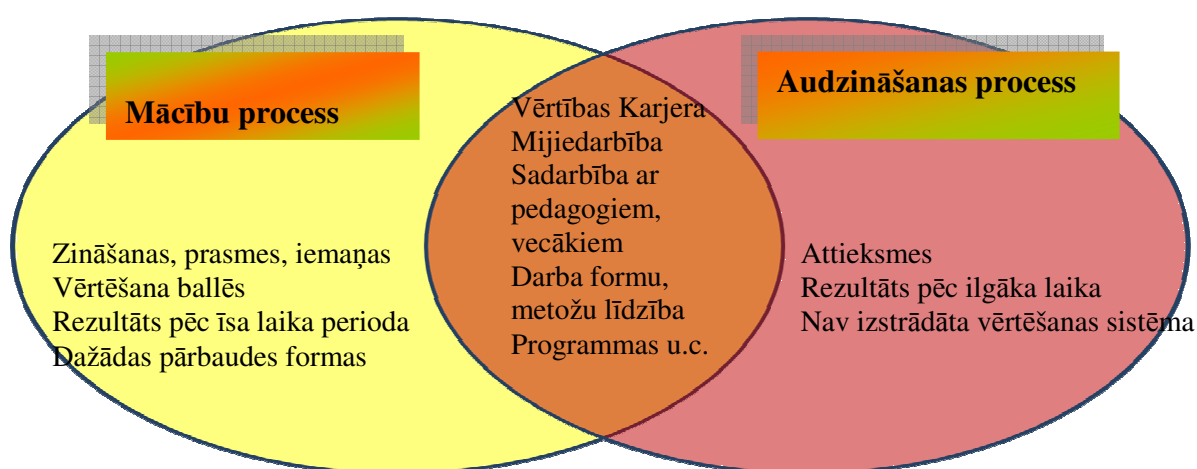
Latvijas skolās turpinās izglītības reformas laiks, kas vērsts uz demokrātijas pamatprincipu iedzīvināšanu visās skolas darbības sfērās. Gan skolas darbinieki, gan arī izglītojamie tiek iesaistīti dažādu pārmaiņu organizēšanā un īstenošanā. Viena no raksturīgākajām šo pārmaiņu iezīmēm ir skolas kā vērtīborientētas organizācijas izveide. Šajā nodaļā tiks analizētas teorētiskas nostādnes par to, kā KA MK darbību pamatskolā var sekmēt skolas mērķu īstenošanu. Tiks aplūkotas KA MK funkcijas un darbības virzieni iesaistoties vienotu skolas mērķu realizēšanā.

1.1. Mācību un audzināšanas procesu saistība

Latvijā demokrātiskas sabiedrības veidošanās procesā vērojama vērtību maiņa, līdztekus tai sociālā noslāņošanās, dažādu atkarību pieaugums un vēl citas negācijas. Izvērtējot situāciju, izglītības iestādes uzdevums ir nodrošināt kvalitatīvu mācību un audzināšanas darbību, labvēlīgu skolas pedagoģisko, psiholoģisko un sociālo vidi, kā arī sekmēt bērnu un jauniešu vērtībizglītību, viņu fizisko un garīgo veselību. Latvijai kā ES dalībvalstij jārikojas tā, lai jaunā paaudze būtu gatava konkurēt Eiropas darba tirgū, dzīvot un strādāt informācijas sabiedrībā, vienlaikus saglabājot identitāti savai ģimenei, tautai, novadam, valstij. Audzināšanas darbības aktivizēšana izglītības iestādē un nacionālo tradīciju saglabāšana ir nozīmīga ES izglītībai izvirzīto vadlīniju kontekstā.

Pārmaiņu situācija Latvijā rada nepieciešamību palīdzēt audzinātājiem izprast jaunus ekonomiskos apstākļus, to radītās izmaiņas sociālajā sfērā, kas kopumā ietekmē arī jaunās paaudzes socializāciju. Runājot par mūsdienu humānās paradigmas izglītības ideālu, tiek lietoti vārdi cilvēciskums, laipnība un pašpārliecinātība jeb personiskais drošums, patiesīgums, sabiedriskums, tolerance un savstarpējā izpalīdzība, pašnoteikšanās, solidaritāte, izglītojošā vide, cilvēkcieņa u.c. (4). Taču realitātē sabiedrībā akcentā jaunās paaudzes profesionālās darbības kompetences – mērķtiecību, konkurēt un cīnīties spēju, cilvēciskās pamatvērtības īpaši nepieminot. Kā to visu sabalansēt un realizēt skolas ikdienas dzīvē?

Audzināšanas darbs ir daudz sarežģītāks par zināšanu sniegšanu, ne tik viegli padodas vērtēšanai un izvērtēšanai. Šodienas pētnieki (*Žukovs, Gudjons, Bitners*) audzināšanu cenšas raksturot kā socializācijas līdzekli.(34),(24). Tā, piemēram, H. Gudjons socializāciju saista ar audzināšanas visplašāko izpratni, kas nodrošina personības rašanās un attīstības procesu savstarpējā atkarībā no sabiedrības determinētās sociālās un materiālās vides. Socializācijas procesā cilvēks izveidojas par sabiedriskās dzīves subjektu, notiek indivīda tapšana par kādas sabiedrības locekli (24). Tam piekrīt arī autore. Skolā kā izglītības iestādē audzināšanas darbu organizē vienotā izglītības procesā – gan mācību stundās, gan klases stundās, gan ārpusklases pasākumos. Skolā izglītošanas un audzināšanas darbs ir cieš saistīti (skat. 1.1.att).



1.1. att. Mācību un audzināšanas procesu saistība (izveidoja autore)

Kā redzams 1. 1. attēlā, audzināšanas procesa pamatsaturs ir attieksmju veidošana, bet mācību procesa – zināšanu, prasmju un iemaņu apgūšana. Turklāt audzināšanas darba rezultātu ir iespējams saskatīt tikai pēc ilgāka laika, līdz ar to ir sarežģīti izstrādāt šā darba vērtēšanas sistēmu. Taču abiem šiem procesiem ir arī daudz kopēja – gan mācību, gan audzināšanas procesā notiek vērtību veidošana, karjeras plānošana, tāpat nepieciešams sadarboties ar audzēkņu ģimenēm, darba kolēģiem, arī darba formas un metodes ir līdzīgas. Turklāt gan mācību, gan audzināšanas procesa organizēšanā iesaistīti vieni un tie paši cilvēki – skolas pedagogi. Arī Izglītības likums nosaka, ka pedagoga „vispārīgie pienākumi ir ... audzināt krietnus, godprātīgus cilvēkus - Latvijas patriotus" (51. panta 2. daļa). (21). Audzināšanā, atšķirībā no mācību procesa, ir vēl viena svarīga iezīme – audzina visi skolas darbinieki, arī sētnieki un pavārs, un tas, uzskata autore, ir ļoti nozīmīgs faktors skolas komandas komplektēšanā.

1.2. Audzināšanas darba sistēma pamatskolā

Skolas attīstība s iespējas, metodes, darbības struktūru lielā mērā nosaka ne tikai iekšējie konkrētās kolas skolas apstākļi, bet arī ārējie faktori. Tie ir ne tikai skolas attīstību stimulējoši, bet arī kavējoši apstākļi – ekonomiskā situācija valstī, skolu nepietiekamais finansējums, pedagoģisko darbinieku zemais atalgojums, līdz galam nesakārtotā izglītības politika, nedrošība, ko rada vairākas sasteigtas un nepārdomātas reformas. Neskatoties uz to, skolas vadības procesā ir jāpanāk sadarbība, lai iegūtu plānotos darba rezultātus un radītu priekšnoteikumus mērķu sasniegšanai. Veidojot kopējo skolas vadības sistēmu, ir nepieciešams noteikt iespējamās vadības līmeņus (piemēram, skolas administrācija, metodisko komisiju vadītāji, skolotāji, klašu audzinātāji, skolēnu pašpārvalde, skolas padome u.c.). Viens cilvēks vai pat cilvēku grupiņa vairs nevar vadīt visos līmeņos. Autore atbalsta A. Šmites viedokli, ka jaunā cilvēka stabilas vērtību sistēmas veidošanā skolu vadības darbā ir ļoti plašs darbalauks, jo „... jāatgriežas atkal un atkal pie humānām pamatvērtībām: cieņas, iecietības, cilvēka vienreizīguma, labdarības, progresā veicināšanas, konstruktīvas kritikas, solidaritātes, ticības, cerības un mīlestības” (36,133. lpp.). Nepieciešama darbības turpināšana nacionālās identitātes apzināšanās jomā, vienlaikus apgūstot arī zināšanas par citu tautu kultūru, tradīcijām, kas tik nozīmīgas integrācijas procesā un kas it sevišķi aktualizējās, Latvijai kļūstot par ES dalībvalsti.

Galvenās audzināšanas funkcijas skolā parasti veic klases audzinātājs, kura pamatuzdevums ir rūpēties, lai klasē būtu radīti labvēlīgi apstākļi skolēnu izglītošanai, attīstīšanai un audzināšanai. Autore uzskata, ka reālajā dzīvē klases audzinātāja darbība izpaužas ļoti dažādi – no formālas, pat bezatbildīgas pienākumu izpildes līdz iejūtīgai līdzdalībai skolēnu likteņos un nesavtīgai palīdzībai viņu problēmu risināšanā, tāpēc šis darbs ir aktualizējams arī skolas vadības līmenī.

Demokrātiskas darbības būtība ir pilsoņu aktīva, brīvprātīga piedalīšanās savas darba vietas un valsts sabiedriskajā dzīvē. Izglītības sistēmas patiesa demokratizācija iespējama tikai demokrātiskā sabiedrībā. L. Žukovs atzīst, ka demokrātiskai tautas izglītības sistēmai raksturīgs „atklātums, plašas sabiedrības piesaistīšana skolai un skolas tiesību paplašināšana mācību satura, formu un metožu izvēlē, ievērojot skolēnu intereses un spējas” (54,193.lpp). Autore, atbastot šo atziņu, uzskata, ka veiksmīgi darbojas tās skolas, kurās kopīgo mērķu plānošanā pie viena galda sēž gan skolas administrācija, gan pašvaldības pārstāvji, gan pedagogi un skolēni.

Koncepcija audzināšanas darbībai pamatizglītības un vidējās izglītības iestādēs nosaka, ka „audzināšana realizējas kā cilvēka darbība, kas ir pamats un avots audzināšanas procesam” (32). A. Špona uzsver, ka „laba audzinātāja uzmanības centrā vienmēr ir attieksmju izpēte, projektēšana, attieksmju līmeņa izmaiņu notikšana (46,99.lpp.). Tātad secinām, ka audzināšanas saturs ir attieksmju veidošana, pilnveidošana un realizācija, savukārt jāatceras, ka attieksmes un vērtību sistēmu nevar iemācīt, attieksmes veido skolēna paša iegūtā pieredze, tās ir cieši saistītas ar emocijām, jūtām un spriedumiem, tāpēc pedagogam jāraugās, lai bērns spētu gūt pozitīvas emocijas, kā arī spētu tās izprast un pārvaldīt. Audzināšanas darbības produkts ir izmainījušās audzēkņu attieksmes, katra skolēna, kolektīva reālā attieksmes līmeņa tuvināšana ideālajam. Tādēļ, uzskata A. Špona, audzināšanas darbības rezultātus nevar novērtēt, piemēram, ar iestādīto puķu un augļu koku skaitu, izgatavotām mēbelēm bērnudārzam, sekmēm mācībās utt., bet gan ar skolēnu attieksmju uzlabošanos pret skolu, sevišķi mācību darbu (46,2006.lpp). Tas sasaucas ar autores viedokli par to, ka audzināšanas darba rezultātus pamanām tikai pēc laika, taču audzināšanas darbs prasa rūpīgu un detalizētu plānošanu, kas ir skolas kopējā plāna sastāvdaļa.

Skolas darba plānošana. Vadības procesi ir ietekmes procesi, un katrs, kas atrodas skolā, tādā vai citādā veidā tos izjūt. Administrēšana ir pedagoģiskās vadības sastāvdaļa, bet tikai pats vadītājs nosaka robežas vienai vai otrai daļai. Skolas darbs ir plānojams. Tā nenoliedami ir skolas direktora kompetence. L. Žukovs atzīmē, ka skolas darba plāns ir „iekšējo dzīvi regulējošs dokuments, kurā atspoguļoti direktora, tā vietnieku, klases audzinātāju, skolotāju un citu skolas darbinieku pamatuzdevumi, noteikti ceļi to risināšanai” (42,200.lpp). Taču tas nebūt nenozīmē, ka darba plāns būtu jāsastāda direktoram vienpersoniski. Tieši otrādi – demokrātiskā skolā šajā procesā iesaistāmi gan skolas administrācija, gan priekšmetu skolotāji, gan klašu audzinātāji, tāpat arī skolēnu pašpārvaldes pārstāvji, kā arī atbalsta personāls. Autore uzskata, ka šādi plānots darbs ir daudz efektīvāks un aizraujošāks. Darba plāni mēdz būt:

- perspektīvie (3-5gadiem);
- gada plāni;
- operatīvie (konkrēta uzdevuma veikšanai) (42.)

Parasti, sastādot darba plānu, ievēro vairākus noteikumus. Galvenie no tiem varētu būt:

- vispirms konstatēt līmeni, kurā patlaban atrodamies;
- izvirzīt skaidrus uzdevumus plānojamajam laika posmam;
- izvēlēties ceļus un efektīvākos līdzekļus izvirzīto uzdevumu atrisināšanai.(54,9).

Plānošanu var veikt, ejot no augšas uz apakšu vai arī otrādi – no apakšas uz augšu., taču, kā atzīmē L. Žukovs, šie minētie plānošanas veidi parasti nedarbojas tīrā veidā, bet gan viens otru papildina. Dažādus skolā veicamus darbus var plānot grafiskā veidā (skolas iekšējās pārbaudes, kontroldarbi, skolas pašdarbības pasākumi utt.), savukārt cikliski atkārtoto darbus skolā var plānot cikloprogrammā (pedagoģiskās padomes sēdes, skolas padomes sēdes, metodisko komisiju sēdes utt.) (42). Grafiskos plānus un ciklogrammas parasti pievieno skolas darba plānam kā pielikumu.

Veidojot skolas attīstības plānu vairākiem gadiem, ieteicams iekļaut šādu prioritāšu īstenošanu, ko iesaka VJIC:

- stiprināt bērnos un jauniešos savas identitātes apziņu un piederības izjūtu savai klasei, skolai, tautai;
- pilnveidot skolēnu sociālās prasmes personības izaugsmes un sabiedriskās aktivitātes sekmēšanai;
- veicināt tolerances un atbildības veidošanas integrācijas, globalizācijas procesu un Eiropas Savienības kontekstā;
- radīt priekšnoteikumus stabilu vispārcilvēcisko vērtību izpratnei un veicināšanai mūsdienu ekonomiskajos, sociāli politiskajos apstākļos un jauno tehnoloģiju laikmetā. Sekmēt skolēnu mērķtiecīgu karjeras izaugsmi;
- veidot motivāciju skolēniem rūpēties par savu fizisko un garīgo veselību un drošību.
- veicināt bērnu un jauniešu lietderīgu brīvā laika izmantošanu. (32).

Audzinātāja darbības pamatmērķis ir indivīda pašattīstības un personības identitātes sekmēšana vērtībizglītības procesā (32). Autore piekrīt A. Samusevičas viedoklim, ka „skolēnu gribas, paškontroles un personīgās iniciatīvas attīstīšana ir sarežģīts un grūts ģimenes un skolas audzināšanas darba uzdevums, kura sasniegšana var atvērt jaunajai paaudzei durvis uz konstruktīvu dzīves scenāriju izveidi, uz sasniegumiem un panākumiem, sabiedrības cieņu, uz pašīstenošanos personības nozīmīgajās darbības sfērās” (44,56.lpp), tādēļ, kā uzskata autore, ar audzināšanas darba aktualizēšanu, saturīgu papildīšanu un godprātīgu īstenošanu pedagogi var pozitīvi ietekmēt skolēnu personības veidošanās procesu: izprotot, pieņemot, atbalstot un iedrošinot, palīdzot attīstīties katra skolēna unikālajai ģenētiskajai programmai atbilstoši viņa sociālās dzīves organizācijai un idejām. Pamatskolā bērnam veidojas pirmā dzīves pieredze, tas ir nozīmīgs posms viņa vērtību sistēmas veidošanā, sociālo prasmju apguvē, tāpēc, uzskata autore, audzināšanas darbs šajā vecumposmā jāplāno un jāorganizē sevišķi atbildīgi un mērķtiecīgi, iesaistot tajā visu skolas

kolektīvu, taču galveno lomu uzņemoties klases audzinātājam – pedagogiem, kam uzticēts šis darbs. Skolās līdztekus tiešajam izglītošanas procesam vienlaicīgi tiek veikts arī metodisks darbs, un, lai labāk to koordinētu, Izglītības likums (21) nosaka, ka skolās veidojamas metodiskās komisijas. Metodiskais darbs ir skolotāja radoša, mērķtiecīga kopvesela darbība, kas virzīta uz konkrētu mācību un audzināšanas likumsakarību izpratni un izpēti, un šim darbam skolā ir nepārtraukts raksturs, kas prasa arī koordināciju un vadību (11,54.lpp).

Skolas metodiskās komisijas:

- „Veido vienotu, mērķtiecīgu politiku, stratēģiju savā jomā,
- Risina mācību priekšmetu metodikas jautājumus,
- Realizē skolotāju sadarbību un savstarpējo atbalstu, iesaistās pieredzes apkopošanā un popularizēšanā;
- Analizē mācību procesus un tā rezultātus,
- Popularizē mācību priekšmetus,
- Iesaistās skolas pārvaldē un iegūst vadīšanas pieredzi.

Komisijas darbojas, vadoties pēc skolas pedagoģiskās padomes sēdē pieņemta un direktora apstiprināta nolikuma” (29,7.lpp). Gandrīz vai visās skolās līdztekus mācību priekšmetu metodiskajām komisijām ir izveidotas arī klašu audzinātāju metodiskās komisijas, kuru mērķis ir sniegt atbalstu klases audzinātājam viņa uzdevumu realizēšanā. Šīs komisijas vadību parasti uztic kādam pieredzējušam, skolēnu un kolēģu autoritāti ieguvušam pedagogam.

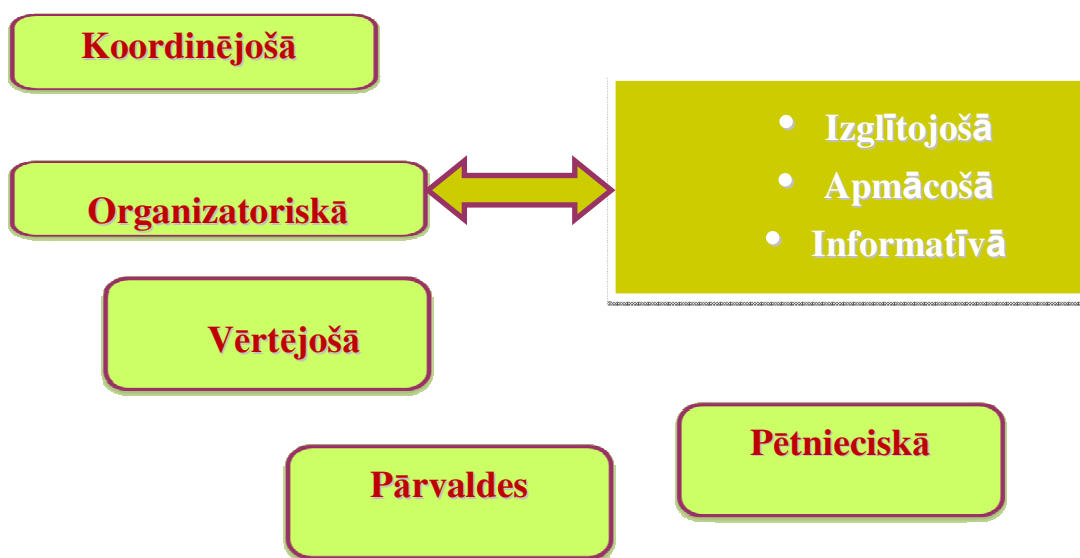
Pamatojoties uz skolas darba analīzi un attīstības plānā izvirzītajām prioritātēm, katra metodiska komisija plāno savu darbību.. Autore pievienojas vairāku pētnieku (*Šmite, Aukšmuksta, Anspaks u.c.*) viedoklim, ka audzināšanas darbā kā viena no problēmām izpaužas tas, ka trūkst fundamentālu pētījumu audzināšanas jomā, nav audzināšanas valsts programmas, nav pietiekama audzināšanas darbības finansējuma. (5,2, 44,40, 50), jo atbildība par audzināšanas darbības rezultātiem jāuzņemas gan vecākiem, gan izglītības iestādes vadībai, pedagogiem, klases audzinātājiem, atbalsta personālam, taču bez valsts un sabiedrības izpratnes par nepieciešamo atbalstu ģimenei un skolai nav panākami vēlamie rezultāti.. Pagaidām skolās izmanto koncepciju audzināšanas darbībai pamatizglītības un vidējās izglītības iestādēs, kas IZM izstrādāta un apstiprināta 1999. gadā, bet šodienas situācija prasa to pilnīgot atbilstoši daudzajām pārmaiņām sabiedrībā.

1.3. Klašu audzinātāju metodiskās komisijas darbība pamatskolā

MK ir metodiskā darba struktūrvienība, kas nodrošina vidējā un augstākā līmeņa izglītības darbinieku teorētisko un didaktisko kompetenci, pedagogu profesionālās meistarības pilnveidi izglītības iestādes līmenī (41). Tās galvenais uzdevums ir organizēt un koordinēt audzināšanas darbu skolā, vadoties pēc skolas izstrādātās audzināšanas darba sistēmas (31). MK darba prioritātes ir:

- MK dalībnieku profesionālās meistarības pilnveides iespēju nodrošināšana, radošas darbības stimulēšana;
- savlaicīga un pilnīga informētība par pārmaiņām izglītībā (saturs, standarti, programmas, koncepcijas, tālākizglītības iespējas, inovācijas)
- labākās darba pieredzes apzināšana un popularizēšana;
- teorētisks, metodisks un praktisks atbalsts pedagogiem.(31).

Līdztekus tam KA MK piedalās skolas darba plāna izstrādāšanā, organizē klases audzinātāju tematiskās sanāksmes, apkopo tematiskos materiālus klases audzinātāju darbam, koordinē ārpusstundu pasākumus, izvērza pamattēzes skolas audzināšanas programmai, saskaņo klašu audzināšanas programmu mērķus ar audzināšanas darba prioritātēm skolā (skat. 1.2. att.)



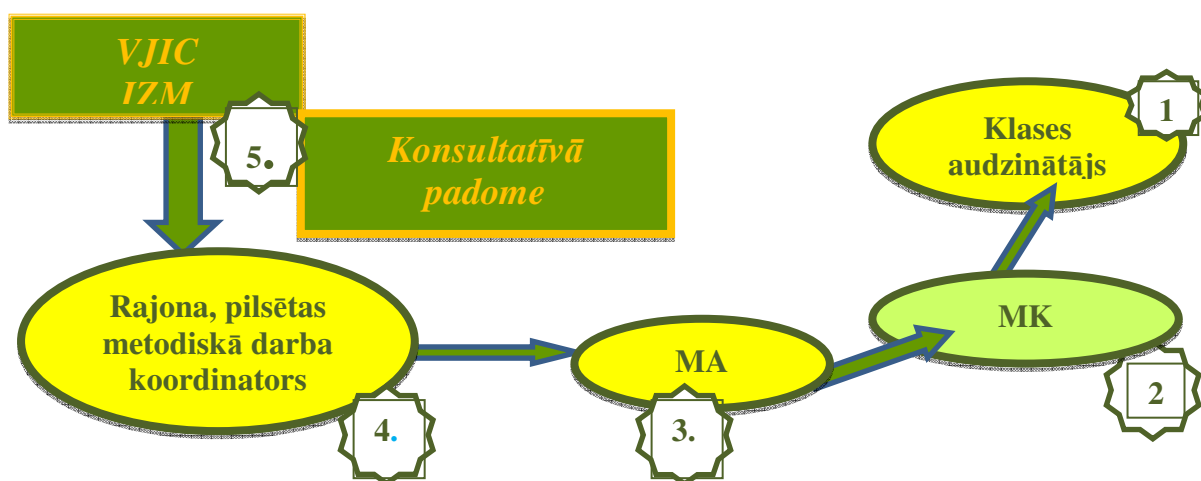
1.2. att. KA MK funkcijas (29)

Kā redzam 1.2. attēlā, bez pārvaldes funkcijas KA MK vēl ir pētnieciskā funkcija – gan valsts izglītības politikas pētniecība, gan arī skolas audzināšanas procesu pētīšana, vērtējošā funkcija izpaužas audzināšanas darbības izvērtēšanā, kā arī tās koordinēšana starp dažādām

skolas struktūrvienībām. Patī svarīgākā MK funkcija ir audzināšanas mērķa - humānas personības, kuras pamatā ir brīvības, patstāvības un atbildības vienība, kas veidojas un attīstās dzīvesdarbībā, (4,5.lpp), audzināšanas vadīšana. KA MK veido klašu audzinātāji. Klases (grupas) audzinātāja pienākumi ir:

- ievērojot skolēnu (audzēkņu) individuālās īpatnības, domas un uzskatus, sekmēt viņu personības attīstību;
- kopā ar skolēniem (audzēkņiem) plānot un īstenot audzinātāja darbu klasē (grupā), saskaņojot ar izglītības iestādes vadītāja vietnieku audzināšanas darbā;
- rūpēties, lai klasē (grupā) tiktu radīti labvēlīgi apstākļi katra skolēna (audzēkņa) izglītošanai, attīstībai un audzināšanai; (4,6.lpp.).

Klases audzinātāja sadarbības shēma parādīta 1.3. attēlā.

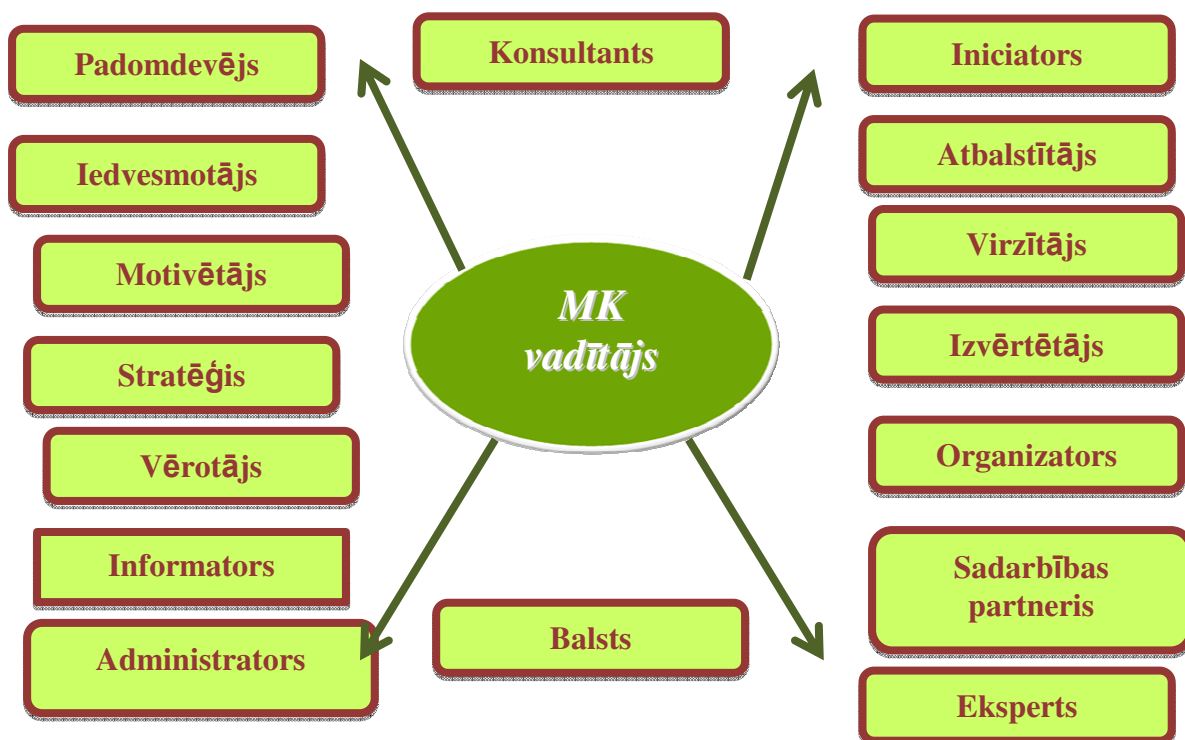


1.3. att. Klases audzinātāja sadarbības shēma (29)

Kā redzam 1.3. attēlā, vistiešākā klases audzinātāja sadarbība realizējas skolas klašu audzinātāju metodiskajā komisijā, kura, savukārt, savu darbību saskaņo un plāno, bastoties uz rajona klašu audzinātāju metodiskās apvienības (MA) rekomendācijām. Valsts līmenī audzināšanas darbu vada valsts jaunatnes Iniciatīvu centrs (VJIC), kas ir Izglītības un Zinātnes Ministrijas (IZM) struktūrvienība. Pie VJIC izveidota arī konsultatīvā padome, kuras tiešais pienākums ir koordinēt audzināšanas darbu valstī (29, 49).

Autore atzīst, ka klašu audzinātāju metodiskā komisija ir klases audzinātāju pirmais balsts un padomdevējs konkrētas audzināšanas problēmas risināšanā, kā arī skolas darba audzināšanas jomā koordinators. Kaut gan KA MK pārvaldībā un darbības organizēšanā jāiegulda daudz resursu – gan intelektuālie, gan laiks, taču par šā darba veikšanu pamatskolās vadītāji nesaņem nekādu atalgojumu (izņēmums ir skolas ar lielu izglītojamo skaitu, kuru Latvijā nav daudz). Nelielās skolās – tās ir lielākā daļa Latvijas pamatskolu – klases

audzinātājs pilda vēl daudzas citas funkcijas – māca priekšmetu, pat vairākus, līdz ar to darbojoties mācību priekšmeta MK, vada interešu izglītības pulciņu, veic skolas bibliotekāra, pagarinātās grupas skolotāja, direktora vietnieka un pat skolas direktora pienākumus (50). Līdz ar to KA MK vadību varam uzskatīt kā sarežģītu un dinamisku procesu, kuram jābalstās uz darbinieku ar dažādu profesionālo kompetenci un ieņemamo amatu sadarbību. Tas nozīmē, ka MK vadītājam jāuzņemas vairākas lomas (skat. 1.4. att.).

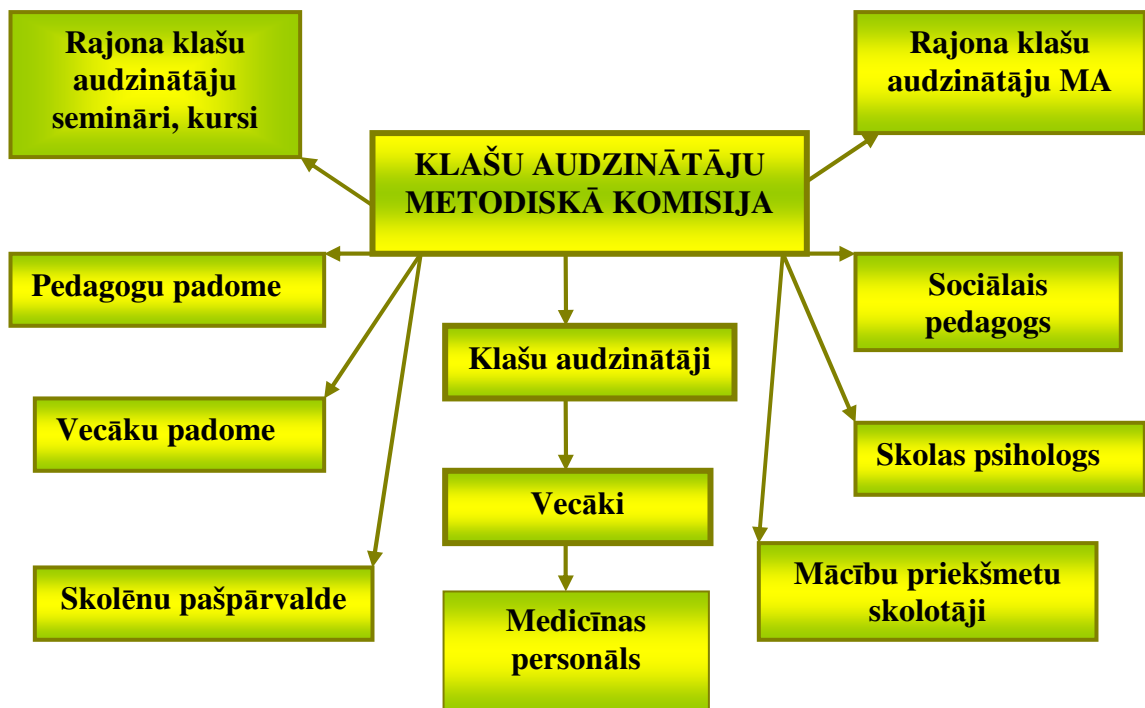


1.4. att. pamatskolas KA MK vadītāja lomas (29)

1.4. attēlā aplūkojamās KA MK vadītāja lomas ļauj secināt, ka viņam jābūt apveltītam ar daudzām līdera un organizatora īpašībām, kuras tiks analizētas 2. nodaļā.

A. Šmite, iepazīsies ar vairāku skolu pieredzi, secina, ka „pārmaiņās esoša skola, kurā strādā vadības komanda un darbības izvērtēšanā, plānošanā, organizēšanā un kontrolē iesaistās ikviens pedagogs, skolēni un vecāki, kļūst par izglītības centru savā pagastā, mazpilsētā vai reģionā” (45, 135.lpp) Autore pievienojas šim atzinumam, to papildinot ar savu personisko vērojumu par lauku pamatskolas īpatsvaru pagasta sabiedriskajā un kultūras dzīvē.

KA MK ir tikai viena no skolas struktūrvienībām. Kaut pamatskolā kā nelielā organizācijā to nav daudz, tomēr KA MK nevar strādāt izolēti no pārējām metodiskajām komisijām, priekšmetu skolotājiem u.c. skolas un sabiedrības pārstāvjiem. Izanalizējot literatūrā aprakstītās MK funkcijas u uzdevumus, autore izveidoja šādu KA MK sadarbības shēmu: (skat. 1.5.att).



1.5. att. pamatskolas KA MK sadarbības shēma (izveidoja autore)

Kā redzam 1..5. attēlā, KA MK sadarbojas ar rajona KA MA, audzinātāji savu profesionālo kompetenci var papildināt rajona dažādos rajona klašu audzinātājuursos un semināros, bet skolas līmenī visciešākā sadarbība ir gan ar klases audzinātājiem, mācību priekšmetu skolotājiem, skolas pedagogu padomi, skolēnu pašpārvaldi u skolas atbalsta personālu.

1.4. *Klašu audzinātāju metodiskās komisijas sadarbība ar citām vadības struktūrvienībām*

Skolēnu pašpārvalde. Demokrātisku skolu raksturo tas, vai un cik lielā mērā tā ir atvērta demokrātijas idejām, vai tajā tiek īstenots līdzpārvaldes princips. LR Izglītības likums (21) paredz skolā darbojas pašpārvaldes organizācijas. Tādas ir arī Latvijas pamatskolā. Skolēnu parlaments, skolas mazā domīte, skolas skolēnu pašpārvalde, - tā un līdzīgi tās sauc. Kā galvenie sadarbības principi minami uzticēšanās, sadarbība, tolerance, atbildība. Lai īstenotu līdzpārvaldes principus, skolas administrācijas prioritārie uzdevumi ir:

- izveidot skolēnu pašpārvaldi, radīt apelācijas tiesības un veidot priekšnoteikumus labai attieksmei pret skolēniem;
- veicināt sapratni starp skolēniem;
- veicināt skolēnos nepieciešamību uzņemties atbildību par savu dzīvi un mācībām;

- veidot skolēnu un pedagogu sadarbību pret ārpuskolas negatīvām ietekmēm (14,96. lpp.)

Lēmumu pieņemšanas pieredzes nodrošinājums skolēniem, no kā atkarīga ne tikai personīgo, bet arī līdzcilvēku interešu apmierināšana, ir viens no svarīgākajiem uzdevumiem sadarbojoties ar skolēnu pašpārvaldi. Tas prasa skolēnu vingrināšanu noteikumu un likumu formulēšanā un ievērošanā, lēmumu pieņemšanā sarežģītās situācijās, kā arī rīcības prasmju izkopšanā atbildīgās situācijās. Visās aktivitātēs, kurās iesaistās pašpārvaldes locekļi, viņi gūst labu pieredzi gan komunicēšanā, organizēšanā, gan analītisko prasmju pilnveidē, radinot skolēnus veikt pašvērtējumu.

Skolēnu pašpārvalde pastāv, lai atrisinātu interesējošus jautājumus, tā pārstāv skolēnu intereses, taču tās darbību koordinē kāds skolas administrācijas pārstāvis, pamatskolās tas ir vai no skolas direktors, vai arī KA MK vadītājs. Pēc autore personīgās pieredzes var teikt, ka labāk šā darba koordinēšana notiek, ja to veic tieši MK vadītājs. Šajā gadījumā skolēni kvalitatīvāk tiek iesaistīti dažādu ārpusstundu aktivitāšu plānošanā, sagatavošanā un norisē. Par veiksmīgu uzskatāma pieredze, sadarbojoties arī ar sociālo zinību skolotāju, kura palīdz veidot izpratni par demokrātisku lēmumu pieņemšanu, varas sadalīšanu un atbildību, turklāt katras klases audzinātājs tiek iesaistīts kādas pašpārvaldes darbības jomas konsultēšanā. Produktīvāk šis darbs sokas tad, paši skolēni uzrunā to skolotāju, kuru viņi vēlētos kā konsultantu. Koordinējot skolēnu pašpārvaldes darbu, KA MK palīdz reizē arī skolēniem veidot dažādas nepieciešamās prasmes:

- prasmi uzņemties atbildību par savu rīcību;
- prasmi uzstāties un aizstāvēt savu viedokli;
- prasmi pieņemt un novērtēt cita viedokli;
- prasmi organizēt pasākumus, attīstīt vadītāja prasmi un pašiniciatīvu;
- sākotnējās pašanalīzes prasmes, kuras laika gaitā attīstās;
- prasmi sadarboties un uzticēties;
- prasmi darboties komandā skolotājs – skolēns.

Tādējādi veiksmīgi tiek risināts viens no skolas uzdevumiem – radīt iespēju skolēniem darboties, mācīt organizēt un sadarboties, analizēt un vērtēt savu darbu.

Atbalsta personāls. Skolās darbojas atbalsta personāls, lai sniegtu palīdzību gan pedagogiem, gan audzēkņiem vairāku individuālu un arī kolektīvu problēmu risināšanā. Tie ir skolas psihologs, sociālais pedagogs, bibliotekārs, bāriņtiesas vai pagasttiesas darbinieki, pašvaldības sociālais dienests. Šie darbinieki KA MK iesaistāmi gan kā konsultanti, gan kā kāda konkrēta jautājuma risinātāji. Autore atzīst, ka pamatskolās šis jautājums vēl ir

nesakārtots, jo nelielā skolēnu skaita dēļ šāds atbalsta personāls nav paredzēts, un nepieciešamības gadījumā jāgriežas pie pašvaldības vai rajona speciālista.

Priekšmetu skolotāji. Sadarbība ar priekšmetu skolotājiem izpaužas galvenokārt individuāli, konsultējoties vai nu par kāda skolēna uzvedības īpatnībām, mācību sasniegumiem, interesēm, bet var arī priekšmetu skolotājus iesaistīt gan audzināšanas programmas izveidē, gan arī ārpusklases pasākumu plānošanā un organizēšanā.

1.5. Audzināšanas programmu izveide un realizācija

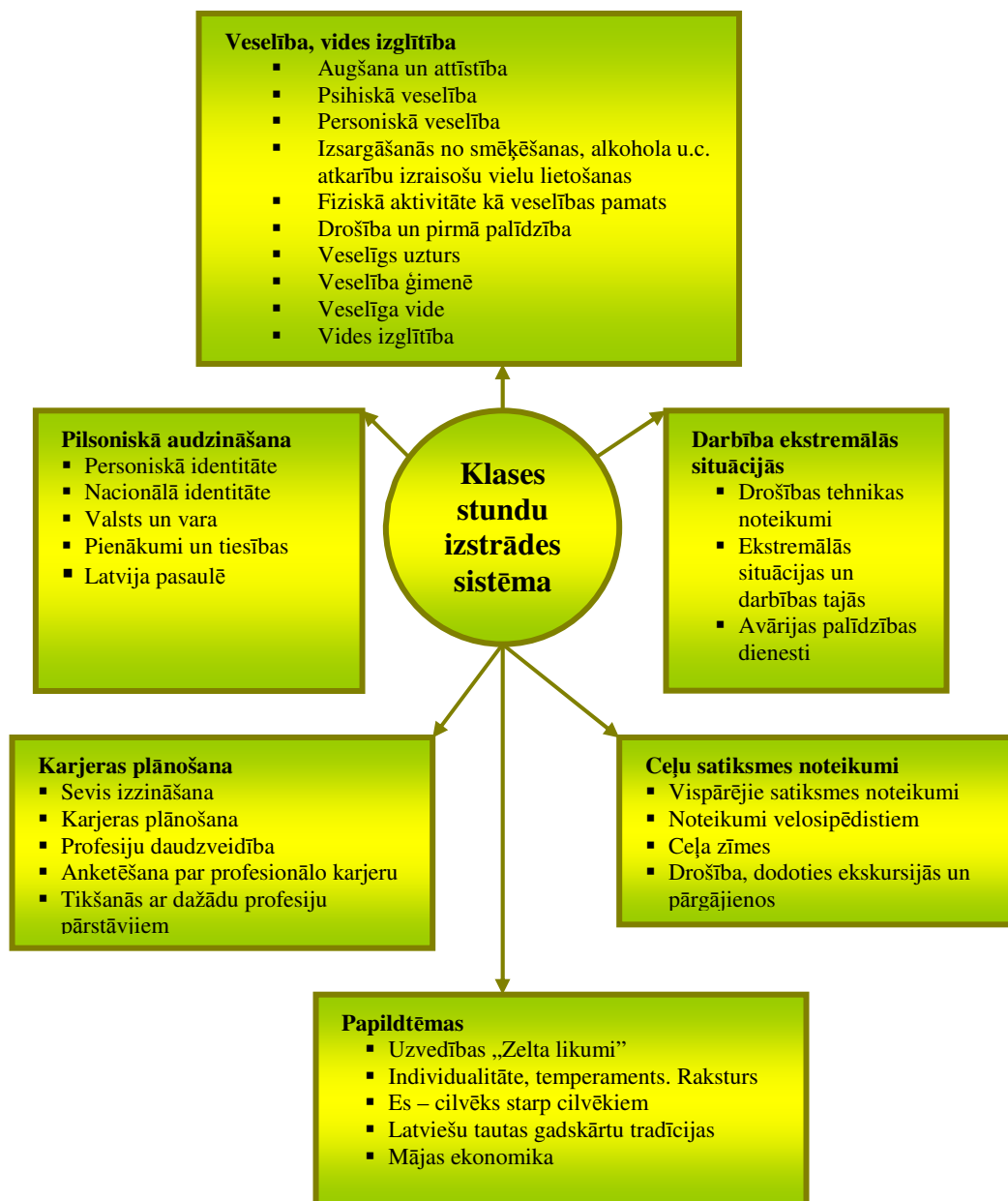
Kā jau iepriekš minēts, valstī nav vienotas audzināšanas programmas. Autores viedoklis ir, ka tā nav arī ir nepieciešama, jo katrā skolā ir sava vide, dažādos Latvijas novados ir atšķirīgas sociālās situācijas, kas ietekmē audzināšanas procesu, tādēļ arī, kā uzskata autore, nav iespējams izveidot programmu, kas būtu pieņemama jebkurai situācijai. Atbalstāms ir viedoklis, ka šādu programmu izstrādā katra skola, var to darīt arī rajona līmenī, veidojot darba grupas no skolu KA MK vadītājiem un pieredzējušiem audzinātājiem. 2006. gadā kā atbalsts tika piedāvāts VJIC izstrādātais „Klases stundu programmas paraugs”. Tas var būt par pamatu skolas audzināšanas programmas izveidei.

Lai izstrādātu audzināšanas programmu, A. Samušēviča iesaka ievērot šādus nosacījumus:

- Apzināt audzināšanas stratēģiskos mērķus;
- Ievērojot stratēģiskos mērķus, izvirzīt konkrētus mērķus!
- Noteikt uzdevumus šo mērķu sasniegšanā.

Veidojot audzināšanas programmu, jāņem vērā „Konceptijā audzināšanas darbībai pamatizglītības un vidējās izglītības iestādēs” ieteikto tematiku. Autore, izanalizējusi šo dokumentu, piedāvā shēmu kases stundu plānošanai. (skat. 1.6. att.)

Audzināšanas programma tiek realizēta klases stundās, kuras notiek vienreiz nedēļā, taču ir pieņemamas arī citas darba formas – pārgājieni, ekskursijas, muzeju apmeklējumi, dažādi ārpusklases pasākumi u.c.



1.6. att. Klases stundu tematikas plānošana (sastādīja autore)

Kā redzms 1.6. attēlā, klases stundu tematika aptver galvenās auddzināšanas darba jomas. Katrs klases audzinātājs, ņemot vērā konkrāto situāciju un skolēnu vecumposma īpašības, stundu tematiku izplāno pats.

Secinājumi: Izzinot literatūras avotus, interneta resursos pieejamo informāciju, kā arī savu personisko pieredzi par KA MK darbības specifiku pamatskolā, var secināt:

1. pamatdokuments, kas nosaka audzināšanas darbības mērķus un uzdevumus, ir „Konceptija audzināšanas darbībai pamatizglītības un vidējās izglītības iestādēs”,

kura pieņemta 1999. gadā, un gan audzināšanas darba pētnieki, gan arī autore uzskata, ka šodienas situācija pieprasa šīs koncepcijas aktualizēšanu.

2. pamatskoā audzināšanas darbība tiek realizēta gan mācību, gan audzināšanas procesos. Skolas vadības komanda plāno šo procesu vienotību
3. Audzināšanas darbības koordinēšanai tiek izveidota klašu audzinātāju (KA) metodiskā komisija (MK).
4. KA MK savā darbībā vadās pēc skolas Nolikuma, rajona MA, VJIC konsultatīvās padomes rekomendācijām.
5. KA MK savā darbībā realizē sadarbības principu, organizējot sadarbību ar citām skolas struktūrvienībām, atbalsta personālu.
6. KA MA veic audzināšanas programmas izveidi, saskaņošanu un pārauga tās realizāciju. Valstī nav vienotas audzināšanas programmas, skolās vai nu tās veido pašas, vai arī izmanto VJIC piedāvāto „Klases stundu programmas paraugu”.

2. KLAŠU AUDZINĀTĀJU METODISKĀS KOMISIJAS PĀRVALDĪBA

Šajā nodaļā tiks skaidrota jēdziena „pārvaldība” būtība, tās funkcijas, analizētas un skaidrotas vadīšanas funkcijas, atklāta vadītāja loma pārvaldībā, analizēta KA MK pārvaldība pamatskolā kā vērtīborientētā organizācijā, kā arī piedāvāts KA MK pārvaldības modelis.

raksturota skolas vadītāja darbība pārmaiņu procesā, uzsvērta vadītāja loma pārmaiņu procesa īstenošanā, veidojot adaptīvu un mācīties spējīgu organizāciju. Raksturotas vadītāja lomas organizācijā un vadīšanas stila izvēle.

Vadīšana vispārīzglītošajā skolā aplūkots kā process, kurā vadītājs, ietekmējot darbiniekus, sasniedz izvirzītos mērķus un panāk pārmaiņas organizācijā. Analizētas kompetences, kas nepieciešamas skolotājam, lai viņš kļūtu par veiksmīgu pārmaiņu nesēju, un vadītāja darbības, iesaistot skolotājus pārmaiņu procesos.

2.1. Pārvaldības jēdziena būtība

Pārvaldības jeb menedžmenta jēdziens vadībzinātnē tiek aplūkots vairākos aspektos – procesu vadīšana, organizācijas vadīšana. Tas ir „efektīva un kvalitatīva organizācijas mērķu sasniegšana, izmantojot plānošanu, organizēšanu un kontroli pār organizācijas resursiem”- tā šo jēdzienu skaidro R. Dafts (15.44. lpp). Šī definīcija ietver divus faktoros:

- Funkciju noskaidrošanu;
- Efektīva un kvalitatīva mērķa sasniegšanu.

Tas nozīmē, ka mērķu formulēšanā tiek definēti uzdevumi darbiniekiem, to konkretizācija un resursu sadale starp organizācijas struktūrvienībām.

Viens no pirmajiem menedžmenta teorijas radītājiem Henrijs Fajols (*Fayal H*) ir teicis, ka funkcijas menedžmentu padara redzamāku un saprotamāku. Fajols jau 1916. gada izdevumā „*General and Industrial Management*” par menedžmenta galvenajām funkcijām nosauca:

- prognozēšanu un plānošanu;
- organizēšanu;
- vadīšanu;
- koordinēšanu un kontroli.

R. Dafts (*Daft R*) dod šādu menedžmenta definīciju: “Menedžments ir efektīva un kvalitatīva organizācijas mērķu sasniegšana, plānojot, organizējot, vadot un kontrolējot organizācijas resursus.” (38,42. lpp.).

Līdzīgi domā arī V. Praude un J. Beļčikovs: “Menedžments ir darbību komplekss, ieskaitot plānošanu, organizēšanu, koordinēšanu, motivēšanu un kontroli, kas ir vērsts uz organizācijas darbinieku, finanšu, materiālu un informācijas resursu pilnīgāku izmantošanu, lai organizācija mērķus sasniegtu ar augstāku efektivitāti” (39). M. Meskons, M. Alberts un F. Hedouri uzskata, ka menedžments ir “plānošanas, organizēšanas, motivēšanas, kontrolēšanas process, lai sasniegtu organizācijas mērķus” (15,45.lpp.). Definīcijās lielākoties minētas četras menedžmenta funkcijas: plānošana, organizēšana, vadīšana un kontrole. Viens no pirmajiem, kas šo terminu lieto latviešu valodā, ir vadības zinātnes speciālists A. Klauss, ar to saprotot:

- mērķtiecīgu uzņēmuma veidošanu un sakārtošanu, pastāvēšanas un attīstības nodrošināšanu;
- darbinieku un vadītāja mijiedarbību
- varas attiecības, ko noteic uzņēmuma resursi, īpašnieku intereses un mērķi (30, 302. lpp.).

Vadības zinātnē līdz šim dominējis termins *menedžments*, ar to saprotot darbību kompleksu, ieskaitot plānošanu, organizēšanu, koordinēšanu, motivēšanu un kontroli; šis komplekss ir vērsts uz organizācijas darbinieku, finanšu, materiālu un informācijas resursu pilnīgāku izmantošanu, lai organizācija mērķus sasniegtu ar augstāku efektivitāti prasmi sasniegt izvirzītos mērķus, izmantojot cilvēku darbu, intelektu un uzvedības motīvus (V. Praude, J. Beļčikovs);

No angļu valodas aizgūtā jēdziena *menedžments* vietā latviešu valodā Klauss ieteicis lietot sinonīmu pārvaldība. Par galvenajām pārvaldības funkcijām A. Klauss uzlūko plānošanu, organizēšanu, vadīšanu un kontroli (30).

Tātad varam secināt, ka vadīšana jeb menedžments kā teorija ir metožu, principu un ieteikumu kopa, kuras mērķis ir panākt organizācijas labāku, efektīvāku un optimālāku darbību, savukārt kā praktiska darbība vadīšana ir lēmumu pieņemšana un pieņemto lēmumu izpildes nodrošināšana. Tā ir cilvēku darba virzīšana un resursu saskaņošana noteikta mērķa sasniegšanai.

Vadīšana ir darbības komplekss, ieskaitot plānošanu, organizēšanu, motivēšanu un kontroli, kas ir vērsts uz organizācijas darbinieku, finanšu, materiālo un informācijas resursu pilnīgāku izmantošanu, lai organizācijas mērķus sasniegtu ar augstāku efektivitāti.

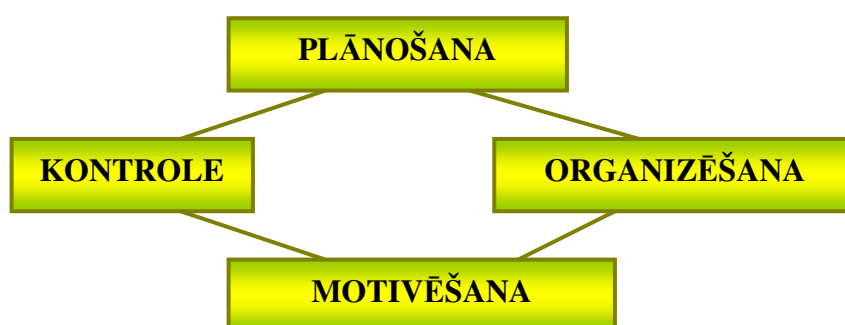
Vadīšanas uzdevums ir izveidot efektīvu organizāciju un vadīt to atbilstoši mainīgajiem apstākļiem.

Lai saprastu vadīšanas būtību, ir jāņem vērā, ka:

- tā ir pielietojama katrā organizācijā;

- tā obligāti ir jāsaista ar plānošanu, organizēšanu, motivēšanu un kontroli;
- vadīšanas procesu var organizēt, tikai efektīvi izmantojot cilvēku, finanšu, materiālos un informācijas resursus, kas pastāvīgi jāpilnveido, lai sasniegtu izvirzītos organizācijas mērķus;
- vadīšanas mērķi ir jāsasniedz ar iespējami augstāku efektivitāti, ko iespējams panākt, racionāli izmantojot minētos resursus.

Vadīšanas procesā ietilpst vairākas funkcijas (2.1. attēls), kas organizācijā darbojas saistīti.



2.1. att. Vadīšanas funkcijas

Plānošana sevī ietver:

- uzņēmuma darbības mērķu noteikšana,
- iekšējās situācijas un apkārtējo apstākļu noteikšana un analīze,
- nepieciešamo resursu noteikšana,
- prognozēšana,
- darbības programmas sastādīšana.

Organizēšana:

- organizācijas struktūras izveidošana,
- darbu sadale,
- resursu sadale,
- pilnvaru deleģēšana.

Organizācijas darbības pamatā to vadītāji izmanto noteiktus kritērijus, izstrādā sistēmas procesus, kas nodrošina kārtību un efektivitāti, kā arī veicina produktivitāti.

Motivēšana:

- darbinieku rīcības virzīšana un vadīšana,
- pārliecināšana un ieinteresēšana.

Kontrole:

- darbu izpildījuma salīdzināšana ar iepriekš noteiktiem to izpildes standartiem;
- plānu koriģēšana.

Vadīšanas veidi ir šādi:

- personāla,
- finanšu,
- kvalitātes,
- valsts,
- inovāciju un
- stratēģiskā vadīšana.

2.2. Vadītājs, vadīšanas metodes un vadības stili

Vadītājs ir organizācijas darbinieks, kurš ir galvenais atbildīgais par vadīšanas procesa nodrošināšanu. Viņš arī pieņem lēmumus, lai nodrošinātu organizācijas mērķu sasniegšanu. Vadītājs var būt cilvēks, kas spēj uzņemties atbildību un patstāvīgi pieņemt lēmumus. Vadītājam organizācijā jāpilda dažādas lomas. Atkarībā no situācijas un laika tās ir šādas:

- galvenā organizētāja,
- līdera,
- koordinētāja,
- informācijas saņēmēja,
- informācijas izplatītāja,
- informācijas koordinētāja,
- uzņēmēja,
- darbības koordinatora,
- resursu sadalītāja,
- pārrunu vadītāja loma

Katras lomas izpildījums var būt atkarīgs no vadītāja personības rakstura, temperamenta, bet lomas saturs paliek nemainīgs, turklāt vadītājam nepieciešamas arī noteiktas kompetences. **Kompetents** ir:

- tāds, kas ir tiesīgs, pilnvarots (kādā jautājumā);
- lietpratīgs, tāds, kam ir zināšanas (kādā jautājumā);
- tāds, kas balstīts uz lietpratību, zināšanām,

savukārt kompetence ir „izglītības procesā iegūta, uz zināšanām, pieredzi, vērtībām un attieksmi balstīta personības spēja, kas izpaužas prasmēs” (22, 54. lpp.). Menedžmenta literatūrā ir aprakstītas arī vadītājam nepieciešamās kompetences. (skat. 1. pielikumu).

Vadīšanas metode ir vadītāja darbības un paņēmieni kopums vadīšanas funkciju īstenošanai. Lai sasniegtu vadīšanas mērķus un uzdevumus, izmanto dažādas vadīšanas metodes:

- ekonomiskās (materiālā stimulēšana, kredītu piešķiršana, ekonomiskās sankcijas, alga, prēmijas u.c.);
- administratīvās (likumi, statūti, nolikumi, instrukcijas, pavēles u.c. administratīvie akti);
- psiholoģiskās (psiholoģiskā klimata veidošana, individuālo psiholoģisko īpatnību ievērošana, kopīgi pasākumi, pārrunas u.c.).

Vadīšanas stils ir tipisku, samērā stabilu paņēmieni kopums, ar kuriem vadītājs iedarbojas uz padotajiem, lai īstenotu izvirzītos mērķus. Tas ietver arī tādus faktoros kā plānošanas paņēmienus, organizācijas struktūru, psiholoģisko klimatu, personāla politiku, apmaksas un darba stimulēšanas sistēmu, organizācijas kultūru.

Vadītāja vadīšanas stils izpaužas arī viņa runas manierē, prasmē uz klausīt padotos, mākā sagatavot, pieņemt un īstenot lēmumus.

Vadīšanas teorijā izdala trīs vadīšanas pamatstilus:

- autoritāro;
- liberālo;
- demokrātisko stilu.

Autoritāro vadīšanas stilu bieži dēvē arī par direktīvo stilu. Šī stila vadītājiem raksturīgs tas, ka viss tiek pieņemts vienpersoniski — centralizēti un darbiniekiem tiek dota pavēle vai rīkojums to izpildīt. Šī stila vadītājs ir dogmatisks, vēlas pakļaut cilvēkus savai gribai, ne vienmēr ieklausās citu viedokļos, pieprasa precīzi izpildīt savas pavēles. Tomēr šāds vadītājs daudz strādā un prasa to arī no padotajiem. Autoritārā vadītāja vadītā darba kolektīvā vērojama liela personāla mainība, jo daļa cilvēku nevar ilgstoši izturēt saspringtu darba atmosfēru.

Liberālais vadīšanas stils ir pretstats autoritārajam vadīšanas stilam. Vadītājam vairāk ir formāla nozīme, katrs darbinieks pats var brīvi izvēlēties darba uzdevumus un paņēmienus. Šī stila vadītāja darbā ir maz iniciatīvas, viņš gaida norādījumus no augšas, nevēlas uzņemties atbildību, darbojoties ir ļoti uzmanīgs, viegli pakļaujas apkārtējo ietekmei. Liberālā stila vadītājs ir laipns un labvēlīgs, gatavs uz klausīt kritiku, bet ne vienmēr spēj realizēt viņam

ieteiktās idejas. Lai nebojātu attiecības ar padotajiem, šāds vadītājs bieži izvairās no radikāliem lēmumiem, reti atsaka, viegli dod neizpildāmus solījumus. Liberālā stila vadītāju grūti nosaukt par līderi, jo ikviens viņam padotais darbinieks pats vada savu darbu.

Demokrātiskā vadīšanas stila piekritējs saviem padotajiem piešķir patstāvību, iesaista viņus lēmumu pieņemšanas procesā. Pret cilvēkiem izturas ar cieņu, rūpējas par viņu vajadzībām. Vadītājs ļauj padotajiem risināt daudzus dažādus jautājumus, tikai ar sarežģītiem uzdevumiem viņš nodarbojas personīgi. Lai pieņemtu lēmumus, vadītājs konsultējas ar padotajiem, iesaista savus darbiniekus diskusijās. Sarunās ar darbiniekiem vadītājs saņem daudz neformāla rakstura informācijas un ir informēts par notikumiem kolektīvā. Parasti kolektīvā valda labvēlīgs psiholoģiskais mikroklimats, jo cilvēki ir brīvāki. Šo vadīšanas stilu raksturojums ir dots 2. 2. tabulā.

2.2. tabula

Vadīšanas stilu raksturojums

Autoritārs stils	Autoritāram vadītājam ir pietiekama vara, lai uzspiestu savu gribu padotajiem. Viņš apzināti balstās uz savu padoto zemākā līmeņa vajadzībām, nedod brīvību lēmumu pieņemšanā, apzināti ierobežo saskarsmi ar padotajiem. Parasti pats daudz strādā un piespiež arī citus. Autoritārs vadītājs nodrošina uzņēmumā precīzu un ātru darbu izpildi.
Demokrātisks stils	Demokrātisks vadītājs balstās uz padoto augstāka līmeņa vajadzībām. Uzņēmumā daļu pilnvaru tiek nodota padotajiem. Šis stils veicina radošu darbu, savstarpējo uzticību darba kolektīvā. Vadītājs saprātīgi reaģē uz kritiku, konfliktus uztver kā likumsakarīgu parādību un māk tos atrisināt.
Liberāls stils	Liberāls vadītājs parasti ir bez iniciatīvas, negrib uzņemties atbildību par lēmumiem un to sekām. Vadītājs vienmēr ir laipns un labvēlīgs, gatavs uzklaustīt citu viedokļus, bet ne vienmēr spēj realizēt ieteiktās idejas.

Konkrēta vadītāja stilu ne vienmēr var attiecināt uz kādu no šiem veidiem. Iespējami arī šādi vadīšanas stili:

- administratīvais (birokrātiskais) stils — vadītājs galveno uzmanību veltī padoto formālajiem pienākumiem, kontrolē to ievērošanu un padoto disciplīnu;
- distances stils — šī stila vadītāji savā darbībā ir korekti, pieklājīgi, bet izvairās no jebkādam neformālām attiecībām ar padotajiem;
- kontakta stils — pretējs distances stilam; vadītājs cenšas tuvināties padotajiem un izveidot saliedētu kolektīvu; vadītāja un padoto attiecības ir neformālas; šī stila vadītājam ir jāuzmanās pazaudēt tiesības būt prasīgam;
- mērķvirziena stils — vadītājs liek kolektīvam darboties liela, perspektīva mērķa sasniegšanai; lai realizētu šo stilu, vadītājam jābūt ar lielu bezierunu ietekmi kolektīvā;

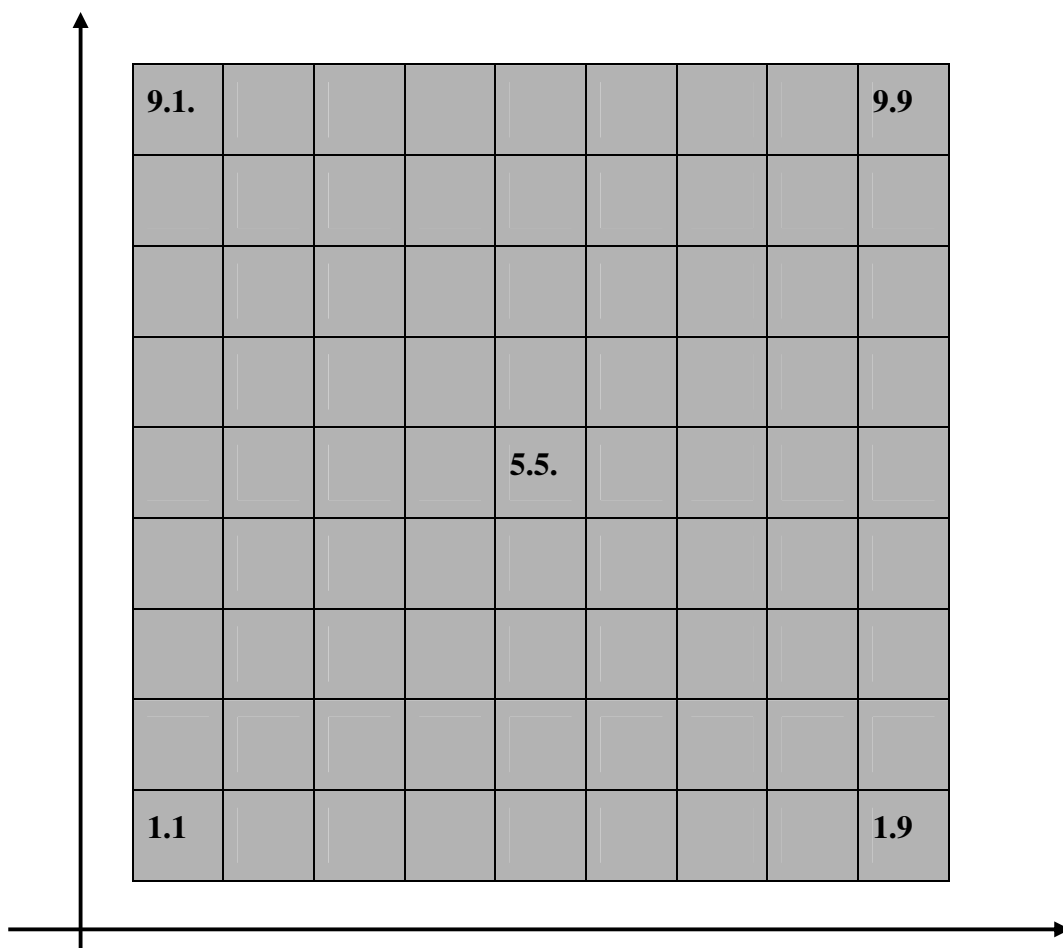
- koleģiālais stils — lēmumus pieņem kopīgi ar padotajiem, cenšas ieinteresēt un stimulēt padoto darbību, radīt labvēlīgu psiholoģisko klimatu;
- situatīvais stils — vadīšanas stilu izvēlas atkarībā no konkrētās situācijas, lai sasniegtu konkrētos mērķus.

Vadīšanas stili parasti ir sastopami jauktā veidā. Vadīšanas stilu ietekmē šādi faktori:

- personāla īpatnības,
- darba saturs,
- personiskās īpašības,
- augstākā līmeņa vadītāju darba stili.

Autorei pieņemamāks ir cits vadīšanas stila klasificēšanas veids:

- viena galējība – stils, kas orientēts uz darbu;
- otra galējība - stils, kas orientēts uz cilvēku. Uzskatāmi to attēlo vadīšanas režģis (skat. att.):



2.3. att. Vadīšanas. Režģis (37,210.pp)

1.1. – minimāla uzmanība ražošanai un cilvēkam;

1.9.- draudzīgas atmosfēras radīšana, bet minimāla uzmanība ražošanai;

5.5. – darba rezultāti teika nākti ar uzmanības noturēšanu gan cilvēkam, gan darbam apmierinošā līmenī;

9.1. – minimāla uzmanība cilvēciskajām attiecībām kolektīvā, bet tiek panākti augsti darba rezultāti;

9.9 - Vadītāja ideāls, uzmanība gan ražošanai, gan cilvēkam.

Jebkurš vadītājs atrodas noteiktā režģa punktā. Par cik KA MK vadītāja darba specifika raksturojas ar to, ka abās dimensijās ir cilvēki – (darba rezultāts – bērns), tad jo sevišķi svarīgi ir ievērot tādu darba stilu, lai gan vertikālajā, gan horizontālajā virzienā varētu sasniegt pēc iespējas augstāku līmeni.

Neviena veida vadīšanas stilu nevar uzskatīt par labāko visos gadījumos. Vadītājam precīzi ir jānovērtē situācija:

- padoto spējas;
- personīgās spējas;
- uzdevuma būtība;
- padoto vajadzības;
- pilnvaras;
- informācijas kvalitāte.

Vadītājam jābūt gatavam pārvērtēt spriedumus un mainīt stilu. Labam vadītājam ir jāiemācās lietot visu veidu stilus.

2.3. Organizēšana kā vadības funkcija

Organizācijā esošos cilvēkus vieno kopīga darbības programma, kopīgs mērķis vai uzdevums, resursi un informācija. Organizācijai ir raksturīgs:

- vienota struktūra (uzbūve), struktūrvienību iekšējās saites;
- vadāmība;
- viengabalainība — īpašības, kas piemīt organizācijai kopumā;
- dinamiskums.

Organizācija izmanto šādus resursus:

- darbaspēka (strādnieki, administrācijas darbinieki);
- finanšu (īstermiņa un ilgtermiņa kapitāls);
- materiālos (pamatlīdzekļi, apgrozāmie līdzekļi);
- informācijas resursus (lēmumu pieņemšanai nepieciešamie dati — statistika, finanšu pārskati, dati par tautsaimniecību, informācija par konkurentiem utt.).

Lai organizācija sasniegtu mērķus, saskaņojot tos ar resursiem, ir nepieciešama organizēšana. Organizēšana ir organizācijas resursu (finanšu, cilvēku, materiālu un informācijas) koncentrēšana, sadale un koordinēšana, lai realizētu noteiktus plānus un sasniegtu organizācijas mērķus.

Organizēt — nozīmē saskaņot cilvēku darbību un resursus. Organizācijas pamatā ir specializācija, koordinēšana un pilnvaru deleģēšana. Specializācija ir darbu, uzdevumu un funkciju sadale starp organizācijas struktūrelementiem, noteikta veida darbības koncentrēšana vienā vietā.

Koordinēšana ir uzņēmuma atsevišķu sastāvdaļu (apakšvienību, dienestu) darbības saskaņošana kopīgu mērķu sasniegšanai. Pilnvaru deleģēšana ir tiesību un pienākumu piešķiršana padotajam kādas noteiktas darbības veikšanai.

Pilnvaru deleģēšanas priekšrocības:

- vadītājs tiek atslógots un iegūst laiku svarīgākiem uzdevumiem;
- padotie var izmantot savas zināšanas un paplašināt pieredzi;
- tiek sekmēta padoto darbinieku patstāvība un kompetence;
- paaugstinās gan atsevišķu darbinieku, gan visas grupas motivācija un
- apmierinātība ar darbu.

Pēc pilnvaru piešķiršanas un varas koncentrēšanas metodēm izdala divus organizācijas veidus:

centralizētā organizācija — raksturīga pilnvaru piešķiršana un varas koncentrēšana augstākā līmeņa vadītājam;

decentralizētā organizācija — raksturīga pilnvaru piešķiršanas un varas koncentrēšana vidējā un zemākā līmeņa vadītājam.

Centralizācija un decentralizācija nozīmē to robežu, cik tālu organizācijas augstākā vadība nodod kontroli par lēmumu pieņemšanu struktūras zemākajiem vadības līmeņiem.

Organizācijas struktūra (uzbūve) ir tās sadalījums atsevišķās struktūrvienībās — nodaļās, departamentos. Tā nosaka attiecības starp organizācijas elementiem un daļām. Organizācijas struktūra ir atsevišķu uzņēmuma vienību un darbinieku funkciju sakārtošana, lai efektīvi savstarpēji sadarbojoties un kontaktējoties ar ārējo vidi, mērķtiecīgi sasniegtu uzņēmuma mērķus.

Organizācijas struktūra ir veids, kādā tiek sadalītas un koordinētas organizācijas dalībnieku funkcijas. Uzņēmuma struktūras elementi var būt atsevišķi darbinieki, struktūrvienības, filiāles vai pat atsevišķi meitasuzņēmumi.

Uzņēmuma struktūra ir nepieciešama, lai noteiktu un konkretizētu vadības līmeņu savstarpējās attiecības, tiesību, pilnvaru un atbildības sadalījumu.

Uzņēmuma organizācijas struktūras noteikšana:

- dod iespēju katram darbiniekam saprast savu vietu, pakļautību, pienākumus, tiesības, atbildību;
- nodrošina kārtību un objektivitāti darbinieku attiecībās;
- palīdz plānot, organizēt, koordinēt un kontrolēt uzņēmuma darbību;
- nodrošina iespēju regulēt attiecības starp dažādu līmeņu darbiniekiem uzņēmumā;
- izslēdz funkciju dublēšanās iespēju;
- nodrošina iespējas kontrolēt uzņēmuma izmaksas un resursus.

Uzņēmumos veido dažādas struktūras. To veidu nosaka

- uzņēmuma piederība nozarei, darbības veids;
- uzņēmuma lielums, darbinieku skaits;
- uzņēmuma mērķi, stratēģija, attīstība (vai ir pētniecības daļa);
- uzņēmējdarbības vide — ekonomiskie, politiskie un citi spēki ārpus uzņēmuma, kas ietekmē tā darbību;
- viedoklis par varu uzņēmumā (struktūra ir rezultāts cīņā par varu starp uzņēmuma iekšējām struktūrvienībām, kuras vienmēr meklē iespēju savu interešu izvirzīšanai).

2.4. Komandas saliedēšana

Būtisks faktors organizācijas mērķu sasniegšanā ir komanda, kas šo misiju veiks. Ja runājam par KA MK vadīšanu, tad tas nozīmē, ka komandu veido klašu audzinātāji. Atšķirībā no personālvadības teorijā aprakstītajām darbinieku atlases metodēm KA MK vadītajam šajā ziņā nav izvēles – viņam jāstrādā ar skolas direktora apstiprinātajiem klašu audzinātājiem, taču komisijas vadītāja ziņā ir tas, kā šos cilvēkus saliedēt komandā vienota mērķa īstenošanai. Te var atgādināt padomu, ko autore izmanto savā praktiskajā darbībā: „Pirmais solis, lai kļūtu par īstu līderi, ir saprast, kas tu īsti esi, un būt tādām visu laiku.” (Bleka K.) (47,40.lpp.). Šāda konsekvence kļūst aizvien svarīgāka laikā, kad darbinieku uzticība līderiem bieži vien tiek iedragāta. Cilvēki vēlas uzticēties līderiem, bet viņiem ir ļoti daudz argumentu, lai to nedarītu. „Līdera kā svētbildes laiks ir pagājis. Tagad uzticība ir jāiemanto tā netiek vienkārši piešķirta. Cilvēki uzticēsies tikai tam, kurš to ir pelnījis – konkrētai personībai, nevis titulam” (47,41.pp).

Grupas jeb komandas programmas saliedēšanai R. Barets piedāvā sekojošu shēmu:
 Jebkura cilvēciska sistēma, tātad arī KA MK, aptver četrus aspektus (skat. 2.1. tabulu):

2.1. tabula

Jebkuras cilvēciskas sistēmas četri kvadranti

	Iekšējais	Ārējais
Indivīds	PERSONĪBA Personiskās vērtības un pārliecības	RAKSTURS Personiskā rīcība un uzvedība
Kolektīvs	KULTŪRA Grupas vērtības un pārliecības	SOCIĀLĀS STRUKTŪRAS Kolektīvā rīcība un uzvedība

(8, 106. lpp)

- To, kas notiek cilvēka apziņā, atspoguļo viņa personība – augšējais kreisais kvadrants.
- To, kas notiek kolektīvajā apziņā, atspoguļo attiecīgās cilvēku grupas kultūra – apakšējais kreisais kvadrants.
- Cilvēka apziņas ārējās izpausmes ir viņa rīcība un uzvedība, kas ir viņa rakstura atspoguļojums – augšējais labais kvadrants.
- Kolektīvās apziņas ārējās izpausmes ir attiecīgās cilvēku grupas rīcība un uzvedība, kas ir sociālo struktūru atspoguļojums – apakšējais kvadrants.

Iekšējās dimensijas ir viss, kas saistīts ar prāta darbību un tās motīviem, proti, vērtības, pārliecības un domas, kuras kopumā veido cilvēka personību (43), kā arī vērtības un pārliecības, kuras kopumā veido cilvēku kolektīva struktūru. Tā ir apziņas sfēra. To, kas ir iekšpusē, nevar nedz saskatīt, nedz novērot, bet var noteikt vienīgi vērojot cilvēku uzvedību un iesaistoties dialogā ar šiem cilvēkiem. Tieši iekšējie faktori nosaka jebkuras cilvēciskās sistēmas, respektīvi, jebkura cilvēka un jebkuras cilvēku grupas lēmumus. Ārējās dimensijas ir viss, kas saistīts ar rīcību (darbību) un uzvedību. Rīcību un uzvedību nosaka apzināti vai neapzināti cilvēka vai cilvēku grupas motīvi, kuri savukārt izriet no attiecīgo cilvēku vajadzībām.

Tātad visas vērtības un uzvedība ir saistītas ar vajadzībām, bet visas vajadzības ir saistītas ar konkrētiem apziņas līmeņiem. Caur ārējo izpaužas iekšējais, un šīs ārējās izpausmes ir viegli redzamas un novērojamas.

Ja cilvēka vai cilvēku grupas deklarētās vērtības un pārliecības saskan ar šā cilvēka vai cilvēku grupas darbību un uzvedību, tad var runāt par autentiskumu un integritāti.

Autentiskums un integritāte ir pietiekams pamats, lai rastos uzticība. Zināma jebkuru cilvēku grupu vienojošās savstarpējās uzticības pakāpe ir vienīgā vispāratzītā garantija tam, ka attiecīgā grupa darbosies veiksmīgi, uzskata R. Baret (8).

Grupās saliedēšanas programma tiek izstrādāta, pamatojoties uz kopējām vērtībām, kopējo vīziju un misiju. Lai noteiktu organizācijas vīziju un misiju, vadības grupai kopā ar darbiniekiem ir jāizvēlas vērtības, saskaņā ar kurām viņi grib dzīvot. Ar vērtību noteikšanu vēl ir par maz. Vērtības vispirms ir jātransformē uzvedībā un tikai pēc tam jāiekļauj personiskās saskaņošanas, strukturālās saskaņošanas un grupu saliedēšanas programmās. Vērtību saistīšana ar konkrētajiem apstākļiem ir svarīga tādēļ, ka tās rezultātā vērtības kļūst reālas un ir iespējams objektīvi novērtēt atbilstību.

2.5. Motivēšana, tās iespējas klašu audzinātāju metodikās komisijas pārvaldībā

Bieži pedagoģiskajā praksē, sanāsmēs un kursu nodarbībās pedagogi spriež par skolēnu mācību motivācijas nepieciešamību, par tās veidošanas iespējām. Taču tikpat (un varbūt vēl vairāk) vajadzīgi ir motivēti skolotāji un līdz ar to nepieciešama skolotāju motivācija.

Skolotāju motivāciju ietekmē:

ārpuskolas faktori:

- valsts sabiedriski politiskās situācija,
- izglītības politika, lēmumi,
- profesijas prestižs sabiedrībā, atalgojums,

skolas iekšējie faktori:

- vērtību un mērķu orientācija skolā,
- sadarbība ar kolēģiem,
- skolas vide, „klimats”,
- iespēja iesaistīties kopējā skolas dzīvē,
- vadības kompetence, loma.

Redzam, ka iekšējo faktoru ir vairāk, bet ārējiem faktoriem ir plašāka, dziļāka iedarbība ne tikai uz skolotāju, bet uz visiem iekšējiem faktoriem.

Liela daļa skolotāju ir neapmierināti ar savu darbu, strādā bez iedvesmas, ir nomākti un pašizolējas. Cēloņi daļēji ir jau minētajos ārējos faktoros, bet tiem klāt nāk īpašas skolotāju profesijas iezīmes:

- a) pamatā skolotājs nesaņem pozitīvu atpakaļ informāciju par savu darbu, neredz ātrus rezultātus;

- b) mācīšana tradicionāli ir vienas personas darbs; klasē skolotājs visas problēmas risina pats, nereti uzņemas par daudz, izvēlas pārāk augstus mērķus;
- c) mācīšanas laikā viņam vienlaicīgi jānodrošina skolēnu motivēšana un audzināšana; grupu procesu veidošana un vadīšana, saskarsme.

Skolas iekšējā darba smaguma punkti ir:

- nepietiekama savstarpējā komunikācija – konkrētu problēmu skolotājs bieži nenosauc atklāti, skaļi, bet tā vietā pie katras izdevības tiek izrādīta vispārēja neapmierinātība;
- trūkst prasmes lietišķo un personisko konfliktu risināšanā, tādēļ neviesojas labvēlīgs mikroklimate;
- cilvēku savstarpējās attiecībās dominē hierarhiskā domāšana, nav pašiniciatīvas, pašierosmes un atbildības.

Motivācijas veidošana. No skolai akūtu nepieciešamām vajadzībām un no motivācijteorijas atziņām izriet šādi nosacījumi darbinieku motivēšanai:

- jāatrod, jāatzīst un jānovērš traucējumi darba apstākļos un organizācijā;
- tie faktori, kurus iespējams ietekmēt, jāmaina tā, lai varētu apmierināt skolotāju vajadzības;
- skolotāju saimei jānodrošina cik iespējams droša nākotnes perspektīva (klašu noslogojums, telpu sadalījums, skolotāju slodzes, mācību līdzekļu iegāde, izvietojums u.c.);
- jāizskauž hierarhiska domāšana, vairāk jāattīsta līdzdarbība, darbs grupās, projektos, jāiesaista plānošanā, lemlēmšanā, izvērtēšanā u.c. darbībās;
- kolektīvam nepieciešams kopīgs vadmotīvs, ar ko kolēģiem saistīt savu domāšanu un rīcību (35,16.lpp.).

Īpašs jautājums ir skolotāju darba novērtēšana. Atzīmes maz izsaka par personības un talanta attīstību. Skolas mācīšanās vēl aizvien pirmām kārtām ir grāmatu mācīšanās ar virzību uz atzīmi (novērtējumu). Izņēmums ir mācīšanās darbībā, piemēram, projektu mācības. Dažādas izjūtas, intuīcija, sasniegumu piedzīvojums, arī bailes, prieks, vai sāpes – viss, kas piedzīvojums reālās situācijās, mācībās, spēlē tikpat lielu lomu kā loģiskā domāšana. Mācības skolā ar kognitīvo pieeju, ar teorētiskumu lielākoties attīsta „loģisko” kreiso smadzeņu puslodi, tajā pašā laikā „kreatīvā” labā smadzeņu puslode, kura veido vienotu skatījumu un kompleksu domāšanu, tiek atstāta novārtā. Ne visus sasniegumus var un vajag novērtēt ar atzīmēm (ballēm), svarīgs ir vārdisks vērtējums, atzinība, izaugsme procesā, skolēna un skolotāja pašvērtējums.

Negatīvu iespaidu skolā rada arī dažkārt pārāk izteiktā darba dalīšana. Nevar stingri nošķirt mācīšanu no audzināšanas, skolotāja darbu no audzinātāja, jo māca un audzina abi (t.i., visi).

Skolotāju neapmierinātību ar darbu pastiprina arī vairākas skolā vērojamas pretrunas. Mūsdienās darba tirgū no darbiniekiem aizvien vairāk pieprasa spēju strādāt komandā, bet skolā tajā pašā laikā noteicošais ir individuālais darbs un individuālais novērtējums. Šis princips ir nosaucams par dzīvei naidīgu, jo tas runā pretī cilvēkam kā sabiedriskai būtnei. Jo ilgāks ir mācību laiks, jo vairāk cilvēks atsvešinās no kompleksās dzīves īstenības. Skolotāji sāk strādāt, pazīdami tikai skolu un augstskolu,

2.6. Vadīšanas īpatnības izglītībā

Runājot par izglītības pārvaldību, lielākā daļa zinātnieku uzsver tās robežu elastīgumu (izglītības zinātne ir daudzdimensionāla, jo saistīta ar socioloģiju, pedagogiju, izglītības politiku utt.) un mērķtiecīgumu (T. Bušs). Pārvaldības mērķorientācijas principu teorētiski izstrādājuši Dž. Odiorns un Dž. Hambls. Tas balstās uz atziņu, ka mērķtiecībai un mērķiem ir centrālā vieta pārvaldības procesā.

Izglītības zinātnes pētnieku domas par pārvaldības teoriju izmantošanu izglītības iestāžu un tās struktūrvienību vadīšanā nav vienotas. Vieni (*Handy, R. Aitken, 1986; D. Haag, 1982(Celma)*) piekrīt tam, ka jebkura skola ir organizācija, tāpēc skolai ir pieņemami ražojošas organizācijas darbības principi, un skolu pārvaldībā ir lietojamas šo organizāciju pārvaldības teorijas un modeļi, taču tādi pētnieki kā (*H.L. Grey, 1987 L. Bell, 10972*) noraida menedžmenta modeļu un teoriju pielietošanu izglītībā, uzskatot, ka pārvaldība izglītībā fundamentāli atšķiras no citu organizāciju pārvaldības, jo skolu kā nekomerciālas organizācijas rīcībā nav to tehnoloģiju un finanšu resursu, ar kādiem darbojas ražojošās organizācijas. Savukārt trešā zinātnieku grupa, (*B. Evarards, G. Moris, 1990 R. Želvis, 2000*), argumentējot viedokli par izglītības iestāžu atšķirību no komercorganizācijām, kā galveno argumentu min skolu vadītāju lielo laika trūkumu, kas nepieciešams vadības procesa nodrošināšanai, atšķirīgos skolotāju viedokļus par mērķu sasniegšanas ceļiem, lomu maiņas nepieciešamību skolu vadītāja darbā, taču kā galvenā atšķirība tiek minēts darbs ar bērniem, nevis precēm.

Kā apkopojumu iepriekš minētajam varam uzskatīt domu, ka „viss skolotāja darbs satur menedžmenta elementus un no šī viedokļa ikviens skolotājs ir menedžeris” (*B. Evarards, G. Moris, 1990*)(15).

Vadīšana kā jauns termina izglītības iestāžu vadīšanā radījis jaunus terminus izglītības iestāžu vadīšanā radījis jaunus mērķus, uzdevumus un procesus organizācijas iekšējā vidē, bet menedžments piedāvā tehnoloģijas, kā šos mērķus sasniegt. Menedžments izglītībā parasti ietver:

- nākotnes vīzijas, mērķu un uzdevumu noteikšanu;
- progresa plānošanu, mērķu sasniegšanu;
- resursu (cilvēku, materiālo, finanšu, laika) izmantošanu, lai mērķi tiktu efektīvi sasniegti
- attīstības procesa (sasniegumu mērīšana un salīdzināšana ar plānoto) vadīšanu un kontrolēšanu;
- standartu noteikšanu un attīstīšanu (*B. Everards, G. Moris*) (15).

Latvijas izglītības reformu raksturīga iezīme ir reakcija uz strauju jaunu iniciatīvu izplatību un decentralizāciju. Šajā brīdī sarežģītākais uzdevums ir panākt daudzo un dažādo iniciatīvu saprātīgu līdzsvaru un koordināciju (OECD). Ja reformu sākumā tika iesaistīta daudzpusīga palīdzība no ārpuses, tad patreizējā laika posmā nācija sāk attīstīt savu identitāti un tradīciju apziņu un pārstrādā agrāk pieņemtos likumus, lai atspoguļotu savas valsts prioritātes, tradīcijas un vērtības, pēc nepieciešamības mācītos no citu valstu pieredzes (33).

Izglītības attīstībā pašlaik sāk iezīmēties jauna paradigma, ko vispārējā menedžmentā apzīmē ar jēdzienu „haosa pārvaldība”. Kā atzīmē A. Klauss, „pārvaldības teorijas, kuras caurstrāvo ticība sistēmu strukturēšanas un vadāmības iespējām, nespēj novērst aplamu attīstību, nespēj atrast un likt lietā spēku, kas varētu visu par labu vērst... Ir jāsecina, ka tradicionālā pārvaldības tehnoloģija ir sasniegusi savu iespēju robežu. Ir pienācis laiks kaut kam jaunam un neparastam. Ir jāatzīst, ka pārvaldība ir ne tikai kārtības iedibināšana un noturēšana, bet tā ir arī haotiska, jo:

- pārvaldības subjekts un objekts – cilvēks – kā jūtu un intuīcijas būtne ir juceklīgs. Cilvēka rīcība un lēmumi racionāli nav izskaidrojami līdz galam. Cilvēku attiecības ir tik komplicētas, ka tās nevar pakļaut totālai ietekmēšanai un vadīšanai. Tās pretojas likumu un noteikumu saku uzmaukšanai;
- vērtības ir iespējams definēt tikai tīri racionāli, vērtību sistēmu konfliktus principā var regulēt, bet kultūras savā evolūcijā galu galā izvairās no visiem likumiem;
- arī formāli teicami organizētā uzņēmumā pastāv neformālas struktūras, kas nepakļaujas disciplīnai un mazāk reaģē haotiski (Klauss)

Minētās iezīmes spilgti izpaužas un darbojas izglītībā, visos tās līmeņos, veidos un struktūrās. Katrā izglītības iestādēs tās ir daudzveidīgas, kvalitatīvi atšķirīgas no

tradicionālajām organizācijām, kas ražo materiālos labumus. Izglītības kā sabiedrības darbības fenomena rezultāts ir kvalitāte, jebkuri kvalitatīvie dati tikai parādīs fonu, iezīmēs tendences, taču neparādīs cēloņus un neformulēs ieteikumus problēmu risināšanai. Tādēļ, kā iesaka O. Zīds, izglītības vadībā ir jāsāk izmantot „haosa menedžmentu”, kas nozīmīgs ar to, ka process ir pirms struktūras izveides, kad tiek meklēti spēki, kas virza un satur kopā skolu vai jebkuru citu izglītības iestādi kā organizāciju (53).

Gan sākotnējā organizācijas darbības posmā, gan jau izveidotā struktūrā, tai īstenojot paredzētos uzdevumus, kas parasti ir formulēti institūcijas attīstības projektā, vienādi nozīmīgi un līdzvērtīgi pastāv un darbojas racionālais un iracionālais, prāts, prāts un jūtas, noskaņojums, intuīcija un emocijas. No šī racionāli netveramā rodas idejas, kas formulējas misijā, vīzijā, darbības prioritātēs un mērķu hierarhiskajās struktūrās. No abstraktā, konceptuālā un stratēģiskā rodas konkrētais un empīriskais, kas sevi iemieso skolas kā organizācijas attīstības projektēšanā un darbībā.

Praktiskajā darbībā ikvienam vadītājam būtu jāspēj radīt haosu – noārdīt veco kārtību, pastāvošās struktūras un sakārtotību. Pēc tam kopīgi ar domubiedriem, kuri parasti veido vadības komandu, būtu jāatrasa ikviena institūcijas dalībnieka (pedagogs, skolēna, vecāku, izglītības sadarbības partneru u.c.) iniciatīva un aktivitāte, jāpanāk, lai ikviena cilvēka attieksmes, intuīcija, kreativitāte pamostos un atraisītos, kopdarbībā analizējot, lemjot, kopīgi darbojoties un izvērtējot sasniegto. Būtiski, lai šajā pārvaldības aspektā vadītājs motivētu ikviena karjeras izaugsmi, veicinātu identifikācijas un piederības apziņu savai skolai vai citai izglītības sistēmas institūcijai.

Izglītības attīstībai raksturīgas nepārtrauktas pārmaiņas, kā kustība no pārejas un haosa uz sakārtotību, sasniedzot līdzsvaru un stabilitāti, un tad – no jauna šo līdzsvaru izjaucot, nosacīti radītajā kaosā meklētu jaunas attīstības idejas un risinājumus. Pārmaiņu procesā iestājas „organizācijas nāve”, ja līdzsvars pastāv ilgstoši, ja neparādās problēmas un netiek meklēti to risinājumi, ja organizācijas attīstība ir lēni evolucionējoša bez pārmaiņām un pārsteigumiem ikdienas dzīvē un darbībā.

2.7. Klašu audzinātāju metodiskās komisijas pārvaldības modelis

Izglītības vadībā nepastāv viens vispārīgs izglītības vadīšanas teorētiskais modelis, jo izglītības zinātnei kā sociālajai zinātnei ir sarežģīta daba, kas nepatraukti mainās. Šīs pārmaiņas var tikt skaidrotas ar dažādām teorijām, turklāt katra teorija var būt pamatota un pareiza, tādējādi situāciju sociālajās zinātnēs mēdz traktēt kā „konceptuālo plurālismu” (*Bolman, L.G., Deal, T.E., 1984*) (15). Konceptuālais plurālisms raksturīgs izglītības

vadīšanai, jo tās sistēma sastāv no ļoti dažādām institūcijām. Tādējādi, izmantojot dažādus teorētiskus modeļus, varam izglītības sistēmu skaidrot vispārīgi vai katru tās sastāvdaļu atsevišķi. D. Celma, kas, iepazīstoties ar izglītības iestāžu un to struktūrvienību vadīšanas pieredzi vairākās Eiropas valstīs, konstatējusi, ka līdz ar varas decentralizāciju gan pašvaldību, gan skolu līmenī veidojas atšķirīga varas dalīšana starp personālu un vadību (15,132.lpp.).

Varas decentralizācija rada vajadzību radīt jaunas struktūras, noteikt vadītāju lomu jaunajās struktūrās un palielināt pilsoņu atbildību, skolas personāla atbildību par skolas rezultātiem. Pārvaldības saturu, kā tas minēts jau iepriekš, iespējams atklāt ar dažādu modeļu palīdzību. Līdz ar to tādas struktūras kā skolēnu pašpārvalde, skolas padome u.c. kļūst par visas skolas pārvaldības sastāvdaļu. Tādējādi var secināt, ka skolas un izglītības sistēmas kopumā tiek raksturotas kā sistēmas, kuru apakšstruktūras ir savā starpā saistītas. Organizācijas struktūras veido attiecības starp iestādes darbiniekiem, un tās ir sakārtotas noteiktā hierarhijā. Šādus pārvaldības modeļus, kurus sauc par formālajiem modeļiem, pētījis T. Bušs, un pēc viņa uzskatiem, formālie modeļi apskata organizācijas kā hierarhiskas sistēmas, kurās vadītāji lieto racionālus līdzekļus, lai sekotu izvirzītiem mērķiem. Vadītāju rokās ir oficiālā vara organizācijā, un viņiem ir jāatskaitās finansētājiem par savas iestādes darbību (56).

Formālajiem pārvaldības modeļiem T. Bušs konstatējis vairākas kopīgas iezīmes:

- organizācijas formālajos modeļos tiek apskatītas kā sistēmas;
- tiek veidota oficiāla organizācijas struktūra;
- organizācijas struktūras ir hierarhiskas. Tajās tiek uzsvērtas vertikālas attiecības ar personālu;
- skolas un koledžas tiek uzskatītas par mērķorientētām organizācijām;
- formālajos modeļos tiek pieņemts, ka vadītājs lēmumu pieņem racionāli;
- lēmumu pieņemšana tiek pakļauta organizācijas mērķu sasniegšanai;
- formālā pieeja saskata vadītāja varu saistībā ar viņa ieņemamo amatu.

Autore, izanalizējusi šīs iezīmes, konstatē, ka arī KA MK ir viena no sistēmas apakšstruktūrām, un tās pārvaldības modelim jāiekļaujas visas struktūras modelī, tā izveidē vadoties no jaunākajām atziņām skolvadības teorijās. Piemēram, ja skolas vadītāja uzdevums šodien ir veidot mācīties spējīgu organizāciju, tad formālajiem modeļiem nav nākotnes, uzskata D. Celma (15,133.lpp). Arī autore atbalsta šādu pieeju. Skolas struktūra ir jādecentralizē, vara jādelegē, un jāveido personāla grupas, kas uzņemas atbildību gan par

organizācijas vīzijas un mērķu izvirzīšanu, gan par to realizāciju. Te arī saskatāmas KA MK iespējas skolas audzināšanas mērķu īstenošanā.

Jaunākajā zinātniskajā literatūrā par skolvadību (60) saskatāma tendence mainīt formālos vadības modeļus un piedāvāt jaunus. Atkarībā no pieejas pārvaldīšanas procesam tie sadalīti divās grupās: izglītojošā vadīšana un pārveidojošā vadīšana.

Izglītojošā vadīšana, kurā vadīšana tiek raksturota kā organizācijai raksturīga pazīme vai īpatnība, ne tikai kā organizācijas vadītāja darbība. Vadīšana tiek saistīta ar vīziju, stratēģiju un ar mācīšanu un mācīšanos kā centralizētiem procesiem skolā. Šī forma nosaukta par izglītojošo vadību. Šādai vadīšanai mūsdienās raksturīgi:

- skaidri formulēti un visiem zināmi mērķi;
- mērķtiecīga izglītības programmas koordinēšana;
- audzēkņu progresu novērošana;
- nodrošināta skolotāju profesionālā attīstība;
- skolotāju darbības stimulēšana;
- atklātība vadības procesos.

Savukārt, iedziļinoties 20. gadsimta deviņdesmito gadu laikā notikušajās pārmaiņās sabiedrībā, kas turpinās arī šobrīd, uzsākušās diskusijas par „vadības stilu nepastāvīgā un mainīgā laikā” (*Stola, Finks, 1996*). Šo diskusiju rezultāts ir pārveidojošās vadīšanas modelis, ko raksturo lomu maiņa starp vadītāju un sekotājiem, galveno vērību pievēršot savstarpējām attiecībām organizācijā. Šādai pārvaldības pieejai raksturīgi:

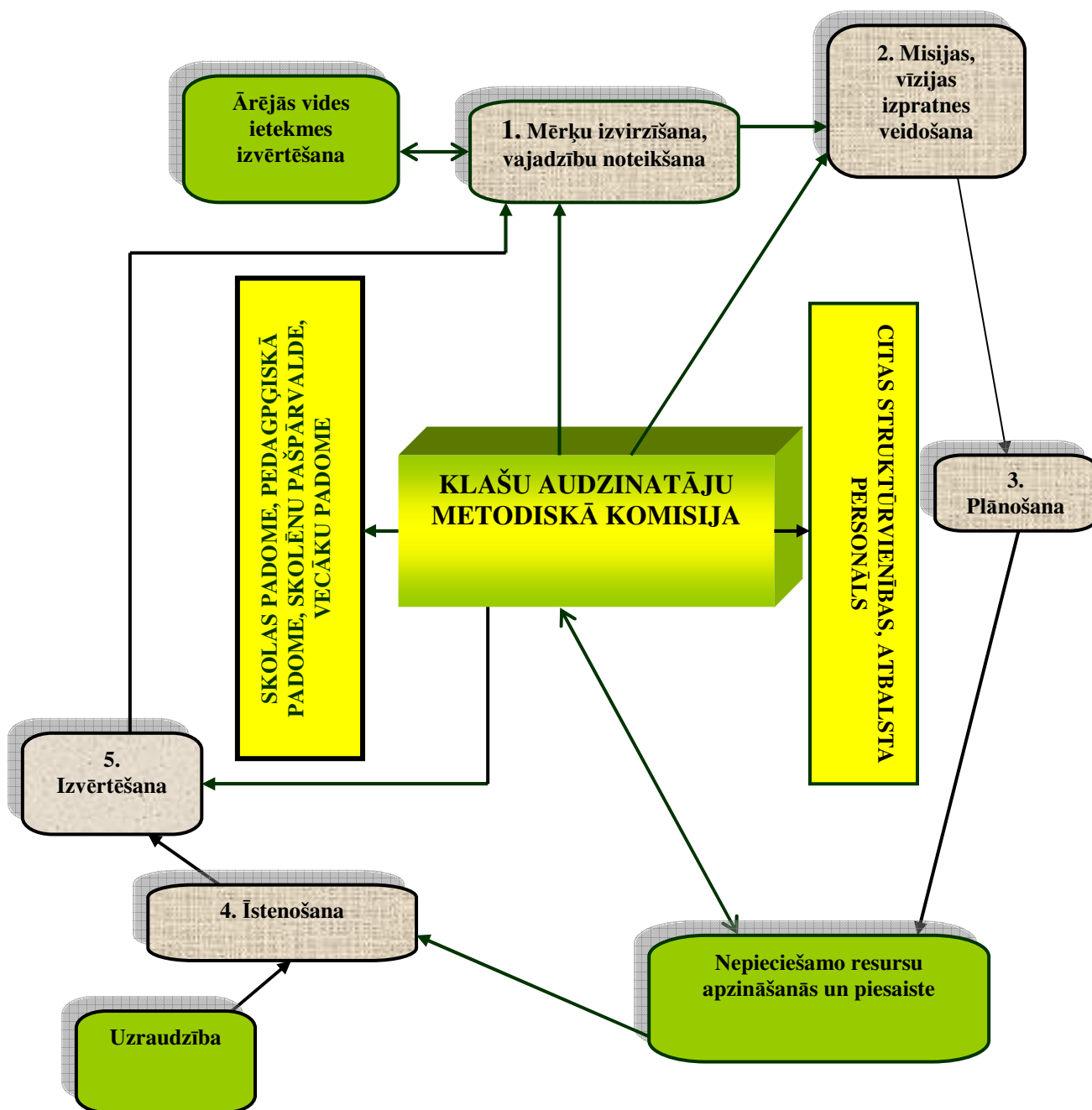
- skaidra skolas vīzija, dalīta atbildība, realizējot skolas mērķus;
- individuāls vadītāja atbalsts ikvienam skolotājam;
- atalgojumi skolotājiem;
- intelektuāla stimulēšana;
- modelēšana;
- kultūras attīstība (59).

Izanalizējot iepriekš minētās pieejas skolu vadīšanā, un veidojot hipotētisku KA MK pārvaldības modeli, autore uzskata, ka jāņem vērā vispārējās izglītības vadības modeļu iezīmes, secinot, ka šim modelim ir jābūt:

- mērķorientētam, ar mērķi uz vērtīborientētas organizācijas izveidi;
- formālam sistēmmodelim, jo tajā jāpastāv organizācijai kā sistēmai ar noteiktiem struktūrelementiem
- racionālam mērķu, uzdevumu izvirzīšanā un to sasniegšanai nepieciešamo līdzekļu izvēlē

- uz sadarbību vērstam.

Pētījuma autore uzskata, ka KA MK pārvaldības modeļa būtība atklājas klašu audzinātāju sadarbības nodrošināšanā ar citām skolas struktūrvienībām vienoto mērķu – vērtīborientētas organizācijas izveidē un piedāvā sekojošu KA MK pārvaldības modeli: (skat. 2.4. att.).



2.4. att. KA MK pārvaldības modelis (sastādīja autore)

Analizējot šo modeli, redzam, ka to veido vadīšanas procesa darbības, kas sākas ar mērķu izvirzīšanu un beidzas ar novērtēšanu., un, izmantojot šo modeli, vadītājs var lietot metodes un paņēmienus, kas veicina veiksmīgu sadarbību starp personālu.

Autores piedāvātajā modelī eksistē gan vertikālā, gan horizontālā sadarbība – notiek informācijas apmaiņa starp augstākstāvošajām institūcijām, un ikvienam MK loceklim ir saistoši skolas padomes un pedagogiskās padomes lēmumi, taču autore uzskata, ka modelis vairāk akcentē horizontālo sadarbību, komisijas locekļiem iesaistoties dažādu struktūrvienību un interešu grupu darbības programmu veidošanā, tādējādi nodrošinot ikviena komandas locekļa līdzdalību komisijas darbā un līdz ar to arī visas skolas veidošanas procesā par vērtīborientētu organizāciju.

Mērķu izvirzīšanai, tāpat arī misijas un vīzijas izpratnes veidošanai būtu jābūt skolas padomes prioritātei, jo tā ir skolas kā organizācijas augstākstāvošā struktūrvienība, tuvākais skolas direktora sadarbības partneris, skolas padomes struktūra parasti tiek veidota pēc partnerību principa, un parasti tajā ietilpst arī audzināšanas darbību koordinējošs pedagogs (KA MK vadītājs). Skolas padomes funkcijas noteiktas Izglītības likumā un konkrētās skolas Nolikumā. (skat. 1. nodaļu).

Plānošanas fāzē notiek audzināšanas darba plānošana, piesaistot kolēģus no citām struktūrvienībām saskaņojot attiecīgās intereses, resursus un kompetences. Šajā fāzē notiek gan stratēģiskā plānošana (audzināšanas programmu izveide), gan arī ikdienas darba plānošana.

Plāna īstenošana ir skolas ikdienas darbs, un KA MK šajā posmā pats svarīgākas ir kases stundu kvalitātes sekmēšana.

Izvērtēšanas fāzē tiek savākta un apkopota informācija par vadīšanas procesa laikā iegūtajiem rezultātiem, KA MK pārvaldībā tie varētu būt klašu audzinātāju pašvērtējuma ziņojumi, kas satur darbības analīzi atbilstībā ar izvirzīto mērķu kritērijiem.

Skolai kā vērtīborientētai organizācijai un KA MK kā tās struktūrvienībai ir svarīgs nākotnes redzējums un kultūras izpratne. Autores piedāvātajā modelī nākotnes redzējumu saskatīt un kopējās vērtības veidot palīdz darbinieku iesaistīšana mērķu, vīziju izvirzīšanas un realizēšanas procesos.

Autore uzskata, ka piedāvātais KA MK pārvaldības modelis atbilst patreizējām ārējās vides prasībām un vajadzībām un tas var nodrošināt KA MK kā skolas struktūrvienības attīstības projekta veiksmīgu īstenošanu.

Šis modelis izmantojams pamatskolu KA MK pārvaldībā pašreizējā situācijā, jo:

- tas veidots, bastoties uz jaunākajām atziņām vadības zinātnēs;

- tas ir teoriju vienkāršots atspoguļojums, ko vadītāji var pilnveidot atbilstoši savas skolas vajadzībām;
- modelī vienkāršotā veidā attēlota vadīšanas procesa būtība, kas bieži nav skaidra skolas darbiniekiem un skolēniem.

Vadoties no izveidotā modeļa, var izveidot darbības programmu. Šim nolūkam vispirms jāveic iepriekšējās darbības analīze un izvērtēšana, tai seko prioritāšu izvirzīšana turpmākajam laika posmam. MK darbības mērķis atvasinās no visas skolas mērķa, akcentējot komisijas darbības specifiku.

2.8. Klašu audzinātāju metodiskās komisijas darbības programma

Ievērojot pētījuma pirmajā nodaļā analizētās KA MK darbības funkcijas un uzdevumus, kā arī otrajā nodaļā atklātās pārvaldības iezīmes, tiek veidota MK darbības programma.

Prioritātes:

1. izvērtēt skolēnu un pedagogu tiesību un pienākumu sabalansētību izglītības iestāžu iekšējo kārtību reglamentējošos dokumentos, aktualizēt skolēnu pašvērtējuma lomu pienākumu, tiesību un atbildības aspektā;
2. rast iespējas bērnu un jauniešu pašapkalpošanās prasmju attīstīšanai un sabiedriski derīgā darba veikšanai izglītības procesā, motivējot skolēnus iesaistīties skolas vides sakārtošanā;
3. veicināt klašu audzinātāju un izglītības iestādes un/vai pašvaldības atbalsta personāla efektīvu sadarbību;
4. izvērtēt un pilnveidot izglītības iestāžu administrāciju un skolēnu pašpārvalžu sadarbību izglītības procesā. (VJIC)

Mērķis: akcentēt audzināšanu kā mijiedarbību, kas īstenojas savstarpējā izpratnes un uzticēšanās gaisotnē, kuru kopīgi veido pedagogi, skolēni un viņu vecāki.

Uzdevumi :

1. turpināt veidot „es – piederīgs ” izpratni savai ģimenei, klasei, skolai, pagastam, nācijai, valstij, uzsverot atbildīgas rīcības lomu konkrētā situācijā un akcentējot patriotiskuma jūtu ieaudzināšanu;
2. paaugstināt klases stundu metodisko un profesionālo sagatavotību, palielināt stundas audzinošo lomu.
3. rosināt skolēnos pašapziņas, drosmes un rīcības seku apzināšanās ieaudzināšanu;

4. sekmēt skolas un ģimenes tālāku sadarbību skolēnu vērtību orientācijas veidošanā;
5. turpināt prasmju un iemaņu pilnveidi gatavībai rīkoties nestandarta situācijās

Darbības virzieni:

		Informatīvās sēdes
	Organizatoriski	Semināri
1. bloks	pedagoģiskie pasākumi.	Konferences
		Pedagoģiskie lasījumi
		Utt.
		Programmas izstrāde
		Darbs pie metodiskās tēmas (tās apzināšana, izstrāde, īstenošanas aktivitātes, utt.)
		Pedagogu tālākizglītības iespējas, to nodrošināšana
		Darbs ar jaunajiem pedagogiem
		Darba pieredzes apkopošana, popularizēšana, veicināšana
2. bloks	Metodiskais darbs	Projektu darbs
		Sadarbība (citām MK skolā, pilsētā, novadā, valstī, ārzemēs)
		Metodisko materiālu sistematizēšana, metodiskās bāzes papildināšana
		Atklātie pasākumi
		Citas aktivitātes
		Darba analīze, izvērtēšana
		Programmas īstenošana
		Klases stundu vērošana
3. bloks	Pārraudzība	Dokumentācijas izpilde
		Iesaistīšanās skolas, pilsētas un novada aktivitātēs
		Sadarbība ar ģimeni
		Atbalsts sniegšana skolēnam, skolēnu izpēte
4. bloks	Darbs ar skolēniem	Atbalsta sistēmas izveide skolēnam
		Skolēnu izpētes darba metodes

		Saskarsmes veidošana
		Skolēnu pienākumi, tiesības
		Atpūtas aktivitātes
5. bloks	Iekšējā vide	Svētki
		Tradīcijas

Autores piedāvātā programma sastāv no 5 blokiem, kas aptver galvenās KA MK darbības jomas: organizatoriskie pedagoģiskie jautājumi, metodiskais darbs, pārraudzība, darbs ar skolēniem, iekšējā vide. Paredzamās aktivitātes katrā no blokiem skola izplāno pēc savas konkrētās situācijas, sadarbojoties ar citām struktūrvienībām (skat. modeli).

Modeļa izveidē un ieviešanā, kā arī piedāvātās darbības programmas realizēšanā būtiska loma ir pamatskolas KA MK darbības izpētei un analīzei, kas tiks veikts nākamajā nodaļā.

3. PAMATSKOLAS KA MK DARBĪBAS UN PĀRVALDĪBAS SPECIFKAS ANALĪZE

3.1. Pētījuma metodoloģija

Lai iegūtu datus pētījumam, tika izmantots gadījuma pētījums, kura būtība ir tā, ka pētāmā problēma tiek pētīta, izmantojot vienu vai dažus gadījumus (23,49. lpp). Pētījumam tika izraudzītas divas Z rajona pamatskolas – X pamatskola un Y pamatskola. (respondenti vēejās palikt anonīmi). Šo skolu izvēli noteica tas, ka viena (X pamatskola) ir ar nelielu izglītojamo skaitu – skolā ir apvienotās klases, savukārt otra (Y pamatskola) ir rajona lielākā pamatskola, kurā darbojas arī paralēlklases, tātad, pēc autores domām, šīs divas skolas arī lielā mērā atklāj tās problēmas un īpatnības, kas raksturīgas pamatskolām Latvijā, līdz ar to nodrošinot pētījuma validāti.

Šajās skolās tika veikta padziļināta, nestrukturēta intervija ar KA MK vadītāju, audzinātāju anketēšana, kā arī skolas darbību reglamentējošo dokumentu analīze.

Aptaujas anketa tika sastādīta, par pamatu ņemot A. Kausa piedāvāto anketu.

3.2. Pētījuma respondentu raksturojums

Kā jau iepriekš minēts, Y pamatskola ir skolēnu skaita ziņā lielākā Z rajona pamatskola – 2008./2009. mācību gadā tajā mācās 538 skolēni un strādā 31 pedagoģiskais darbinieks. Skola realizē 2 izglītības programmas – pamatizglītības pirmā posma (1.-6. klasei) izglītības programmu un pamatizglītības pirmā posma (1.-6. klasei) pedagoģiskās korekcijas izglītības programmu. Visiem pedagogiem ir augstākā izglītība, pieci pedagogi ieguvuši maģistra grādu un 11 pedagogi – papildspecialitāti.

Skolā ir 23 klašu komplekti, par klašu audzinātājiem strādā 23 pedagogi.

X pamatskola savukārt skolēnu skaita ziņā ir viena no mazākajām rajona pamatskolām – 2008./2009. mācību gadā skolā mācās 49 skolēni (pamatskolas posmā), strādā 12 pedagogi. Skola realizē divas izglītības programmas – pirmsskolas izglītības programmu un pamatskolas izglītības programmu. Nelielā skolēnu skaita dēļ skolā ir apvienotās klases, (pavisam 5 komplekti), septiņi pedagogi strādā uz nepilnu likmi, četri no viņiem strādā divās izglītības iestādēs, divi – trīs izglītības iestādēs. Klases audzinātāja pienākumus veic gan skolas direktore, gan viņas vietniece izglītības jomā. Skolā ir kvalitatīvs pedagogu sastāvs, visiem ir augstākā izglītība, vienam – maģistra grāds pedagoģijā.

3.3. Klašu audzinātāju metodiskās komisijas darbības pārvaldība X pamatskolā un Y pamatskolā.

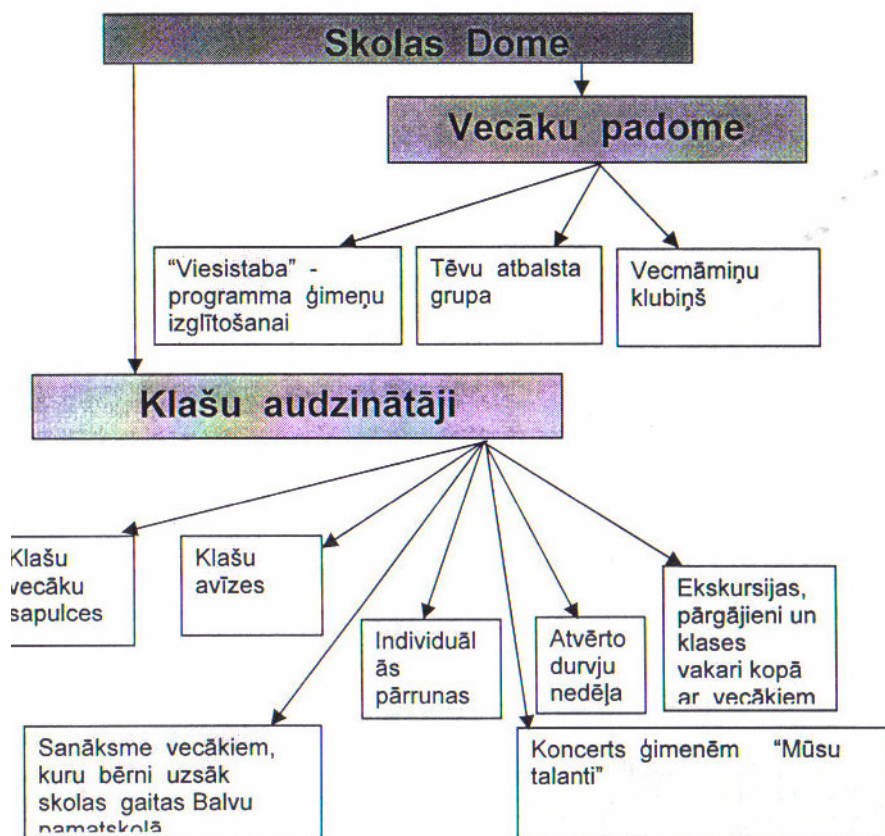
Iepazīstoties ar KA MK darbību Y un X pamatskolās, tika veikta šo skolas darbu reglamentējošo dokumentu un KA MK dokumentācijas izpēte un analīze, intervija ar skolu KA MK vadītājiem un skolu klašu audzinātāju anketēšana.

Y pamatskolā noskaidrots, ka KA MK vadītāja ir pedagogs ar lielu metodiskā un organizatoriskā daba pieredzi. Viņa ir arī skolas direktora vietniece audzināšanas darbā (0,5 likmes), māca un audzina 4.a klasi, ar savu pieredzi veiksmīgi piedalījies valsts metodisko izstrādņu skatē, iegūstot trešo vietu. Par savām galvenajām darbības jomām MK vadītāja uzskata klašu audzinātāju profesionālās kompetences un vecāku pedagoģiskās kompetences paaugstināšanu. Metodisko komisiju veido 23 audzinātājas ar dažādu pieredzi audzināšanas darbā. Metodiskā atbalsta nodrošināšanai viss komisijas sastāvs tika iesaistīts skolas audzināšanas programmas izveidē 2006. gadā. Šī programma ietver visu audzināšanas darba saturu un ir skolas darbu reglamentējošs dokuments.

Iepazīstot skolas darbību reglamentējošus dokumentus un KA MK dokumentāciju, noskaidrojās, ka pārdomāti izstrādāta skolas sadarbības shēma ar audzēkņu ģimenēm. Sadarbības tematika un vecāku pedagoģiskās izglītošanas saturs ir iekļauti skolas audzināšanas darba programmā. Sadarbības sistēma ar ģimeni tiek veidota kā vertikālajā (pašvaldība, skola, klase, individuāla ģimene), tā arī horizontālajā (skolas darba plānošanas taktika un stratēģija, vecāku dienas, klašu sapulces, atvērto durvju dienas, koncerti, ekskursijas, pārgājieni, projekti, veselības dienas, vecvecāku klubiņš) dimensijā. Lai veiksmīgi īstenotu skolas un ģimenes sadarbību, tiek izstrādāti:

- skolas mērķi un uzdevumi
- sadarbības formas un saturs
- sadarbības vadīšanas shēma
- sadarbības rezultātu analīze.

Skolas sadarbības modelis ar audzēkņu ģimenēm skatāms 3.1. attēlā. Sadarbības procesā tiek iesaistīta skolēna ģimene, skolēni, kases audzinātājs, interešu izglītības pulciņu vadītāji, skolas atbalsta personāls (logopēds, medmāsa, psihologs, bibliotekāre), skolas vadības komanda, skolas Dome, vecāku kolēģija, sabiedrība (policija, ugunsdzēsēji, nodarbinātības dienests).



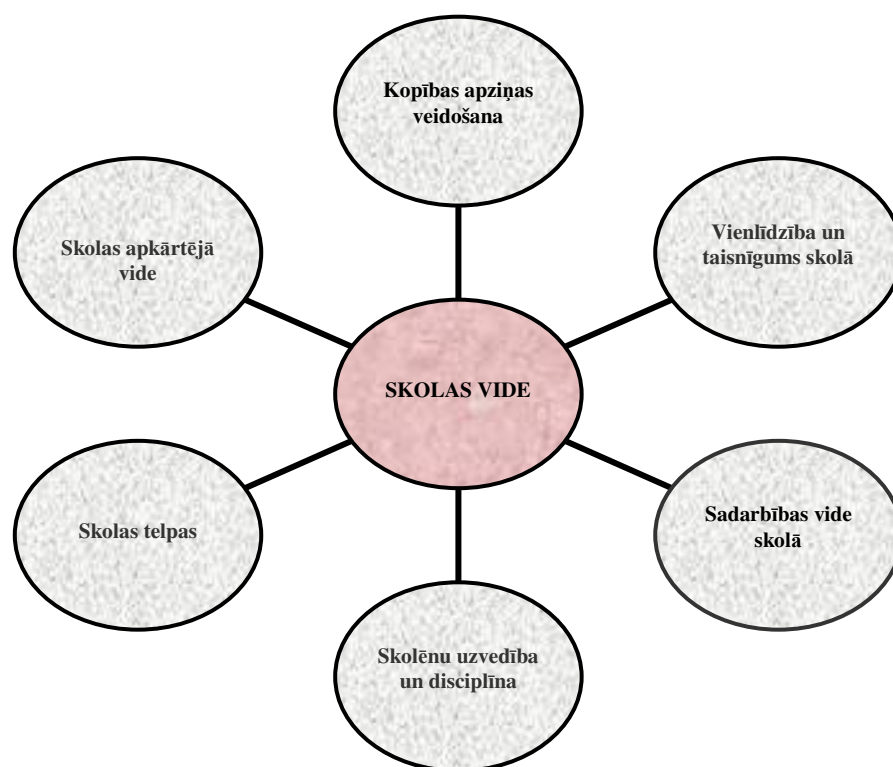
3.1. att. Y pamatskolas sadarbības modelis ar audzēkņu ģimenēm (7)

Kā redzams 3.1. attēlā, sadarbība ar skolēnu ģimenēm notiek gan vertikālā, gan horizontālā līmenī, turklāt šajā sadarbībā iesaistot arī vecvecākus.

Kā stiprās puses savā MK vadītājas darbā tiek minētas labvēlīgas un darbīgas atmosfēras un psiholoģiskās vides radīšanu kolektīvā, komisijas darbībā ievērojot šādus principus:

- pēc iespējas augstāka kvalitāte;
- orientācija uz pasūtītāju (audzēkni);
- motivēts personāls;
- mijiedarbība, kopīgas intereses;
- komunikācija visos līmeņos;
- nepārtraukta profesionālā pilnveidošanās, radošums, jauninājumi.

Skolas metodiskā komisija rūpējas arī par skolas darbības omu „Skolas vide”, un kopā ar citām struktūrvienībām veikusi vides izpēti, novērtēšanu un izvirzījusi uzdevumus tās uzlabošanai (skat. 3.2.att).



3.2. att. skolas vides komponenti Y pamatskolā

Kā redzams 3.2. attēlā, Y pamatskolas vidi veido skolas telpas, skolas apkārtējā vide, kopības apziņas veidošana, vienlīdzība un taisnīgums skolā, sadarbības vide skolā, skolēnu uzvedība un disciplīna.

Savukārt skolas pašvērtējuma ziņojumā lasāms, ka skolas vide nepārtraukti tiek uzlabota gan materiālā veidā, gan veidojot labvēlīgu skolas mikroklimatu un uzlabojot savstarpējās attiecības. (skat. pielikumu).

Analizējot skolas darbības jomu par vadības kvalitāti, noskaidrojas, ka nepieciešams uzlabot sadarbību starp dažādām skolas struktūrvienībām, bet kā stiprās puses minētas pašvērtējuma prasmju apgūšana, skolas komandas saliedēšana kopīgu mērķu realizācijā. (skat. pielikumu).

Autores uzmanību piesaistīja pozitīvie sadarbības elementi Y pamatskolā:

- KA MK darbs tiek plānots, vadīts, kontrolēts, analizēts.
- Regulāri tiek papildinātas zināšanas, ar tām daloties MK.
- Klašu audzinātājiem tiek plānota un sniegta regulāra profesionāļu palīdzība CSDD speciālists, VUGD speciālists, elektrodrošības speciālists, karjeras izvēles konsultants.
- Izveidota savstarpējās labākās pieredzes kartotēka.

- skolas darba efektīva un mērķtiecīga plānošana, kas balstīta uz visu līmeņu analīzi, metodiskā centra pilnveidošanu
- skolas kolektīvs 5 teorētiskās un praktiskajās nodarbībās apguvis skolas pavērtēšanas teorētiskos pamatus un iemaņas;
- skolā izveidota un radoši darbojas metodiskā padome, kas sevī ielauj MK vadītājus, skolas vadību, bibliotekāri;
- skolā izveidota sistēma, pēc kuras notiek skolas darba analīze, nosakot tās darbības stiprās un nepieciešamos uzlabojumus, analīzes darbā iesaistot pēc iespējas plašāku auditoriju;
- skolā izstrādāti visu darbinieku amatu apraksti, kas izdiskutēti un darbojas,
- skolā veikta optimāla pienākumu sadale skolas administrācijas vidū, darbs norit koleģiāli un radoši.
- Skolas darbu regulē koleģiāli izstrādāta reglamentējošo dokumentu pakete.

Iepazīstoties ar X pamatskolas KA MK darbības pārvaldību, noskaidrojās, ka tā tiek organizēta saskaņā ar skolas Nolikumu un MK reglamentu. Metodiskās komisijas vadītāja sadarbojoties kopā ar citām skolas struktūrvienībām izveidojusi visaptverošu audzināšanas darba sistēmu (skat. pielikumu) Rūpīgi izplānotas audzināšanas darba formas un metodes:

1. Mācību stundas
2. Klases audzinātārstundas;
3. Klases ārpusstundu aktivitātes;
4. Ar valsts svētkiem un skolas tradīcijām saistītie sarīkojumi;
5. Konkursi, olimpiādes, sacensības;
6. Interesu izglītība;
7. Izglītojošas lekcijas skolēniem par drošību, veselību, karjeras izvēli utt.;
8. Sadarbība ar vecākiem (skat. 5. pielikumu)

Ir izveidoti kases audzinātāja darba noteikumi (skat. pielikumu)

Klašu audzinātāju MK pārvaldību apgrūtina tas, ka audzinātājam jāstrādā apvienotajās klasēs, kas ir nokomplektētas vienīgi pēc parastās aritmētikas – lai kopā būtu vismaz 8 skolēni. Trūkst metodiska atbalsta šādas klases audzināšanai, arī pati komisijas vadītāja nav saņēmusi vajadzīgo atbalstu no augstākstāvošajām institūcijām.

X pamatskolā kašu audzinātāju MK tiek virzīta uz skolēnu pašiniciatīvas atraisīšanu un sekmēšanu, rosinot skolēnus piedalīties dažādās rajona un valsts mēroga aktivitātēs.

Izvērtējot abu skolu KA MK pārvaldību, atklājās vairākas kopīgas iezīmes, kā arī atšķirības. Tās apkopotas 3.1. tabulā.

Pārvaldības īpatnības KA MK darbībā

Kopīgais	Atšķirīgais
Mērķu un uzdevumu izvirzīšana Reglamentējošu dokumentu pakete Darbības plānošana Darbības pārvaldība Sadarbība ar atbalsta personālu u.c. skolas struktūrvienībām Metodiskās pieredzes apkopošana Darbības izvērtēšana Sākumskolas posmā klases audzinātājas ir arī pagarinātās grupas audzinātājas un māca audzināmā klasē gandrīz visus priekšmetus.	Viena audzinātāja audzina 2 klases (apvienoto klasi) (X pamatskola) Klases stundās bieži tiek pieaicināti dažādu dienestu speciālisti (Y pamatskola) KA MK vadītāja darbs ir apmaksāts (Y pamatskola) KA MK vadītāja koordinē skolas pašpārvaldes darbu (X pamatskola) KA MK koordinē ārpusklases pasākumus (X pamatskola) Motivēšana (Y pamatskolā klases audzinātāju pašvērtējums tiek ņemts vērā, nosakot piemaksu pie darba algas par darba kvalitāti, X pamatskolā - ne

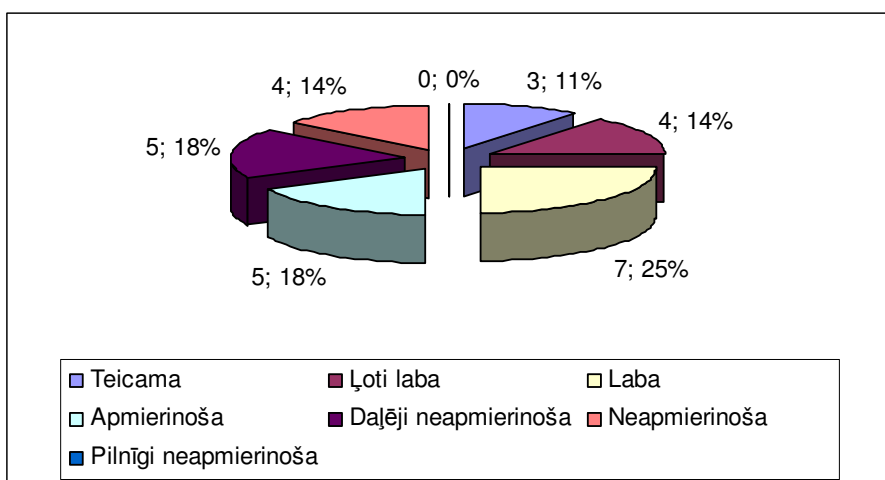
Kā redzams no 1.3. tabulas, pamatskolās KA MK darbībā notiek mērķu un uzdevumu izvirzīšana, darbības pārvaldība, plānošana un izvērtēšana, sadarbība ar skolas struktūrvienībām un atbalsta personālu, ir izstrādāta darbību reglamentējošu dokumentu pakete (skat. pielikumu).

Atšķirības KA MK pārvaldībā saistās ar katras skolas specifiskajām īpatnībām.

Analizējot pētījumā gūto informāciju, var secināt, ka šo skolu KA MK pārvaldība atbilst vērtīborientētas organizācijas pārvaldībai.

3.4. Skolas darbinieku sadarbības vērtējums

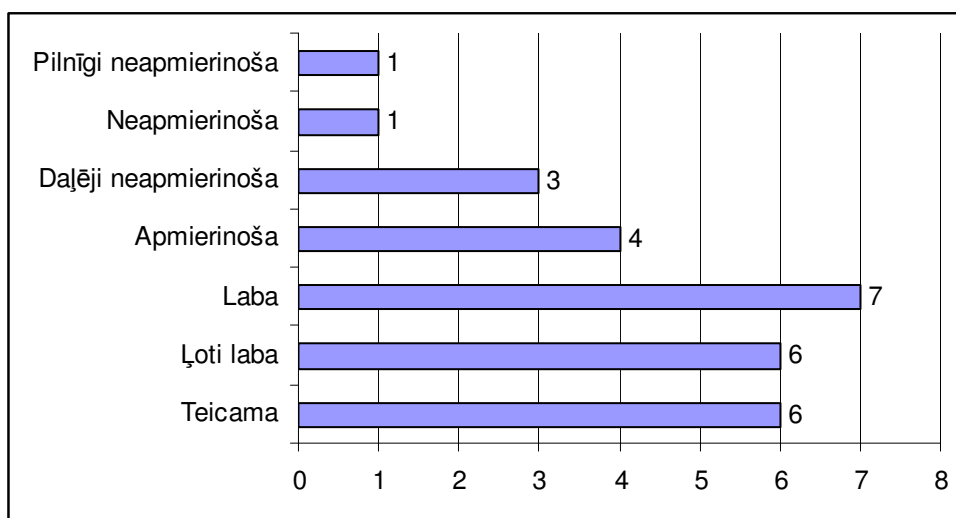
Kā jau iepriekš minēts, vērtīborientētu organizāciju raksturo sadarbība gan starp komandas locekļiem, gan arī starp tās struktūrvienībām. Veicot respondentu apauju par sadarbību klases audzinātāju starpā, iegūtie rezultāti atspoguļoti 3.3. attēlā:



3.2. att. Klases audzinātāju savstarpējās sadarbības vērtējums

Kā redzam 3.3. attēlā, respondentu atbildes sadalās diezgan vienmērīgi, taču neviens neuzskata, ka sadarbība būtu pilnīgi neapmierinoša. Vienāds skaits respondentu – 5 jeb 18% uzskata, ka sadarbība ir apmierinoša un daļēji apmierinoša, 7 respondenti jeb 25% to vērtē kā labu, 4 jeb 14% - kā ļoti labu. Autore uzskata, ka šāds sadarbības vērtējums pieņemams pozitīvi.

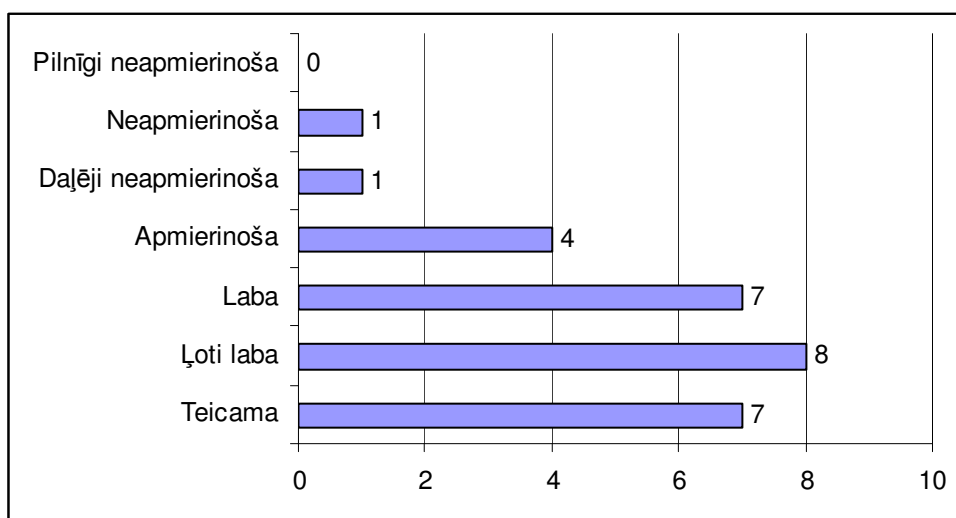
Analizējot sadarbības vērtējumu starp vadību un padotajiem (skat. 3.3. attēlu), redzam, ka to 1 respondents vērtē kā neapmierinošu un 1 - kā pilnīgi neapmierinošu.



3.3. att. Sadarbības starp vadību un padotajiem vērtējums

3.3. attēlā redzam, ka vienāds skaits respondentu – 6 – sadarbību starp vadību un padotajiem vērtē kā teicamu un ļoti teicamu, 7 respondenti – kā labu.

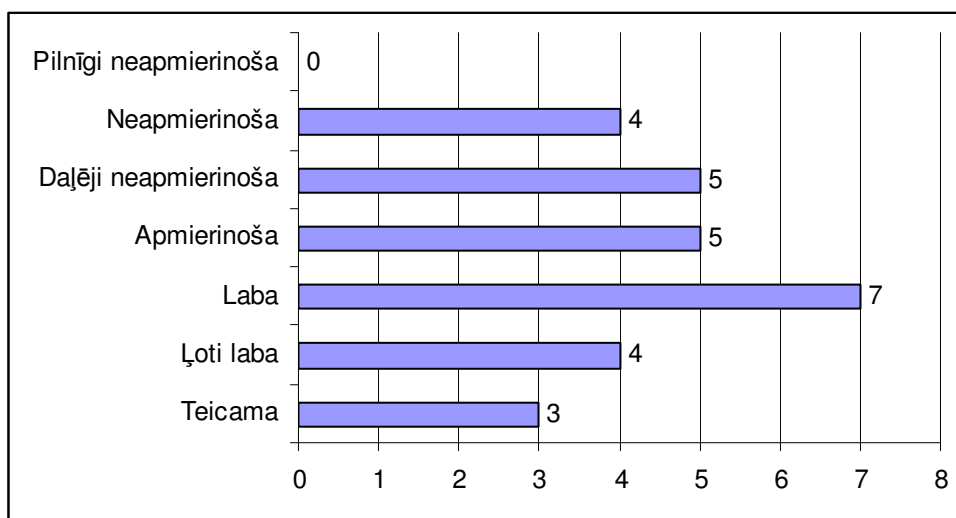
Sadarbības starp skolas darbiniekiem parādīta 3.4. attēlā.



3.4. att. Sadarbības starp skolas darbiniekiem vērtējums

Redzam, ka arī starp skolas darbiniekiem, pēc respondentu vērtējuma, pastāv laba sadarbība – neviens respondents to neatzīst par pilnīgi neapmierinošu, bet vairums to vērtē kā teicamu, ļoti labu un labu (attiecīgi 7; 8; 7 respondenti).

3. 5. attēlā atspoguļots respondentu vērtējums sadarbībai starp skolas struktūrvienībām.



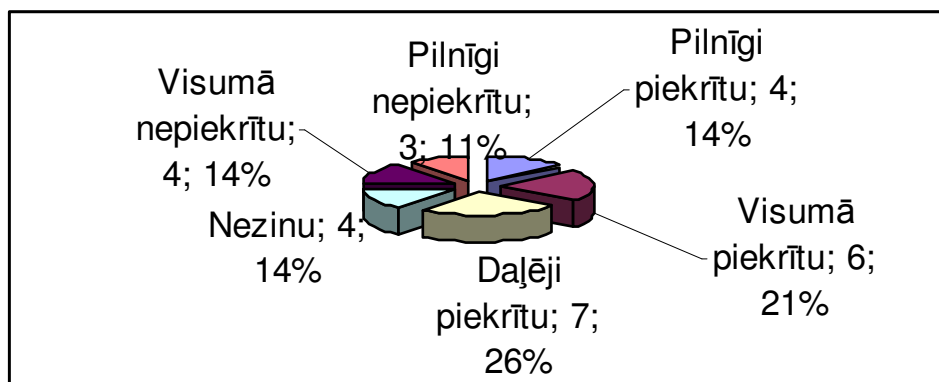
3.5. att. Sadarbības starp skolas struktūrvienībām vērtējums

Kā jau iepriekš minēts, KA MK nepieciešamas sadarboties ar citām skolas struktūrvienībām. Aptaujāto respondentu viedoklis liecina, ka šī sadarbība vērtējama pozitīvi – neviens neuzskata to par pilnīgi neapmierinošu, četri respondenti atzīst, ka tā ir neapmierinoša, bet visi pārējie – daļēji apmierinoša, apmierinoša, laba, ļoti laba un teicama (attiecīgi 4;5;5;7;4 un 3 respondenti).

3.5. *Klašu audzinātāju viedokļi par metodiskās komisijas darbību*

Anketā bija ietverts arī jautājumu kopa, lai izzinātu respondentu viedokli par KA MK darbību.

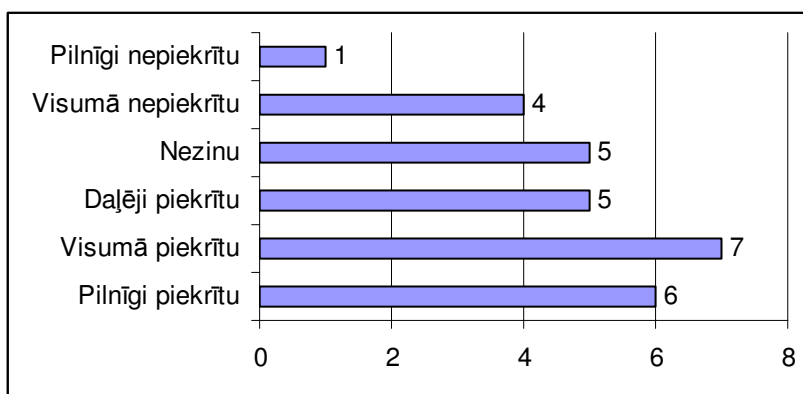
Respondentiem nācās novērtēt apgalvojumu „Mēs augstu vērtējam krietnu darbu, izmantojot septiņus vērtējuma kritērijus: pilnīgi piekrītu, visumā piekrītu, daļēji piekrītu, nezinu, visumā nepiekrītu, pilnīgi nepiekrītu. Iegūtos rezultātus skat. 3.6. attēlā.



3.6. att. Krietna darba vērtējums respondentu skatījumā

3.6. attēlā redzams, ka pozitīvas atbildes – pilnīgi piekrītu, visumā piekrītu un daļēji piekrītu snieguši 17 jeb 61% respondentu. Vienāds skaits respondentu – 4 – vai nu nezina, vai visumā nepiekrīt, bet 3 jeb 11% - pilnīgi nepiekrīt šim apgalvojumam. Autore secina, ka kopumā šajās skolās krietns darbs ir cieņā, un tas liecina par komandas virzību kopīga mērķa sasniegšanā.

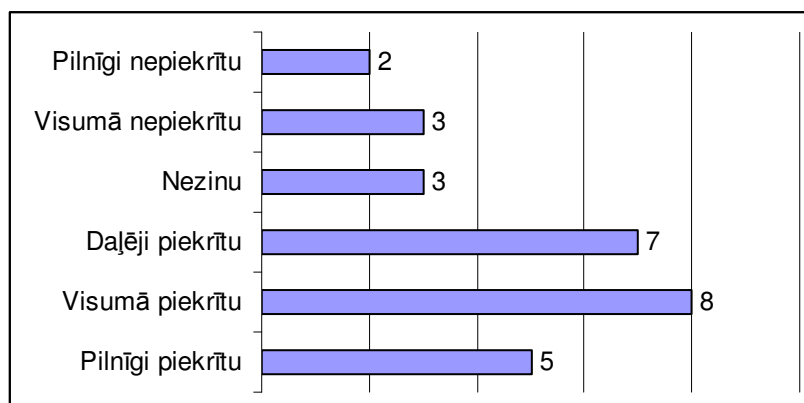
Nākamo apgalvojumu – mūsu skolas KA MK ierosmes rosīgi atbalsta klašu audzinātāji – tika novērtēts sekojoši (skat. 3.7. att.):



3.7. att. Respondentu atbalsts KA MK ierosmēm darbā

Arī šo apgalvojumu pozitīvi vērtē lielākā daļa respondentu – 18. Apstiprinājums tam tika gūts, arī iepazīstoties ar abu skolu dokumentāciju – pašvērtējuma ziņojumu un skolu akreditācijas rezultātiem – visās jomās šo skolu darbības kvalitātes vērtējumi ir vai nu labi, vai augsti.

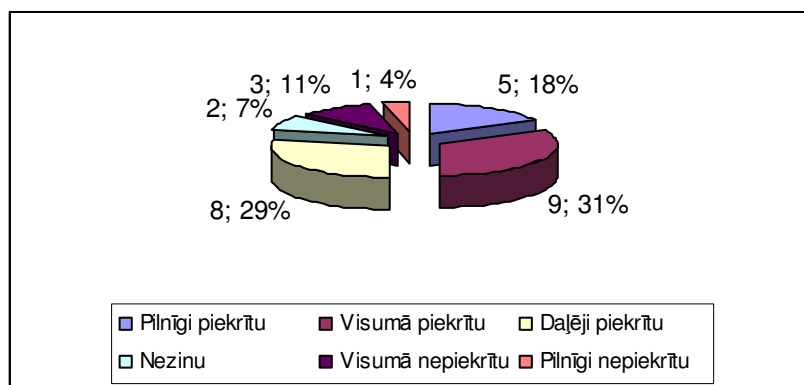
Arī apgalvojuma „ Skolas darbojas ar lieliem sasniegumiem” piekrīt lielākā daļa respondentu (skat. 3.8.att.):



3.8. att. Skolas darba panākumu vērtējums

Kā redzams 3.8. attēlā, 20 respondenti lepojas ar skolas panākumiem. Tas liecina par skolas darbinieku pašvērtējumu, kā arī par struktūru sadarbības augstu līmeni, jo tikai komandas darbā var panākt augstus rezultātus un vienlaicīgi arī lepnumu par šiem panākumiem.

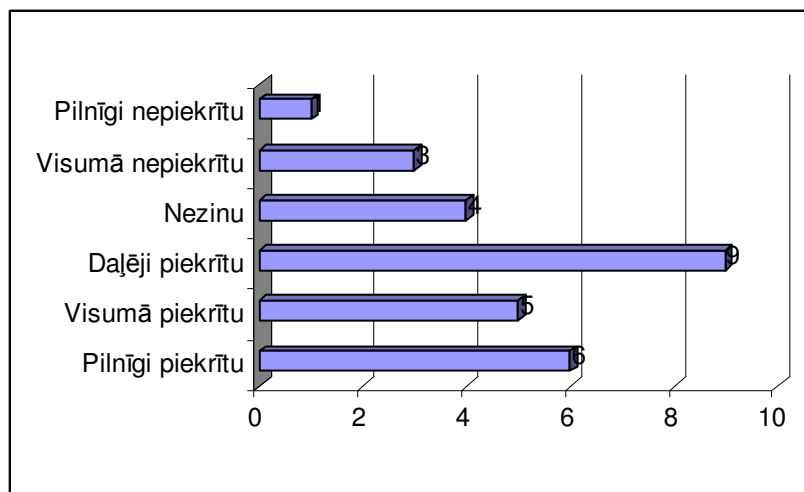
Turpinājumā tiek vērtēts apgalvojums „Mūsu skolas KA MK ir patīkams darba stils”. Rezultātus skat. 3.9. attēlā.



3.9. att. Respondentu viedoklis, vai skolas KA MK ir patīkams vadības stils

3.9. attēlā redzam, ka komisijas vadības stils tiek vērtēts patīkams, vai nu pilnīgi, vai daļēji tam piekrīt lielākā daļa respondentu (71%).

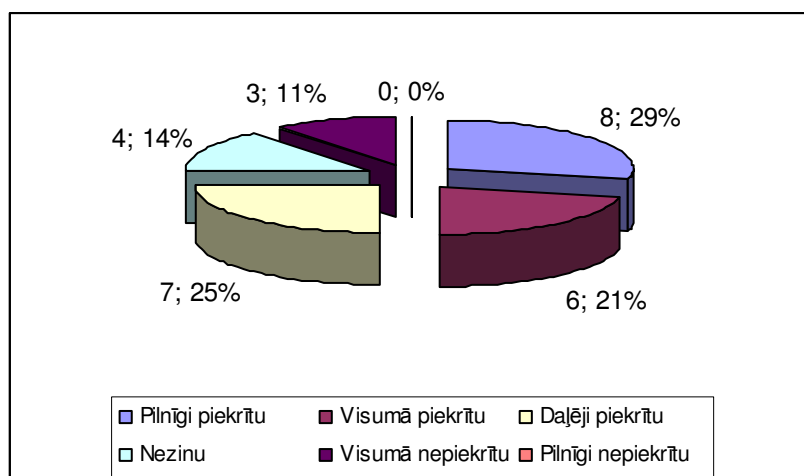
Kā aprakstīts šā pētījuma 2. nodaļā, vērtīborientētu organizāciju raksturo arī tās spēja un prasme efektīvi pārvaldīt tās rīcībā esošos resursus. Autore šo rādītāju par sevišķi būtisku uzskata tieši skolu un to struktūrvienību izvērtējumā, jo lielākā daļa skolu rīkojas ar pieticīgiem resursiem. Respondentu viedokli resursu efektīvu izlietošanu skat. 3.10. attēlā.



3.10. att. Respondentu viedoklis par resursu efektīvu izmantošanu

Kā redzam 3.10. attēlā, visvairāk respondentu – 9 – tikai daļēji atzīst, ka resursi tiek izlietoti efektīvi, pilnīgi tam piekrīt 6 respondenti. Autore šādus rādītājus interpretē ar uzskatu neviennozīmību resursu sadalē, kas, kā uzskata autore, parasti izraisa domstarpības un diskusijas. Taču tas nav nekas satraucošs – demokrātisku un vērtīborientētu organizāciju raksturo tās dalībnieku prasme izvērtēt, novērtēt organizācijas darbību. Šajā jomā (resursu sadalē) nepieciešamas organizēt diskusijas, viedokļu apmaiņas, lai spētu pieņemt izvērtētu un optimālu lēmumu.

Organizācija var strādāt efektīvi, kā komanda vienīgi tad, ja darbinieki uzticas viens otram, kā rī, ja vadība uzticas padotajiem. Arī pētījumā par KA MK darbības vērtējumu respondenti tika lūgti izvērtēt uzticības līmeni savā skolā. (skat. 3.11. att.)

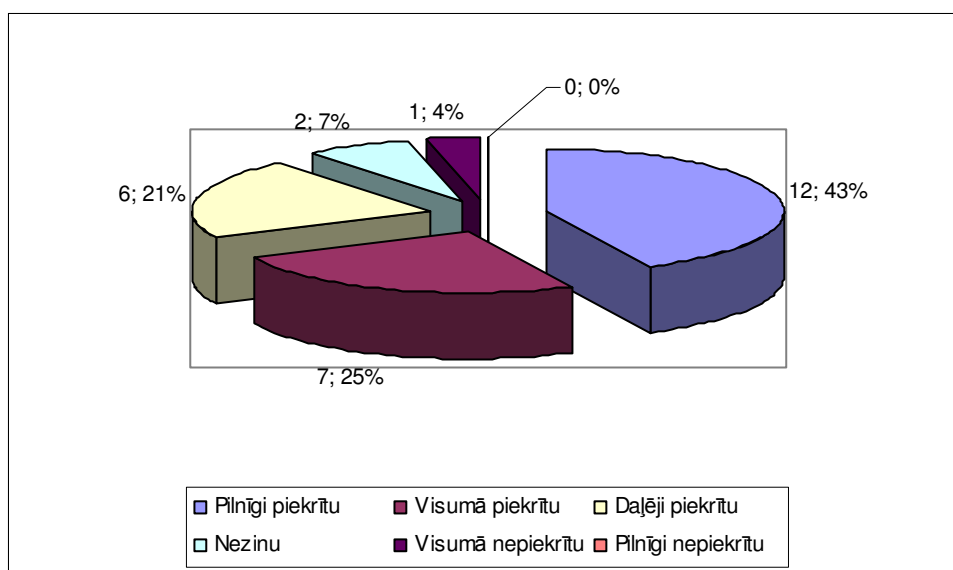


3.11. att. Respondentu viedoklis, vai skolā uzticas darbiniekiem

Kā redzam 3.11. attēlā, neviens respondents neatzīst, ka viņam skolā neuzticas. 4 jeb 14% respondentu nav nezina, vai viņiem uzticas, bet 7 (25%) tikai daļēji izjutuši šo uzticību. Autore uzskata, ka turpmākā darbā ir vēl neizmantotas iespējas uzticības vairošanā.

3.6. *Klašu audzinātāju metodiskās komisijas vadītājas darbības raksturojums*

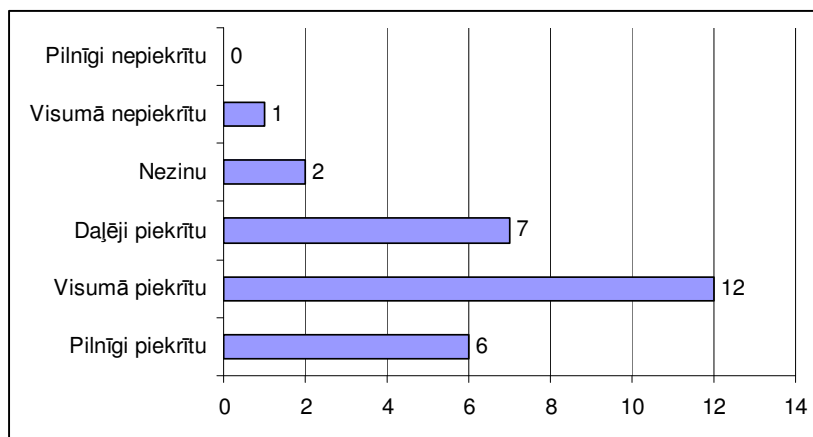
Pētījumā svarīgi bija izzināt respondentu viedokli par metodiskās komisijas vadītāja darbību. Autore uzskata, ka ļoti būtiski, lai audzinātājs komisijas vadītāja personā justu atbalstu savai darbībai, un spētu lūgt palīdzību sarežģītās situācijās (skat. 3.12. att.)



3.12. att. Respondentu atzinumi par KA MK vadītājas atbalstu audzinātājiem

3.6. attēlā visvairāk – 6 jeb 21% no visiem respondentiem uzskata, ka MK vadītāja sniedz atbalstu kašu audzinātājiem, visumā tam piekrīt 7 jeb 25%, 6 jeb 21% atzīst, ka daļēji piekrīt.

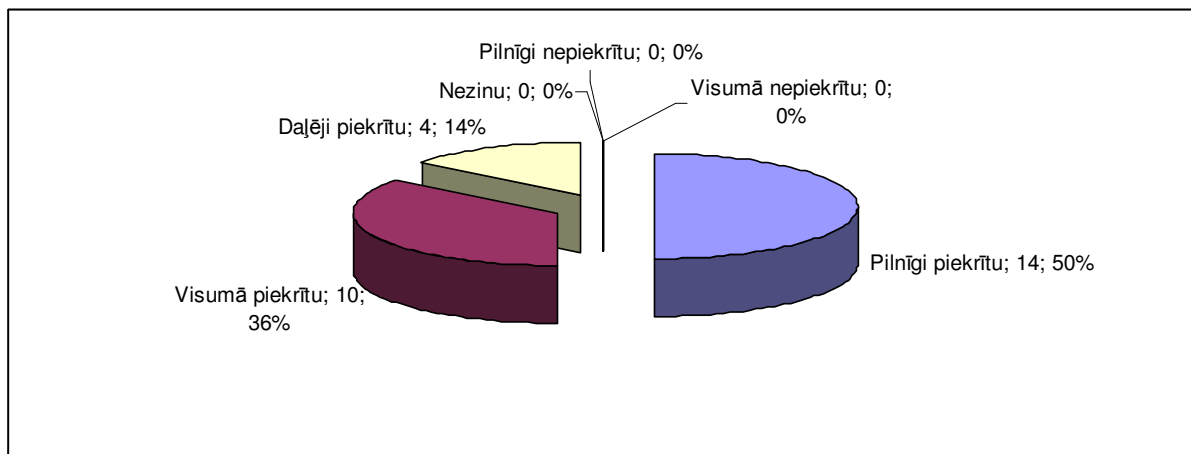
Līdzīgi tika sniegtas atbildes uz jautājumu, par KA MK pieejamību nepieciešamības gadījumā. (skat. 3.13. att.):



3.12. att. Respondentu atzinumi par KA MK vadītājas pieejamību nepieciešamības gadījumā

3.7. attēlā redzam, ka gandrīz puse respondentu (12) visumā piekrīt, ka KA MK vadītāja viņiem ir pieejama nepieciešamības gadījumā. Divi respondenti snieguši atbildi „nezinu”. Autore to interpretē kā situāciju, kad šiem respondentiem nav bijusi nepieciešamība satikt KA MK vadītāju.

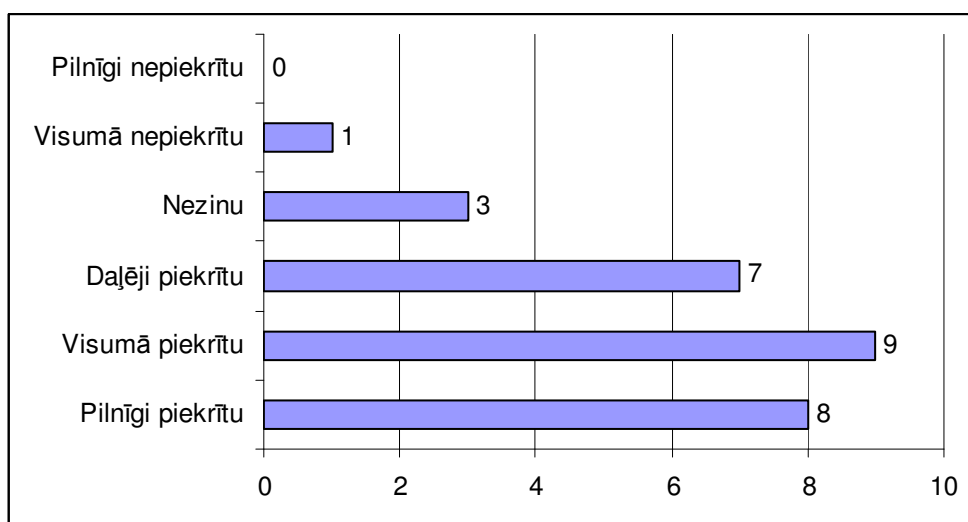
Jebkuras darbības organizēšanā ļoti svarīga ir iespēja savlaicīgi saņemt nepieciešamo informāciju. Arī KA K vadītājam savlaicīgi un regulāri jāinformē audzinātāji par aktualitātēm, pieņemtajiem lēmumiem u.t.t. (skat. 3.13. att.)



3.13. att. Respondentu viedokļi par to, vai KA MK vadītāja savlaicīgi sniedz nepieciešamo informāciju

Puse no respondentiem atzīst, ka KA MK vadītāja savlaicīgi sniedz nepieciešamo informāciju, 36% tam visumā piekrīt, bet 14% piekrīt daļēji. Tas liecina par KA MK vadītāja kompetenci un operativitāti informācijas aprites nodrošināšanā.

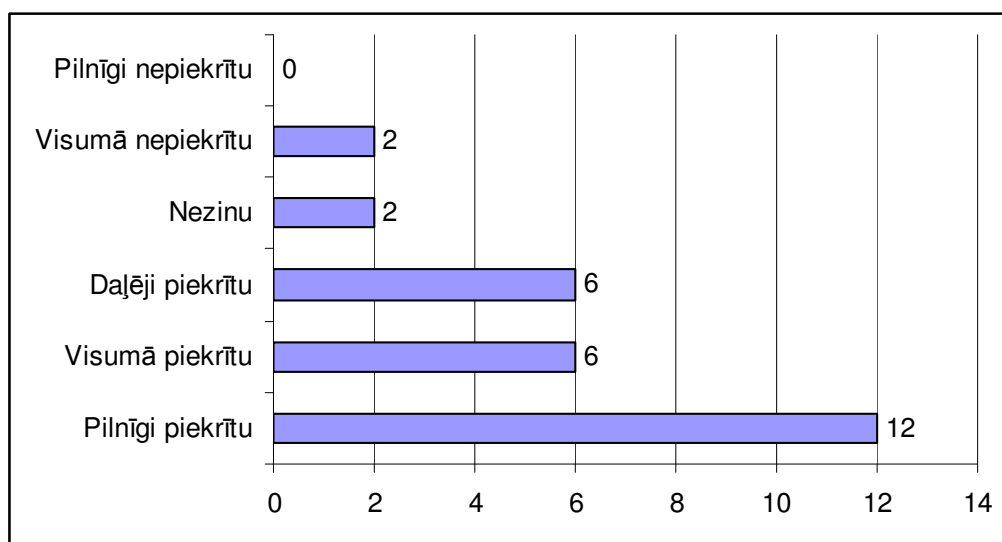
Vērtīborientētu organizāciju raksturo tās dalībnieku vēlme, spēja un iespēja pilnveidot savu profesionalitāti. Skolā tas iespējams, arī pārņemot kolēģu pozitīvo pieredzi, kā arī vadītāja pieredzi. Vadītājam jārosina darbinieki pilnveidoties profesionāli. KA MK var ieteikt apmeklēt kursus, iepazīt pozitīvu pieredzi dažādās ekskursijās uz citām skolām, kā arī izmantojot citādas darba formas, tādēļ arī pētījumā bija vēlme noskaidrot, vai KA MK vadītāja rosina darbinieku profesionālo varēšanu. Rezultātus skat. 3.14. attēlā.



3.14. att. Respondentu viedokļi par to, vai KA MK vadītāja rosina audzinātāju profesionālo varēšanu

Kā redzam 3.14. attēlā, 24 pētījuma dalībnieki atzinīgi vērtē KA MK darbību šajā aspektā. Iespējams, ka šajā jomā tik augsts vērtējums ir arī tādēļ, ka profesionālā tālākizglītība ir viens no skolotāja tiešajiem pienākumiem, un tādējādi profesionālās varēšanas pilnveidošana notiek nepārtraukti.

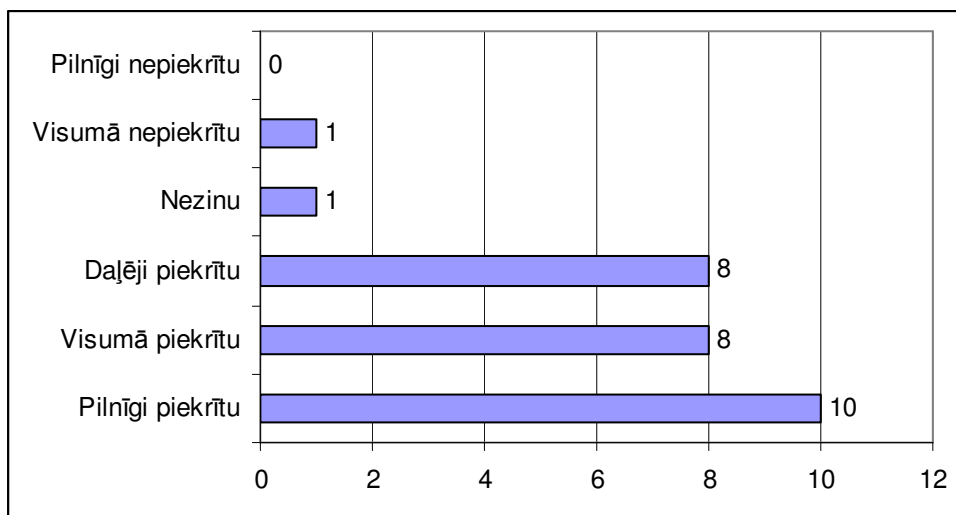
Labu vadītāju raksturo lietišķa un objektīva attieksme pret darbiniekiem. Šā kritērija vērtējumu skat. 3.15. attēlā.



3.15. att. Respondentu viedokļi par to, vai KA MK vadītāja ir lietišķa un objektīva

Kā redzam 3.15. attēlā, šīs īpašības piemīt pētījuma skolu KA MK vadītājām. – kopumā tikai 4 respondenti tam vai nu nepiekrīt, vai arī nav viedokļa par šo jautājumu.

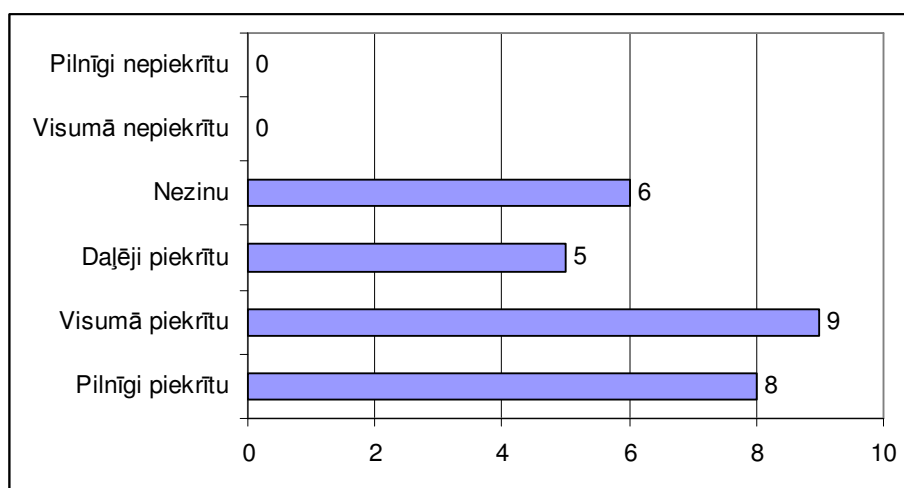
Labai adarbībai ar darbiniekiem noder tādas vadītāja īpašības kā līdzsvarotība un mierīgums. Respondentu viedokļi par šīm KA MK vadītāju īpašībām skat..3.16. attēlā:



3.16. att. Respondentu viedokļi par to, vai KA MK vadītāja ir līdzsvarota un mierīga

3.16. attēlā redzam,, ka abās skolās KA MK vadītāja raksturota kā līdzsvarota un mierīga.

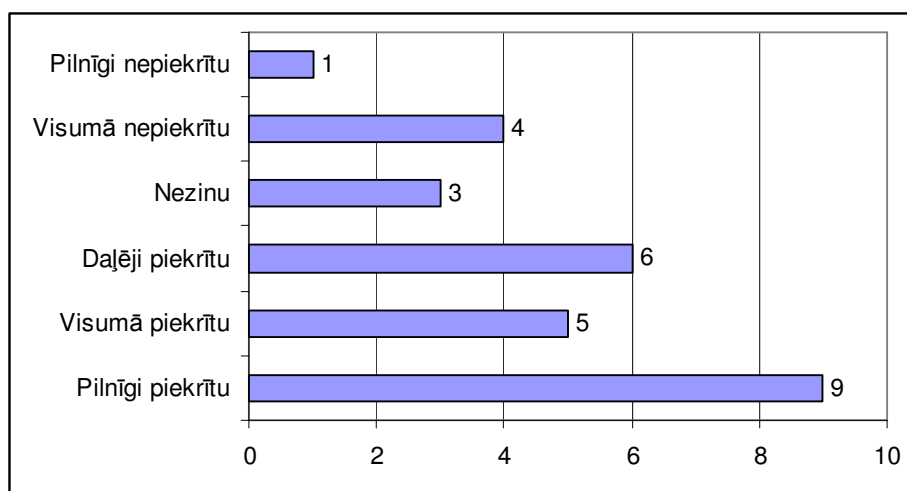
Virzībai uz mērķi jābūt mērķtiecīgai, nepārtrauktai. To sekmē tādas vadītāja īpašības kā spēja būt kritiskam un rosinošam (skat. 3.17. att.):



3.16. att. Respondentu viedokļi par to, vai KA MK vadītāja ir kritiska un rosinoša

3.16. attēlā redzams, ka respondenti augstu vērtējuši šīs vadītāju kompetences – neviens nav izvēlējis atbildi „nepiekrītu” un „pilnīgi nepiekrītu”

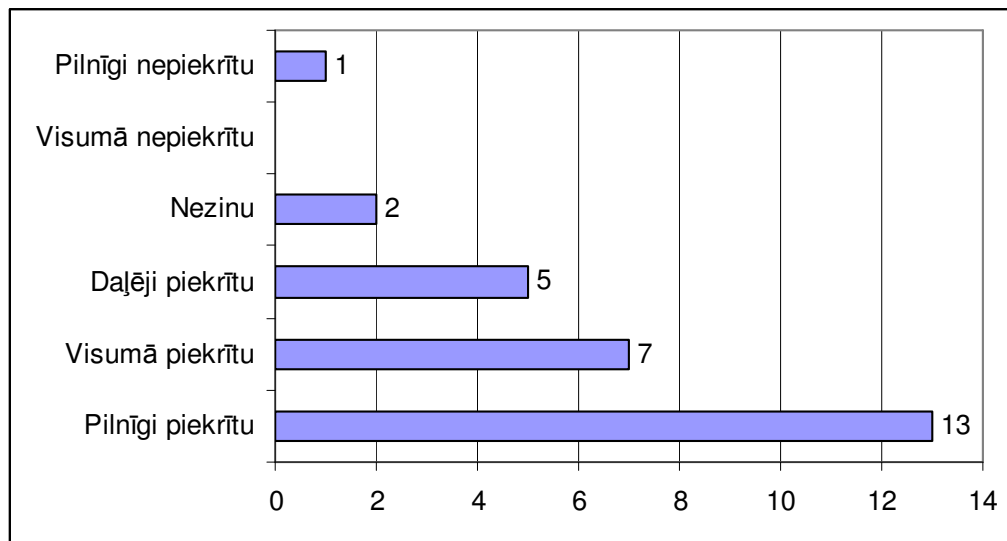
Radošā kolektīvā (un tāds ir skolotāju kolektīvs) ir neizbēgami konflikti. Labu vadītāju raksturo māka konfliktus risināt, iegrozīt sāpīgo jautājumu konstruktīvā gaisotnē. Respondentu viedoklis par KA MK kompetenci šajā jautājumā aplūkojams 3.17. attēlā:



3.17. att. Respondentu viedokļi par to, vai KA MK vadītāja māc risināt konfliktus

Kā redzam 3.17. attēlā, šeit respondentu vērtējums atšķiras no iepriekšējiem jautājumiem – 8 respondenti atzīst problēmas šajā jomā. Iespējams, tas saistīts ar sieviešu kolektīvā (visas respondents ir sievietes) pastāvošajām negācijām – intrigām, skaudību, nenovīdību u.t.t.

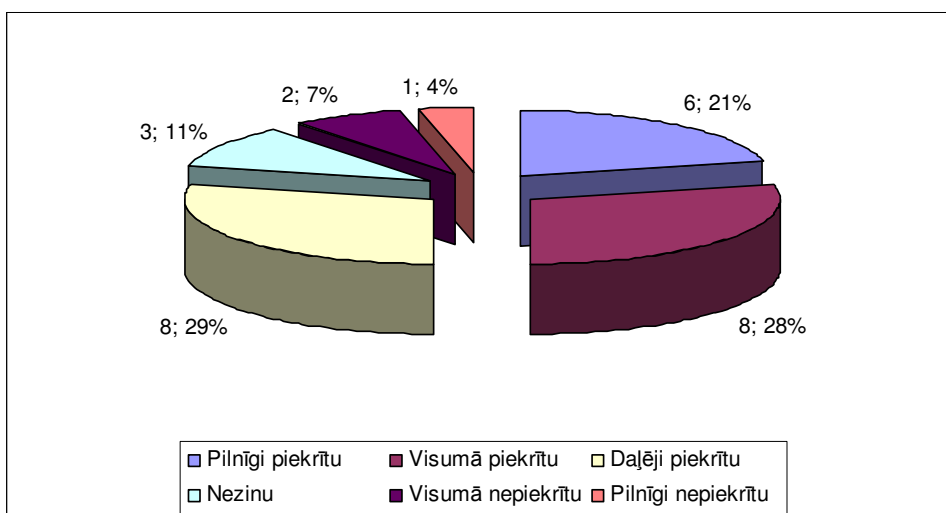
Kā uzticības izpausme darbiniekiem izpaužas nodrošinātā iespēja viņiem patstāvīgi darboties, organizēt savu darbu. Rezultātus skat. 3.18. att.:



3.18. att. Respondentu viedokļi par to, vai KA MK vadītāja ļauj patstāvīgi darboties

3. 18. attēlā redzam, ka lielākā daļa respondentu atzīst, ka viņiem nodrošināta iespēja darboties patstāvīgi.

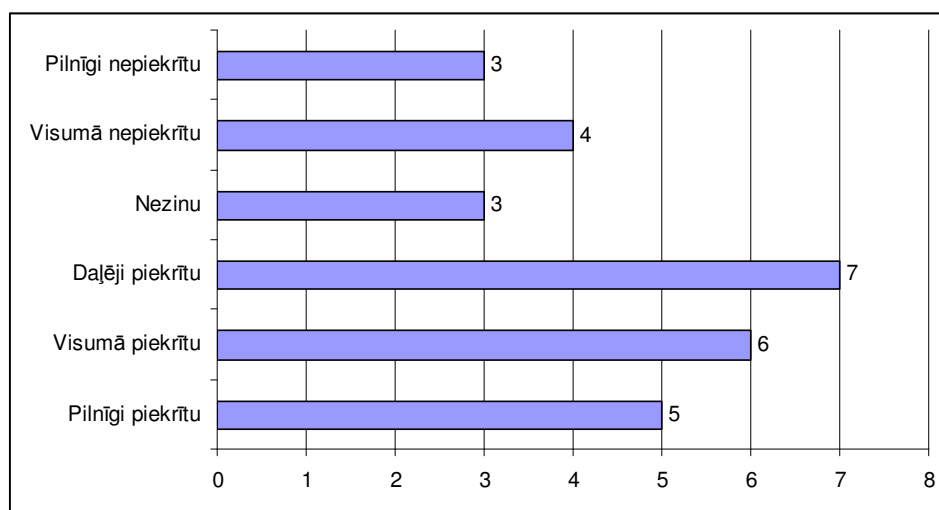
Svarīgi bija izpētīt, vai KA MK uztur personiskus kontaktus ar audzinātājiem (skat. 3.19.att.):



3.19. att. Respondentu viedokļi par to, vai KA MK vadītāja uztur personiskus kontaktus ar audzinātājiem

Kā redzams 3. 19.attēlā, kopumā 33% respondentu uzskata, ka KA MK vadītāja uztur personiskus kontaktus ar audzinātājiem. Analizējot šos kritēriju skolu darbā, minams kāds būtisks faktors – skolotāju darba specifika ir tāda, ka viņi savu darbību realizē vienatnē no pārējiem kolēģiem, tādēļ arī apgrūtināta kontaktēšanās pat nepieciešamības gadījumā, turklāt, kā aprakstīts šis nodaļas sākumā, vairāki X pamatskolas skolotāji strādā vairākās skolās.

Lai varētu izvērtēt KA MK vadītājas darba stilu, respondentiem tika lūgts atbildēt uz jautājumu, vai MK vadītāja pieprasa no padotajiem pilnīgu pašatdevi. Rezultātus skat. 3.20. attēlā:

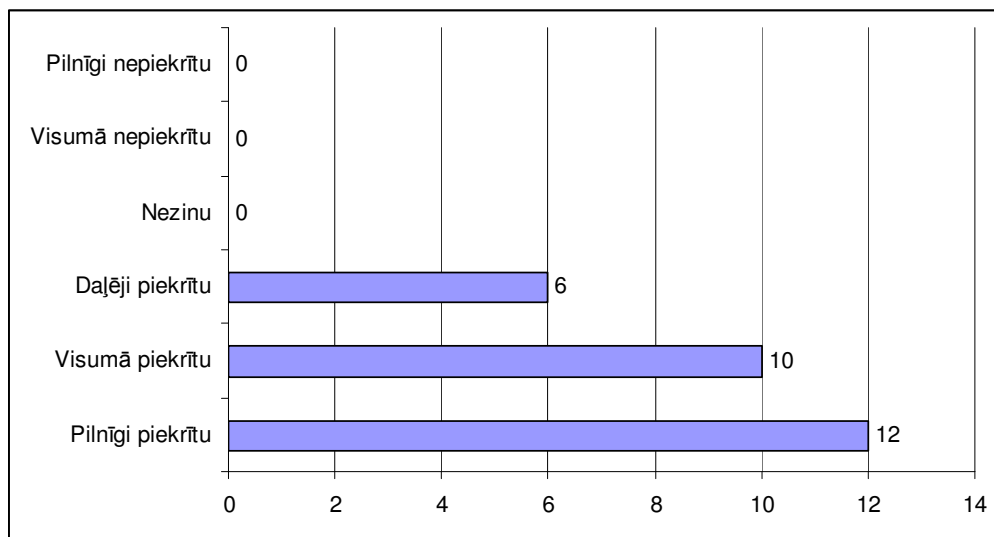


3.20.att. Respondentu viedokļi par to, vai KA MK vadītāja pieprasa no audzinātāja pilnīgu atdevi

Kā redzams 3.20 attēlā, visvairāk – 7 – respondenti daļēji piekrīt, ka nepieciešama pilnīga pašatdeve, tāpat arī to respondentu, kas šim apgalvojumam piekrīt visumā (6) un

pilnīgi piekrīt, ļauj secināt, ka KA MK vadītājas darba stils ir vairāk vērsts uz mērķu sasniegšanu.

Vērtīborientētā organizācijā notiek darbības izvērtēšana un analīze. Par to, kā tas ir pētījuma skolās, skat.3.21. att.:



3.21. att. Respondentu viedokļi par to, vai KA MK vadītāja regulāri pieprasa no audzinātāja darbības pašvērtējumu

Kā redzam 3.21. attēlā, darbības pašvērtējums tiek veikts regulāri, turklāt arī klases audzinātājas tiek iesaistītas šajā procesā.

Rezumējot pētījumā iegūtos datus, var secināt, ka skolās KA MK pārvaldība notiek atbilstoši vērtīborientētas organizācijas pārvaldībai: darbība tiek plānota, izvirzīti mērķi un uzdevumi, organizēta to realizācija Darbinieki tiek motivēti gan mērķu sasniegšanai, gan profesionālai pilnveidei, notiek darbības izvērtēšana.

Vadītāju darba stils vairāk vērsts uz organizācijas mērķu sasniegšanu.

REZULTĀTI UN DISKUSIJA

Maģistra darba teorētiskajā daļā ir analizēta literatūra par skolas darba organizēšanas sistēmu, KA MK lomu kopējā skolas kā organizācijas sistēmā. Izpētītas pamatskolas KA MK darbības īpatnības, kā arī pārvaldības specifika. Apkopojot pētījumā iegūtos rezultātus, atklājas KA MK pārvaldības specifika Latvijas pamatskolās. Metodiskās komisijas tiek izveidotas saskaņā ar Izglītības likumu, un to darbību nosaka skolas Nolikums un komisijas reglaments.

KA MK koordinē audzināšanas darbu skolā, tās vadītājs tiek iecelts no autoritāti un cieņu iemantojušu klašu audzinātāju vidus. Pamatskolas Latvijā raksturīgas ar nelielu skolēnu skaitu, tāpēc MK vadītāja pienākumi parasti tiek veikti sabiedriskā kārtā.

Skolas aktīvi iesaistījušās pārmaiņu procesos, kas vērsti uz demokrātijas principu iedzīvināšanu skolu darbībā un pārvaldībā.

Ir pētītas MK un skolas kopumā pārvaldības shēmas, secināts, ka galvenokārt dominē šo sistēmu formālie pārvaldības modeļi., taču ir vērojami mēģinājumi šos modeļus pārveidot un uzlabot, akcentējot darbību horizontālajā virzienā, kas raksturīgs demokrātijas principiem.

Ir secināts, ka notiek pārmaiņas gan lomu sadalē, gan to deleģēšanā, uzticības vairošanā un sadarbības sekmēšanā visos līmeņos.

Ir aktualizētas arī problēmas KA MK pārvaldībā:

Klašu audzinātāju metodisko apvienību vadītāju konsultatīvās padome vēl nepietiekami aktīvi iesaistījusies metodiskā atbalsta sniegšanā audzinātājiem’

Kašu audzinātāju MK rīcībā nav pietiekamu materiālo resursu darbības optimālai nodrošināšanai.

Vadītāja veiksmīga darbība pārmaiņu procesos palīdzēs skaidrāk saskatīt pārmaiņu procesu gan skolotājiem, gan skolēniem un visai sabiedrībai, kuras neatņemama sastāvdaļa ir ikviena vispārizglītojošā skola.

Maģistra darbā analizēta jaunākā zinātniskā literatūra par skolu vadīšanas modeļiem, izanalizēta Latvijas skolu vadītāju pieredze skolu vadīšanas modeļu aprobācijā un secināts, ka skolās galvenokārt tiek izmantoti formālie vadīšanas modeļi, kuros tiek ievērota varas hierarhija, bet pēdējos gados ir vērojama tendence šo hierarhiju izjaukt.

Maģistra darba praktiski pētnieciskajā daļā ir analizēta pamatskolu KA MK vadītāju darbība, lai noskaidrotu, vai tā vērsta uz vērtīborientētas organizācijas veidošanu un jauna pārvaldības modeļa ieviešanu. Pētījuma gaitā ir veikts gadījuma pētījums, KA MK vadītāju

intervēšana, klašu audzinātāju, anketēšana un iegūto datu analīze un, izmantojot pētījuma rezultātus, izstrādāta MK vadītāja darbības konceptuālas nostādnes. Var apgalvot, ka maģistra darba mērķis ir sasniegts un uzdevumi izpildīti.

Pētījuma rezultāti apstiprināja izvirzīto hipotēzi — ka klašu audzinātāju MK pārvaldība ir efektīva, ja tās vadītājs izprot vērtīborientētas organizācijas būtību un nozīmi skolas attīstībā;

- plāno darbu gan lokāli, gan globāli;
- MK vadība skolā tiek īstenota atbilstoši demokrātiskas vadības modelim;
- Daļēji apstiprinājās hipotēze, ka vadītāja darbība tiek vērsta uz galveno pārmaiņu īstenošanu – audzinātāju.. Pētījumā atklājās, ka darbība vērsta uz mērķu sasniegšanu.

Uzmanība tiek koncentrēta gan uz lokāliem, gan globāliem mērķiem, par ko liecina gadījuma pētījuma rezultāti: skolās izstrādātas audzināšanas programmas, mainījies audzināšanas saturs, notiek sadarbība ar citām skolas struktūrvienībām.

Nosakot sakarības starp MK vadītāja darba stilu un audzinātāju pašizpaušmes vajadzībām, noskaidrojās, ka pašizpaušmes vajadzības labāk tiek apmierinātas, ja vadītāja darbība orientēta uz skolas mērķiem un uzdevumiem, nevis uz cilvēku attiecībām un vajadzībām.

Līdz ar to var apgalvot, ka maģistra darba uzdevumi ir izpildīti un mērķis sasniegts.

SECINĀJUMI

Izpētot KA MK lomu pamatskolas darba sistēmā, tika konstatēts:

Būt par vadītāju mūsdienās nozīmē būt par vērtīborientētas organizācijas vadītāju, kuras darbības pamatā ir demokrātijas principi. Vadītāja darbs ir sadarbības un komandas darbs, vērsts uz organizācijas mērķu sasniegšanu.

Klašu audzinātāju MK kā komandu raksturo mērķa kopība. Lai nodrošinātu vienotu mērķu izpratni starp darbiniekiem, vērtīborientētā organizācijā raksturīga uzmanības koncentrēšana uz savstarpējo komunikāciju un katra darbinieka individuālo attīstību. Būtiska vērtīborientētu organizāciju iezīme ir vertikālo vadības struktūru nomaina ar horizontālajām, ar kuru palīdzību var nodrošināt labāku komunikāciju, mērķu izpratni un darbinieku iesaistīšanu lēmumu pieņemšanā un līdz ar to arī vadīšanas procesā.

Lai sekmētu darbinieku motivāciju, vadītājam ir jānoskaidro darbinieku vajadzības.

KA MK vadītāja darbību apgrūtina vairāki valsts līmenī nesakārtoti un neatrisināti jautājumi. Pētījumā atklājās, ka, lai šis darbs labāk sekmētos, nepieciešams:

- Nodrošināt un pilnveidot atbalsta sistēmu kases audzinātājam valstī, administratīvajā teritorijā un izglītības iestādē. Šim nolūkam izveidot sadarbības modeli starp visām audzināšanas darbībā iesaistītām institūcijām (sociālie, psiholoģiskie dienesti, pagasttiesa, bāriņtiesa, pašvaldības policija, nepilngadīgo lietu inspektors, bērnu tiesību aizsardzības speciālists u.c.) un personām gan izglītības iestādē, gan ārpus tās, nosakot to funkcijas un pienākumus.
- Paredzēt valsts finansējumu atbalsta personālam arī skolās ar nelielu izglītojamo skaitu.
- Pilnveidot klases audzinātāju MK vadītāju tālākizglītības sistēmu.
- Morāli un materiāli motivēt audzināšanas darbībā un tās pārvaldībā nodarbinātos pedagogus.

Pētījumā iegūtie materiāli prasa vēl detalizētāku analīzi, lai varētu iezīmēt turpmākās darbības galvenos virzienus klašu audzinātāju metodiskās komisijas pārvaldībā.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. **Adlers, A.** Mūsdienu domātāji. Individuālpsholoģija skolā. Lekcijas skolotājiem un audzinātājiem. – R.: Zvaigzne ABC, 2001. – 176 lpp.
2. **Anspaks, J.** Pedagoģijas idejas Latvijā. R.: RakA, 2003. – 476 lpp.
3. **Aktualitātes audzināšanas darbībā 2008./2009. mācību gadā**
http://www.vjic.gov.lv/doc_upl/vji, tiešsaiste 14.10.2008.
4. **Audzināšanas darbība izglītības procesā:** konferences materiāli./ Skolotājs, 2005 (2), 4.-6. lpp.
5. **Aukšmuksta, A.** Audzināšanas darba aktualitātes /Skolotājs, 2005 (1), 14.-16.lpp.
6. **Y pamatskolas pašvērtējuma ziņojums** (2006/07 mācību gads)
7. **Y pamatskolas darbību reglamentējošie dokumenti.**
8. **Barets, R.** Vērtīborientētas organizācijas izveide. R.: Domas spēks - 227 lpp.
9. **Behmane, Z.** Klases audzinātāju metodiskā komisija / Skolotājs, (2005 (2), 84.-86. lpp.
10. **Beļickis, I.** Izglītības humānā paradigma un Latvijas izglītības reforma. R.: RaKA, 1995.- 265 lpp.
11. **Bērziņa, I.** Skolas darbības izvērtēšana. R.: RaKa, 2002. – 93 lpp.
12. **Birkmanis, E.** Pedagoģiskā darba vadīšanas jautājumi. R.: IM SKCI, 1969.
13. **Bolbijs, Dž.** Drošais pamats. – R.: Apgāds Rasa ABC”, 1998. – 198 lpp.
14. **Braše, L.** Skolēnu pašpārvalde pamatskolā / Skolotājs 2001(2), 96.-97. lpp.
15. **Celma, D.** Vadītājs un vadīšana izglītībā. R.: RaKa, 2006.- 217 lpp.
16. **Dauge, A.** Skolas ideja un tautas audzināšanas uzdevumi. R.: Valters un Rapa, 1924. – 84 lpp.
17. **Delors, Ž.** Mācīšanās ir zelts./Ziņojums, ko starptautiskā Komisija par izglītību divdesmit pirmajam gadsimtam sniegusi UNESCO. UNESCO, 1996.- 256 lpp.
18. **Fjelds, S.E.** No parlamenta līdz klasei. R. Rīgas pilsētas skolu valde, 1998. – 71 lpp.
19. **Forands, I.** Vadītājs un vadīšana. R.: Kamene, 2002. -176 lpp.
20. **Fulans, M.** Pārmaiņu spēki. R.: Zvaigzne ABC, 1999.- 167 lpp.
21. **Izglītības likums.** <http://www.isec.gov.lv/normdok/izglik.htm> (skatīts 04.06.2008)
22. **Jurgena J.** Vispārīgā pedagoģija. R.,2002.- 144 lpp.
23. **Geske, A., Grīnfelds, A.** Izglītības pētniecība. LU akadēmiskais apgāds, 2006., 261 lpp.
24. **Gudjons, M.** Pedagoģijas pamatatziņas. Rīga, 2000.
25. **Hanters, Dž. Č.** Tavs autoritātes spēks. R. Jumava, 2002.
26. **Ilmete, Ž., Roišs, J.** Personāla vadīšana Latvijā. Rīga, 1997.
27. **Kehre, M.** Personālmenedžments uzņēmumā. R.: Turība, 2004.- 225 lpp.

28. **Klases stundu programmas paraugs, metodisks līdzeklis.** VJIC, 2006.
http://www.vjic.gov.lv/doc_upl/vjic_brosura_iekslapas.pdf, tiešsaiste 2008.21.06
29. **Klašu audzinātāju kursu materiāli,** IAC, 2005.
30. **Klauss, A.** Zinības vadītājam. R.: Preses nams, 2002.- 560 lpp.
31. **Klašu audzinātāju metodisko apvienību Vadītāju konsultatīvās padomes Nolikums** http://www.vjic.gov.lv/doc_upl/vjic tiešsaiste 2008.12.04
32. **Koncepcija audzināšanas darbībai pamatizglītības un vidējās izglītības iestādēs.** IZM. <http://www.vjic.gov.lv/?sadala=332>, tiešsaiste 2008.22.06
33. **OECD ekspertu ziņojums.** Valsts izglītības politikas analīze. Latvija. Phare, 2000.- 155 lpp.
34. **Omārova, S.** Cilvēks dzīvo grupā. Rīga.: Kamene, 1996. – 171 lpp.
35. **Ozoliņa, S.** Skolotāju motivācija. Nepieciešamība un iespējas./Skolotājs, 2(8)/98, 112.-16. lpp.
36. **Palīgs pedagogam.** RaKA, 1997. - 287 lpp.
37. **Pelše. G. u.c.** Mazā biznesa kurss. R.: Jumava, 2006., 326 lpp.
38. **Pildavs, J.** Kvalitātes vadīšanas teorijas pamati. Rīga, 2002.
39. **Praude V., Beļčikovs J.** Menedžments. Teorija un prakse. R.: Vaidelote, 2001. - 508 lpp.
40. **Prets, D.** Pedagoģa rokasgrāmata. Izglītības programmu pilnveide.-R.: Zvaigzne ABC, 2000.-284 lpp.
41. **Profesionālās un sabiedriskās organizācijas izglītībā.** Lekcijas konspekts. Izglītības vadība Izdales materiāls, CD, 2007. gads
42. **Raihenbauma, M.** Skolas metodisko komisiju darba jomas/Skolotājs, 2006 4(58). 49.-50. lpp.
43. **Reņģe, V.** Organizācijas psiholoģija. R.: Kamene, 1999.-171 lpp.
44. **Samuseviča, A.** Harmonija un pretrunas audzināšanas procesā. Liepāja: 2003.- 86 lpp.
45. **Šmite, A.** Skolas vadītāja darbam, RaKa , 1998. - 190 lpp.
46. **Špona A.,** Audzināšanas process teorijā un praksē. RaKA, 2006.-211 lpp.
47. **Tramps, D.Dž.** Ceļš uz panākumu virsotni: ietekmīgāko biznesa līderu padomi. R.: Zvaigzne ABC, 2006.- 247 lpp.
48. Vispārējās izglītības likums.<http://www.isec.gov.lv/normdok/vizglik.htm> (skatīts 12.07.2008)
49. **VJIC.** Klašu audzinātāju metodisko apvienību Vadītāju konsultatīvās padomes Nolikums <http://www.vjic.gov.lv/?sadala=500>. (skatīts 12.09.2008).
50. **VJIC.** Rajonu/pilsētu klašu audzinātāju metodisko apvienību iesniegto pārskatu kopsavilkums par 2006./2007.m.g. (skatīts 02.05.2008)
51. **X pamatskolas pašvērtējuma ziņojums** (2006/07 mācību gads)
52. **X pamatskolas darbību reglamentējošie dokumenti.**
53. **Zīds, O.** Pārmaiņu paradigmas izglītības vadībā. / Skolotājs, 2(50) 2005, 23-27. lpp.
54. **Žukovs, L.** Ievads pedagoģijā (pamatkurss), RaKA, 2002. - 233 lpp.

55. **Bolman, L.G., Deal, T.H.E.** Modern Approaches to Understanding and managing Organizations. SanFrancisco: Jossey-Bass, 1984.- p.236.
56. **Bush, T.** Theories of Education Manegement. London: Paul Chapman Publishing, 1995. - 209 p.
57. **Bennet, N., Crawford, M., Riches, C.** Managing change in Education. London: Paul Chapman Publishing Ltd., 1992.
58. **Fullan, M.** The New Management of Educationa Institutions. Hull: Nafferton Books, 1982.
59. **Gunter, H.M.,** Leaders and Leadership in Education. London: Pauls Chapman Publishing, 2002.
60. **Hallinger, P.** Reflections on the Practice of Instructional and Trasnformational Leaderhip. ICSEI, 2004.
61. **Stoll, L. Fink, D.** Changing our schools. Great Britain: ST. Edmundsbury Press, 1996.

PIELIKUMI

1.pielikums. Vadītājam nepieciešamās kompetences

Personīgās kompetences:

- augsta identificēšanās spēja ar uzņēmumu un tā mērķiem;
- izcila gatavība darbam;
- optimistiska domāšana, arī grūtās situācijās;
- gatavība mācīties un prieks eksperimentēt;
- Personīgais imidžs – veiksminieks.

Speciālās kompetences:

- izcilas attiecīgās zināšanas specialitātē.
- plašas vispārīgās zināšanas.

Sociālās kompetences:

- brīva, atsaucīga un nepiespiesta komunikācija;
- spēja novērtēt darbinieku potenciālu un gatavība to sekmēt un attīstīt;
- spēja atsevišķus darbiniekus integrēt grupā;
- spēja atbalstīt cilvēkus;
- spēja un prasme risināt konfliktus;
- spēja citus pārliecināt un iedvesmot;
- spēja pašam integrēties grupā, spēja vadīt sarunas un diskusijas, uzklausat un apkopojot visus viedokļus.

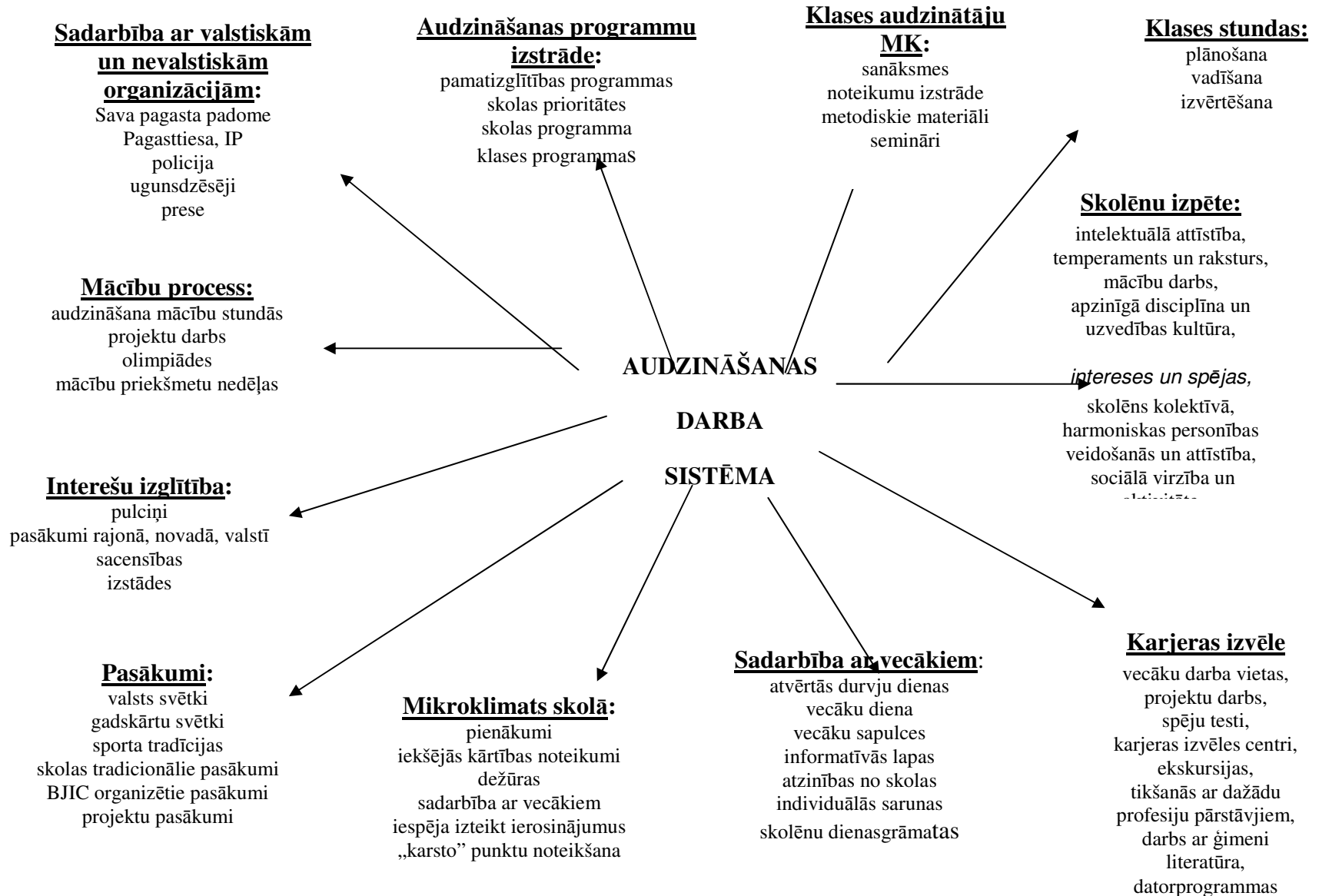
Menedžmenta metožu kompetence

- prasmes izvirzīt un skaidri formulēt mērķus;
- prasmes izstrādāt politikas un stratēģijas;
- prasmes problēmu risināšanā un lēmumu pieņemšanā;
- prasme un gatavība deleģēt uzdevumus, atbildību un kompetences;
- prasme organizēt pārmaiņas;
- iemaņas moderācijas tehnikā un grupu darbu vadīšanā;
- prasme uzstāties publiski. (Kehre, 88-83)

2. pielikums Audzināšanas darba organizācija X pamatskolā

1. Skola audzināšanas darbā realizē ANO Konvenciju par bērnu tiesībām, LR Izglītības likumu, skolas nolikumu, skolas mācību un audzināšanas darba plānu un citus normatīvos dokumentus par izglītību, kā arī skolas audzināšanas programmu.
2. Klases audzinātāja pamatuzdevums – rūpēties, lai izglītojamie skolā aktīvi iesaistītos mācību procesā, justos labi un izglītojamajiem būtu radīti apstākļi personības brīvai, radošai, dvēseliskai attīstībai, gara inteliģencei ar noteiktu un stipru raksturu.
3. Klases audzinātāja darbu koordinē skolas klašu audzinātāju metodiskās komisijas vadītāja.
4. Audzināšanas darbs skolā tiek veikts pēc noteiktā kārtībā apstiprināta un pieņemta plāna, ievērojot izglītojamo kolektīva raksturu, ņemot vērā tā vēlmes un intereses (to plāno klases audzinātājs, bet nepieciešamības gadījumā saskaņo ar skolas vadību).
5. Katrā klasē viena stunda nedēļā ir klases audzinātāja stunda (klases stunda). Tajās jāiekļauj skolas audzināšanas programmā un normatīvajos aktos iekļautās tēmas atbilstoši vecuma grupām:
 - satiksmes drošība,
 - darbība ekstremālās situācijās,
 - veselīga dzīves veida pamati,
 - arodizvēle, tālākizglītība,
 - uzvedība, saskarsmes kultūra,
 - valsts svētki, atceres dienas,
 - LR pilsoņu (tai skaitā izglītojamo) tiesības un pienākumi,
 - latviešu tradīcijas un godi.
6. Izglītojamo vispusīgai, arodizvēlei, brīvā laika saturīgai pavadīšanai un atpūtai, veselības nostiprināšanai un fiziskajai attīstībai skolā tiek organizēti interešu izglītības pulciņi: dramatiskais un tautas deju kolektīvi, sporta sekcijas, ansambļi, kori, zīmēšanas, mājturības un citi. Vecākiem un izglītojamajiem tiek sniegta informācija par iespējām darboties dažādos pulciņos un sporta sekcijās pagastā un rajonā.

3. pielikums. Audzināšanas darba sistēma X pamatskolā



4. pielikums. Audzināšanas darba formas un metodes X pamatskolā 2008./2009. māc.g.

3. Mācību stundas

4. Klases audzinātājstundas:

- lekcija
- saruna
- spēles
- diskusija
- debates
- grupu darbs
- dialogs
- lomu spēles
- intervija
- praktiskais darbs
- tikšanās
- pētījumi
- anketēšana

4. Klases ārpusstundu aktivitātes:

- klases vakari
- ekskursijas
- izstāžu, koncertu, teātra, sarīkojumu apmeklējumi
- pārgājieni

5. Ar valsts svētkiem un skolas tradīcijām saistītie sarīkojumi:

- skolas kopējie pasākumi
- 1.-4.klašu pasākumi
- 5.-9.klašu pasākumi

6. Konkursi, olimpiādes, sacensības:

- projektu darbs (projekti stundās, projektu nedēļa, jauniešu iniciatīvu projektu izstrāde)
- erudīcijas konkursi
- mācību priekšmetu konkursi
- mācību priekšmetu olimpiādes skolā, rajonā, novadā, valstī
- zinātniski pētniecisko darbu izstrāde
- sporta spēļu turnīri, stafetes u.c., tūrisma diena

7. Interesešu izglītība:

- interesešu izglītības pulciņi skolā
- Y mūzikas skola;
- Y mākslas skola
- Y sporta skola
- skolas avīze
- X tautas nama kolektīvi

9. Izglītojošas lekcijas skolēniem par drošību, veselību, karjeras izvēli utt.

10. Sadarbība ar vecākiem:

- klases vecāku sanāksmes
- vecāku komitejas sanāksmes
- skolas vecāku kopsapulces
- skolēnu dienasgrāmatas
- darbība skolas padomē
- izglītojošas lekcijas, tikšanās, praktiskumi
- kopīgu pasākumu organizēšana
- skolas pasākumu apmeklēšana
- pateicības vecākiem.

5. pielikums. Audzināšanas darbu reglamentējoši dokumenti X pamatskolā

Audzināšanas darbību reglamentējošie dokumenti valstī:

LR Izglītības likums (29. 10. 1998.)

Bērnu tiesību aizsardzības likums (19.06.1998.)

Konvencija par bērnu tiesībām (20. 11. 1989.)

Bērnu tiesību deklarācija (20. 11. 1959.)

Audzināšanas darbības programma 2007. – 2013.gadam (PROJEKTS 21.05.2007.)

Kārtība, kādā nodrošināma izglītojamo drošība izglītības iestādēs un to organizētajos pasākumos(MK 2001.gada 20.novembra noteikumi Nr. 492)

Noteikumi par valsts pamatizglītības standartu

Noteikumi par valsts vispārējās izglītības standartu

Pamatizglītības programmas paraugs

Vispārējās vidējās izglītības programmu paraugs

Metodiskie ieteikumi vispārējās pamatizglītības iestādes pedagoģiskā procesa organizācijas dokumentu aizpildei

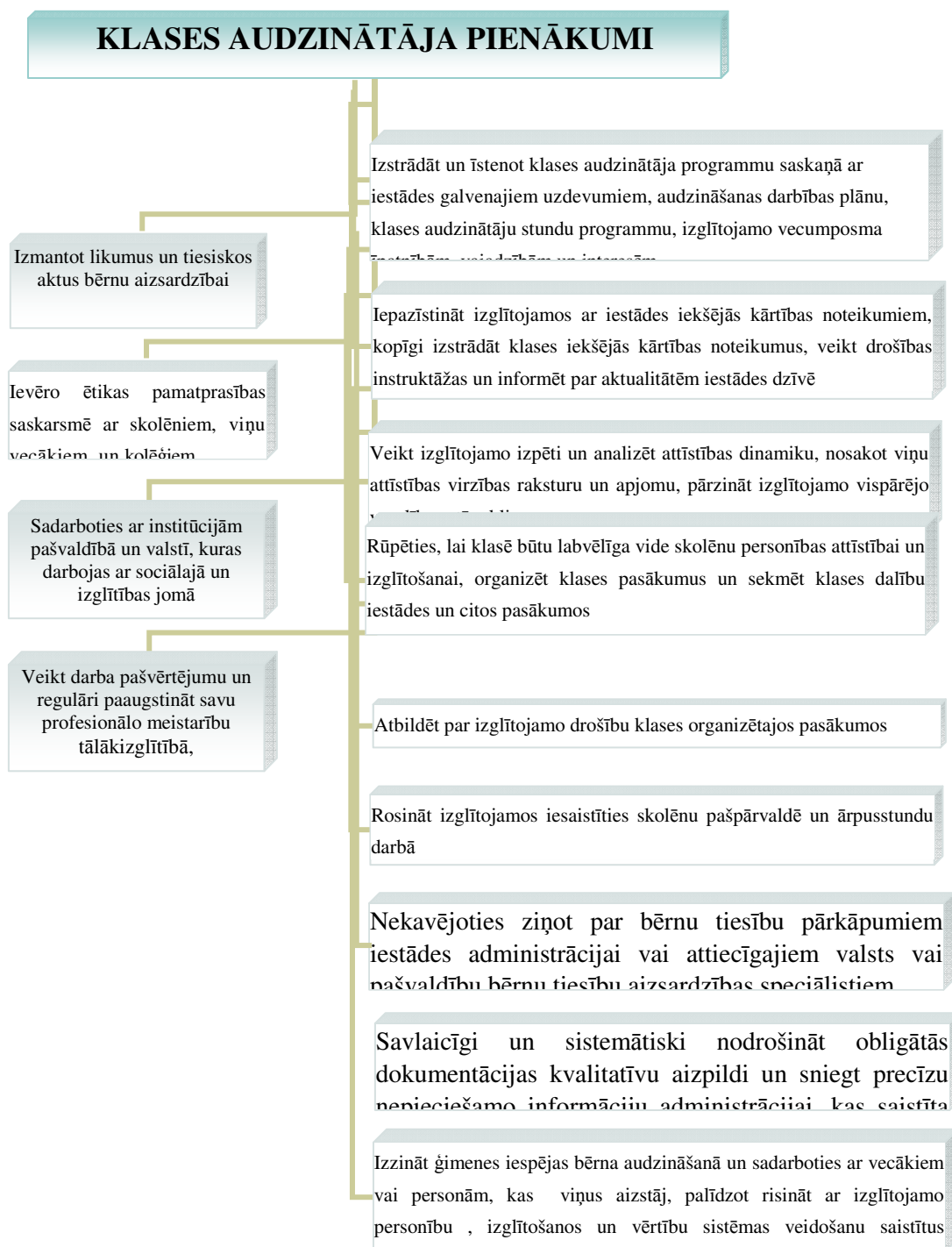
Skolas dokumentācija:

1. Skolas nolikums
2. Skolas pedagoģiskās padomes reglaments
3. Kārtību kopums
4. Skolas iekšējās kārtības noteikumi
5. Skolas darba plāns mācību gadam
6. Klases žurnāls
7. Personu lietas
8. Drošības noteikumi
9. Skolas evakuācijas plāns

Klases audzinātāja dokumentācija:

- Klases audzinātāja mape
- Klases audzinātāja “Klases stundu programma”
- Klases audzinātāja darba plāns mācību gadam
- Skolēnu izpētes materiāli
- Audzināšanas darba pašvērtējums
- Ekskursiju (pārgājienu) pieteikumi

6. pielikums. X pamatskolas Klases audzinātāja pienākumi



7. pielikums. Skolas vides pašvērtējums Y pamatskolā

5. SKOLAS VIDE

Skolas darba stiprās puses:

- Skolai ir sava atribūtika (karogs, himna), ir kārtība, kādā to lieto, tradīcijas;
- Skola uzsākusi plānveidīgu darbu piederības apziņas un lepnuma par skolu veicināšanai skolēnos, skolas darbiniekos, vecākos;
- Skolas iekšējas kārtības noteikumu izstrādē piedalās skolas kolektīvs, kā arī skolēnu vecāki, skolas darbinieku, skolēni, vecāki tos ievēro;
- Skolā ir izstrādāta, visos līmeņos izdiskutēta un darbojas disciplīnas sistēma;
- Skolā veidojas pozitīva sadarbības vide visos līmeņos;
- Skolas telpas ir tīras, kārtīgas, estētiski noformētas;
- Skolā regulāri tiek veikts kosmētiskais remonts, ir plānots kapitālais remonts pa posmiem, kas pamazām, iespēju robežās tiek realizēts;
- Skolā top funkcionāla skolotāju istaba;
- Skolas telpās ir nodrošinātas darba aizsardzības un higiēnas normas normas;
- Skola iesākusi skolēnu mēbeļu nomaiņu atbilstoši normām;
- Skolas apkārtnē ir apzaļumota, estētiska, tīra un kārtīga, ir atdalītas sporta, atpūtas un saimnieciskās zonas;
- Skolas teritorija ir norobežota, tā ir droša skolēniem;

Tālākās attīstības vajadzības:

- Piederības apziņas un lepnuma par skolu aktualizēšana;
- Pozitīvās sadarbības vides uzlabošana;
- Sistēmas, kādā skolēni piedalās skolas telpu un apkārtnes noformēšanā, labiekārtošanā un uzturēšanā kārtībā, izstrāde;
- Datorklases iekārtošana atbilstoši normām;
- Direktora kabineta kapitālais remonts, aprīkošana ar funkcionālām mēbelēm;
- Ugunsdzēsības signalizācijas sistēmas ierīkošana;
- Atpūtas telpu ierīkošana skolēniem un personālam;
- Skolēnu mēbeļu pilnīga nomaiņa atbilstoši normām;
- Ventilācijas sistēmas rekonstrukcija;
- Logu pilnīga nomaiņa;
- Sporta zāles celtniecība;
- Sporta laukumu rekonstrukcija;
- Ēdināšanas bloka rekonstrukcija;
- Skolas telpu un apkārtnes tālāka labiekārtošana.

8. pielikums. Skolas Y darba organizācijas, vadības un kvalitātes nodrošināšanas pašvērtējums

7. SKOLAS DARBA ORGANIZĀCIJA, VADĪBA UN KVALITĀTES NODROŠINĀŠANA

Skolas darba stiprās puses:

- Skolas vadība demokrātiski, iesaistot darbā iespējami plašāku darbinieku loku (MK, MP, darba grupas, SD, skolas “Domīti” u.c.), analizē, plāno, vada skolas darbu;
- Ir iesākta veidot skolas pašvērtēšanas sistēma, kurā iesaistīts viss skolas kolektīvs, kā arī nepieciešamības gadījumā vecāki, skolēni, sabiedrība, kas paredz arī iepazīstināšanu ar pašvērtējuma ziņojumu. Skolas vadība ir apmācījusi skolas kolektīvu pašvērtēšanas un plānošanas jautājumos;
- Skolā ir labvēlīga sadarbības vide, kas nodrošina darbinieku, arī vecāku labprātīgu iesaistīšanos vērtēšanas procesā;
- Skolas vadība vērtēšanas datus izmanto, lai apzinātu skolas stiprās puses un nepieciešamos uzlabojumus, informāciju izmanto tālākā skolas darba plānošanā;
- Skola iesākusi darbu pie attīstības plāna veidošanas, izmantojot jauno metodiku, attīstības plāna struktūra atbilst republikā ieteiktajam paraugam, plāns ir pieejams visām ieinteresētajām pusēm, skola strādā pie noteiktas sistēmas izveides plāna sastādīšanā, saskaņošanā, korekciju veikšanā;
- Skolā ir visa demokrātiski izstrādāta nepieciešamā obligātā dokumentācija;
- Skolā ir izstrādāta precīza skolas vadības struktūra, skolā ir optimāls vadītāju skaits, precīzi noteiktas katra vadītāja tiesības, pienākumi un atbildība, ar viņiem saskaņotos darba aprakstos, ar skolas vadības atbildības jomām iepazīstināti skolas darbinieki, skolēni, vecāki;
- Skolas vadība sadarbojas, profesionāli veicot stratēģiju izstrādi, kā arī strādājot ikdienas darbu, ir regulāra informācijas apmaiņa gan vadības starpā, gan ar pārējiem kolēģiem, vecākiem, izmantojot kā starpniekus MK vadītājus, klašu audzinātājus u.tml.;
- Skolas vadībai ir laba sadarbība ar pilsētas Domi, Izglītības pārvaldi, citu skolu vadību, kā arī skolas Domi, citām struktūrām, tā veicina sadarbību ar vecākiem, citu skolu kolektīviem.

Tālākās attīstības vajadzības:

- Skolas darbu reglamentējošo dokumentu paketes korekcijas;
- Skolas darbinieku iesaistīšanas vērtēšanas un plānošanas procesā aktivizēšana;
- Dažāda līmeņa vadītāju personīgā darba kvalitātes uzlabošana;
- Skolas sadarbības ar sabiedrību un dažādām institūcijām pilnveidošana.

9. pielikums. Aptaujas anketa

Cien. respondent! Studējot LU, veicu pētījumu par klašu audzinātāju metodiskās komisijas pārvaldības specifiku pamatskolā.

Aicinu arī Jūs iesaistīties manā pētījumā, atbildot uz anketas jautājumiem. Aptauja ir anonīma, un iegūtie dati tiks izmantoti vienīgi manā pētījumā.

1. Lūdzu, izsakiēt savu viedokli par sekojošiem KA MK darbības vērtējumiem, ievēlot krustiņu attiecīgajā tabulas sadaļā!

	Pilnīgi piekrītu	Visumā piekrītu	Daļēji piekrītu	Nezinu	Visumā nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu
Mēs augstu vērtējam krietnu darbu						
Mūsu skolas KA MK ierosmes rosīgi atbalsta klašu audzinātāji						
Skola darbojas ar lieliem panākumiem						
Skolas KA MK ir patīkams vadības stils						
Ja ir nepieciešams, audzinātāji ir gatavi strādāt virsstundas						
Skolēnu un vecāku sūdzības tiek nopietni uztvertas						
Skolā dara visu, lai efektīvi izmantotu resursus						
Rūpes par skolēnu ir pašsaprotama lieta						
Mani nepārtraukti informē par skolas darbību un lēmumiem						
Direktors un MK vadītāja stimulē patiešām labākos audzinātājus						
Ja izmēģina kaut ko jaunu, tiek pieciestas						

	Pilnīgi piekrītu	Visumā piekrītu	Daļēji piekrītu	Nezinu	Visumā nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu
neveiksmes un piedotas kļūdas						
Mūsu skolā uzticas darbiniekiem						
Skolai ir kopīgi saieti, svētki, rituāli						
Mūsu skola ir dinamiska						
Koleģialitāte ir spēkā arī ārpus darbalaika						
Darbinieku lielākā daļa ir profesionāli sagatavoti						
Risinot problēmas, mēs domājam arī par mūsu skolēniem						
Mūsu skolā lietas kāro raiti, nevis birokrātiski						

2. ***Kas skolā ir stiprs? Nosauciet trīs skolas spēka izpausmes!***

.....

.....

.....

3. ***Kas skolā ir vājš? Nosauciet trīs skolas vājuma izpausmes!***

.....

.....

.....

4. ***Novērtējiet darbinieku sadarbību!***

	Teicama	Ļoti laba	Laba	Apmierinoša	Daļēji neapmierinoša	Neapmierinoša	Pilnīgi neapmierinoša
Klases audzinātāju sadarbība							
Sadarbība starp vadītājiem un padotajiem							
Skolas darbinieku sadarbība							
Skolas struktūrvienību sadarbība							

5. ***Kā Jūs uzzināt par svarīgākajiem lēmumiem?***

tieku informēts (-a) personīgi

- tieku informēts (-a) rakstiski
- kolēģi informē personīgi
- sēdēs, informatīvajos pasākumos
- darbinieku sapulcēs
- no ziņojumu dēļa, skolas avīzes
- no baumām un tenkām
- no ārējiem informācijas līdzekļiem
- no citiem avotiem
- vispār nezinu, netieku informēt(s) a

6. Kad un kā Jūs iegūstat informāciju?

- parasti operatīvi, savlaicīgi
- parasti ar nokavēšanos, novēloti

7. Kāda ir saņemtā informācija?

- atklāta, izsmeļoša
- pamatīgi filtrēta, īsa, neskaidra

8. Kas, pēc Jūsu domām, klases audzinātājam (-ai) būtu jādara, lai gūtu MK vadītājas vai skolas vadības atzinību, uzslavu?

.....

.....

9. Mēģiniet raksturot tipiskāko skolas darbinieka (-ces) tēlu, izvēloties piecas no turpmāk minētajām rakstura iezīmēm!

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> sabiedriska | <input type="checkbox"/> elastīgs |
| <input type="checkbox"/> kompetents | <input type="checkbox"/> kritisks |
| <input type="checkbox"/> dinamisks | <input type="checkbox"/> inteliģents |
| <input type="checkbox"/> apzinīgs | <input type="checkbox"/> moderns |
| <input type="checkbox"/> rezignēts | <input type="checkbox"/> pašapzinīgs |
| <input type="checkbox"/> izpalīdzīgs | <input type="checkbox"/> godkārīgs |
| <input type="checkbox"/> godīgs | <input type="checkbox"/> adekvāts |
| <input type="checkbox"/> ieinteresēts | <input type="checkbox"/> agresīvs |
| <input type="checkbox"/> čakls | <input type="checkbox"/> radošs |
| <input type="checkbox"/> konservatīvs | <input type="checkbox"/> draudzīgs |

10. Kāda ir KA MK vadītāja ikdienā?

	Pilnīgi piekrītu	Visumā piekrītu	Daļēji piekrītu	Nezinu	Visumā nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu
Viņa mani atbalsta						
Viņu var atrast, kad ir nepieciešamas						
Viņa informē mani par plāniem un lēmumiem						
Viņa rosina manu profesionālo varēšanu						
Viņa ir lietišķa un objektīva						
Viņa ir līdzsvarota un mierīga						
Viņas kritiska ir rosinoša						
Viņa māk risināt konfliktus						
Viņa ļauj patstāvīgi darboties						
Viņa uztur personiskus kontaktus ar mani						
Viņa prasa pilnīgu atdevi						
Vismaz reizi gadā pieprasa mana darba pašvērtējumu						

11. Kā darbiniekam (-niecei) Jums pret skolu ir noteiktas gaidas un vēlmes. Lūdzu, izsakiet savu viedokli par tabulā minētajām vēlmēm, ievēkot krustiņu attiecīgajā tabulas sadaļā!

	Pilnīgi piekrītu	Visumā piekrītu	Daļēji piekrītu	Nezinu	Visumā nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu
Labas attiecības ar kolēģiem						
Sadarbība komandā						
Labas attiecības ar vadību (dažāda līmeņa)						
Interesants darbs, kurā varētu pilnīgi izpausties manas spējas						
Krietna alga						
Patīkami darba apstākļi						

	Pilnīgi piekrītu	Visumā piekrītu	Daļēji piekrītu	Nezinu	Visumā nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu
Karjeras iespējas						
Pieņemams darba laika grafiks						
Iespējas darbā apgūt kaut ko jaunu						
Skaidri organizatoriskie noteikumi						
Iespējas piedalīties lēmumu sagatavošanā, kas skar man darba vietu						
Skolai laba slava sabiedrībā						
Citas vēlmes:						

12. Kas Jums visvairāk patīk skolā?

.....

.....

.....

13. Kas Jums vismazāk patīk skolā?

.....

.....

.....

Nobeigumā, lūdzu, sniedziet ziņas par sevi:

- Jūsu vecums:
 - līdz 30 gadiem
 - 31-50 gadi
 - > 50 gadiem

- Jūsu darba stāžs šajā izglītības iestādē:
 - līdz 10 gadiem
 - 11-20 gadi
 - 21-30 gadi
 - > 30 gadiem

- Jūsu izglītības iestāde atrodas:

- laukos
- pilsētā
- Jūs audzināmā klase ir:
 - sākumskolas grupā
 - pamatskolas grupā
 - audzinu no pirmās līdz 6. (9.) klasei

Paldies par sadarbību!