

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
PEDAGOĢIJAS UN PSIHOĢIJAS FAKULTĀTE
IZGLĪTĪBAS ZINĀTŅU NODAĻA

**SKOLAS VADĪBAS SADARBĪBA AR SKOLAS
STRUKTŪRVIENĪBĀM PĀRMAIŅU IEVIEŠANAS PROCESĀ**

MAĢISTRA DARBS

Autore: **Inga Sidorčika**
Stud. apl. is 06387
Darba vadītājs: prof. A. Grinfelds

RĪGA 2009

ANOTĀCIJA

Maģistra darbs ir rakstīts par aktuālu skolvadības problēmu “Skolas vadības sadarbība ar skolas struktūrvienībām pārmaiņu ieviešanas procesā”. Darba mērķis ir – Noskaidrot izglītības iestādes vadības un skolas struktūrvienību sadarbības veidus pārmaiņu ieviešanas procesā.

Mūsdienu skolai ir jāspēj veiksmīgi realizēt ne tikai izglītošanās process, bet jāspēj pastāvēt konkurences apstākļos. Tāpēc mūsdienu skolai, lai nodrošinātu tās pilnvērtīgu darbību, nepieciešams veikt pārmaiņas, kas sniegtu iespēju saglabāt skolas konkurētspēju un veicinātu tās prestiža celšanu sabiedrībā.

Šī procesa realizēšanai svarīga loma ir skolas vadībai, kura mērķtiecīgi un plānveidīgi organizē pārmaiņu procesu, pilnveidojot iekšējās vadības sistēmu un paredz visu ieinteresēto pušu iesaistīšanu pārmaiņu procesos, veidojot pārmaiņu īstenošanas komandu un visu skolas struktūrvienību pārstāvju kopējo sadarbību.

Lai uzlabotu pētāmās skolas konkurētspēju un veicinātu skolas prestiža celšanu rajona skolu vidū, darba praktiskajā daļā tika akcentēta nepieciešamība skolā ieviest pārmaiņas, kas saistās ar skolas popularizēšanas pasākumu īstenošanu. Tika apskatīti skolas attīstību ietekmējošie faktori, aprakstīta pētāmās skolas atbilstība izvirzītiem konkurētspējīgās skolas kritērijiem.

Darbā ir noteiktas skolas popularizēšanas komandas sadarbības formas, tiek piedāvāts autores izstrādātais skolas struktūrvienību sadarbības modelis īstenojot pārmaiņu ieviešanas procesu, kas tika praktiski pārbaudīts uz pētāmās skolas bāzes. Ir izstrādāti metodiskie ieteikumi skolas vadībai šī modeļa veiksmīgai īstenošanai.

Maģistra darbs sastāv no 6 nodaļām, 33 attēliem, 1 tabulas un 5 pielikumiem. Darba apjoms - 70 lappuses.

ABSTRACT

The thesis is devoted to a topical problem in the field of school administration, namely “Cooperation between school management and structural units for implementation of the process of change”. The goal of the research is to find out ways of cooperation between the management of a school and its structural units in order to promote implementation of changes.

A modern school should not only successfully implement a study process, but it also has to keep its position in conditions of competition. Therefore a modern school, in order to insure its full-scale work, needs to undertake changes that would allow to keep its competitiveness and improve its image in the society.

An important role in this process belongs to the management of the school, who is expected to organise the process of change purposefully and according to a plan, by improving the inner management system, and to provide an opportunity for all the stakeholders to take part in the process via creating the change management team and promoting cooperation of all structural units of the school.

To improve competitiveness of the explored school and to promote its image among other schools in the district the practical part of the research was focused on a necessity to implement changes that are related to organisation of promotional events. The factors that have impact on the development of the school were evaluated and compliance of the school with the defined competitiveness criteria was described.

The thesis defines ways of cooperation within the school promotional team and describes the units’ cooperation model for the implementation of changes (designed by the author), which was practically checked on the basis of the explored school. A guidance manual has been developed for the management of the school for successful implementation of the model.

The thesis is compiled of 6 chapters, 33 diagrams, 1 table, 5 annexes. It is 70 pages long.

SATURS

Ievads.....	5
1. Pārmaiņu būtība.....	8
2. Pārmaiņas un to virzošie faktori izglītībā.....	10
3. Pārmaiņu ieviešanas process un tā vadīšana.....	14
3.1. Izglītības iestādes vadītāja raksturojums un loma pārmaiņu ieviešanas procesā	17
3.2. Vadības stilu raksturojums	19
4. Izglītības iestādes vadības sistēma un to struktūrvienību raksturojums pārmaiņu īstenošanas procesā.....	23
5. Izglītības iestādes vadītāja un skolas struktūrvienību sadarbības formas pārmaiņu ieviešanas procesā.....	27
6. Pētāmās izglītības iestādes raksturojums.....	33
6.1. Pētījuma metožu raksturojums	35
6.2. Situācijas analīze, problēmas apzināšanās.....	36
6.3. Skolas analīze pirms pārmaiņu ieviešanas, tās attīstību ietekmējošie faktori	40
6.4. Pārmaiņu ieviešanas process izglītības iestādē, skolas struktūrvienību sadarbības modelis	50
6.5. Rezultāti pēc pārmaiņu ieviešanas.....	56
6.6. Ieteikumi skolas vadībai pārmaiņu procesa īstenošanai	61
Secinājumi	65
Izmantotā literatūra un avoti.....	68
Pielikumi.....	72
1. pielikums. Anketa skolēniem pētījuma sākumā	73
2. pielikums. Anketa skolēniem pētījuma noslēgumā	75
3. pielikums. Anketa vecākiem pētījuma sākumā	77
4. pielikums. Anketa vecākiem pētījuma noslēgumā	79
5. pielikums. Anketa bērnu dārza vecākiem.....	81

IEVADS

Mūsu gadsimtu var raksturot, kā dzīvošanu *online* režīmā un nepārtrauktā steigā. Sabiedrība ir kļuvusi atkarīga no ātruma, nepārtrauktas informācijas plūsmas, tehnoloģijas straujas attīstības, ekonomiskiem un politiskiem procesiem. Mobilitāte un spēja pielāgoties ir pieprasītākās kompetences sastāvdaļas mūsdienu darba tirgū. Augstāk minētie faktori norāda uz to, ka pārmaiņas ir kļuvušas par neatņemamu un stabilu mūsu sabiedrības sastāvdaļu. Mūsdienu pasaulē strauja ekonomisko, sociālo un politisko faktoru attīstība, strauja virzība uz demokrātiskām un humānām attiecībām, informācijas tehnoloģiju plaša izmantošana rosina pārmaiņu virzību mūsdienu sabiedrībā.

Mūsdienās ir nepieciešama sabiedrības atbildība, spēja mainīties un pilnveidoties. Aizvien pieaugošā konkurence darba tirgū rosina nepārtrauktu kvalificētu speciālistu sagatavošanu, kas savukārt skar izglītības jomu. Līdz ar sabiedrības pieprasījuma maiņu nepārtraukti jāmainās arī izglītībai. Mūsdienās, lai saglabātu savu konkurētspēju, neviena izglītības iestāde nevar būt mūžīgi nemainīga.

21. gadsimts ir ienesis būtiskas pārmaiņas izglītībā kopumā un katrā izglītības iestādē. Gadsimtu mijā ir mainījusies arī pati skola. Kā zināms, mūsdienu skola vairs nav noslēgta sistēma, tā ir kļuvusi par sarežģītu sistēmu, kura realizē ne tikai izglītības procesus, bet ārējo faktoru ietekmē, cenšas pastāvēt konkurences apstākļos. Tas savukārt izvirza virkni prasību katrai izglītības iestādei.

Mūsdienu konkurences apstākļos svarīga kļūst skolas spēja mainīties atbilstoši laika prasībām, ieviešot skolā pārmaiņas, kuras ir vērstas uz skolas pilnveidošanu un konkurētspējas uzlabošanu.

Pieaug vajadzība pēc pārmaiņu būtības izpratnes, nepieciešamības apzināšanas un pieņemšanas, gan individuālā līmenī, gan izglītībā kopumā. Svarīgi apzināties, ka izglītības iestādi pārmaiņu laikā skar ārējie faktori, kas ietekmē arī izglītības iestādes iekšējo vidi. Ir nepieciešams spēt pārvarēt pārmaiņu pretestību un veidot jaunu attieksmi pret pārmaiņām. Šī procesa realizēšanai pieaug nepieciešamība pēc pārmaiņu vadīšanas.

Izglītības attīstība nav iespējama bez būtiskām pārmaiņām katrā izglītības iestādē un konkrētām pārmaiņām vadības un vadības komandas darbā (46, 5. lpp.). Īstenojot pārmaiņas izglītības iestādē, vadītājs viens pats nespēj vadīt visus un visos līmeņos, tāpēc ir nepieciešama efektīva vadības komanda, kura veido izglītības iestādes vadības sistēmu ar attiecīgām

struktūrvienībām. Nepārtrauktai visas skolas vadības sistēmas sadarbībai un mijiedarbībai ir būtiska nozīme ieviešot pārmaiņas izglītības iestādē.

Maģistra darba temats – **Skolas vadītāja sadarbība ar skolas struktūrvienībām pārmaiņu ieviešanas procesā.**

Hipotēze - Ja izglītības iestādes vadība mērķtiecīgi un plānveidīgi īsteno pārmaiņu procesu sadarbībā ar skolas vadības struktūrvienībām, kas saistīts ar izglītības iestādes popularizēšanu, tad:

- tiek pilnveidota skolas iekšējā vadības sistēma;
- tiek veicināta izglītības iestādes turpmāka attīstība.

Darba mērķis – Noskaidrot izglītības iestādes vadītāja un skolas struktūrvienību sadarbības veidus pārmaiņu ieviešanas procesā.

Uzdevumi:

1. Teorētiski izpētīt un izanalizēt pedagoģisko un zinātnisko literatūru par pārmaiņu būtību un virzošiem faktoriem izglītībā.
2. Teorētiski noskaidrot pārmaiņu vadīšanas virzienus un īstenošanas iespējas izglītības iestādēs.
3. Izpētīt faktorus, kas ietekmē izglītības iestādes attīstību.
4. Praktiski izpētīt pārmaiņu procesu un ieviešanu konkrētajā izglītības iestādē.
5. Noskaidrot izglītības iestādes vadības sadarbības virzienus ar skolas struktūrvienībām.
6. Izstrādāt izglītības iestādes struktūrvienību sadarbības modeli īstenojot pārmaiņas.
7. Izstrādāt metodiskos ieteikumus skolas vadībai pārmaiņu ieviešanas procesā.

Maģistra darba izstrādāšanā tika izmantotas sekojošas **pētīšanas metodes**:

- literatūras par pētāmo problēmu analīze;
- dokumentu analīze;
- anketēšana;
- matemātiskās statistiskās apstrādes metodes.

Pētījuma objekts - Pārmaiņu ieviešanas process.

Pētījuma priekšmets – Izglītības iestādes vadītāja un skolas struktūrvienību sadarbība.

Pētījuma bāze - x pamatskola, 319 audzēkņi, 35 pedagogi.

Maģistra darba struktūra

Maģistra darbs ir rakstīts latviešu valodā, tas satur ievadu 6 nodaļas, secinājumus un pielikumus. Pirmās 5 nodaļās ir problēmas teorētiskais apskats, 6. nodaļā ir praktiskais pētījums. Teorētiskās daļas ievadā ir darba tēmas izvēles pamatojums, mērķis, uzdevumi un metodes. Pirmajā nodaļā apskatīti jautājumi par pārmaiņu būtību un cēloņiem. Otrajā nodaļā ir apskatīti pārmaiņu virzošie faktori izglītībā. Ir aprakstīti procesi, izglītības pārmaiņu posmi, kas ietekmē izglītības iestāžu darbību un izraisa nepieciešamību pēc pārmaiņām. Trešajā nodaļā ir raksturots izglītības iestādes vadītājs un tā loma pārmaiņu ieviešanas procesā. Aprakstīts pārmaiņu ieviešanas process un tā vadīšana, pievērsta uzmanība vadības stilu raksturojumam, to ietekmei uz vadītāja un padoto sadarbību. Ceturtajā nodaļā ir izglītības iestādes vadības sistēma un to struktūrvienību raksturojums pārmaiņu ieviešanas procesā. Piektajā nodaļā ir apskatītas izglītības iestādes vadītāja un skolas struktūrvienību sadarbības formas pārmaiņu ieviešanas procesā.

Darba praktiskajā daļā tika apskatīti skolas attīstību ietekmējošie faktori, aprakstīta pētāmās skolas atbilstība izvirzītiem konkurētspējīgas skolas kritērijiem un pamatota skolas nepieciešamība ieviest pārmaiņas, kas saistās ar skolas prestiža celšanu sabiedrībā, veicinot skolas popularizēšanas pasākumus, lai uzlabotu pētāmās skolas konkurētspēju rajona skolu vidū. Piedāvāts izstrādātais skolas struktūrvienību pārmaiņu īstenošanas sadarbības modelis. Noteiktas skolas popularizēšanas komandas sadarbības formas. Izstrādāti metodiskie ieteikumi skolas vadībai šī modeļa veiksmīgai īstenošanai.

Darba struktūru veido anotācija, ievads, 6 nodaļas, 33 attēli, 1 tabulas, secinājumi, literatūras saraksts un pielikumi. Darba apjoms 70 lappuses.

1. PĀRMAIŅU BŪTĪBA

Līdz ar Latvijas neatkarības atgūšanu Latvijā notiek sociālās, ekonomiskās un politiskās pārmaiņas. Nepārtraukta informācijas plūsma, tehnoloģiju strauja attīstība, ekonomiskie un politiskie procesi liecina par to, ka pārmaiņas ir kļuvušas par neatņemamu un stabilu mūsu sabiedrības sastāvdaļu.

Aizvadītajā laika posmā pēc Latvijas valstiskās neatkarības atjaunošanas ir ielikti jauni pamati LR izglītības sistēmai. Izglītība vairs nav kaut kas, kam jāreproducē esošais, tā veido nākotni, tāpēc prasa zināmas pārmaiņas. Veidojot demokrātisku izglītības telpu mūsdienu Eiropā, ir nepieciešama sabiedrības atbildība, spēja mainīties un pilnveidoties.

Mūsdienu straujo pārmaiņu laikā, raugoties uz izglītību, kas pamatā ir konservatīva, vēsturiski veidojusies, un savā attīstībā balstīta uz tradīcijām, ir jāspēj izprast pārmaiņu jēgu, kā arī to, kas ir jādara, lai sekmīgi izvērtētu, mērķtiecīgi apzinātos pārmaiņas un to cēloņus.

Jēdzienam “pārmaiņas” teorētiskajā literatūrā ir vairāki skaidrojumi. Pastāv gan ļoti plašas, detalizētas un filozofiskas definīcijas, gan īsas un lakoniskas. Analizējot dažādu literatūru, secināju, ka pēc būtības līdzīga nozīme tiek piešķirta jēdzieniem - pārmaiņas, inovācijas, jauninājumi un attīstība. Katrs autors uzsver kādu no šo jēdzienu akcentiem. Šāda pielīdzināšana pamatojas uz to, ka faktiski jebkuru pārmaiņu un attīstības rezultātā rodas kaut kas jauns, t.i., jauninājums, inovācija.

Daži šo jēdzienu skaidrojumi ir sekojoši:

Pārmaiņas – plānveidīgs un strukturēts aktivitāšu kopums, kas, iesaistot attiecīgos darbiniekus vai to grupas, ir vērsts uz organizācijas darba rezultātu uzlabošanu, attīstības veicināšanu un personāla uzvedības maiņu (14, 265. lpp.).

Inovācijas (*innovation*) no angļu valodas tulko kā jaunievedumu, jauninājumu, novatorismu, izgudrojumu. (32) Inovāciju speciālists M. Morgans uzsver, ka inovācija ir process, kurā paņem labu ideju, to attīsta, uzlabo un realizē dzīvē. Džons Edeirs akcentē, ka inovācija ir veids, kā iegūt un saglabāt līderību pasaules tirgū, līdz ar to arī saglabāt organizācijas konkurētspēju. (11)

Pedagoģisko terminu skaidrojošā vārdnīcā jēdzienu inovācija skaidro kā priekšmetu, parādību (arī jaunu ideju, tehnisku paņēmieni, pieeju, metodi u.c.), kas radīts, radoši izveidots, izmantojot neparastus paņēmienus, līdzekļus, un ieviests nesen, pēdējā laikā; aktuāls, nozīmīgs pārmaiņu ieviešanas rezultāts; jaunievedums, jauninājums (32).

V. Dimza inovācijas skaidrojumā akcentē, ka tās ir jaunievietas, izplatītas un adaptētas idejas, kuru ietekmē rodas sociālas pārmaiņas (9).

A. Šmite akcentē, ka inovācija ir priekšmets, parādība, kas radīts, radoši izveidots, izmantojot neparastus paņēmienus, līdzekļus un ieviests nesen. To var uzskatīt arī par jaunievedumu, jauninājumu (43, 21. lpp).

Pārmaiņas ir attīstības pazīme: lietas, parādības vai procesa likumsakarīga kvalitatīva pārveidošanās konkrētu apstākļu ietekmē. Pārmaiņas izglītībā tiek apzināti sekmētas, lai izglītības procesu maksimāli tuvinātu attīstības procesiem sabiedrībā (43, 19. lpp.).

O. Zīds akcentē, ka pārmaiņu mērķis ir prognozētais darbības vēlamais stratēģiskais, taktiskais un operatīvais rezultāts, ko cenšas sasniegt ikviena izglītības institūcija un ikviens pedagogs, skolēns, students, izglītības vadītājs un citi izglītības pārmaiņās ieinteresēti cilvēki. (51, 27. lpp.).

Apkopojot augstāk minētos skaidrojumus maģistra darba autore formulē sekojošu definīciju, kas raksturo pārmaiņu virzību un izskaidro to būtību izglītības iestādē – pārmaiņas ir iestādes vadītāja un citu skolas struktūrvienību mērķtiecīgu, plānveidīgu un strukturētu aktivitāšu kopums, kuru rezultātā tiek panākta iestādes attīstība un sasniegts vēlamais stratēģiskais, taktiskais un operatīvais rezultāts – jauninājums, inovācija.

Pārmaiņas izglītībā izpaužas kā nepārtraukts process, kas norit vienlaikus ar sociālām un ekonomiskajām pārmaiņām, kas valsts līmenī tiek realizēts ar izglītības reformu palīdzību, bet skolas līmenī izpaužas kā pārmaiņas, jauninājums.

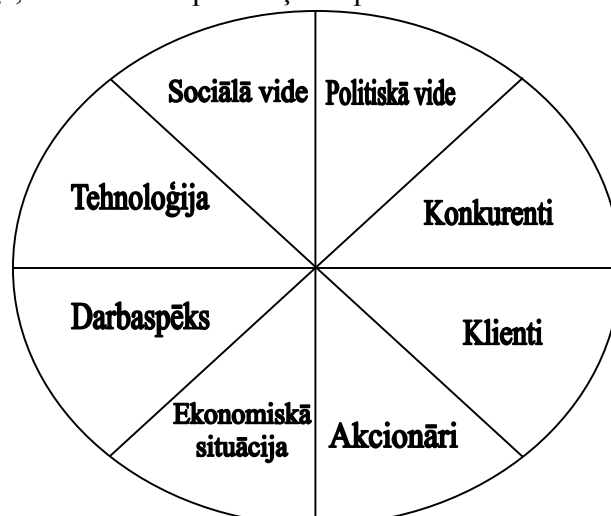
2. PĀRMAIŅAS UN TO VIRZOŠIE FAKTORI IZGLĪTĪBĀ

Globalizācijas procesi ekonomikā, ideoloģijā un politikā, informācijas tehnoloģiju attīstība un plaša izmantošana mūsdienu sabiedrībā, aizvien pieaugošā konkurence darba tirgū, sabiedrības pieprasījuma maiņa, rosina pārmaiņas sabiedrībā un līdz ar to izvirza jaunas prasības izglītībai kopumā.(8) Mūsdienu straujā un progresīvajā pasaulē nozīmīgu vietu ieņem izglītība, tā tiek uzskatīta par pārmaiņu nesēju. Tai ir būtiska loma cilvēku sagatavošanai dzīvē uz zināšanām balstītā tolerantā, daudzkultūru un strauji mainīgajā sabiedrībā. Mūsdienu darba tirgus, kas iekļauj arī izglītības jomu, pieprasa ne tikai noteiktu profesiju speciālistus, bet arī cilvēkus, kuri spēj patstāvīgi domāt, nepārtraukti izglītoties, rīkoties atbilstoši nemitīgi mainīgajiem apstākļiem, cilvēkus ar izkoptu domāšanas kultūru un spēju ielūkoties nākotnē (49, 16. lpp.).

Izglītība mūsdienu sabiedrībā Latvijā, Eiropā un pasaulē tiek skatīta pārmaiņu daudzveidībā un pakāpeniskā virzībā uz augstāku labklājības pakāpi (45, 5 lpp.). Nepieciešams jauns skatījums, jauna domāšana, jauna izpratne un jauna attieksme pret pārmaiņām. Izglītības attīstība nav iedomājama bez būtiskām pārmaiņām katrā izglītības iestādē. Pieaug izglītības iestāžu loma pārmaiņu laikā.

“Skolas kā organizācijas attīstība ir pēctecīgas, sistemātiski plānotas darbības, kuras vērstas uz pašizglītošanos un pilnveidošanos, fokusējoties uz pārmaiņām formālās un neformālās norisēs...” vēl reiz parāda to, ka skola ir iestāde, kuru jebkuras sabiedrības pārmaiņas tieši ietekmē un kura savā attīstības procesā balstās uz šīm pārmaiņām (51, 28. lpp.).

Ir būtiski noskaidrot pārmaiņu rašanās cēloņus. Biznesa analītiķi un vadības speciālisti atzīst, ka ir astoņi cēloņi, kas nosaka pārmaiņu nepieciešamību un ir to virzošie spēki. (skat. 1.attēlu)



2.1. att. Organizācijas pārmaiņu astoņi galvenie cēloņi savstarpējā saistībā un mijiedarbībā (13, 16. lpp.)

Augstāk minētos faktoros var attiecināt arī uz izglītību. Pārmaiņas izglītībā norit vienlaikus ar sociālām un ekonomiskajām pārmaiņām. Var minēt vairākus procesus, kas veicina pārmaiņas izglītībā:

- globalizācijas process un tā ietekme uz izglītības iestādi;
- strauja tehnoloģiju attīstība;
- internacionālisms;
- cilvēku mobilitātes paaugstināšanās;
- ekonomiskie un politiskie procesi;
- Valsts likumdošana;
- sabiedrības pieprasījuma izmaiņas;
- orientācija uz tirgus konkurenci;
- mērķu un uzdevumu maiņa. (1)

Latvijas Valsts izglītība, kopš 90.gadu sākuma, ir piedzīvojusi vairākus izglītības sistēmas pārmaiņu posmus. Ir ielikti jauni pamati LR izglītības sistēmai, jauns skatījums uz izglītību kopumā. Pārmaiņas valsts sociālajā sistēmā neizbēgami nes līdzīgas pārmaiņas izglītībā un arī skolotāja darba būtībā (2, 135.lpp.).

Laikā no 1990. līdz 1994. gadam tika īstenota izglītības sistēmas demokratizācija un decentralizācija. Notika virzība uz demokrātisku valsti (24, 11. lpp). Īstenotās pārmaiņas galvenokārt bija saistītas ar sistēmas pārveidošanu atbilstoši neatkarīgas un demokrātiskas valsts vajadzībām (30).

Izglītības reformu sākšanu nodrošināja Latvijas Republikas Izglītības likuma pieņemšana 1991. gada 19. jūnijā. Īstenotas tādas būtiskas pārmaiņas kā izglītības satura depolitizācija, brīvas izvēles izglītības ieguvē nodrošināšana, izglītības iespēju daudzveidība un izglītības pārvaldes decentralizācija. To izdevās sasniegt, attīstot privāto izglītības iestāžu tīklu un deleģējot vietējām pašvaldībām, izglītības iestādēm un to vadītājiem daļu no izglītības vadības funkcijām.

Laikā no 1995. līdz 2001. gadam īpaša uzmanība tika veltīta izglītības sistēmas sakārtošanai, būtiski papildinot normatīvo bāzi.

1995. gada 2. novembrī tika pieņemts Augstskolu likums, 1998. gada 29. oktobrī — jaunais Izglītības likums, 1999. gada 10. jūnijā — Vispārējās izglītības un Profesionālās izglītības likums.

1999. gada 19. jūnijā 29 valstu (augstākās) izglītības ministri parakstīja Boloņas deklarāciju, kurā noteikta šo 29 valstu apņemšanās līdz 2010.gadam izveidot vienotu augstākās izglītības

telpu. Virzīšanās uz vienotu augstākās izglītības telpu ir viens no izteiktākajiem augstākās izglītības izmaiņas iemesliem pēdējo 10 gadu laikā.

Šā gada oktobrī Saeimas Izglītības, kultūras un zinātnes komisija konceptuāli atbalstīja jauno Augstākās izglītības likumu, kas būtiski izmainīs esošo augstākās izglītības sistēmas regulējumu. Ar jauno likumu tiks noteikta vienkāršāka augstākās izglītības programmu sistēma. Tiks atcelts dalījums „akadēmiskajās” un „profesionālajās” augstākās izglītības programmās un atbilstoši Eiropas praksei ieviests izglītības programmu iedalījums trīs studiju ciklos. Katrs no tiem noslēgsies attiecīgi ar bakalaura, maģistra un doktora grāda piešķiršanu. Ar Augstākās izglītības likumu tiks veicināta izglītības piesaiste darba tirgus prasībām (38).

Izglītības sistēmas attīstības mērķus un rīcības virzienus to sasniegšanai nosaka Izglītības attīstības koncepcija, kuras galvenais mērķis no 2002. — 2005. gadam bija nodrošināt tādas pārmaiņas izglītības sistēmā, kas veicinātu uz zināšanām balstītas demokrātiskas un sociāli integrētas sabiedrības veidošanos un Latvijas iedzīvotāju un tautsaimniecības konkurētspējas paaugstināšanos, kā arī vienlaikus saglabātu un attīstītu Latvijai raksturīgās kultūras vērtības. Ir izstrādātas Izglītības attīstības pamatnostādnes 2007.–2013. gadam. Izglītības attīstības pamatnostādņu mērķi tiek noteikti, lai pilnveidotu izglītības sistēmu, kā arī lai īstenotu jaunas prioritātes. Iepriekš izstrādātās koncepcijas mērķi atbilst Eiropas nostādnēm izglītībā un pēc situācijas analīzes tika secināts, ka tie netika sasniegti pilnībā, tādēļ tie aktuāli arī nākamajā plānošanas periodā, ievērojot gan sabiedrības attīstības prioritātes, gan Eiropas kopējās telpas ekonomisko izaugsmi. (20).

Kopumā var minēt šādus izglītības iestādes pārmaiņu nepieciešamības iemeslus, kurus izvirza 21. gadsimts:

- Straujās pārmaiņas sabiedrībā, gan pozitīvās, gan negatīvās, kuras izvirza skolai ne tikai uzdevumus izglītības mērķu īstenošanā, bet arī nepieciešamību neitralizēt sabiedrības parādību ietekmi uz bērnu un pusaudžu personību veidošanos;
- Pieaugusi skolas patstāvība, daudzus jautājumus jāprot izlemt un jāizlemj pašai skolai. Tas prasa jaunas kompetences no katra skolotāja, no katra direktora, piemēram, skolas izglītības programmu veidošana un attīstība, priekšmetu izglītības programmu veidošana un attīstība;
- Izglītībā ir nepieciešama paradigmu maiņa – no skolotājcentrēta un priekšmetcentrēta mācību procesa uz skolēncentrētu mācību procesu, t.i., galvenais izglītības mērķis ir integrētas, zinošas, kultūras personības attīstība. Skolēniem ir tiesības tikt ņemtiem vērā

un uzskatītiem par skolotājiem līdzvērtīgiem partneriem izglītības procesā (25, 9. lpp.).

Notikusi pāreja no skolotāja, kurš māca uz skolēnu, kurš mācās (3, 180. lpp.).

Taču jauns skatījums uz izglītību Latvijā nevarētu sekmīgi tikt īstenots izglītībā, ja katrs izglītībā iesaistītais cilvēks nespētu pieņemt, apzināties un saprast šo pārmaiņu ieviešanas nepieciešamību un aktualitāti. Šajā laikposmā īpaši svarīga vieta ir izglītības politikas veidotāju un tās īstenotāju — Izglītības un zinātnes ministrijas, pašvaldību izglītības pārvalžu un pedagogu profesionālo organizāciju, profesionālās un augstākās izglītības programmu veidotāju un darba devēju — sadarbībai, kā arī visas sabiedrības informēšanai un iesaistīšanai izglītības attīstības procesos.

Skola ir integrēta sabiedrības daļa. Tādēļ ir skaidrs, ka mainoties sabiedrībai, mainās izglītības mērķi un līdz ar to jāmainās katrai skolai un skolas pārstāvim.

Nepieciešams jauns skatījums, jauna domāšana, jauna izpratne, sapratne un jauna attieksme pret pārmaiņām.

Skolas vadība tikai tad varēs gūt panākumus skolas attīstībā, ja vien pati kļūs par tās neatņemamu sastāvdaļu, apzinoties pārmaiņu nepieciešamību pati un veidojot arī visu skolas darbinieku, skolēnu un vecāku izpratni par pārmaiņu nepieciešamību, to neatņemamu un stabilu mūsu sabiedrības sastāvdaļu. Neviens nevar kvalitatīvi izmainīt skolas darbu, ja vien paši skolas darbinieki, skolēni negribēs to darīt un paši kļūt par attīstības un pārmaiņu virzītājiem. Šī procesa realizēšanā būtiska loma ir mērķtiecīgai un plānveidīgai pārmaiņu procesa īstenošanai un vadīšanai izglītības iestādē.

3. PĀRMAIŅU IEVIEŠANAS PROCESS UN TĀ VADĪŠANA

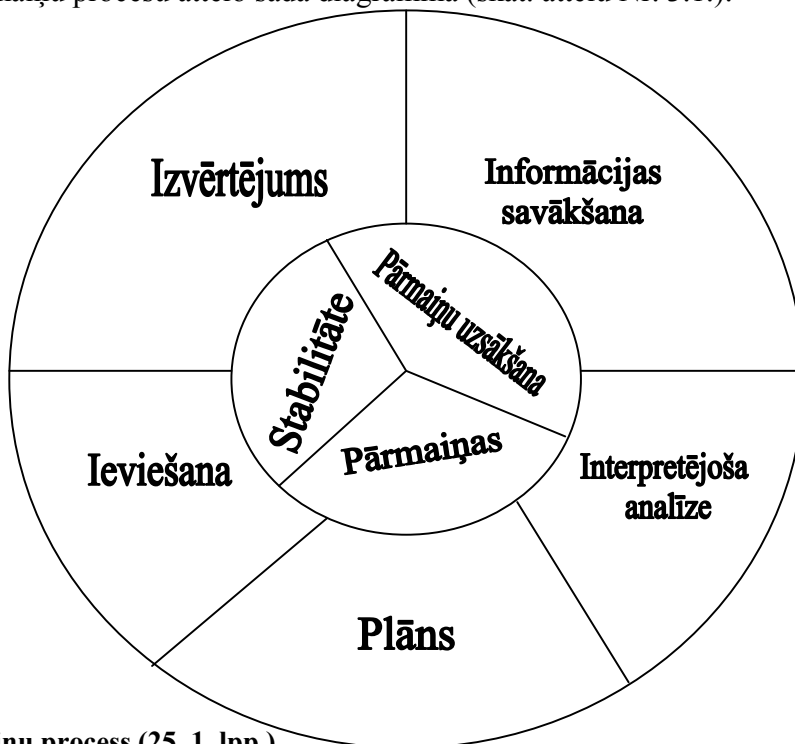
Pārmaiņu laikā izglītības iestādē liela nozīme ir mērķtiecīgai un plānveidīgai pārmaiņu procesa īstenošanai un vadīšanai, kura sevī ietver visu vadības funkciju īstenošanu.

Mūsdienās izglītības iestādes eksistē mainīgajā vidē tāpēc pārmaiņas ir jāplāno, jo organizācijai jābūt elastīgai un jāspēj piemēroties mainīgai videi.

Jebkurām pārmaiņām izglītības iestādē vajadzētu sākties ar esošās situācijas izvērtēšanu, analīzi, vajadzību noteikšanu, pārmaiņu nepieciešamības apzināšanu un prioritāšu izvirzīšanu. Efektīva analīze ir pamats pozitīvām pārmaiņām.

Pēc K. Levina pārmaiņu process balstās uz trim atsevišķām fāzēm: atkausēšanu, pārmaiņām un iesaldēšanu (5). Atkausēšanas fāzē (pārmaiņu uzsākšana) notiek esošā stāvokļa un situācijas analīze, informācijas savākšana un iestādes problēmu noteikšana. Šeit svarīga ir pārmaiņu plānošana, sagatavošanās pārmaiņām, darbinieku motivēšana un iesaistīšana pārmaiņu procesā, pārvarot iespējamo sākotnējo pretestību. Turpmāk – pārmaiņu realizācijas fāzē veidojas pārmaiņu redzējums, noteikšana un plāna izstrāde, kā arī darbinieku iesaistīšana pārmaiņu procesā, sagatavošana un pārkvalificēšana. Notiek pārmaiņu īstenošana. Cikla noslēgumā seko iesaldēšanas fāze (stabilitāte), kurā jāveic pārmaiņu rezultātu novērtēšana un nostiprināšana, iestādes stāvokļa atkārtota diagnostika un kontrole (37).

D. Celma pārmaiņu procesu attēlo šādā diagrammā (skat. attēlu Nr. 3.1.):



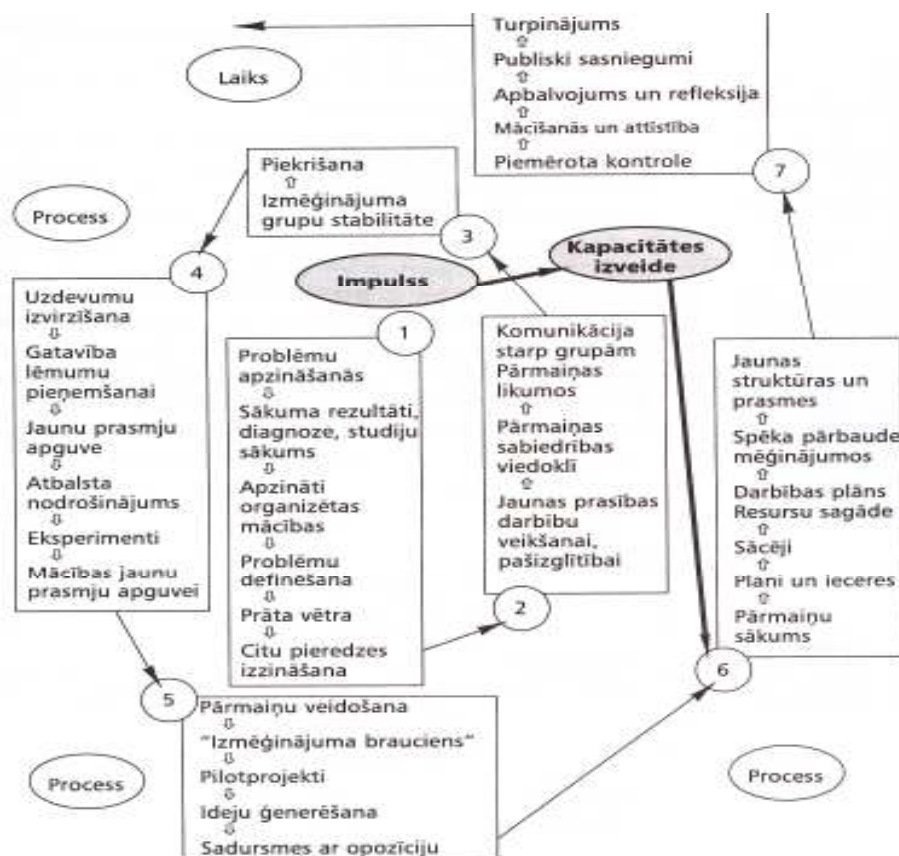
3.1. att. Pārmaiņu process (25, 1. lpp.)

Augstāk attēlotā diagrammā D. Celma uzsver, ka pārmaiņas izglītības iestādē sākās ar diagnozi, kurā svarīgi iesaistīt visus pārmaiņu procesa dalībniekus: skolēnus, vecākus, pedagogus, pārējo skolas personālu un sabiedrību (pašvaldības). Notiek pašizvērtējums, vajadzību noteikšana un vienošanās par prioritātēm. Izvērtēšanas būtība ir pamata veidošana pozitīvām pārmaiņām. Informācijas vākšanai seko datu interpretācija, t.i., informācijas redzēšana kontekstā, stratēģiskā vīzija. Notiek datu salīdzināšana ar iepriekš izvirzītiem mērķiem. Pēc skolas iekšējās novērtēšanas var sākties darba plānošana:

- skolas mērķu un vīziju noskaidrošana;
- plāna veidošana;
- ieviešana;
- darbības izvērtējums, personāla pašvērtējums un jaunu vajadzību noteikšana.

Plānošana ir sistēmiska lēmumu pieņemšanas sagatavošana un viena no darbietilpīgākajām vadītāja funkcijām (44, 103. lpp.).

Pārmaiņām ir ciklisks raksturs. A. Šmite organizācijas cikliskumu pārmaiņu procesā attēlo šādi: (skat. attēlu Nr. 3.2.)



3.2.att. Pārmaiņas organizācijā kā ciklisks process (43, 233 lpp).

Pārmaiņu cikliskumā ir savi pieturas punkti, kas ir saistīti ar visiem pārmaiņu posmiem.

Pārmaiņu vadīšanā izglītības iestādē var izdalīt sešus posmus:

1. Iesaiste un pamudinājums darbībai. Vadītājam ir jāapzinās pārmaiņu nepieciešamību un jā sagatavojas to īstenošanai. Iesaiste var sākties no kāda ārējā impulsa vai iekšējiem faktoriem.
2. Uzmanības pārorientēšana. Ir iespējams izmantot ārējā konsultanta - speciālista pakalpojumus, lai objektīvi izvērtētu situāciju un pārliecinātos ar pārmaiņu nepieciešamību. Ārējā konsultanta pieaicinājumam ir dažas priekšrocības: pirmkārt, tas ir cilvēks ar speciālām zināšanām un iemaņām organizāciju konsultēšanā, kurš spēj redzēt situāciju no malas, mest izaicinājumu ierastajiem priekšstatiem. Otrkārt, no malas pieaicināts konsultants tiek uztverts kā objektīvāks un neatkarīgāks nekā pašas iestādes darbinieks.
3. Problēmas noteikšanas un apzināšanās posmā ir nepieciešams savākt nepieciešamo informāciju, kas parāda problēmas patieso cēloņus. Problēmas noteikšana noved pie problēmas apzināšanas.
4. Ceturtajā posmā notiek jaunu risinājumu izstrāde.
5. Eksperiments un atklāšana. Organizācijas pārmaiņu laikā pastāv noteikts riska faktors, tāpēc ir nepieciešams eksperiments pirms pieņemt lēmumu veikt pārmaiņas. Tiek iesaistīta arī kontrole, lai pārliecinātos, ka plānotās izmaiņas palīdz risināt iestādes problēmas. Veicot eksperimentu un atklājot negatīvās sekas, vadība var koriģēt savus plānus un panākt visaugstāko pārmaiņu procesa efektivitātes pakāpi.
6. Pēdējā posmā darbinieki tiek motivēti, lai viņi akceptētu un piekristu pārmaiņām. To panāk pārliecinot darbiniekus, ka pārmaiņas ir izdevīgas gan organizācijai kopumā, gan darbiniekiem individuāli (36, 507. lpp).

Veiksmīga pārmaiņu un attīstības vadība prasa nopietnu uzmanību pievērst ne tikai galarezultātam, bet arī pašam attīstības procesam (21, 23. lpp.).

Pārmaiņu process var sekmīgi sākties tikai tad, ja to atbalsta un tajā aktīvi iesaistās organizācijas augstākā līmeņa vadība. Pieaug tieši vadītāja vieta un loma izglītības iestāžu vadībā, attīstībā un pārmaiņu procesa īstenošanā.

3.1. Izglītības iestādes vadītāja raksturojums un loma pārmaiņu ieviešanas procesā

Attīstoties ekonomiskajiem procesiem un saasinoties konkurencei, strauji palielinājās tieši vadītāja loma izglītības iestādes veiksmīgas darbības attīstībā. Izglītības iestādes vadītājs atbild par izglītības iestādes darbību un tās rezultātiem, reglamentējošo normatīvo aktu ievērošanu, kā arī par intelektuālo, finanšu un materiālo līdzekļu racionālu izmantošanu (22). Vadības uzdevums ir stabilizēt vadāmā objekta stāvokli, organizēt vidi tā, lai vadāmais objekts tiktu aktīvi aizsargāts pret ārējiem traucējumiem. (35, 182. lpp.) Mūsdienās, lai saglabātu savu konkurētspēju, neviena izglītības iestāde nevar būt mūžīgi nemainīga, tāpēc viens no grūtākajiem izglītības iestādes vadītāja uzdevumiem ir pārmaiņu ieviešana un vadīšana. Ļoti svarīgi saprast, ka attīstībā esošā skolā mūsdienās pirmām kārtām vada tieši pārmaiņu procesu, jauninājumu radīšanas un ieviešanas procesu, jo izglītības iestādei jābūt elastīgai un jāspēj piemēroties mainīgai videi. Tas prasa apzinātu vadību, speciālus lēmumus par pāreju uz jauniem darba paņēmieniem un izvirza noteiktas prasības mūsdienu vadītājam. Praktiski strauji mainījās vadītājam izvirzīto kritēriju vērtības. Pārmaiņu vadītāja svarīgākās iemaņas ir:

- komunikācija;
- darba organizēšana;
- darbs ar informāciju;
- jauno tehnoloģiju pārzināšana;
- sevis vadīšana;
- darbs komandā (46, 62. lpp.).

Dažkārt labs iestādes vadītājs, kurš ir kompetents vadības jautājumos, kurš spēj izveidot efektīvu komandu, kā arī atbalsta jaunas idejas, būtiski var uzlabot iestādes darba kvalitāti un virzīt to uz turpmāku attīstību. (18)

Izglītības iestādes vadītājam būtu jābūt apveltītam ar vairākām īpašībām, lai tas spētu veiksmīgi vadīt iestādi un risināt organizatoriskos jautājumus ne tikai ikdienā, bet galvenokārt īstenojot pārmaiņas izglītības iestādē. Kā vienu no vadītājam nepieciešamām īpašībām var minēt mērķtiecību, tas tiek pamatots ar to, ka haotiska darba organizācija liedz padotajiem izprast konkrēta darba mērķus un uzdevumus. Tikai skaidri formulējot šīs funkcijas, vadītājs ir spējīgs pārliecināt un pareizi iesaistīt pārmaiņu ieviešanas darbā savus padotos un šādā gadījumā tiesīgs arī gaidīt nepieciešamo atdevi no padoto puses. Kā otrā vadītājam nepieciešama īpašība ir atbildība un lietišķums. Šajā gadījumā padotie grib redzēt vadītājā to personu, kurš ir atbildīgs par kolektīvu kopumā un par katru darbinieku atsevišķi. Šāda situācija ļauj izveidot saliedētu un

monolītu cilvēku grupu, kura spējīga pilnībā mobilizēties uz darba mērķu sasniegšanu. Kā ļoti svarīga īpašība ir vadītāja spēja kompleksi risināt jautājumus, tas attiecas uz spēju izvairīties no bezatbildīgu lēmumu pieņemšanas un paredzēt pieņemto lēmumu sekas ne tikai ikdienas vadībā, bet arī īstenojot pārmaiņas izglītības iestādē. (34) Arī vadītāja morālajām īpašībām ir ne tik mazsvarīga loma kolektīva vadīšanā. Spēja valdīt pār savām emocijām un balsi, atklātums, taisnīgums, godīgums, ir pamatā vadītāja autoritātes iemantošanai ne tikai ikdienas vadības darbā, bet arī īstenojot pārmaiņas. Izmantojot savā darbībā šīs īpašības, vadītājs ir tiesīgs pieprasīt arī no padotajiem analogisku rīcību. Ne mazāk svarīgas īpašības ir jāmin organizētība un darba kultūra, tām ir jāizpaužas precīzā un noteiktā, ar augstu vadīšanas darba kultūru iedibinātā sistēmā. Šādi sistēmai ir jādarbojas precīzi gan laikā, gan telpā, gan apjomā un tikai tad ir iespējama sekmīga kolektīva darbība un labvēlīga psiholoģiskā gaisotne pārmaiņu īstenošanas procesā. Šajā kontekstā uzreiz ir jāmin, ka vadītājam ir jāievēro zināma principialitāte, tas nozīmē, ka savā darbā tam jāvadās pēc noteiktiem un stabiliem organizatoriskajiem, ekonomiskajiem, sociālās un audziņoši psiholoģiskās darbības principiem. Tos savukārt nav vēlams nepamatoti vai bieži mainīt. Kā radošas un iniciatīvas darbības priekšnosacījums tiek minēta tāda īpašība kā patstāvība. Šī īpašība ir ļoti cieši saistīta ar atbildību, kuru savukārt var panākt tikai tad, ja kolektīvam un katram tā indivīdam ir deleģēti pienākumi un nodrošināta zināma rīcības brīvība pārmaiņu īstenošanas procesā. Harmoniski saskaņotai ir jābūt tādai vadītāja īpašībai kā prasīgums pret sevi un padotajiem. Šeit galvenokārt uzsvērta objektivitāte un pamatotība, pretējā gadījumā diez vai kolektīvs spēs ilgstoši efektīvi un saskaņoti darboties īpaši pārmaiņu ieviešanas procesā. Ļoti būtiska loma ir atvēlēta vadītāja rūpēm par kolektīvu un strādājošajiem. Īstenojot pārmaiņas izglītības iestādē, padotajiem ir jāizjūt ne tikai augsti izvirzītās prasības, bet arī rūpes par viņu interesēm un to īstenošanu. Šajā kategorijā ir ietverti arī tādi jēdzieni, kā iejūtība un cieņa pret kolektīvu kopumā un pret katru tā locekli atsevišķi, kā arī spēja motivēt darbiniekus. Vadītājam ir jāskaidro cilvēkiem izglītības iestādes nākotnes vīzija un jārada pārlicība par nākotnes perspektīvām. (10)

Visas iepriekš minētas vadītājam nepieciešamas īpašības liecina pat to, ka vadītāja personībai un tam raksturīgām īpašībām ir liela loma kolektīva vadīšanā, taču maģistra darba autore uzskata, ka lai panāktu pārmaiņu procesa īstenošanas efektivitāti, kā arī visas skolas vadības efektivitāti, var atzīmēt trīs galvenās pieejas. Pirmkārt, tā ir pieeja atkarībā no vadītāja personīgām īpašībām, otrkārt, atkarībā no pārmaiņu specifikas un treškārt, atkarībā no vadītāja vadības stila un vadītāju un darbinieku savstarpējo attiecību veidošanās pārmaiņu procesa īstenošanā.

3.2. Vadības stilu raksturojums

Viens no svarīgiem izglītības iestādes vadības uzdevumiem ir spēja elastīgi reaģēt uz ārējās un iekšējās vides ietekmi uz izglītības iestādi, apzinoties pārmaiņu nepieciešamību un spēju efektīvi vadīt pārmaiņu procesu. Domājot par izglītības iestādes vadītāju, kam dotas pilnvaras vadīt, pēc jaunākām menedžmenta teorijām uzmanība jāpievērš vadības stilam, kam ir būtiska loma vadītāju un darbinieku savstarpējo attiecību veidošanā un sadarbības formu izvēlē (6, 103. lpp.). Ļoti svarīgi ir izprast to, ka vadīšanas stils būtībā ir padoto ietekmēšanas process, kas pats par sevi ir ļoti sarežģīts. Pareiza un efektīva vadības stila izvēle nodrošina vadītājam psiholoģisko autoritāti, kā arī veiksmīgu pārmaiņu īstenošanas rezultātu.

Ir dažādas vadības stila definīcijas. Viena no tām ir sekojoša: vadības stils ir vairāk vai mazāk ierasta (tradicionāla, prognozējama) darbību sistēma vadības lēmuma pieņemšanā, kuru raksturo vadītāja un padoto noteikta mijiedarbība un formālā un neformālā komponenta attiecības tajā. (24, 77. lpp.) Apskatot vadīšanas stilus un to klasifikācijas, maģistra darba autore atzīmē, ka, pirmkārt, jēdzienam „vadības stils” var būt vispārējs raksturs. Ar “vadības stilu” var apzīmēt to vadīšanas formu un metožu kopumu, kurš funkcionē kādā konkrētā kolektīvā. Tas parasti ietver sevī globāla rakstura vadīšanas elementus un ir attiecināms uz tādām sfērām, kā personāla politika, sociāli psiholoģiskais klimats, organizācijas struktūra, apmaksas un darba stimulēšanas sistēma, apkārtnes arhitektoniski estētiskais veidols, telpu interjers u.tml. Šo izvērstā vadīšanas stila jēdzienu var apzīmēt arī kā organizācijas kultūru.

Otrs šī termina jēdziens, kura nozīme ir daudz šaurāka un līdz ar to arī konkrētāka, ir paša vadītāja darba paņēmieni sistēma. Tieši šī sistēma ir ļoti būtiska kolektīva pārvaldes realizācijā, tā tieši saskaras darbā ar cilvēkiem un informāciju un tai ir tieša ietekme uz kolektīvam izvirzīto mērķu realizāciju. Ļoti būtisks nosacījums ir attiecības, kādas veidojas starp vadītāju un padotajiem. Tieši šo attiecību veidošana arī nosaka to dominējošo vadīšanas stilu kolektīvā, ar kura palīdzību iestādes vadītājs realizē sev uzliktās funkcijas.

Vadīšanas stils galvenokārt ir atkarīgs no tādām faktoru grupām, kā vadītāja sociāli psiholoģiskās īpašības, vadības hierarhijas līmenis, vadīšanas veidi un paņēmieni un konkrētas darbības jomas īpatnības. Savukārt paša vadīšanas stila veidošanos ietekmē tādi kritēriji, kā intelekts un vadītāja kultūras līmenis, profesionālās īpašības un temperaments, kā arī vadītāja orientācija uz konkrētu mērķi. Izanalizējot ietekmējošo faktoru grupas un stila veidošanos ietekmējošos kritērijus, vadīšanas stilus var iedalīt dažādās to klasifikācijās. Viens no

iedalījumiem ir: direktīvajā jeb autoritārajā, demokrātiskajā jeb koleģiālajā un liberālajā vadīšanas stilā.

Pirmajā grupā varētu ierindot tos vadītājus, kuri pieturas pie autoritārā jeb direktīvā vadības stila. Autoritārajam vadības stilam galvenā raksturojošā iezīme ir lēmējvaras koncentrēšana vadītāja rokās. Šādā situācijā visi lēmumi tiek pieņemti centralizēti un padotajiem tiek dots rīkojums to obligātai izpildei. Autoritārā stila ietvaros, kas būtībā ir vienpersonisks vadīšanas modelis, netiek pieļauta padoto iniciatīva un būtībā tiek ignorētas viņu domas, jo dominē uzskats, ka vadītājs jau pats ir izvēlējis labāko no iespējamiem lēmuma variantiem un, ņemot vērā vadītāja autoritāti, kaut kādi papildus priekšlikumi būtu lieki. Katra darbinieka uzdevumus, to izpildes paņēmienus iepriekš nosaka vadītājs, līdz ar ko izpildītāja rīcības diapazons ir stingri ietverts vadītāja izstrādātajos noteikumos. Lai nodrošinātu šādu vadības stilu, visa informācija ir jāapkopo formāli noteiktā veidā un jāiesniedz tā vadītājam noteiktā formā. Neapšaubāmi šāda situācija, kad visi dati tiek atbilstoši apstrādāti un apkopoti, atvieglo vadītāja uzdevumu lēmumu pieņemšanā. Kā mīnusu, šeit varētu minēt situāciju, kad vadītājs, nekonsultējoties un neuzklausot padoto viedokli, zaudē kontroli pār kolektīvā notiekošo neformālo procesu norisēm, kā rezultātā var atklāties, ka vadītājs nebūdam pilnībā informēts par kolektīvā notiekošo un vadoties tikai no saviem ieskatiem, ir izvēlējis to darba sistēmu, kura nedod iecerēto efektivitāti. Šāds modelis ar savu neelastīgumu vadītājam uzliek papildus slodzi, jo prasa regulāri pārskatīt padotajam personālam noteiktos normu ietvarus, pretējā gadījumā var izrādīties, ka tie uz doto brīdi vairs neatbilst konkrētajai situācijai un nav efektīvi. Praktiski tiek pieprasīta no padotajiem vadītāja lēmumu bezierunu izpilde, nepieļaujot nekādas atkāpes. Pie šāda vadības stila komunikācija praktiski notiek tikai vienā virzienā, tas ir, no vadītāja uz padotajiem. Šādā situācijā vadītājs turas nomaļus no padotā kolektīva. Arī atzinību un kritiku šāda stila vadītājs līdz padotajam cenšas novadīt personīgi. Ir jāatzīst, ka augstāk aprakstītā situācija liek vadītājam pašam daudz strādāt, kā rezultātā pilnībā tiek noslogots arī padotais personāls. Šāda sistēma parasti nodrošina izpildāmo uzdevumu operativitāti un darbības koordināciju, arī organizācijas pārstrukturizāciju ir iespējams veikt ātrāk. Pieturoties pie šī vadības stila, vadītājs būtībā bremsē padoto attīstību un izaugsmi, nereti kolektīvā ir saspringta psiholoģiska atmosfēra, kas parasti noved pie lielas kadru mainības.

(23)

Neskatoties uz to, ka vadības procesā neapšaubāmi rodas situācijas, kad vadītājam lēmumi jāpieņem vienpersoniski, kur nepieciešama operatīva reaģēšana uz izmaiņām situācijā, dažkārt iestādē tas rada nepārvaramu barjeru starp vadītāju un padoto. Daļa zinātnieku aizstāv autoritāro vadības stilu kā viņu skatījumā visefektīvāko vadības modeli.

Kā otro vadītāju grupu varētu minēt vadītājus, kuri pieturās pie liberālā jeb konsultatīvā stila. Liberālais jeb konsultatīvais vadīšanas stils būtībā ir pretstats autoritārajam stilam. Tie savā ziņā veido divas galējības. Šī stila galvenā iezīme raksturojas ar to, ka vadītājs praktiski neiejaucas padoto darbā, necenšas tos rūpīgi kontrolēt un ietekmēt darba procesu, vadītājam šādā situācijā ir samērā neliela nozīme. Padotie ir tiesīgi brīvi izvēlēties savus darba uzdevumus un izpildes paņēmienus. Savukārt vadītāja uzdevums šajā procesā ir noteikt globālos mērķus, kuri galarezultātā ir jāsasniedz, līdz ar to katram darbiniekam ir dota brīva metožu izvēle šī mērķa sasniegšanā. Ņemot vērā to, ka katrs darbinieks pats vada savu darbu un vadītājs šajā procesā iejaucas tikai tad, ja kāds to viņam lūdz, tādēļ šī stila vadītāju ir grūti nosaukt par līderi. Izmantojot šo vadības metodi, nereti arī lēmumu pieņemšana notiek ar vadītāja minimālu līdzdalību. Šādā situācijā vadītāja galvenā funkcija ir tikai stratēģisko jautājumu risināšana un kolektīva pārstāvēšana saskarē ar citām organizācijām. Šī vadītāja izteiktās domas vai piezīmes kolektīva iekšienē netiek uztvertas par absolūtu kritiku. Liberālā vadīšanas stila ietvaros padotajiem paveras iespēja sevi izteikt un darboties relatīvi neatkarīgi, šāds stāvoklis savukārt nodrošina darbiniekiem brīvu attīstības virziena iespēju.

Savukārt trešajā grupā var ierindot tos vadītājus, kuri savu darbību orientē uz demokrātisko jeb koleģiālo vadīšanas stilu. Šī stila galvenā iezīme ir tā, ka atšķirībā no autoritārā stila, šeit komunikācija notiek visos virzienos, tas ir gan starp vadītāju un padotajiem, gan starp pašiem kolektīva locekļiem, līdz ar ko tas patiešām atbilst demokrātiskās vadīšanas principiem tiešā tā vārda nozīmē. Šajā procesā, lai pieņemtu kādu lēmumu, vadītājs konsultējas un apspriež ar padotajiem iespējamās rīcības sekas (34). Šī procesa rezultātā īstenotā darbība būtībā ir diskusiju rezultāta auglis. Vadītāja funkcija ir vadīt šo domu vai ideju apmaiņu, kā arī organizēt pieņemto lēmumu pareizu izpildi. Ļoti svarīgi, ka pieturoties pie šāda vadīšanas modeļa, vadītājam ir iespējams saņemt daudz neformāla rakstura informācijas, būt informētam par notikumiem kolektīvā un viedokļu dažādību. Neskatoties uz to, ka katram kolektīva loceklim ir jāveic kāda konkrēta darbība vai darba veids, kopumā darbinieki mērķa izpildē var justies samērā brīvi, jo pienākumus un uzdevumus sadala paši darba grupas locekļi. Vadītājs šajā gadījumā dod tikai padomus un ieteikumus, kā tikt galā ar jautājumiem, kurus spēj atrisināt kāds no padotajiem. Šajā procesā parasti visi ir informēti par notiekošo, kas savukārt veido labvēlīgu psiholoģisko mikroklīmu kolektīvā. Starp vadītāju un padotajiem nav novilkta strikta robeža, jo būtībā pats vadītājs ir viens no šīs darba grupas locekļiem, kura galvenais uzdevums ir vadīšanas funkcija. Vadītāji, kuri ir šī stila piekritēji, bieži pielieto tādas iekšējās pozitīvās motivēšanas metodes, kā apmierinātība ar darbu un labu attiecību veidošana starp kolektīva locekļiem. Šāda veida

stimulēšanas mehānisms neprasa papildus materiālos vai finanšu resursus, bet tajā pašā laikā ievērojami paaugstina veicamā darba ražīgumu un kvalitāti. Visādā ziņā līderis cenšas morāli atbalstīt visu darba grupu, kritizējot viņš parasti ir lietišķs un uzmanīgs. Lai kolektīvā saglabātu visumā labvēlīgu gaisotni un labu attieksmi vienam pret otra darbu, uzslavējot kādu, viņš ir ļoti piesardzīgs. Demokrātiskā vadīšanas stila viens no vājiem momentiem, salīdzinot ar vienpersonisko vadību, ir lēnā lēmuma pieņemšana. Tas pamatojas ar diskusijām un bieži vien kompromisa meklējumiem darba grupā, kam jāvelta ievērojami daudz laika. (42) Būtībā demokrātisko vadīšanas stilu var lielākā vai mazākā mērā veiksmīgi realizēt kolektīvā, kurā valda ētisko normu ievērošanas princips, kur darbinieki ir apveltīti ar nepieciešamajām zināšanām un kurus apvieno kopējās intereses. (6)

Neapšaubāmi tūrā veidā šie vadīšanas stili ar savām strikti noteiktām pazīmēm nav sastopami. Jebkuram vadītājam praktiski ir novērojamas dažādiem stiliem piemītošās iezīmes, pat neskatoties uz to, ka viena stila iezīmes ievērojami dominē pār pārējo stila iezīmēm. Katram stilam praktiski ir sava pielietošanas joma un apstākļi, kuros tas dod vispozitīvāko efektu. Vadītāja pieņemtais stils lielā mērā ir atkarīgs no pārmaiņu specifikas, padoto sagatavotības un rīcības, tādēļ tam ir jābūt atbilstošam konkrētai situācijai, padoto kompetencei un uzņēmībai.

Vadītāja pienākumos ietilpst arī izglītības iestādes vadības sistēmas izveidošanas nodrošināšana. Pārmaiņas izglītībā var īstenoties tad, ja uzmanība tiks pievērsta nevis izglītības iestādes vadības individuālam darbam, bet mērķtiecīgai izglītības iestādes vadības sistēmas izveidošanai, kurā mijiedarbojas un sadarbojas visi skolas struktūrvienību pārstāvji, strādājot organizācijas attīstības labā.

4. IZGLĪTĪBAS IESTĀDES VADĪBAS SISTĒMA UN TO STRUKTŪRVIENĪBU RAKSTUROJUMS PĀRMAIŅU ĪSTENOŠANAS PROCESĀ

A. Skrastiņš skolu apskata kā sistēmu ar tai raksturojošām īpašībām. (41, 27 lpp.) Sistēma ir savstarpēji iedarbojošos vadāmu elementu kopība, kas veido organismu, kuram ir jaunas īpašības: tādas, kādas nepiemīt tās atsevišķiem elementiem (26, 12. lpp.). Šīs sistēmas galvenais elements ir cilvēks, kurš gan kā vadītājs, gan kā tiešie darba darītāji ir cieši saistīti izglītības procesā. Savukārt, izglītība ir „īpaši organizēts dzīves pieredzes ieguves process un rezultāts.” (4, 4. lpp.) Kā zināms, mūsdienu skola ir visai sarežģīta sistēma, kas nepārtraukti tiek pakļauta pārmaiņām, taču, lai kāda sistēma varētu normāli darboties un mainīties, nepieciešams nodrošināt šīs sistēmas vadību. Skolas pārvalde ir visu skolas struktūrelementu darbības plānošanas, organizācijas un kontroles sistēma. Skolas vadības darbības raksturošanai par pamatu ņemot vadības ciklu, varam noteikt sekojošas galvenās vadības funkcijas :

- analīze,
- vadības lēmuma pieņemšana (plānošana),
- organizācija,
- kontrole,
- regulēšana, koriģēšana,
- stimulēšana.

Teorētiski katra no šīm funkcijām ir patstāvīga funkcija, kuras nevar sajaukt citu ar citu. Praktiskajā vadības darbībā šīs funkcijas ir savstarpēji saistītas, tās savijas, risinās viena otrai paralēli (27)

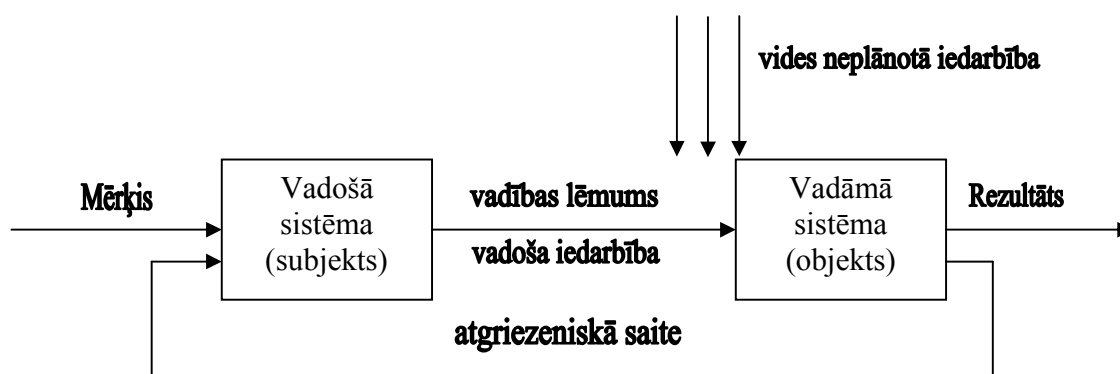
Mūsdienās, ieviešot pārmaiņas, izglītības iestādei ir nepieciešama izpratne par efektīvu darbību. Vadības uzdevums, plānojot organizācijas darbību, izmantot operatīvo informāciju par visas sistēmas procesa efektīvu funkcionēšanu (15). Pārmaiņām jābalstās uz efektīvu diagnostiku un rezultātu veidojošu, informatīvu un darbīgu sistēmu.

Īstenojot pārmaiņas izglītības iestādē vadītājs viens pats nespēj vadīt visus un visos līmeņos, tāpēc ir nepieciešama efektīva vadības komanda, kura veido izglītības iestādes vadības sistēmu ar attiecīgām struktūrvienībām (46). Organizācijas struktūra ir ļoti nozīmīga organizēšanas sastāvdaļa, savukārt struktūra veido mērķim atbilstošu organizācijas sakārtojumu. Organizācijas struktūra ir organizācijas sadale noteiktās nodaļās vai departamentos, vai vienībās atbilstoši organizācijas mērķim.(43, 163.lpp.)

Vadītāja kompetence ir arī organizācijas struktūras veidošana. Organizācijas struktūra apvieno tās darbiniekus un struktūrvienības, lai nodrošinātu pilnvaru sadalījumu, informācijas plūsmu organizācijā, kā arī noteiktu uzdevumus, kas jāizpilda, lai sasniegtu zināmu mērķi (49, 15. lpp.). Nevienu struktūru nevar uzskatīt par pastāvīgu un nemainīgu, tā ir jāmaina atbilstoši izmaiņām, kuras nosaka ārējā vide un notikumi. Struktūras izmaiņas visvairāk ietekmē veidu, kā organizācijā tiek pieņemti lēmumi, darbinieku savstarpējās attiecības utt. Organizācijai ir jābūt strukturētai tā, lai :

- varētu ātri reaģēt uz pārmaiņām;
- būtu iespēja strādāt dažādās komandās;
- darbotos tieša komunikācija, kas veicina atklātību, patstāvību un sadarbību;
- varētu iesaistīties dažādos projektos;
- visas struktūras varētu piedalīties lēmumu pieņemšanā (29, 21. lpp.).

Skolas pārvalde ir vadība, sistēma, kas nodrošina un regulē (procesa, darbības, norises) funkcionēšanu, lai sasniegtu mērķi. Ja vadības pārvalde ir viens no skolas sistēmas elementiem, tad jāaplūko vadības process. Latvijas jaunākā pedagoģijas zinātnes pieeja vadības procesam norāda, ka, lai kāda sistēma būtu vadāma, tajā jābūt vismaz divām apakšsistēmām – vadošā sistēma (vadības subjekts) un vadāmā sistēma (vadības objekts) (skat. attēlu Nr. 4. 1.).

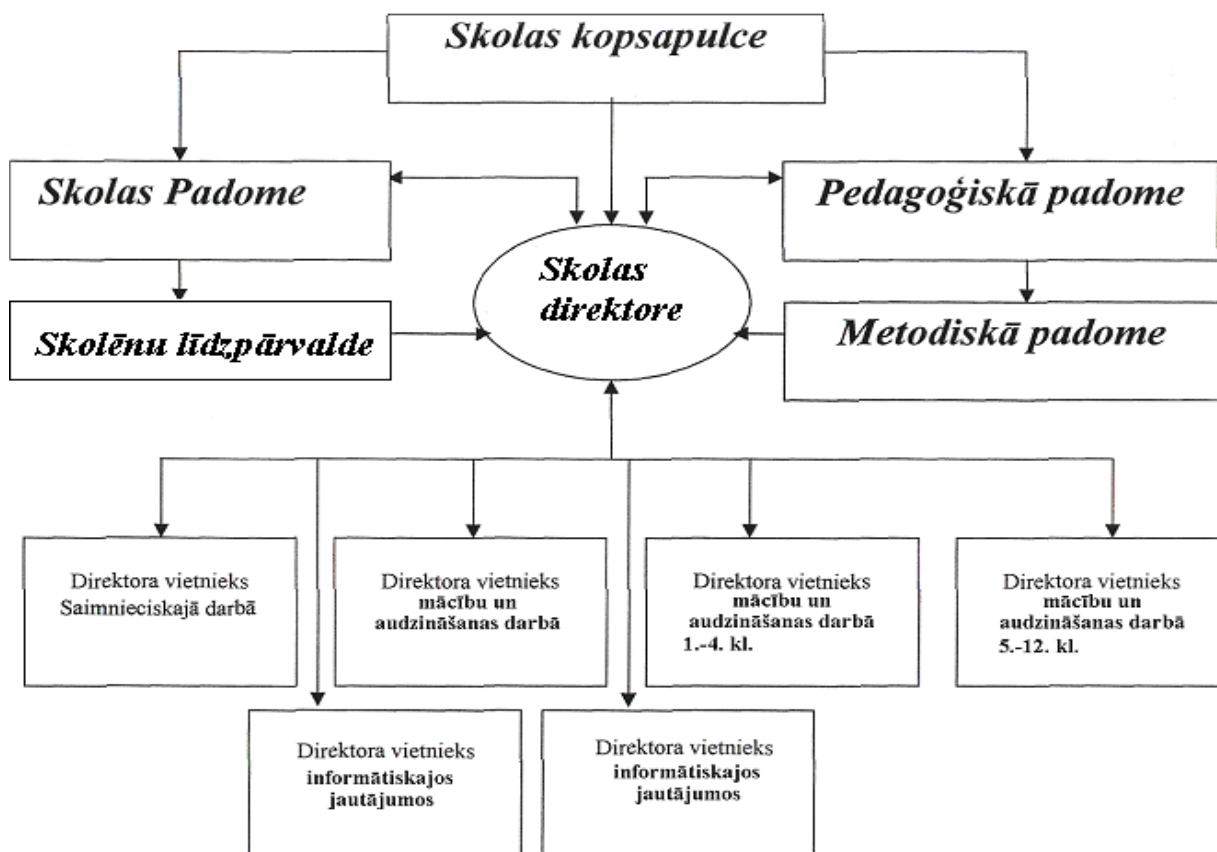


4.1. attēls. Vadības process (19, 31. lpp.)

Vadības uzdevums ir stabilizēt vadāmā objekta stāvokli, organizēt vidi tā, lai vadāmais objekts tiktu aktīvi aizsargāts pret ārējiem traucējumiem (35, 182. lpp.).

Dažādi elementi skolas vadības sistēmā veido vadības sistēmas struktūru, kurā tiek iekļauti atsevišķi skolas vadības padomdevēju orgāni gan no skolas administrācijas pārvaldes (Skolas padome, Metodiskā padome), gan no sabiedriskās pārvaldes (Pedagoģiskā padome, Skolēnu padome, Vecāku padome) (skat. 5. attēlu).

Skolas iekšējā pārvaldē būtiska nozīme un funkcijas ir katrai skolas struktūrvienībai. To darbībā atspoguļojas arī skolas vadības komandas savstarpējā sadarbība un kopēja skolas darba veikšana. Skolas struktūrvienību vietu kopējā skolas vadības sistēmā attēlo sekojoša struktūra (skat. attēlu Nr. 4.2.)



4.2. att. Autores izstrādātā skolas vadības struktūra

Veiksmīga pārmaiņu ieviešanas procesa īstenošanai svarīga loma ir visu augstāk minētu skolas struktūrvienību pozitīvai sadarbībai. Tām būtu jāpalīdz viens otram, jāpapildina un jāveicina pozitīvs sadarbības process kopīgi risinot problēmas, virzot izglītības iestādi uz turpmāku attīstību un darba rezultātu uzlabošanu.

Skolas pārvaldes sistēma darbojas kā vienots saskaņots „organisms,” atsevišķiem sistēmas elementiem virzoties uz vienotu mērķi (33). Īstenojot pārmaiņu vadīšanu svarīga ir pilnvaru deleģēšana visām skolas struktūrvienībām, veidojot sadarbību ne tikai vadības līmenī, bet arī skolotāju, skolēnu un vecāku līmenī, kas rosina efektīvāku pārmaiņu nepieciešamības izpratni, palielina atbildības sajūtu, mazina pretestību pārmaiņām, dod iespēju pārmaiņu procesā iesaistīties

visiem un sekmē efektīvu pārmaiņu ieviešanu. Veiksmīga pārmaiņu un attīstības vadība prasa nopietnu uzmanību pievērst ne tikai galarezultātam, bet arī pašam attīstības procesam (21).

Galvenais skolas vadības princips, organizējot skolas kolektīvu sadarbību, ir nepārtraukta visu struktūras elementu mijiedarbība. No tā, cik veiksmīgs būs vadītāja un padoto sadarbības process pārmaiņu ieviešanas procesā, ir atkarīga vēlāmā mērķa sasniegšana un tā kvalitāte.

5. IZGLĪTĪBAS IESTĀDES VADĪTĀJA UN SKOLAS STRUKTŪRVIENĪBU SADARBĪBAS FORMAS PĀRMAIŅU IEVIEŠANAS PROCESĀ

Izglītības iestādes veiksmīgās darbības pamats ir iestādes darba mērķtiecīga, plānveidīga darba organizēšana. Organizēšana iestādē ir tādas struktūras veidošana, kas palīdz iestādes vadītājam un visiem tās darbiniekiem sadarboties kopējā mērķa īstenošanā.

Sadarbība - divu vai vairāku sistēmu savstarpēja saistība kādas kopīgas darbības veikšanai. (32). Lai nodrošinātu sadarbību starp skolas vadītāju un visām pārējām skolas struktūrvienībām liela nozīme ir sociālam dialogam. Sociālais dialogs ir ilgtermiņa sadarbības process, kurā veidojas sociālās un ekonomiskās partnerattiecības starp atšķirīgām sociālajām grupām, kuru pamatā ir atzinums, ka tās ir savstarpēji atkarīgas. Atkarība prasa konstruktīvu sadarbību. Abas puses, kas piedalās sociālajā dialogā, slēdz vienošanos. Šīs vienošanās vai sociālā dialoga rezultāts ir koplīgums. Darba koplīgumā puses vienojas par noteikumiem, kas regulē darba tiesisko attiecību saturu, it īpaši darba samaksas un darba aizsardzības organizāciju, darba tiesisko attiecību nodibināšanu un izbeigšanu, darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu, kā arī darba kārtības, darbinieku sociālās aizsardzības un citus ar darba tiesiskajām attiecībām saistītus jautājumus, un nosaka savstarpējās tiesības, pienākumus un citas sadarbības formas. Izglītības iestādes darba koplīgums ir arodbiedrības, skolas administrācijas un mācību iestādes vadītāja slēgts līgums, kas ir saistošs arodbiedrības biedriem un visam skolas kolektīvam kopumā.

Visu izglītības iestādes struktūrvienību darbības tiesisko pamatu reglamentē attiecīgas skolas vadības sistēmas struktūrvienības nolikums. Nolikumā ir atrunāta attiecīgas struktūrvienības pastāvēšanas mērķis, darba formas un sadarbības veidi.

Sociāla dialoga rezultāts var būt ne tikai izglītības iestādes vadītāja un darbinieku koplīgums, bet arī citi precīzi saistību noteikumi komunikācijas un informācijas apmaiņas veids.

Komunikācijai izglītības iestādē ir liela nozīme ne tikai skolas ikdienas darbībā, bet īpaši pārmaiņu ieviešanas laikā. Komunikācija ir informācijas apmaiņa starp personām, organizācijām vai to grupām; informācijas pārraide; mijiedarbības forma, kurā izmanto valodu vai citas zīmes; samazināšanas; sakari (43, 213.lpp.). Komunikācija izglītības iestādē attiecas uz visām menedžmenta funkcijām - plānošanu, organizēšanu, motivēšanu un kontroli. Efektīva komunikācija pārmaiņu laikā uzlabo kolektīva mikroklīmatu. Izglītības iestādē visi komunikācijas veidi ir kontakti starp cilvēkiem, taču cilvēki atšķiras gan kompetences, gan uztveres ziņā, atšķirīga ir arī vēlme izprast informāciju. (28)

Izglītības iestādē var būt formālā un neformālā komunikācija. Formālā komunikācija lielā mērā ir atkarīga no iestādes struktūras un līdz ar to var būt vertikāla (virzīšana augšup vai lejup starp dažādu līmeņu vadītājiem un padotajiem) un horizontālā (dod iespēju vienībām savstarpēji sastrādāties un lieki neizmantojot augšup un lejupejošās informācijas kanālus) (36).

Lai uzlabotu komunikāciju izglītības iestādē, svarīga informācijas plūsmas regulēšana, atgriezeniskās saites nodrošināšana, valodas vienkāršošana, efektīva klausīšanās un izpratne. Pārmaiņu īstenošanas procesā svarīgi saglabāt atklātu un divpusēju komunikāciju. Ar efektīvu komunikāciju vadītājs pārliecina, informē, pamato un virza ikvienu darbinieku pretī izvirzītiem mērķiem, kas sekmē pārmaiņu pieņemšanu no darbinieku puses un veiksmīgu turpmāku ieviešanu.(12)

Pārmaiņas organizācijā darbiniekiem rada jaunas daudzveidīgas iespējas. Tas var ietvert tehnisko sagatavotību, motivēšanu, līdera lomu, darba kvalitātes novērtēšanu, kvalifikācijas celšanu, darba apstākļu uzlabošanu u.c. aspektus. Darbiniekiem ir liela loma organizācijā, lai īstenotu pārmaiņas un organizācijas izvirzītos mērķus. Efektīvas pārmaiņas darbinieku vidū ir ļoti grūti īstenot, jo gandrīz vienmēr nākas saskarties ar zināmu pretestību no atsevišķu indivīdu vai grupu puses.

Cilvēki tiecas pēc stabilitātes un prognozējamības. Pārmaiņas var tikt uztvertas kā draudi indivīda drošībai un līdz ar to izraisīt zināmu pretestību (17). Pēc M. Fulana domām “Pārmaiņas ir spēcīgas, visuresošas un nerimtīgas, ietekmē mūs, lai kur mēs arī nebūtu. Izaugsmes un attīstības noslēpums ir mācīšanās sadarboties ar pārmaiņu spēkiem, izmantojot savā labā pozitīvos spēkus un neitralizējot negatīvos. ...nav iespējams atrisināt “pārmaiņu problēmu”, taču ar to var iemācīties sadzīvot un veiksmīgāk sadarboties.” (50, 27. lpp.). Tāpēc vadītājam svarīgi apzināties un saprast kāpēc darbinieki nevēlas pārmaiņas. Vadības zinātnes teorētiķi V. Praude un J. Beļčikovs Menedžmenta grāmatā minēja 3 galvenos pārmaiņu pretošanās iemeslus:

1. Nenoteiktības sajūta, kad darbinieks sajūt draudus sev un apzināti vai neapzināti izrāda negatīvu attieksmi pret pārmaiņām.
2. Zaudējuma sajūta. Darbinieki pārkārtojuma laikā vienmēr būs nobažījušies par to, ka viņu personīgas vajadzības tiks apmierinātas mazāk nekā pirms tam.
3. Nedrošības sajūta, kad darbinieki var domāt, ka plānotās pārmaiņas ne tikai neatrisinās problēmas, bet vairošas tās (36, 494. lpp.)

Lielākoties cilvēku nedrošību un līdz ar to pretestību veicina viņu iztēle, uztveres un domāšanas stereotipi, tāpēc var runāt par psiholoģiskām barjerām pārmaiņu procesā.

Lai cilvēki spētu pārvarēt psiholoģiskās barjeras, vilšanos, apjukumu un pielāgoties gaidāmām pārmaiņām ir nepieciešams zināšanas un izpratne par pārmaiņām. Svarīgi, lai darbinieki izjustu nepieciešamību pēc tām, saprastu kas uzlabosies un apzinātos grūtības. Turklāt ir nepieciešams zināms sagatavošanas laiks, lai cilvēki pieņemtu pārmaiņas. Pārmaiņas var radīt gan iespējas, gan draudus. Šādos apstākļos iespējas ir jāizmanto, bet draudi ir jāsamazina līdz minimumam. Līdz ar to, lai mazinātu darbinieku pretestību pārmaiņām vadītājam cieši jāsadarbojas ar skolas vadības sistēmu, tās struktūrvienībām un visiem izglītības procesā iesaistītiem cilvēkiem attiecīgajā izglītības iestādē. Vadītājam vajadzētu veikt sekojošas darbības:

- problēmas iepazīšana un pieņemšana (pārmaiņas, kuras iestājas pēkšņi, rada bailes un piesardzību);
- problēmas izskaidrošana (cilvēki parasti pretojas tam ko neizprot);
- iesaistīšanās pārmaiņās, kas ir ļoti nepieciešama (iesaistoties pārmānās, visi pārmaiņu dalībnieki izjūt savu līdzdalību, līdzatbildību par notiekošo. Vairākas pārmaiņas, kas nāk no augšas, ir pieņemtas kā kārtējais uzspiestais jauninājums, nevis kā nepieciešams skolas dzīves veids);
- pārmaiņu pamatota izvērtēšana (ir svarīgi rast iespējas izteikt priekšlikumus, savu vērtējumu un iebildumus katram pārmaiņu dalībniekam);
- darbinieku atbalsts un pamudinājumi;
- darbinieku kvalitatīvas izglītības nodrošināšana;
- augsta līmeņa saskarsme iestādē.

Ja pārmaiņas tiek savlaicīgi plānotas, cilvēki saņem pietiekamu informāciju un spēj saskatīt gaidāmajās pārmaiņās pozitīvus aspektus un jāiesaista pārmaiņu procesa īstenošanā. Ja darbinieki paši spēs ietekmēt šīs pārmaiņas, pretestība būs minimāla vai arī izzudīs vispār.

Darbinieku iesaistīšanai pārmaiņu procesā var izmantot dažādas pieejas:

- Vienpusīgajā pieejā vai citā literatūrā varas saglabāšanas pieeja paredz to, ka problēmu un tās risinājumu nosaka vadītājs, darbiniekiem bez iebildumiem ir jāpilda vadītāja izstrādātā programma. Vadītājs var veikt arī pārmaiņas personāla izvietojumā, uzskatot, ka noteicošais problēmas risinājumā ir piemērotāko cilvēku izvēle konkrētiem amatiem. Visbeidzot vadītāja lēmums var būt veikt strukturālas pārmaiņas organizācijā (likvidēt vienas struktūrvienības, to vietā radīt kādas citas u. tml.).

- Deleģējošā pieeja. Šinī gadījumā padotie tiek aktīvi iesaistīti pārmaiņu programmas izstrādāšanā. Lēmuma pieņemšana notiek grupā, vadītājam cenšoties neuzspiest savu risinājumu.
- Jauktā pieeja ir vidējais variants. Arī šinī gadījumā padotie aktīvi piedalās programmas izstrādāšanā, bet vadītāja loma tomēr ir noteicošā. Jauktā pieeja var tikt realizēta divējādi. Vienā gadījumā vadītājs pats nosaka problēmu un informē par to padotos. Padotie izvirza savus priekšlikumus par iespējamiem problēmas risinājumiem un metodēm to veikšanai. Tiek pieņemts, ka padotie aktīvāk iesaistās risinājuma realizācijā tāpēc, ka paši ir piedalījušies tā izvēlē. Otrā gadījumā iestāde darbinieki piedalās ne tikai problēmas risināšanā, bet arī tās noteikšanā. Pārmaiņu laikā izglītības iestādē būtu vēlams veidot vienotu vadības komandu.

Cilvēkiem ir raksturīga dabiska pretestība un negatīva attieksme pret pārmaiņām. Tajā pašā laikā tiem ir vēlme ietekmēt pārmaiņas un gūt jaunu pieredzi, pieņemot jaunus izaicinājumus, kas rezultātā palīdz pārvarēt pretošanos. Pārmaiņu vadīšanas panākumi ir atkarīgi arī no tā cik efektīvi un laicīgi tiks pārvarēti šķēršļi un pretestība pārmaiņām.

Izglītības iestāde sasniedz izvirzītos mērķus ar savu darbinieku līdzdalību. Tāpēc svarīgs vadītāja uzdevums sadarbības procesā ir radīt darbiniekos motivāciju pārmaiņām. Cilvēki pieņems pārmaiņas, ja uzskatīs, ka tās pavērs ievērojamas ieguvuma iespējas un tās ļaus izvairīties no pārmērīgi lielām pūlēm (47, 209. lpp.).

Motivēšana sākas ar darbinieku vajadzību apzināšanu, to intensitāti. Šo vajadzību apmierināšanā vadītājam ir liela loma. Motivācija ietver visus iemeslus, kas ietekmē personas rīcību. (10) Motivēšana vienmēr ir dinamisks process, kuras galvenie uzdevumi ir:

1. Veidot katram darbiniekam izpratni par motivācijas nozīmību darba procesā.
2. Vadības un personāla apmācība iestādes saskarsmes psiholoģijā un kultūrā.
3. Katram vadītājam veidot demokrātisku pieeju personāla vadībā, izmantojot mūsdienīgus motivācijas modeļus (45, 267. lpp.).

Labvēlīgu motivēšanas vidi veido darbinieku savstarpējā uzticēšanās, savstarpējā cieņa, atbalsts, atklātums, godīgums, skaidrs mērķis, interesants darbs, darba rezultātu novērtējums, kompensētas pūles. (16)

Izglītības iestādēs mūsdienās nepārtraukti tiek ieviestas pārmaiņas, tāpēc svarīgi ir motivēt darbiniekus uz šo pārmaiņu pieņemšanu un atzīšanu. Var minēt vairākus pārmaiņu motivējošos jeb sekmējošos faktoros:

- nepieciešamība;
- jaunrades brīvība;
- attiecīgo resursu piešķiršana;
- vadības atbalsts;
- ideju apmaiņa un diskusijas;
- kolēģu ieinteresētība;
- sadarbība ar citām organizācijām;
- iespēja papildus izglītoties (47, 22. lpp.).

Uzņēmumam, uzsākot inovācijas procesu, ja nav atbilstoši sagatavoti cilvēkresursi, kvalifikācijas trūkums var kļūt par vājo punktu, galvenokārt tehnoloģiskā aspekta ziņā. Kvalifikācija ir inovācijas rezultāts, jo tehnoloģisko, organizāciju un sociālo inovāciju dēļ, notiek ievērojamas izmaiņas darbinieku kvalifikācijā. Darbinieku kvalifikācija, no vienas puses, ir priekšnosacījums uzņēmuma inovatīvai attīstībai un nosaka uzņēmuma spēju būt inovatīvam, sniedzot uzņēmuma nākotnes attīstības perspektīvas. (7)

Tālredzīga un sistemātiska cilvēkresursu attīstība un kvalifikācijas celšanas plāns prasa aktīvas izmaiņas uzņēmumā, un šo izmaiņu mērķis ir nodrošināt uzņēmuma konkurētspēju.

Motivēšanas procesā liela nozīme ir nemateriāliem stimuliem kā pozitīva sadarbība starp vadītāju un padotiem, pašcieņa, atzīšana iestādē un kolektīvā, morālā apmierinātība ar darbu, lepnums par savu iestādi, tās statusu un tēlu sabiedrībā.

Rezumējot iepriekš teikto, autore uzskata, ka izglītības iestādes veiksmīgās darbības pamats ir iestādes darba mērķtiecīga, plānveidīga darba organizēšana un iestādei atbilstošas struktūras veidošana, kas palīdz iestādes vadītājam un visiem tās darbiniekiem sadarboties kopējā mērķa īstenošanā. Šīs iestādes vadītāja un skolas struktūrvienību veiksmīgas sadarbības panākšanai, svarīga ir gan vienošanās par noteikumiem, kas regulē darba tiesiskās attiecības un sadarbības formas attiecīgajos reglamentējošos dokumentos, gan individuālo sadarbības formu izmantošana kā darbinieku motivēšana, atklātās, divpusējās komunikācijas veidošana, komandas izveide, pienākumu deleģēšana, darbinieku pretestības pārmaiņām pārvarēšana, darbinieku izglītošana, visu ieinteresēto pušu iesaistīšana pārmaiņu procesā, pārmaiņu iepazīšana un izskaidrošana, ka ieviestās pārmaiņas palīdzēs sasniegt katra indivīda un izglītības iestādes mērķi kopumā.

Demogrāfiskā situācija valstī un skolēnu skaita izmaiņu tendences, liek būtiski aizdomāties par klašu komplektāciju un izglītības iestāžu pastāvēšanas iespējām. Pieaug konkurence izglītības iestāžu vidū. Gadsimtu mijā ir mainījusies arī pati skola. Mūsdienu skola vairs nav noslēgta

sistēma, tā ir kļuvusi par sarežģītu sistēmu, kura realizē ne tikai izglītības procesus, bet ārējo faktoru ietekmē, cenšas pastāvēt izglītības iestāžu konkurences apstākļos. Tāpēc mūsdienu skolai, lai nodrošinātu tās pilnvērtīgu darbību, nepieciešams veikt pārmaiņas, kas sniegtu iespēju saglabāt skolas konkurētspēju un veicinātu skolas popularizēšanu un tās prestiža celšanu sabiedrībā.

Īstenojot pārmaiņas izglītības iestādē vadītājs viens pats nespēj vadīt visus un visos līmeņos, tāpēc ir nepieciešama efektīva vadības komanda, kura veido izglītības iestādes vadības sistēmu ar attiecīgām struktūrvienībām. Tādejādi, skolas popularizēšanas darbs ir daudzpusīgs, komplekss pēc rakstura un paredz visu struktūrvienību sadarbību. Turpmāk, darba praktiskajā daļā, tiks apskatīts pārmaiņu ieviešanas process un skolas vadības sadarbības organizēšana ar skolas struktūrvienībām x vidusskolā.

6. PĒTĀMĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀDES RAKSTUROJUMS

Pētāmā izglītības iestāde daudzkārt mainījusi savu atrašanās vietu. Kā pamatskola tā uzsāka savu darbu 1919.g. 22. septembrī. 1987. gadā skola paplašināja savas telpas, tika uzcelta jauna skolas piebūve.

Skola īsteno vispārējās pamatizglītības programmu (kods 21011111) ar apmācību latviešu valodā. 2008. gadā Izglītības uz zinātnes ministrija skolai izsniedza

Pamatizglītības programmas licenci un akreditēja izglītības iestādi uz 6 gadiem.

Skolas vīzija:

Skola, kurā izglītojamais līdz ar zināšanu un pieredzes uzkrāšanu, izmantošanu, veido pozitīvu attieksmi pret sevi, citiem, prot izmantot jaunākās tehnoloģijas.

Skolas pamatmērķi:

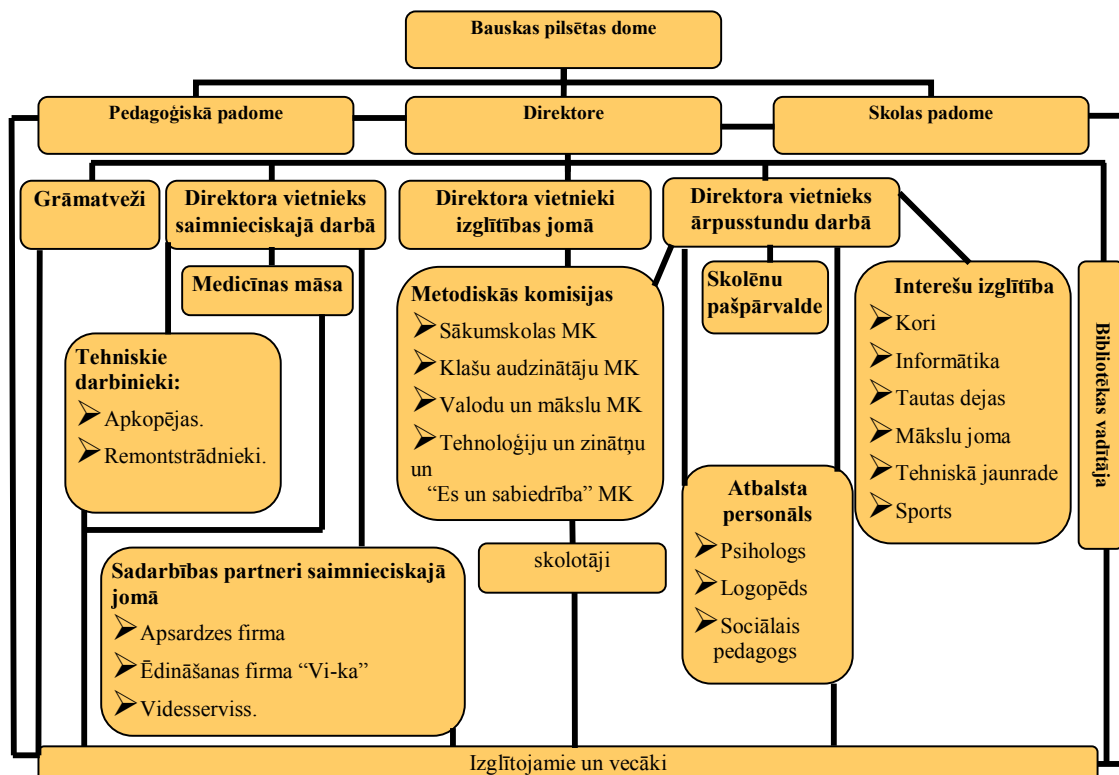
1. Paaugstināt skolēnu izglītības kvalitāti, skolai būt konkurētspējīgai ar citām mācību iestādēm un sadarbībā ar ģimeni veicināt skolēna izaugsmi par brīvu un radošu personību, par atbildīgu cilvēku un sabiedrības locekli.
2. Skolā sekmēt ikviena skolēna atbildīgu attieksmi pret sevi, ģimeni, valsti. Veicināt pašizpaušmes, pašiniciatīvas un radošās darbības pieredzes veidošanu, darbojoties interešu grupās, pašpārvaldē – radot apstākļus karjeras attīstībai.

2007./2008. mācību gadā skolā ir izstrādāts skolas logo, kas turpmāk tiks izmantots, kā skolas atšķirības un piederības zīme. Skolas logo veidoja gan skolēni, gan skolotāji.



Skolas iekšējā pārvaldē būtiska nozīme ir skolas struktūrai, tās darbībā atspoguļojas arī skolas vadības komandas savstarpēja sadarbība un kopēja skolas darba veikšana. Direktora vietnieki veic pozitīvu sadarbību, palīdz viens otram, papildina un cenšas kopīgi risināt problēmas (skat. 6.1. attēlu).

Skolas struktūra



6.1. attēls *pētāmās skolas struktūra*

Šodien pamatskolas ikdienu veido 35 kvalificētu, radošu pedagogu darbs, 319 audzēkņi un 18 tehniskie darbinieki.

Lai skolēniem būtu iespēja pilnveidot sevi ne tikai obligātās apmācībās, bet arī citās jomās, skola piedāvā dažādas papildus interešu grupas atbilstoši bērnu interesēm: skatuves runa; floristika; koris, vokālais ansamblis; dejas, sports; teātris, rūķu skola; tekstilapdruka, lietišķā māksla, kā arī datorapmācības pulciņš gan sākumskolā (1-4. klasēs), gan pamatskolā - programmēšanas pulciņš.

Skolas mācību kabineti ir nodrošināti ar nepieciešamiem mācību līdzekļiem, arī audio un video aparatūru, datoriem, multimediju projektoru. Gadu gaitā skola rajona skatēs ieguvusi nominācijas – labākais informātikas kabinets, labākais mājturības kabinets pamatskolu grupā.

Skolā darbojās skolēnu pašpārvalde, kura aktīvi piedalās skolas un pilsētas dzīvē. Skola apzinās savu atbildību sagatavot bērnus ar konkurētspējīgu izglītību un palīdzēt bērniem integrēties sabiedrībā.

6.1. Pētījuma metožu raksturojums

Darbā ir veikts pētījums par pētāmās skolas pārmaiņu īstenošanu un tās rezultātiem. Īstenotās pārmaiņas saistās ar skolas prestiža celšanu sabiedrībā veicinot skolas popularizēšanas pasākumus un skolas pozitīvā tēla veidošanos sabiedrībā.

Pētījums tika iesākts 2007./2008. mācību gadā un tika turpināts 2008./2009. mācību gadā. Tika izmantotas 2 pētīšanas metodes: anketēšana un dokumentu analīze.

Anketēšana. Anketēšanai ir vairākas svarīgas priekšrocības: tā vienlaikus var aptvert lielu skaitu cilvēku; tās organizēšanai jāpatērē daudz mazāk laika nekā citām empīriskajām pētīšanas metodēm; anketu raksturs ir pateicīgs apstrādei un skaitliskai analīzei. Anketēšanai nepieciešama pilnīga anonimitāte.

Anketēšanas metode tika izmantota, lai noskaidrotu vai pētāmajā izglītības iestādē ir nepieciešams ieviest pārmaiņas, kas saistās ar skolas popularizēšanu, lai noteiktu iespējamus uzlabojumus. Skolu vērtēšanas un attīstības rokasgrāmatā ir minēti jomu „Atbalsts skolēniem” un „Skolas vide” rezultatīvie rādītāji, kas ņemti par pamatu detalizētai skolas darba izvērtēšanai. (40) Balstoties uz šiem rādītājiem anketā tika iekļauti jautājumi, kas palīdzēja noskaidrot skolēnu un vecāku attieksmi pret skolu, skolas vidi un psiholoģisko skolēnu pašsajūtu skolā, kā arī gūt informāciju par skolēnu un vecāku apmierinātību ar izvēlēto skolu. (skat. pielikums Nr. 1.;2.;3.;4.;5.).

Anketēšana tika veikta 2 reizes pirms un pēc pārmaiņu īstenošanas. Tika anketētas 3 rezidentu grupas: 236 pētāmās skolas skolēni, 191 pētāmās skolas skolēnu vecāki un 100 pirmsskolas izglītības iestāžu vecāki.

Dokumentu analīze. Metodes priekšrocība ir precīza un plaša informācijas iegūšana. Pētījuma ietvaros tika analizēti dažādi skolas dokumenti, pētīta demogrāfiskā situācija Latvijā un Bauskas rajonā. Liela uzmanība tika pievērsta pētāmās skolas skolēnu sasniegumu analīzei, pārbaudes darbu rezultātu analīzei un skolas sasniegumu apkopošanai.

Plašāk šo metožu raksturojums un to rezultāti tiks aprakstīti turpmākajās maģistra darba nodaļās. Balstoties uz pētījuma rezultātiem turpmāk maģistra darbā tiks piedāvāts izglītības iestādes vadības sadarbības modelis pārmaiņu ieviešanas procesā un izstrādāti ieteikumi skolas vadībai šī modeļa veiksmīgai īstenošanai.

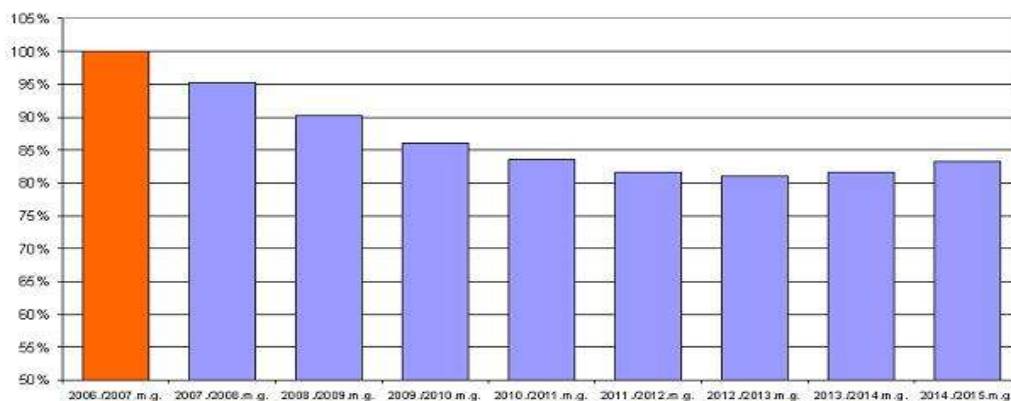
6.2. Situācijas analīze, problēmas apzināšanās

Latvijas iedzīvotāju skaits turpina samazināties, aizvien mazāk ir bērnu, kas uzsāk mācības skolās, kas attiecīgi nozīmē to, ka kopumā valstī samazinās skolēnu skaits vispārīzglītojošajās skolās. Skolēnu skaits pēdējo piecu gadu laikā vidēji ir samazinājies par 1500 skolēniem katru mācību gadu (skat. attēlu Nr.6.2.1).



6.2.1.att. Skolēnu skaita izmaiņas (31, 200. lpp.)

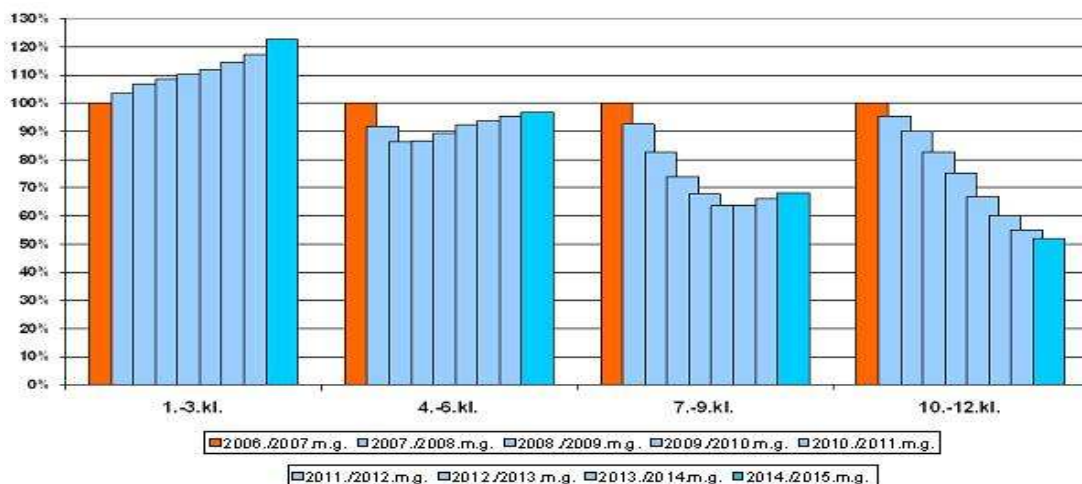
Pēc Centrālās statistikas pārvaldes Sociālās statistikas departamenta Iedzīvotāju statistikas daļas sniegtās informācijas, prognozējot skolēnu skaita izmaiņas nākamajos mācību gados, jāsecina, ka kopējais skolēnu skaits turpinās samazināties vēl 5 gadus, pie tam nākamajos trīs gados samazinājums būs par apmēram 10 000 skolēnu gadā. (skat. attēlu Nr. 6.2.2)



6.2.2.att. Kopējā skolēnu skaita izmaiņu prognoze vispārīzglītojošās dienas skolās no 2006./2007.m.g. līdz 2014./2015.m.g. (39)

Augstāk minētie statistikas dati, liek būtiski aizdomāties par izglītības iestāžu pastāvēšanas iespējām. Ņemot vērā Latvijas izglītības vispārējo izglītības iestāžu dažādību (sākumskola,

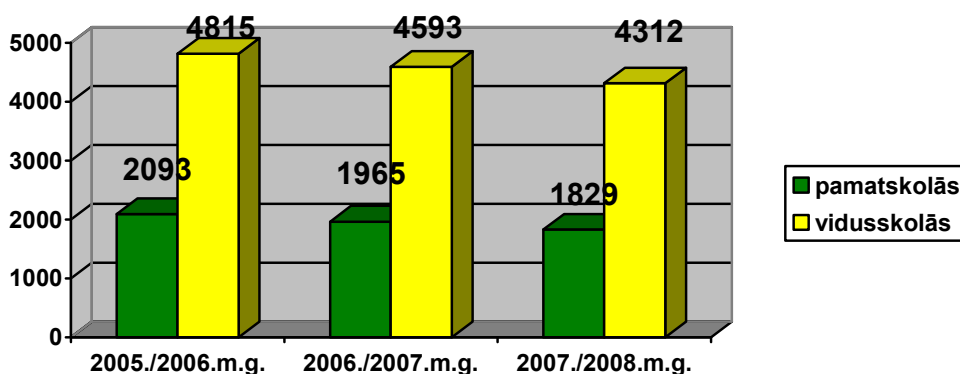
pamatskola, vidusskola), svarīgas kļūst skolēnu skaita izmaiņu prognozes pa klašu grupām vispārizglītojošās dienas grupās. (skat. attēlu Nr.6.2.3)



6.2.3. att. Skolēnu skaita izmaiņu prognoze pa klašu grupām vispārizglītojošās dienas grupās (39)

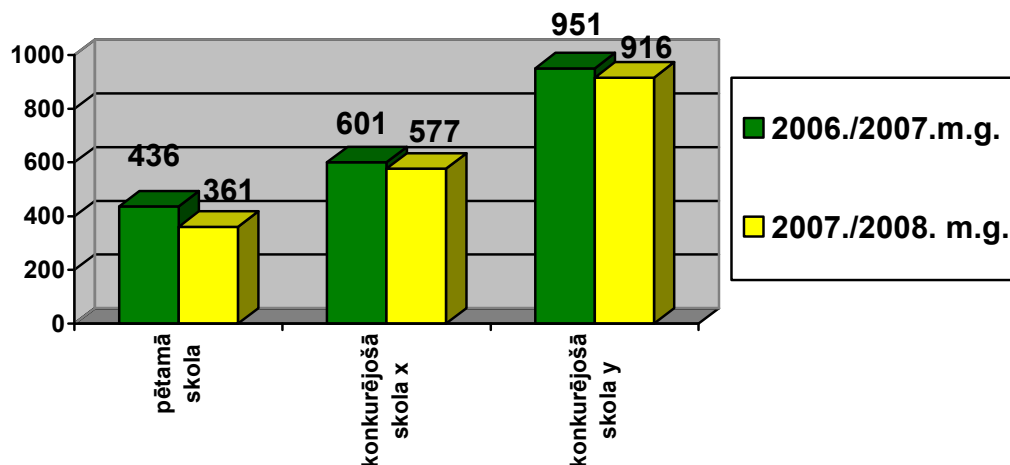
Ņemot vērā augstāk minēto diagrammu var secināt, ka laika posmā no 2006.gada līdz 2015. gadam, 1.- 3.klašu grupā bērnu skaits pakāpeniski palielināsies, bet 4.- 6. klašu grupā būtisku izmaiņu nebūs. Būtisks skolēnu skaita samazinājums gaidāms 7.- 9.klašu grupā. Šis samazinājums ir ļoti aktuāls un sāpīgs jautājums, kas īpaši skar Latvijas pamatskolas, kā arī pētāmo pamatskolu.

Jau vairākus gadus pētāmā izglītības iestādes saskaras ar skolēnu skaita samazināšanas problēmu. Tam, no vienas puses, ir saistība ar demogrāfijas situācijas izmaiņām Latvijā un pētāmās skolas rajonā, kas attiecīgi skar vispārizglītojošo skolu skolēnu skaitu. (skat. attēlu Nr.6.2.4.)



6.2.4. att. Bauskas rajona vispārizglītojošo skolēnu skaits (48)

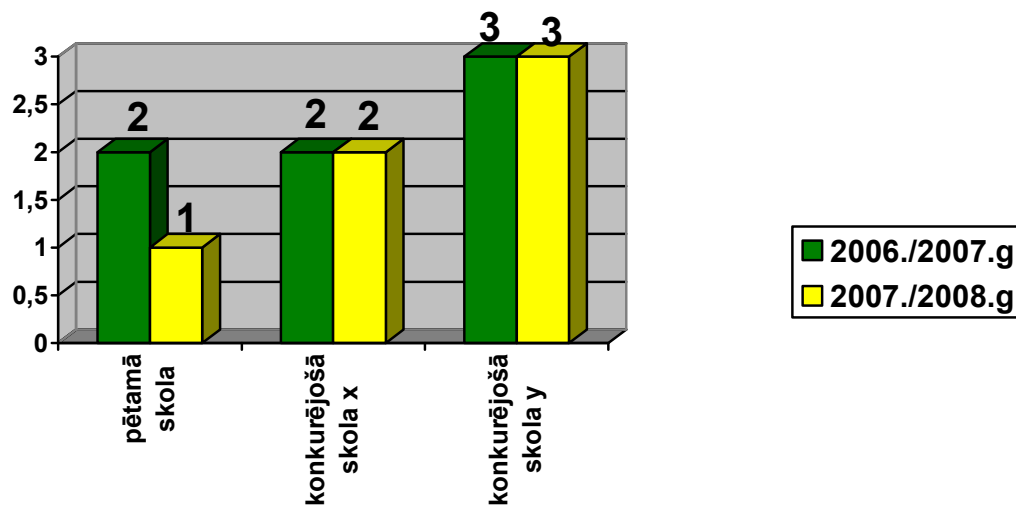
Augstāk minētie dati liecina par skolēnu skaita samazināšanos par aptuveni 100 skolēniem katru gadu. Ņemot vērā skolas atrašanās vietu, kļūst aktuāli noskaidrot skolēnu skaita izmaiņas pēdējos 2 gados konkurējošās pilsētas skolās. Tā kā konkurējošās skolas ir vidusskolas, skolēnu skaits tajās ir lielāks, tāpēc vērā ņemama ir skolēnu skaita izmaiņu dinamika. (skat. attēlu Nr.6.2.5)



6.2.5. att. Skolēnu skaita izmaiņas konkurējošās pilsētas skolās

Augstāk minētie dati liecina par skolēnu skaita samazināšanos visās konkurējošās skolās, taču, ja skolēnu skaits konkurējošās skolās par 2 gadiem samazinājās par aptuveni 30 skolēniem, tad pētāmajā skolā skolēnu skaits samazinājās par vairāk kā 100 skolēniem, kas ir krietni vairāk par konkurējošām skolām.

Ja salīdzina pētāmās izglītības iestādes un pilsētas konkurējošās izglītības iestādes pēc 1. klašu komplektēšanas pēdējos 2 gados situācija izskatās sekojoši: (skat. attēlu Nr.6.2.6.)



6.2.6. att. 1. klašu komplekti pētāmajā skolā un konkurējošās skolās

Augstāk apskatītās skolēnu skaita izmaiņās liecina par skolēnu skaita samazināšanos visās pētāmās skolas rajona konkurējošās skolās. Pētāmajā pamatskolā pēdējo 2 gadu laikā klašu komplektu skaits ir samazinājies, taču konkurējošās pilsētas skolās neskatoties uz skolēnu skaita samazināšanos, klašu komplektu skaits paliek nemainīgs.

Pēc augstāk minēto prognožu rezultātiem un demogrāfiskās situācijas izmaiņām, rajona konkurējošo skolu situācijas pārskata var pieņemt, ka turpmākajos gados situācija varētu vēl vairāk iespaidot pētāmās skolas klašu komplektāciju un līdz ar to pedagogu slodzi un vispār skolas pastāvēšanu rajonā.

Augstāk minētais situācijas pārskats liecina par konkurences palielināšanos izglītības iestāžu vidū, kas savukārt izvirza virkni prasību katrai izglītības iestādei. Lai nodrošinātu jebkuras skolas pilnvērtīgu darbību, kā arī sekmētu skolas rīcībā esošo finanšu, materiālo un informācijas resursu efektīvu un racionālu izmantošanu, katrai skolai nepieciešams apsvērt iespējamību skolā veikt pārmaiņas, kas sniegtu iespēju saglabāt skolas konkurētspēju rajonā. Jebkurai mācību iestādei, mūsdienīgu izglītības iestāžu konkurences apstākļos nepieciešams:

- sniegt kvalitatīvu izglītību;
- gūt labus sasniegumus rajona olimpiādēs un konkursos;
- nodrošināt profesionālu pedagoģisko personālu;
- sakārtot atbilstošu mūsdienīgu skolas vidi;
- nodrošināt labu skolas prestižu sabiedrībā.

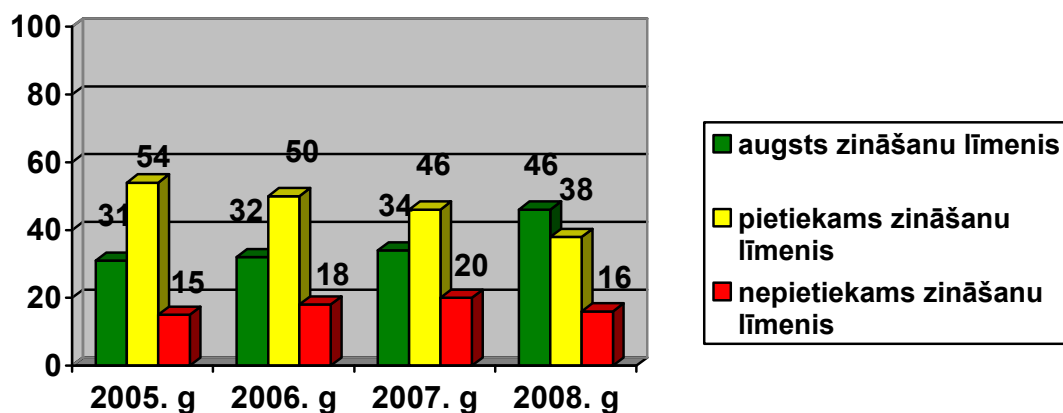
Turpmāk darbā tiks analizēta skolas atbilstība augstāk minētiem kritērijiem. Analīzes rezultāti tiks atspoguļoti turpmākajās nodaļās.

6.3. Skolas analīze pirms pārmaiņu ieviešanas, tās attīstību ietekmējošie faktori

Mūsdienu konkurences apstākļos svarīga kļūst skolas spēja mainīties atbilstoši laika prasībām, ieviešot skolā pārmaiņas, kuras ir vērstas uz skolas attīstību, pilnveidošanu un konkurētspējas uzlabošanu.

Lai noskaidrotu skolas konkurētspēju rajonā skolu vidū, autore izvirza vairākus kritērijus: **kvalitatīva izglītība, sasniegumi rajona olimpiādēs un konkursos, pedagoģiskais personāls, skolas vide un skolas prestižs sabiedrībā**. Atbilstoši šiem kritērijiem tika veikta pētāmās skolas analīze.

Jebkuras izglītības iestādes mērķis ir kvalitatīvas izglītības sniegšana, kas ir viens no konkurētspējīgās izglītības iestādes rādītājiem. Izglītības kvalitāte ir plašs jēdziens, pedagoģisko terminu vārdnīcā kvalitāte nozīmē procesa atbilstību noteiktām iepriekš izvirzītām prasībām vai kritērijiem. Viens no skolas izglītības kvalitātes rādītājiem ir skolēnu sasniegumi mācībās. Tika apskatīti skolēnu mācību rezultāti pētāmajā izglītības iestādē par 4 gadiem, par kritēriju ņemot skolēnu zināšanu līmeni visā skolā. (skat. attēlu Nr.6.3.1)



6.3.1. att. Pētāmās skolas skolēnu mācību rezultātu salīdzinājums pa gadiem (%)

Augstāk minētie rādītāji liecina par to, ka pēdējo 4 gadu laikā skolēnu skaits ar augstu zināšanu līmeni procentuāli palielinājās, taču skolēnu skaits ar pietiekamu zināšanu līmeni tas ir (no 4 līdz 6 ballēm) ar katru gadu samazinājās par aptuveni 4% un pēdējā gadā pat par 8%, kas ir 2 reizes vairāk par iepriekšējiem gadiem. Augstāk minētās izmaiņas var pieņemt kā pozitīvās izmaiņas, jo tādejādi skolā ir palielinājies skolēnu skaits ar augstu zināšanas līmeni, kas ir labs skolēnu sasniegumu rādītājs. Pozitīvs rādītājs ir arī skolēnu ar nepietiekamu zināšanu līmeni

samazināšanās, kas liecina par to, ka ar katru nākamo gadu skolēni, kuriem bija nepietiekams zināšanu līmenis uzlabo savus mācību rezultātus.

Lai salīdzinātu pētāmās skolas mācību sasniegumus ar rajona skolu skolēnu mācību rezultātiem, tika salīdzināti skolēnu rezultāti valsts pārbaudes darbos. Skolēnu sasniegumi valsts pārbaudes darbos ir būtisks skolēnu zināšanu rādītājs. Tika apskatīti pētāmās izglītības iestādes skolēnu mācību sasniegumi valsts pārbaudes darbos par 2 gadiem, salīdzinot tos ar rajona skolēnu sasniegumu rezultātiem. Par kritēriju tika ņemts skolēnu vidējais apguves koeficients (VAK). (skat. tabulu Nr. 6.3.1.)

6.3.1. tabula

Pētāmās skolas skolēnu vidējā apguves koeficienta salīdzinājums ar rajonu pa gadiem

klase	MĀCĪBU PRIEKŠMETS	VAK	VAK rajonā	VAK Iepriekšējā gadā	+/-	Salīdzinā jumā ar rajonu
3.	Kompleksā ieskaite latviešu val.	0,83	0,68	0,75	+	+
3.	Kompleksā ieskaite matemātikā	0,75	0,59	0,78	-	+
3.	Kompleksā ieskaite dabaszinībās	0,87	0,73	0,81	+	+
6.AB	Ieskaite matemātikā	0,56	0,55	0,52	+	+
6.AB	Ieskaite latviešu val.	0,68	0,62	0,56	+	+
9.ABC	Eksāmens vēsturē	0,62	0,61	0,67	-	+
9.ABC	Ieskaite sportā	0,75	0,67	0,73	+	+
9.AB	Ieskaite krievu val.	0,59	0,58	0,73	-	+
9. B	Ieskaite angļu val.	0,67	0,6	0,67	0	+
9.ABC	Ieskaite dabaszinībās	0,62	0,56	0,53	+	+
9.AB	Eksāmens matemātikā	0,66	0,56	0,62	+	+
9.C	Eksāmens matemātikā	0,68	0,56	0,62	+	+
9.AB	Eksāmens latviešu val.	0,68	0,6	0,73	-	+
9.C	Eksāmens latviešu val.	0,71	0,6	0,76	-	+

Augstāk minētie rādītāji liecina par to, ka tikai atsevišķos valsts pārbaudes darbos (3. kl. kompleksā ieskaite matemātikā, 9.kl. eksāmens vēsturē., 9. kl. ieskaite krievu valodā, 9.kl. eksāmens latviešu valodā) skolēnu sasniegumi ir sliktāki par iepriekšējo gadu. Taču, neskatoties uz to, tie ir labāki par rajona skolu vidējiem rādītājiem valsts pārbaudes darbos. Pētāmās skolas skolēnu sasniegumi salīdzinājumā ar rajonu, visos pārbaudes darbos kopumā ir augstāki par rajona skolu vidējiem rādītājiem valsts pārbaudes darbos. Tas, savukārt, liecina par labiem skolēnu sasniegumu rezultātiem rajonā.

Kā vēl viens skolēnu zināšanu rādītājs un konkurētspējīgas skolas rādītājs ir skolēnu rezultāti rajona olimpiādēs un konkursos. 2007./2008. mācību gadā pētāmajā izglītības iestādē 91 skolēns piedalījās 21 olimpiādē un dažādos rajonā organizētajos pasākumos iegūtas:

Valstī :

2. vieta Latvijas un pasaules vēstures olimpiādē.

Novadā:

1. vieta latviešu valodas olimpiādē.

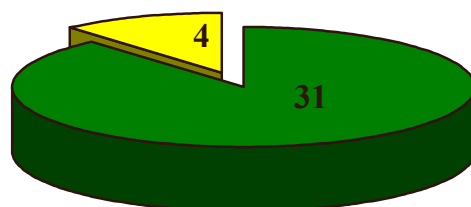
3. Vieta angļu valodas olimpiādē.

Rajonā 1. vieta olimpiādēs:

- Vēsturē.
 - 8.kl. latviešu valodā .
 - 9. kl. Matemātikā.
 - vizuālajā mākslā.
 - 5. klašu veselības konkursā.
2. vieta meiteņu mājturībā.
3. vieta vizuālajā mākslā.
3. vieta meiteņu mājturībā un tehnoloģijās.

Pēc augstāk apskatītas skolēnu mācību sasniegumu analīzes un pētāmās izglītības iestādes dalības rajona un valsts olimpiādēs var secināt, ka skolai ir labi mācību rezultāti gan valsts pārbaudes darbos, gan labi panākumi ne tikai rajona, bet arī novada un valsts olimpiādēs. Kas liecina par to, ka pētāmā skola pēc skolēnu mācību sasniegumiem atbilst darba autores izvirzītam konkurētspējīgas skolas kritērijam „kvalitatīvās izglītības sniegšana” un „skolēnu sasniegumi rajona olimpiādēs un konkursos”.

Kā nākamais autores izvirzītājs konkurētspējīgas izglītības iestādes kritērijs ir profesionāls pedagoģiskais personāls. Pētāmajā skolā strādā 35 pedagogi ar atbilstošu izglītību. (skat. attēlu Nr.6.3.3.)



- 31 pedagogam ir augstākā izglītība, no tiem 7 ieguvuši maģistra grādu
- 4 mācās

6.3.3. att. Pētāmās izglītības iestādes pedagogu izglītība

Pētāmās pamatskolas pedagogu kolektīvs piedalās tālākizglītības un kvalitātes paaugstināšanasursos, zinātniski pētnieciskajos darbos, metodisko izstrādņu skatēs un citos radošo darbu izstrādņēs, kā arī publikācijās zinātniskajos žurnālos. 2007./2008. m.g. skolas pedagogi piedalījās:

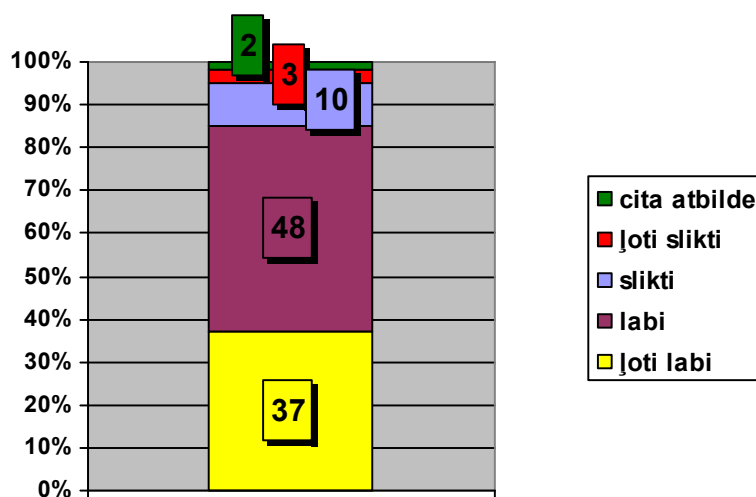
- “Skolas atbalsta personāla sadarbība ar klašu audzinātājiem” - VJIC Metodisko izstrādņu skatē 3. vieta valstī
- “Didaktisko spēļu izmantošana latviešu valodas stundās” - metodiskais materiāls
- “Metodiskais materiāls praktiskajos darbos mājturībā-etnogrāfijas mācīšanā”
- “Dziesmu cikls bērniem” - metodiskais materiāls
- Publikācijas žurnālā “Skolotājs”:
 1. „Pašvērtēšanas sistēma skolā”
 2. “Darba aizsardzības aspekti skolā”

Pētāmās skolas 10 pedagogi ir apbalvoti ar IZM atzinības rakstiem, kas ir nedaudz mazāk, kā 3. daļa no kopēja pedagogu skaita skolā, ko var izskaidrot arī ar to, ka pētāmajā skolā patstāvīgi strādājošais pedagogu personāls ir 19 skolotāji un 16 ir savienotāji.

Balstoties uz augstāk minētās informācijas par pedagoģiskā personāla izglītību un dalību pētnieciskajos darbos un metodiskās izstrādņēs, var pieņemt, ka skolā stādā profesionāls skolotāju kolektīvs, kurš neatkarīgi no vecuma un iegūtās profesionalitātes pilnveido savas zināšanas un ir orientēts uz mūžizglītību.

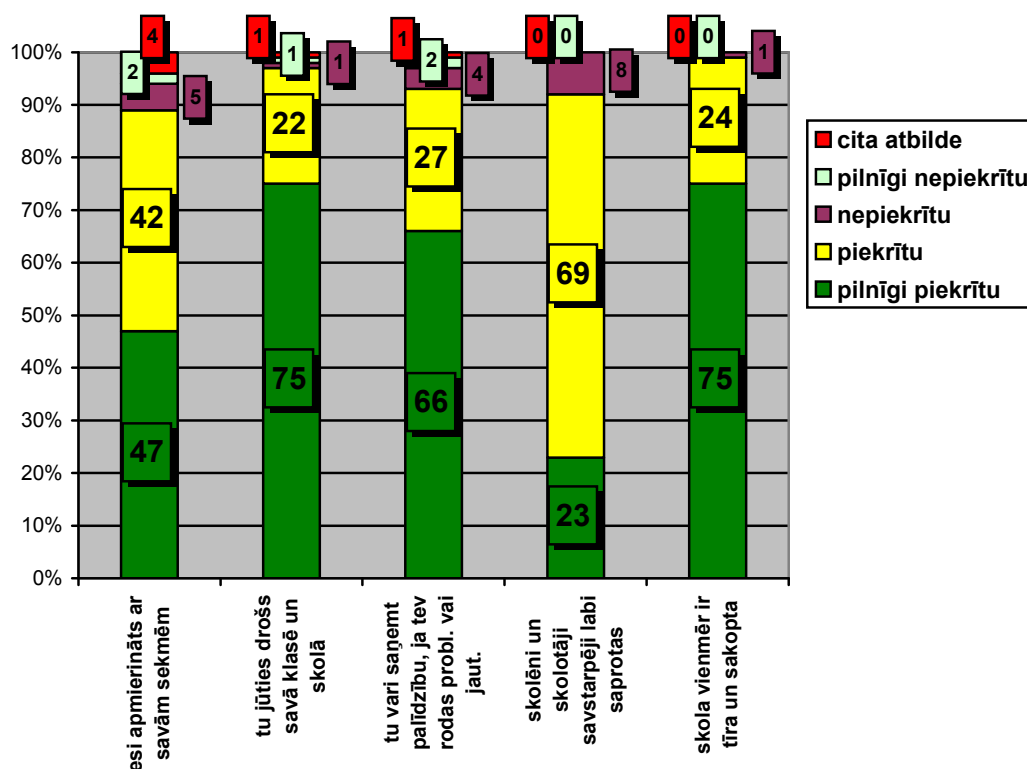
Kā nākamais konkurētspējīgas skolas kritērijs ir atbilstoša mūsdienīga skolas vide. Pētāmās izglītības iestādes atbilstību augstāk minētam kritērijam autore pārbauda izmantojot skolēnu un vecāku anketēšanu. Veiktajā anketā tika iekļauti jautājumi, kas palīdzēja noskaidrot skolēnu un

vecāku attieksmi pret skolu, skolas vidi un psiholoģisko skolēnu pašsajūtu skolā. (skat. pielikumus Nr.1.; 3.). Uz jautājumu **kā tu jūties skolā** 37% skolēni atbildēja ļoti labi un 48% labi, kas ļoti labs rādītājs, jo lielāka skolēnu daļa kopumā 85% skolā jūtas labi un ļoti labi. (skat. attēlu Nr.6.3.4)



6.3.4. att. Skolēnu pašsajūta skolā

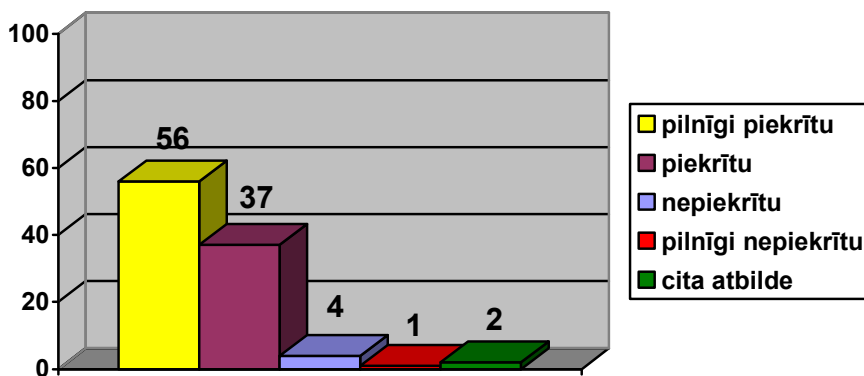
Skolēnu labu pašsajūtu skolā apliecina arī nākamā diagramma (skat. attēlu Nr. 6.3.5), kurā tiek attēloti skolēnu aptaujas rezultāti, kas saskatās ar skolēnu apmierinātību ar sekmēm, skolēnu drošību skolā, palīdzības saņemšanu, ja rodas tāda nepieciešamība, skolēnu un skolotāju savstarpējo sapratni un skolas tīrību. Kopumā 89 % aptaujāto skolēnu ir apmierināti ar savām sekmēm. Jautājums, kas skar **skolēnu drošību** parādīja, ka lielākā skolēnu daļa kopumā 97% skolā jūtas droši. Uz jautājumu par **palīdzības saņemšanu**, ja skolēnam rodas problēmas vai jautājumi, lielākā daļa - 93% aptaujāto atbildēja, ka skolā var saņemt palīdzību, ja viņiem rodas tāda nepieciešamība. Jautājums par **skolēnu un skolotāju savstarpējo sapratni** parādīja, ka lielākā skolēnu daļa - 92% uzskata, ka skolotāji un skolēni skolā savstarpēji labi saprotas, 8% nepiekrīt. Uz jautājumu vai **skola vienmēr ir tīra un sakopta**, lielāka skolēnu daļa 99% atbildēja pozitīvi, kas liecina par sakoptu un labu skolas vidi.



6.3.5. att. Skolēnu aptaujas apkopojums par skolas vidi, tās raksturojošiem faktoriem

Augstāk apskatīto jautājumu rezultāti kopumā ir ļoti pozitīvi, kas liecina par skolēnu labu pašsajūtu skolā un sakārtotu skolas vidi.

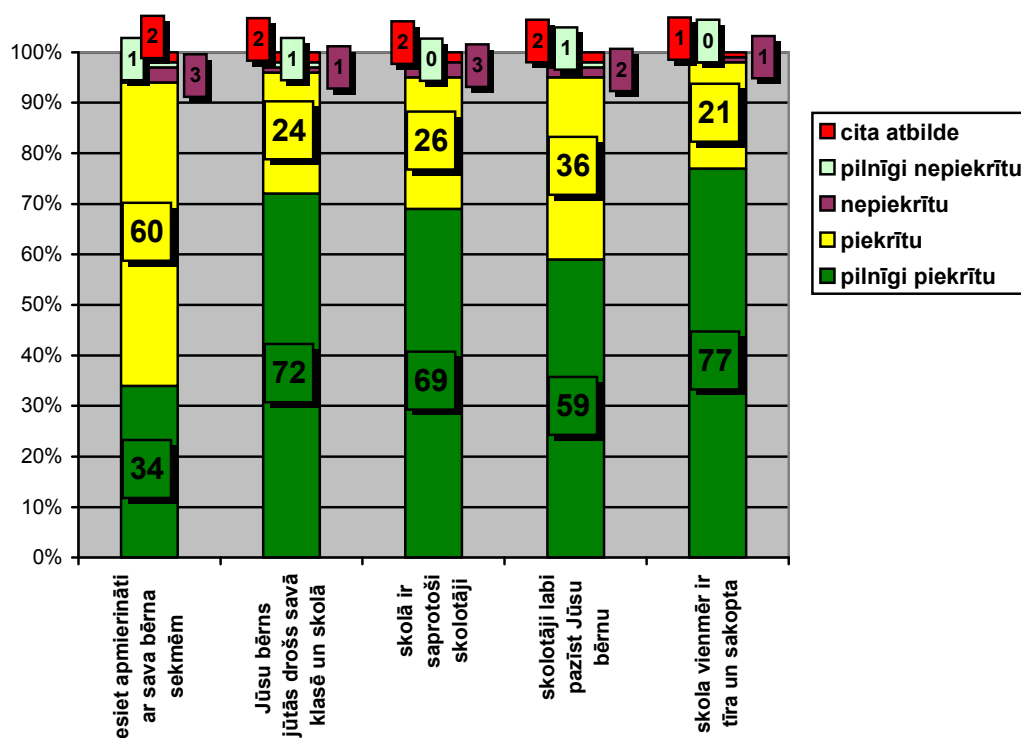
Veicot vecāku aptauju, lai noskaidrotu to attieksmi pret skolu un viņu bērnu pašsajūtu skolā. Uz jautājumu, **vai esiet apmierināti ar skolu**, kurā mācās Jūsu bērns, 56% vecāku atbildēja, ka pilnīgi piekrīt, 37% piekrīt, 4% nepiekrīt, 1% pilnīgi nepiekrīt un 2% sniedza citu atbildi, ka ir daļēji apmierināti ar skolu, kurā mācās viņu bērns. (skat. attēlu Nr. 6.3.6.)



6.3.6. att. Vecāku apmierinātība ar skolu, kurā mācās viņu bērns (%)

Rezultāti parādīja, ka lielākā daļa vecāku 93% aptaujāto vecāku kopumā ir apmierināti ar skolu, kurā mācās viņu bērns.

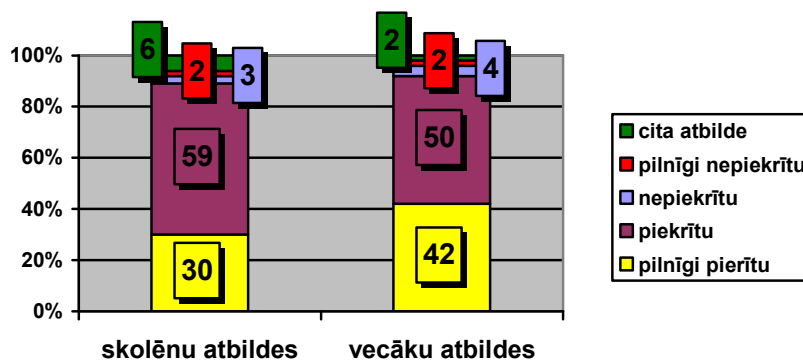
Anketā iekļautie jautājumi, kas skar psiholoģisko skolēnu pašsajūtu skolā un skolas vidi, pēc vecāku aptaujas rezultātiem parādīja (skat. attēlu Nr. 6.3.7) , ka vecāki kopumā ir **apmierināti ar sava bērna sekmēm** 94%, no tiem 34% aptaujāto vecāku pilnīgi piekrīt un 60% piekrīt apgalvojumam, ka tie ir apmierināti ar sava bērna sekmēm. 3% nepiekrīt, 1% pilnīgi nepiekrīt apgalvojumam un 2% uzskata, ka bērna sekmes varētu būt labākas. Iegūtie rezultāti daļēji sakrīt ar skolēnu anketas rezultātiem (skat. att. Nr. 6.3.6.), jo kopumā gan bērni, gan vecāki ir apmierināti ar sekmēm mācībās. Jautājums, kas skar bērnu drošību skolā 96% vecāku uzskata, ka bērns skolā jūtās droši, no tiem 72% pilnīgi piekrīt apgalvojumam, 24% piekrīt, 1% nepiekrīt, 1% pilnīgi nepiekrīt, 2% sniedza citu atbildi, ka skolēns skolā ne vienmēr jūtās drošs. Iegūtie rezultāti gandrīz pilnībā sakrīt ar skolēnu aptaujas rezultātiem. 97% skolēnu uzskata, ka tie skolā jūtās droši. (skat. att. Nr. 6.3.6. un 6.3.7.). Tas liecina par ļoti lielu vecāku un skolēnu uzticību skolai drošības ziņā. Uz jautājumu, **vai skolā ir saprotoši skolotāji** lielākā daļa aptaujāto vecāku 95% atbildēja, ka pedagogi skolā ir saprotoši, no tiem 69% pilnībā piekrīt apgalvojumam, 26% piekrīt, 3% nepiekrīt, 0% pilnīgi nepiekrīt, 2% sniedza citu atbildi, ka skolotāji ne vienmēr ir saprotoši. Augstāk minētus rezultātus var novērtēt pozitīvi, jo arī skolēnu aptaujas rezultāti par to vai skolēns var saņemt palīdzību skolā lielākā daļa - 93% aptaujāto skolēnu atbildēja, ka skolā var saņemt palīdzību, ja viņiem rodas tāda nepieciešamība. (skat. att. Nr. 6.3.6.). Tas liecina par labu skolēnu un skolotāju savstarpējo sadarbību. Uz jautājumu, **vai skolotāji labi pazīst Jūsu bērnu** lielākā vecāku daļa 95% uzskata, ka skolotāji labi pazīst viņu bērnu, no tiem 59% vecāku atbildēja, ka pilnīgi piekrīt un 36% piekrīt šim apgalvojumam, 2% nepiekrīta, 1% pilnīgi nepiekrīta un 2% sniedza atbildi, ka grūtu pateikt. Iegūtie rezultāti liecina par to, ka vecāki uzticas skolotājiem. Viens no šīs uzticības iemesliem varētu būt tas, ka pētāmā skola ir mazāka par konkurējošām pilsētas vidusskolām, kas dod iespēju skolotājiem rast individuālu pieeju katram bērnam. Par to liecina arī augstāk apskatīti skolēnu anketas rezultāti par **skolēnu un skolotāju savstarpējo sapratni**, lielākā skolēnu daļa - 92% uzskata, ka skolotāji un skolēni skolā savstarpēji labi saprotas. (skat. att. Nr. 6.3.6.). Uz jautājumu vai skola vienmēr ir tīra un sakopta, lielāka vecāku daļa 98% atbildēja pozitīvi. Rezultāti gandrīz pilnībā sakrīt arī ar skolēnu sniegtajām atbildēm, kas liecina par labu un sakoptu skolas vidi.



6.3.7. att. Vecāku aptaujas rezultāti par skolas vidi, tās raksturojošiem faktoriem

Kopumā jautājumu rezultāti ir ļoti pozitīvi, kas liecina par pozitīvu vecāku attieksmi pret skolu un apmierinātību ar psiholoģisko mikroklimatu skolā.

Uz jautājumu vai skolas telpas un to iekārtojums ir labs 30% skolēnu atbildēja, ka pilnīgi piekrīt, 59% - piekrīt, 3% nepiekrīt un 2% pilnīgi nepiekrīt. 6% aptaujāto atbildēja, ka skolas telpas un to iekārtojums varētu būt labāks. Vecāku rezultāti nedaudz atšķiras no skolēnu atbildēm. 42% vecāku piekrīt apgalvojumam, ka skolas telpas un to iekārtojums ir labs, 50% piekrīt, 4% nepiekrīt, 2% pilnīgi nepiekrīt un 2% uzskata, ka skolas telpas un to iekārtojums varētu būt labāks.(skat attēlu Nr. 6.3.8)

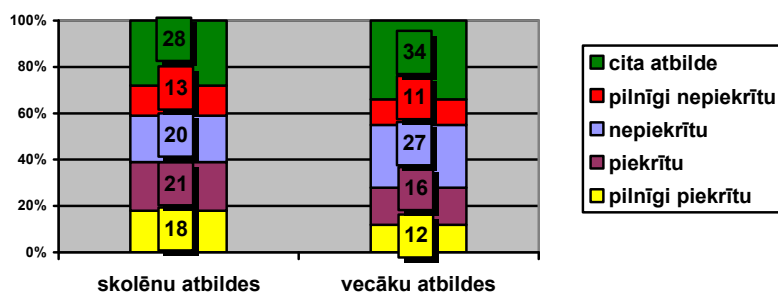


6.3.8. Skolēnu un vecāku apmierinātība ar skolas telpām un to iekārtojumu (%)

Augstāk iegūtie anketas rezultāti liecina par to, ka lielākā skolēnu un vecāku daļa kopumā ir apmierināti ar skolas telpām un iekārtojumu, taču daļa skolēnu - 6% un vecāku – 2% uzskata, ka skolai, tomēr, ir nepieciešams veikt telpu un iekārtojumu modernizāciju, kas vienmēr skolā nesīs tikai pozitīvas izmaiņas.

Balstoties uz augstāk iegūtās informācijas var pieņemt, ka gan vecāki, gan skolēni kopumā ir apmierināti ar skolu, sekmēm mācībās, skolēnu un skolotāju savstarpējo sapratni un skolas vidi kopumā, kas liecina par skolas atbilstību autores augstāk izvirzītam konkurētspējīgas skolas kritērijam „atbilstoša mūsdienīga skolas vide”.

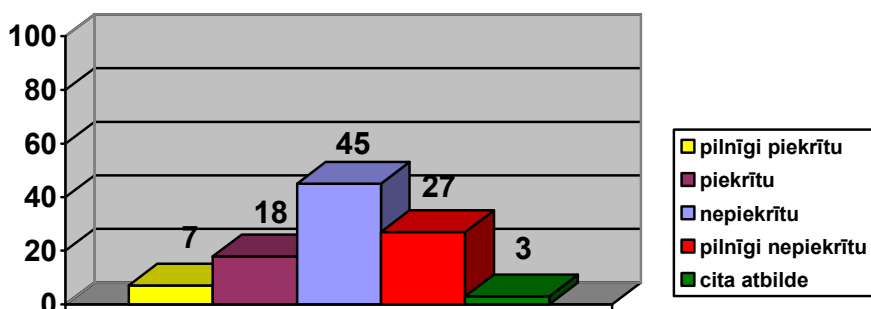
Kā nākamais autores izvirzītais konkurētspējīgas skolas kritērijs tika izvirzīts „skolas prestižs sabiedrībā”. Skolas atbilstība šim kritērijam tika analizēta izmantojot veikto skolēnu un vecāku aptauju, kurā tika iekļauti jautājumi, kas palīdzēja noskaidrot skolas prestižu sabiedrībā un skolēnu un vecāku informētību par skolas sasniegumiem skolā, kā arī rajona olimpiādēs un konkursos (skat. attēlu Nr.6.3.9). Anketas rezultāti parāda, ka kopumā tikai 39% skolēnu uzskata, ka sabiedrība ir informēta par skolas sasniegumiem. No tiem 18% aptaujāto skolēnu pilnīgi piekrīt, ka apkārtējā sabiedrība ir informēta par skolas sasniegumiem un 21% piekrīt. Taču 33% aptaujāto skolēnu uzskata, ka sabiedrība tomēr nav pietiekoši informēta, no tiem 20% skolēnu nepiekrīt un 13% pilnīgi nepiekrīt. Lielākā aptaujāto skolēnu daļa - 28% sniedza citu atbildi pamatā atzīmējot, ka nezina vai apkārtējā sabiedrība ir informēta par skolas panākumiem. Vecāku atbildes tikai nedaudz atšķiras no skolēnu rezultātiem. Kopumā 28% aptaujāto vecāku uzskata, ka skola ir pietiekami informēta no tiem tikai 12% aptaujāto vecāku pilnīgi piekrita apgalvojumam par sabiedrības informētību par skolas sasniegumiem, 16% piekrita. 38% vecāku uzskata, ka sabiedrība nav pietiekoši informēta, no tiem liela daļa - 27% nepiekrita un 11% pilnīgi nepiekrita. Arī lielākā aptaujāto vecāku daļa 34% sniedza citu atbildi, atzīmējot, ka nezina vai apkārtējā sabiedrība ir informēta par skolas panākumiem.



6.3.9. att. Apkārtējā sabiedrība ir informēta par skolas sasniegumiem (%)

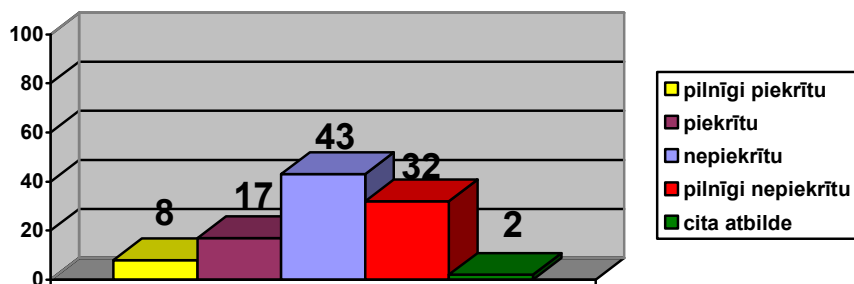
Skolēnu un vecāku anketas rezultāti parāda, ka apkārtējā sabiedrība nav pietiekami informēta par skolas panākumiem. Kas liek pieņemt, ka skola neveic pietiekošu darbu skolas popularizēšanas jomā un skolas prestiža celšanā rajonā skolu vidū. Par to liecina arī anketā iegūtie rezultāti. 76% skolēni un 84% vecāku uzskata, ka skolai ir nepieciešams sniegt informāciju par saviem sasniegumiem.

Novērtējot esošo situāciju skolā tikai 25 % skolēnu piekrīta, ka skolā ir pieejama informācija par tās sasniegumiem, taču lielākā skolēnu daļa kopumā 72% atzīst, ka skolā šāda informācija nav pieejama. (skat. attēlu Nr. 6.3.10)



6.3. 10.att. Informācijas pieejamība par skolas panākumiem (%)

Arī vecāku atbildes par to, vai skola pietiekoši labi organizē informācijas apmaiņu un popularizē savus panākumus lielāka daļa 75% uzskata, ka skola šajā jomā nestrādā pietiekoši labi un tikai 25% vecāku uzskata, ka skola pietiekoši labi organizē informācijas apmaiņu, popularizējot savus panākumus. (skat. attēlu Nr. 6.3.11)



6.3.11. att. Informācijas apmaiņas organizēšana skolā(%)

Pētījuma rezultāti parāda, ka autores izvirzītajam konkurētspējīgas skolas kritērijam „skolas prestižs sabiedrībā” pētāmajā izglītības iestādē netika pievērsta pietiekoši liela uzmanība, kas liek pieņemt, ka skolā nepieciešams ieviest pārmaiņas, kas saistās ar skolas prestiža celšanu sabiedrībā veicinot skolas popularizēšanas pasākumus, kas, savukārt, veicinās skolas pozitīvā tēla veidošanos sabiedrībā.

6.4. Pārmaiņu ieviešanas process izglītības iestādē, skolas struktūrvienību sadarbības modelis

Pētāmās izglītības iestādes analīzes rezultāti parādīja, ka skola kopumā atbilst gandrīz visiem autores izvirzītiem kritērijiem:

- kvalitatīva izglītība;
- labi sasniegumi rajona olimpiādēs un konkursos;
- profesionāls pedagoģiskais personāls;
- atbilstoša mūsdienīga skolas vide;
- skolas prestižs sabiedrībā.

Skolas atbilstība pēdējam kritērijam „skolas prestižs sabiedrībā” atklāja skolas nepietiekamu darbu skolas popularizēšanā. Skolā strādā pietiekoši profesionāls pedagoģu personāls, skolai ir labi sasniegumi mācībās, valsts pārbaudes darbos, rajona olimpiādēs un konkursos, taču skola neveic šo sasniegumu popularizēšanu. Lai veicinātu skolas prestiža celšanu rajonā un skolas panākumu popularizēšanu tika piedāvāts ieviest skolā pārmaiņas. Tas prasīs no skolas vadības un skolotājiem papildus darba veikšanu, spēju mainīties un ieviest skolā pārmaiņas, kas palīdzēs uzlabot pētāmās skolas konkurētspēju rajona skolu vidū.

Kā zināms, mūsdienu skola ir visai sarežģīta sistēma, kas nepārtraukti tiek pakļauta pārmaiņām taču, lai kāda sistēma varētu normāli darboties un mainīties, nepieciešams nodrošināt šīs sistēmas vadību. Īstenojot pārmaiņas izglītības iestādē, vadītājs viens pats nespēj vadīt visus un visos līmeņos, tāpēc ir nepieciešama efektīva vadības komanda, kura veido izglītības iestādes vadības sistēmu ar attiecīgām struktūrvienībām.

Organizējot pārmaiņu procesu izglītības iestādē, nodrošinot struktūras nepārtrauktu un mērķtiecīgu virzību uz skolas attīstību un popularizēšanu, tiek piedāvāti sekojoši etapi:

- problēmas formulēšana;
- ārējās un iekšējās vides izvērtēšana (skolas analīze atbilstoši konkurētspējīgas skolas kritērijiem);
- problēmas cēloņu apzināšana;
- mērķa izvirzīšana;
- pārmaiņu plānošana;
- komandas veidošana, pienākumu deleģēšana (katram pārmaiņu īstenošanā iesaistītam pārstāvim tiek deleģēti pienākumi skolas popularizēšanas pasākumu uzlabošanai);

- sadarbības veidošana ar skolas struktūrvienībām;
- kontrole;
- pārmaiņu efektivitātes izvērtēšana.

Problēmas formulēšanas etaps. Ņemot vērā strauju informācijas attīstību, konkurenci darba tirgū, sabiedrības pieprasījuma maiņu, izglītības iestādei nepieciešams nepārtraukti analizēt un plānot savu darbu, censties saredzēt nākotnes vīziju un pievērst uzmanību izglītības iestādes nepieciešamajiem uzlabojumiem. Lai nodrošinātu jebkuras skolas pilnvērtīgu darbību, kā arī sekmētu skolas rīcībā esošo finanšu, materiālo un informācijas resursu efektīvu un racionālu izmantošanu, katrai skolai nepieciešams apsvērt iespējamību skolā veikt pārmaiņas, kas sniegtu iespēju saglabāt skolas konkurētspēju. Šajā etapā liela uzmanība tiek pievērsta informācijas savākšanai un iestādes problēmu noteikšanai. Tiek skaidri un precīzi noformulēta problēma.

Nākošais pārmaiņu īstenošanas etaps virzīts uz ārējās un iekšējās vides izvērtēšanu. Jebkuras pārmaiņas iestādes iekšienē sākās ar esošās situācijas izvērtēšanu un analīzi. Līdz ar konkurences palielināšanos izglītības iestāžu vidū, tiek izvirzītas prasības katrai izglītības iestādei. Svarīgi izglītības iestādes izvērtēšanas sākumā noteikt konkurētspējīgai skolai raksturīgus kritērijus, atbilstoši kuriem veikt skolas analīzi. Praktiski šī posma realizēšanai izglītības iestādē tiek rīkotas pedagoģiskās sēdes, skolas padomes sēdes, kā arī skolēnu un vecāku aptauja par pārmaiņu nepieciešamību izglītības iestādē. Šeit būtiska nozīme ir visu ieinteresēto pušu gan skolas vadības, gan skolotāju, gan skolēnu un vecāku iesaistīšanai skolas izvērtēšanā. Tas nodrošinās efektīvu informācijas apmaiņu un sadarbību starp skolas vadību, skolotājiem, skolēniem un to vecākiem. Liela uzmanība šajā posmā tiek veltīta darbam ar vecākiem, jo vecāki ir tiešie skolas klienti, kuri izvirza zināmās prasības izglītības iestādei, pārstāv sabiedrības intereses, kā arī popularizē skolu sabiedrībā.

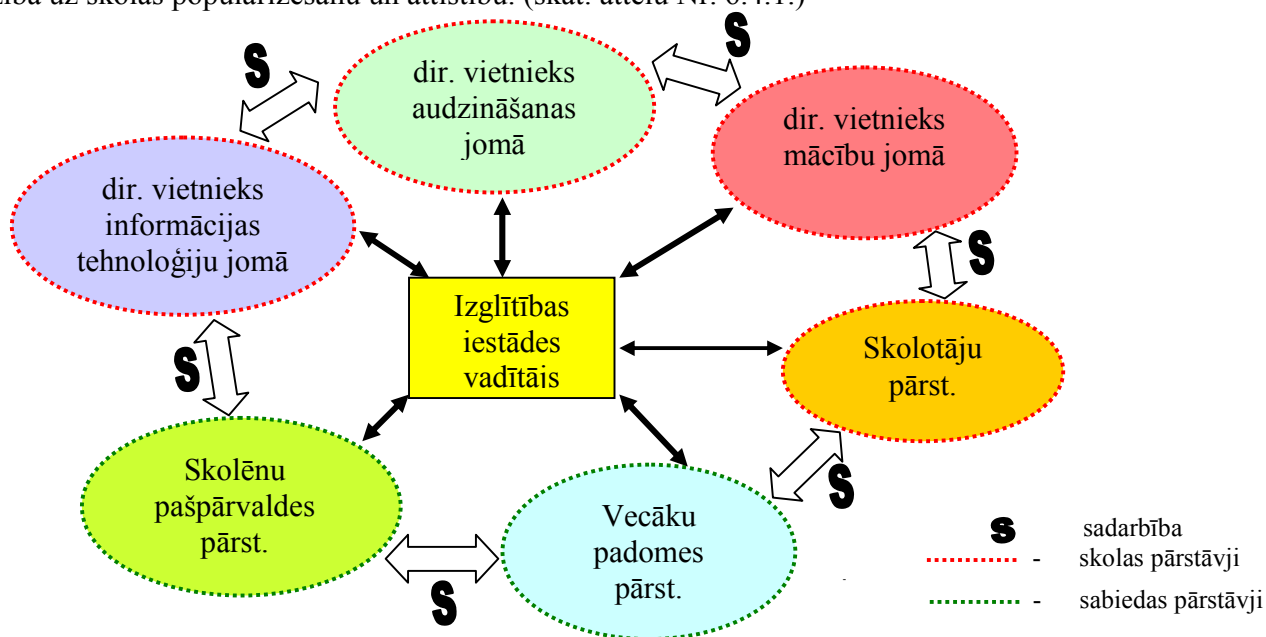
Pēc esošā skolas stāvokļa un situācijas analīzes tiek apzināti problēmas cēloņi, noteiktas izglītības iestādes vajadzības un notiek vienošanās par pārmaiņu prioritātēm.

Mērķa izvirzīšanas etapā skolas vadītājs nodrošina mērķa virzību uz rezultātu un padara to skaidrāku, konkrētu un saprotamu katram, kurš ir iesaistīts pārmaiņu procesā. Ir meklētas skaidras atbildes uz jautājumu, kāds ir mērķis, kādus ieguvumus izglītības iestāde sagaida pārmaiņu ieviešanas rezultātā un ko no tā iegūs skola un tās tiešie klienti - skolnieki un vecāki.

Pārmaiņu plānošanas etapā liela loma ir izglītības iestādes vadītājam un tā profesionalitātei plānošanas jomā. Vairākas pārmaiņas, kas nāk no augšas, ir pieņemtas kā kārtējais uzspiestais jauninājums, nevis kā nepieciešams skolas dzīves veids, tāpēc var radīt pretestību šīm pārmaiņām

no darbinieku puses. Lai mazinātu pretestību, skolā notiek visa skolas kolektīva iesaistīšana pārmaiņu plānošanā. Iesaistoties pārmānās, visi pārmaiņu dalībnieki izjūt savu līdzdalību un līdzatbildību par notiekošo.

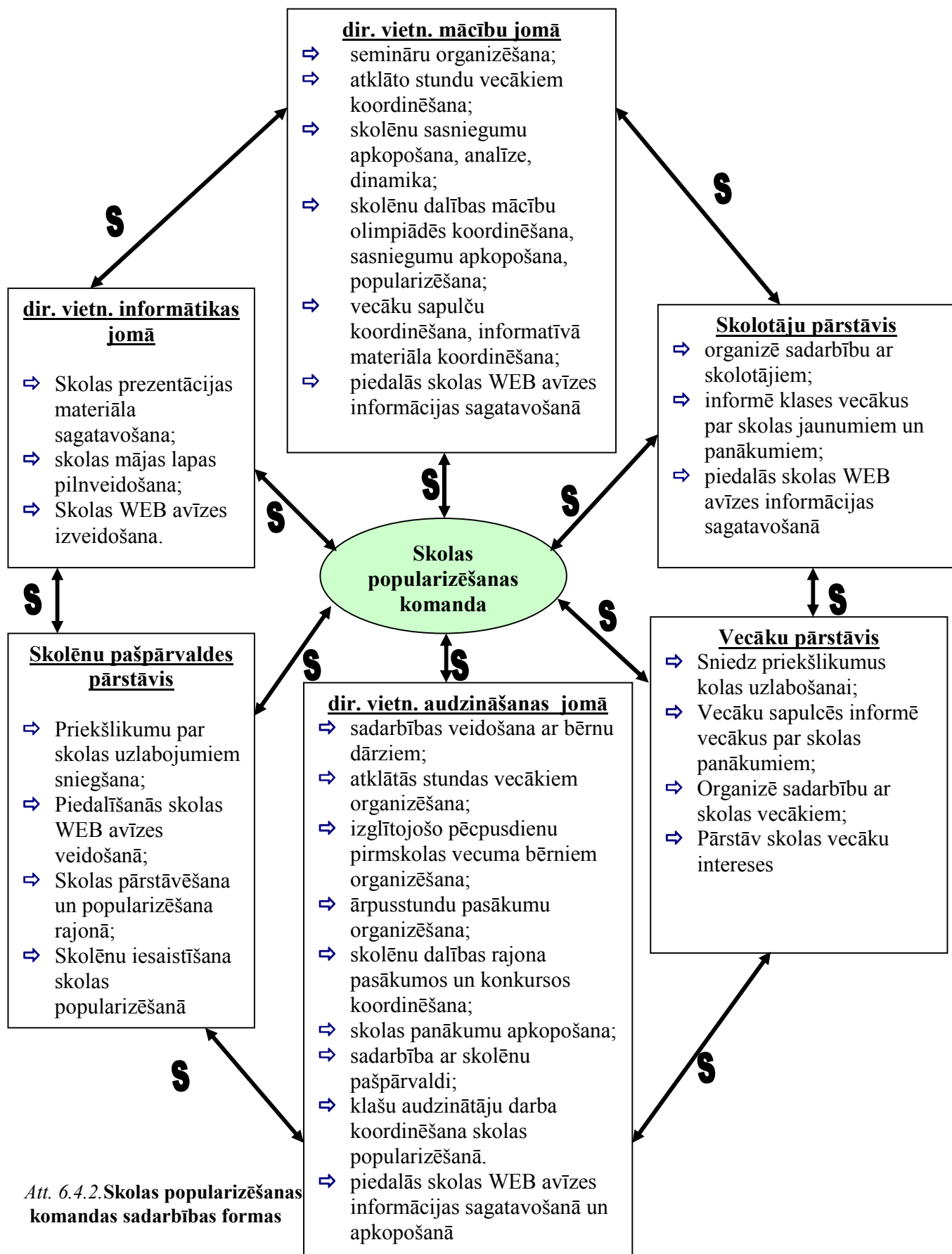
Jebkuras pārmaiņas ir iespējams realizēt caur darbu komandā, tāpēc nākamajā etapā liela uzmanība ir jāpievērš komandas darba struktūru veidošanai. Tiek uzskatīts, ka veicot skolas popularizēšanas pasākumus ir jāiesaista gan skolas vadības pārstāvji (direktora vietnieki), gan skolotāji, gan skolēni un vecāki. Galvenais skolas vadības uzdevums, veicot skolas popularizēšanas pasākumus ir nepārtraukta visu struktūras elementu sadarbība un mērķtiecīga virzība uz skolas popularizēšanu un attīstību. (skat. attēlu Nr. 6.4.1.)



6.4.1. att. Skolas vadības komanda skolas popularizēšanas pasākumu īstenošanas procesā

Lai nodrošinātu efektīvu komandas darbu pārmaiņu īstenošanā, kas saistās skolas popularizēšanas pasākumiem, tiek veidota sadarbība starp skolas popularizēšanas pasākumu īstenošanā iesaistītiem komandas pārstāvjiem un visām skolas struktūrvienībām (Skolas padomi, Pedagoģisko padomi, Metodisko padomi, Skolēnu padomi; Vecāku padomi). Tiek noteikti katras struktūrvienības uzdevumi, pienākumi un funkcijas skolas popularizēšanas pasākumu īstenošanā, nodrošinot katra komandas pārstāvja iespēju sadarboties ar attiecīgo skolas struktūrvienību, veicot izvirzīto skolas popularizēšanas pasākumu īstenošanu. Tiek panākta visu skolas struktūrvienību saskaņota un mērķtiecīgi virzīta darbība skolas popularizēšanas pasākumu īstenošanā.

Īstenojot pārmaiņas tiek organizēta visa skolas kolektīva sadarbība un nepārtraukta visas vadības sistēmas struktūras elementu mijiedarbība. (skat. 6.4.2. attēlu):

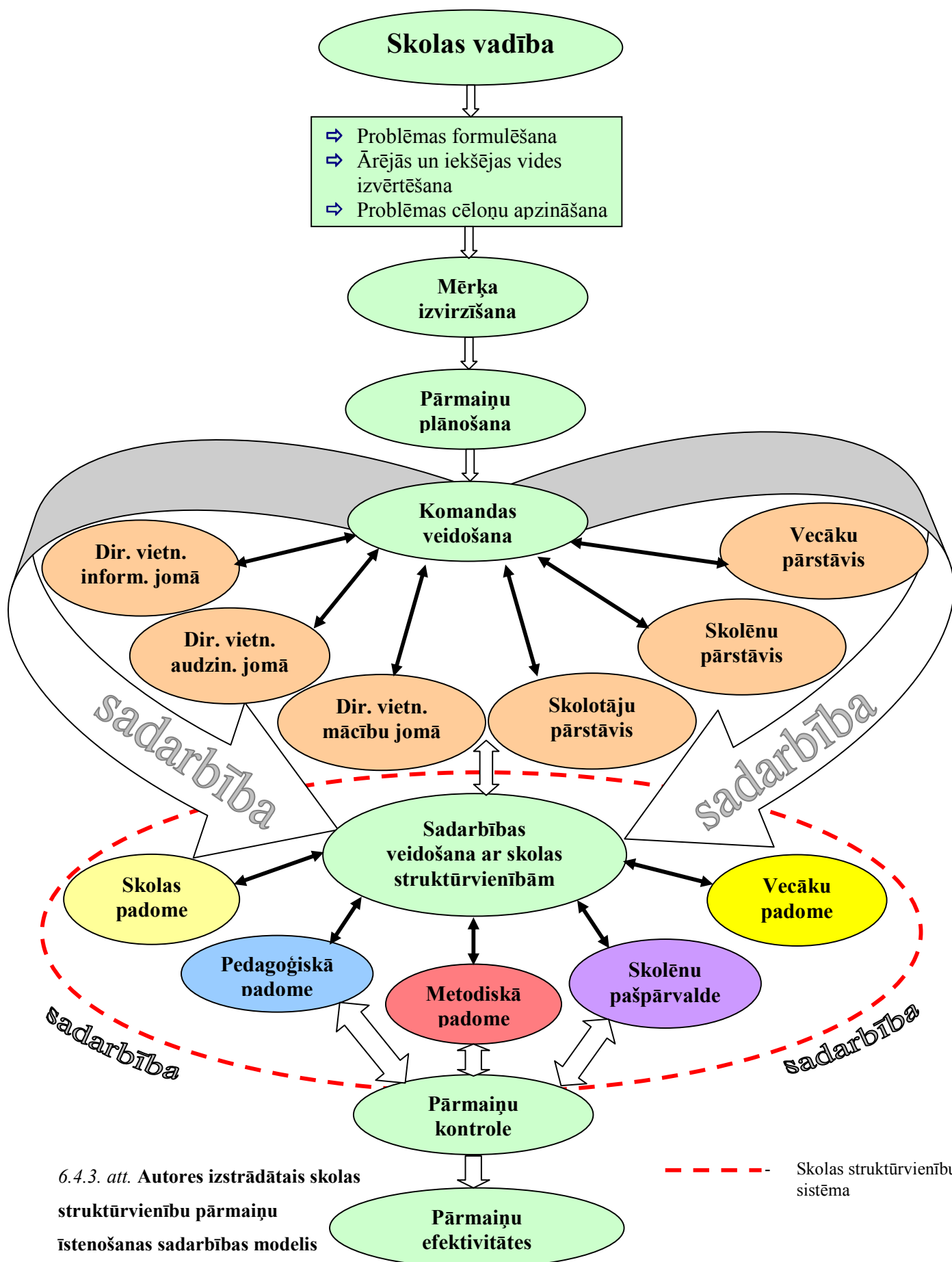


Att. 6.4.2. Skolas popularizēšanas komandas sadarbības formas

Nākamajā pārmaiņu īstenošanas posmā nepārtraukti tiek uzraudzīta un kontrolēta pārmaiņu procesa gaita, jo panākumu kontrole un jaunās situācijas novērtēšana mazina atgriešanās iespēju sākotnējā stāvoklī, kā arī nepieciešamības gadījumā ļauj izdarīt korekcijas.

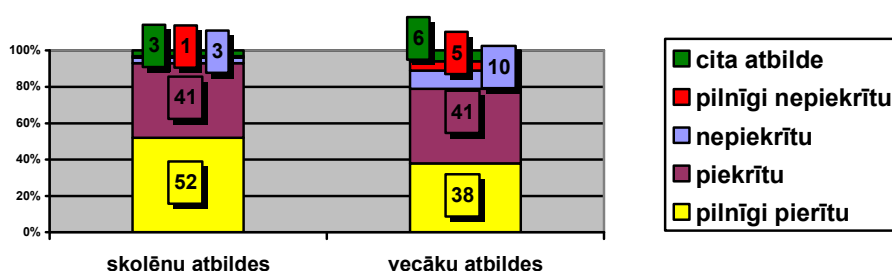
Pēdējā pārmaiņu īstenošanas posmā uzmanība tiek vērsta pārmaiņu izvērtēšanai, tiek veikta pārmaiņu efektivitātes analīze, noskaidrots vai pārmaiņas ir ieviestas lietderīgi un nes pozitīvus rezultātus.

Tādejādi, skolas popularizēšanas darbs ir daudzpusīgs, komplekss pēc rakstura un paredz visu struktūrvienību sadarbību. Ja viss iepriekš minētais tiks ievērots, vadība mērķtiecīgi un plānveidīgi īstenos pārmaiņu procesu sadarbībā ar skolas vadības struktūrvienībām, popularizējot izglītības iestādi, tiek sekmēts efektīvs skolas vadības darbs, pilnveidota skolas iekšējā vadības sistēma, kā arī veicināta izglītības iestādes turpmāka attīstība. (skat. 6.4.3. attēlu)



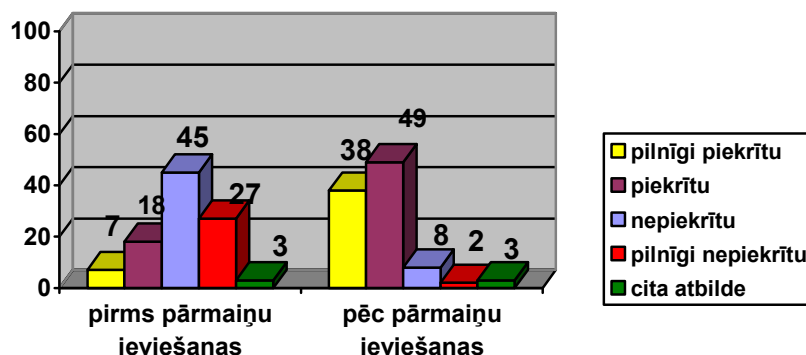
6.5. Rezultāti pēc pārmaiņu ieviešanas

Lai pārbaudītu pētījuma rezultātus, kas saistās ar skolas popularizēšanas pasākumu īstenošanu, noskaidrot skolas prestižu sabiedrībā un skolēnu un vecāku informētību par skolas sasniegumiem, pēc pārmaiņu ieviešanas tika veikta skolēnu un vecāku atkārtota anketēšana. Anketās iegūtie rezultāti parāda, ka pēc pārmaiņu ieviešanas, kas saistās ar skolas popularizēšanas pasākumu veikšanas, lielākā skolēnu daļa 93% uzskata, ka sabiedrība ir informēta par skolas sasniegumiem. Arī lielākā vecāku daļa 79% piekrīt, ka pēc skolas popularizēšanas pasākumu veikšanas apkārtējā sabiedrība ir informēta par skolas panākumiem. (skat. attēlu Nr. 6.5.1)



6.5.1. att. Sabiedrības informētība par skolas sasniegumiem (%)

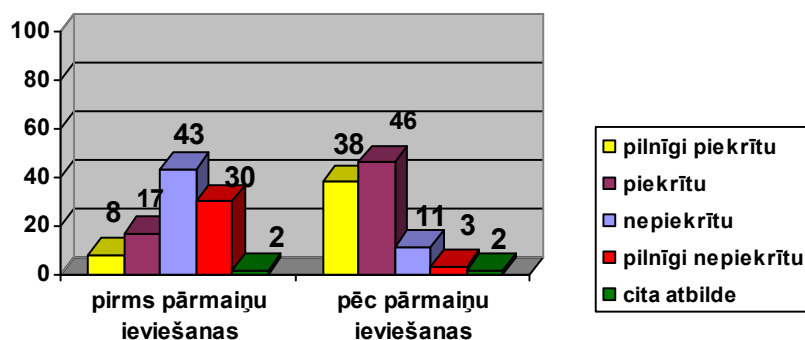
Augstāk iegūtie atkārtoti skolēnu un vecāku rezultāti ir ievērojami uzlabojušies salīdzinājumā ar iepriekšējiem anketas rezultātiem. Kas liek pieņemt, ka ieviestās pārmaiņas, kas saistās ar skolas popularizēšanas pasākumiem pētāmajā izglītības iestādē ir devušas pozitīvus rezultātus. To apliecina arī atkārtoti iegūtie skolēnu aptaujas rezultāti par to, vai skolā skolēniem ir pieejama informācija par tās panākumiem. (skat. attēlu Nr. 6.5.2.)



6.5.2. att. Skolēnu aptaujas rezultāti par skolas panākumu informācijas pieejamību (%)

Salīdzinājumā ar iepriekš iegūtiem rezultātiem, atkārtoti veiktie aptaujas rezultāti ir ievērojami mainījušies. Lielāka skolēnu daļa 87% skolēnu atzīst, ka skolā tiem ir pieejama informācija par skolas panākumiem un sasniegumiem.

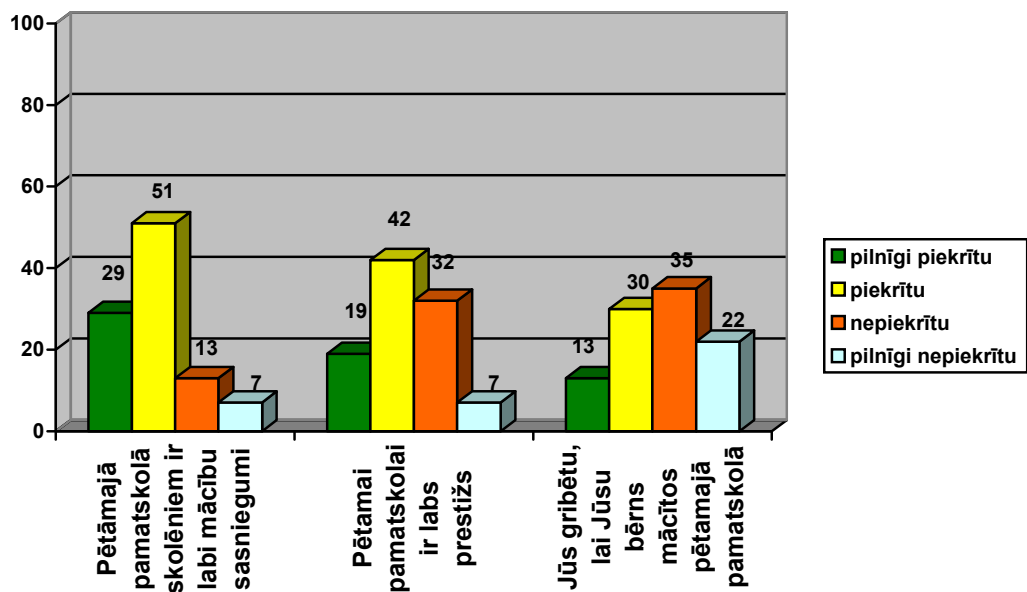
Arī pētāmās skolas skolēnu vecāku atkārtotās aptaujas veiktie rezultāti atšķiras no iepriekš iegūtiem rezultātiem. Uz jautājumu, vai skola pietiekoši labi organizē informācijas apmaiņu un popularizē savus panākumus, lielāka daļa vecāku 84% pēc skolas popularizēšanas pasākumiem atzīst, ka šajā jomā skola strādā pietiekoši labi, organizējot informācijas apmaiņu un popularizējot savus panākumus. (skat. attēlu Nr. 6.5.3)



6.5.3. att. Vecāku aptaujas rezultātu salīdzinājums par informācijas apmaiņu un panākumu popularizēšanas organizēšanu skolā pirms un pēc pārmaiņu ieviešanas (%)

Augstāk iegūtie rezultāti liecina par to, ka pētāmās skolas skolēni un vecāki pēc pārmaiņu ieviešanas ir labi informēti par skolas sasniegumiem un skola efektīvi organizē informācijas apmaiņu.

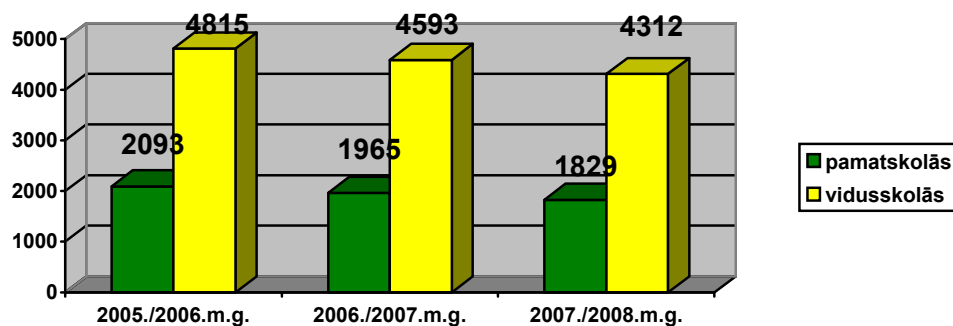
Lai noskaidrotu sabiedrības informētību par pētāmās skolas panākumiem un skolas popularitāti rajonā, tika veikta pirmskolu izglītības iestāžu vecāku aptauja. (skat. pielikumu Nr. 5) Aptaujā tika iekļauti jautājumi par bērnu dārzu vecāku informētību par pētāmās skolas sasniegumiem, pētāmās skolas prestižu, kā arī vecāku vēlmi sūtīt savus bērnus pētāmajā skolā. Aptaujas rezultātā tika noskaidrots, ka bērnu dārzu vecāki uzskata, ka sabiedrība ir pietiekoši informēta par skolas sasniegumiem. Lielākā daļa 29% aptaujāto vecāku pilnīgi piekrīt un 51% piekrīt, ka skolā audzēkņiem ir labi mācību sasniegumi, kas ir labs rādītājs, kas liecina par to, ka bērnu dārza vecāki ir informēti par skolas sasniegumiem. Uz jautājumu par skolas prestižu, lielākā daļa vecāku 61% piekrita apgalvojumam, ka skolai ir labs prestižs, 32% nepiekrita un 7% pilnīgi nepiekrita. Taču uz jautājumu vai vecāki vēlas, lai viņu bērns apmeklētu pētāmo skolu 13% aptaujāto pilnīgi piekrita, 30% piekrita, 35% nepiekrita un 22% pilnīgi nepiekrita. (skat. attēlu Nr.6.5.4.)



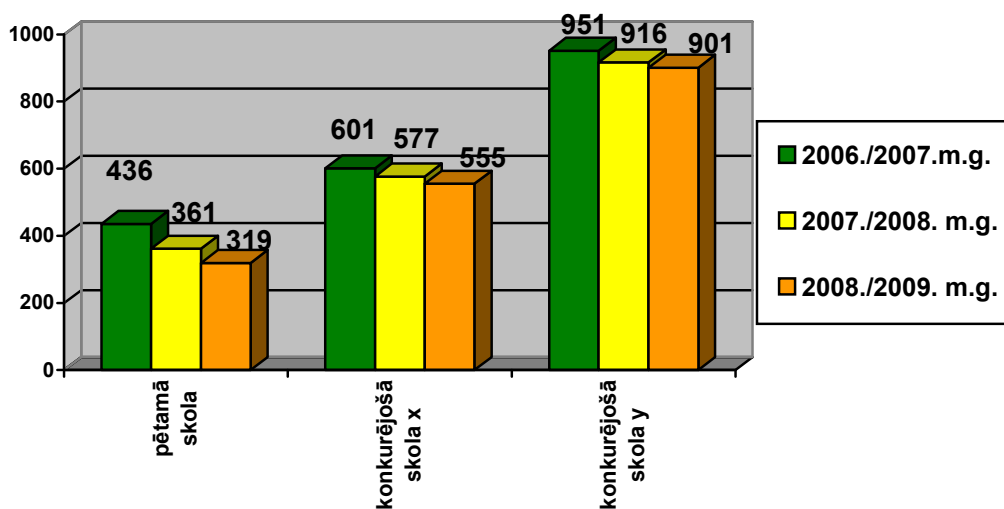
6.5.4. Pirmskolas izglītības iestāžu vecāku aptaujas rezultāti (%)

Augstāk iegūtie rezultāti liecina par to, ka neskatoties uz to, ka lielākā pirmskolas vecāku daļa ir informēta par pētāmās skolas skolēnu labiem sasniegumiem mācībās, kā arī uzskatot, ka skolai ir labs prestižs, tomēr tikai 43% aptaujāto vecāku vēlētos, lai viņu bērns mācītos pētāmajā skolā. Šādi rezultāti ļauj pieņemt, ka labs prestižs un labi panākumi mācībās nav viennozīmīgi ietekmējošāki faktori izvēloties skolu. Acīmredzot ir virkne citu ļoti individuālu faktoru, kas ietekmē vecāku izvēli. Taču iegūto rezultātu 43% aptaujāto vecāku, kas vēlētos, lai viņu bērni apmeklētu pētāmo skolu, var pieņemt kā pozitīvu rādītāju, ņemot vērā faktu, ka konkurējošās skolas rajonā ir vidusskolas, kuras ir lielākas pēc savas būtības un kurām sabiedrībā jau ir sava vieta. Augstāk iegūtie rezultāti daļēji liecina par plānoto rajona reģionālās reformas pozitīvo aspektu. Jo atšķirībā no Rīgas un vēl dažām lielām pilsētām, pētāmajā rajonā vēl nav pieņemta sistēma, kura paredz to, ka skola tiek izvēlēta atkarībā no deklarētās dzīvesvietas, kas izslēdz tādu iespēju, ka kāda no konkurējošām pilsētas skolām varētu palikt vispār bez audzēkņiem, neskatoties uz to, ka skolai ir virkne pozitīvo faktoru, gan mācību sasniegumi, gan pedagoģiskais personāls, gan atbilstoša skolas vide.

Skolēnu skaits kopumā gan rajona pamatskolās, gan vidusskolās pēdējo 3 gadu laikā turpina samazināties (skat. attēlu Nr.6.5.5. un Nr. 6.5.6.)

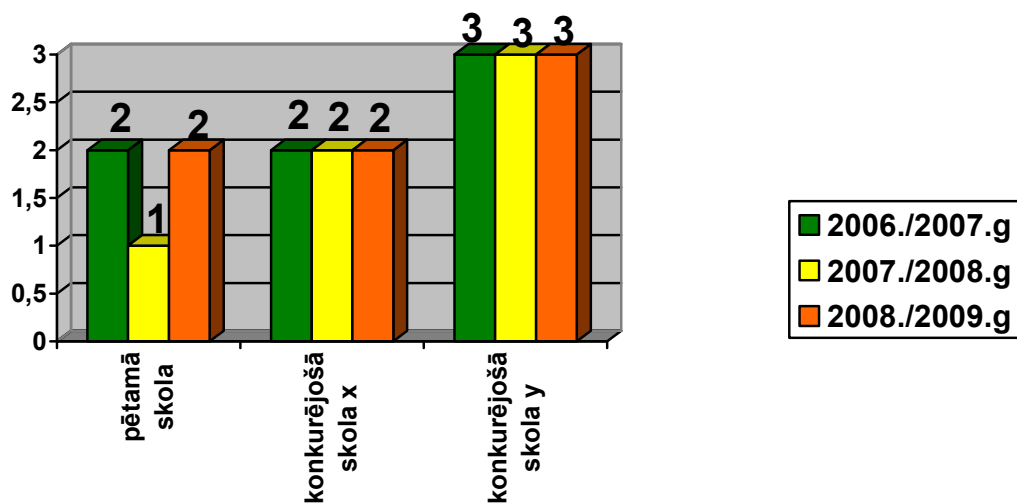


6.5.5. att. Skolēnu skaita izmaiņas rajona pamatskolās un vidusskolās



6.5.6. att. Skolēnu skaita izmaiņas konkurējošās pilsētas skolās

Augstāk minētie dati liecina par skolēnu skaita samazināšanos visās konkurējošās skolās, bet neskatoties uz to, ja salīdzina pētāmās izglītības iestādes un pilsētas konkurējošās izglītības iestādes pēc 1. klašu komplektēšanas, 2008./2009. m.g. pētāmajai skolai atkal izdevās nokomplektēt divas 1. klases. (skat. attēlu Nr.6.5.7.)



6.5.7. att. Nokomplektētās 1. klases pētāmajā skolā un konkurējošās skolās

Pēc 2008./2009. m.g. decembrī iegūtiem datiem no skolas lietvedības uz nākošo mācību gadu uz 1. klasi ir pieteikti 29 bērni, kas ir par 18 bērniem vairāk salīdzinājumā ar šī perioda datiem iepriekšējā gadā. Kas liek cerēt, ka pētāmā skola spēs nodrošināt 1. klašu komplektāciju nākamajā gadā un arī turpmāk spēs nodrošināt klašu komplektāciju.

Augstāk iegūtie aptaujas rezultāti liek pieņemt, ka skolā ieviestās pārmaiņas, kas saistās ar skolas popularizēšanas pasākumiem, ir devušas pozitīvus rezultātus, par ko liecina gan skolas bērnu un vecāku atkārtotie aptaujas rezultāti, gan rajona bērnu dārzu vecāku aptaujas rezultāti, kas parādīja, ka sabiedrība ir pietiekoši labi informēta par skolas sasniegumiem, kā arī uzskata, ka skolai ir labs prestižs. Pētījuma rezultāti liecina par piedāvātā skolas struktūrvienību sadarbības modeļa efektivitāti, īstenojot pārmaiņas izglītības iestādē. Darbs pēc augstāk minētā sadarbības modeļa ir devis pozitīvus rezultātus skolas popularizēšanas jomā, veicināja skolas prestiža celšanos skolēnu un vecāku vidū, kā arī rajonā kopumā.

6.6. Ieteikumi skolas vadībai pārmaiņu procesa īstenošanai

Mūsdienu izglītības iestāžu konkurences apstākļos svarīga kļūst skolas spēja mainīties atbilstoši laika prasībām, ieviešot skolā pārmaiņas, kuras ir vērstas uz skolas pilnveidošanu un konkurētspējas uzlabošanu.

Pēc teorētiskās pārmaiņu procesa īstenošanas izpētes un praktiskā pētījuma rezultātiem, kas parādīja pozitīvus rezultātus pārmaiņu īstenošanā, par ko liecina piedāvātā skolas struktūrvienību sadarbības modeļa darbības rezultāti un atkārtotie skolēnu un vecāku anketēšanas rezultāti, darba autore uzskata, ka jebkuras pārmaiņas ir sarežģīts process, kuru izglītības iestādē ir nepieciešams vadīt, tāpēc lielāka vērība skolas vadīšanā jāpievērš tieši pārmaiņu procesa īstenošanai. Īstenojot pārmaiņas izglītības iestādē, vadītājs viens pats nespēj vadīt visus un visos līmeņos, tāpēc, lai sekmīgi vadītu, koordinētu, kontrolētu un virzītu pārmaiņu īstenošanas procesu izglītības iestādē, izglītības iestādes vadībai ir nepieciešams izstrādāt pārmaiņu īstenošanas darbības sistēmu, veidot efektīvu vadības komandu, kura veido izglītības iestādes vadības sistēmu ar attiecīgām struktūrvienībām. Būtiska nozīme ieviešot pārmaiņas izglītības iestādē ir nepārtrauktai visas skolas vadības sistēmas sadarbībai un mijiedarbībai.

Skolas vadībai pirms pārmaiņu īstenošanas ir nepieciešams atbildēt uz jautājumiem:

1. Kas ir jāmaina un kāpēc?
2. Kas var tikt izmainīts?
3. Kas nevar tikt izmainīts?
4. Ko ir iespējams/vajadzētu mainīt šobrīd?
5. Ko pagaidām nevajadzētu mainīt?
6. Ko es varu mainīt pats savas kompetences un tiesību robežās?
7. Kādās pārmaiņās nepieciešama pārējo iesaistīšana?
8. Kā es viņus iesaistīšu?

Lai sekmīgi vadītu, koordinētu, kontrolētu un virzītu pārmaiņu procesu izglītības iestādē, skolas vadībai ir nepieciešams veikt sekojošus pārmaiņu ieviešanas posmus:

1. Nepieciešams savlaicīgi **novērtēt ārējās un iekšējās vides ietekmi** uz izglītības iestādi, noskaidrot pārmaiņu objektu, apzināties un noformulēt problēmu. Ņemot vērā strauju informācijas attīstību, konkurenci darba tirgū, sabiedrības pieprasījuma maiņu, Valsts izglītības politikas izmaiņām, Valsts attīstības plāna prioritāšu maiņu izglītības iestādei nepārtraukti jāanalizē un jāplāno savs darbs, jācenšas saredzēt nākotnes vīzija un jāpievērš

uzmanība izglītības iestādes nepieciešamajiem uzlabojumiem. Nepieciešams veidot jaunu izpratni par skolu, kura nepārtraukti mainās;

2. Nākamajā posmā nepieciešama **informācijas savākšana, izglītības iestādes esošās situācijas izvērtēšana, un pārmaiņu nepieciešamības apzināšana**. Jebkurām pārmaiņām iestādes iekšienē jāsākas ar esošās situācijas izvērtēšanu un analīzi. Praktiski šī posma realizēšanai izglītības iestādē var tikt rīkotas Pedagoģiskās sēdes, Skolas padomes sēdes, kā arī skolēnu un vecāku aptaujas par pārmaiņu nepieciešamību izglītības iestādē. Lielu uzmanību šajā posmā skolai jāvelta darbam ar vecākiem, jo vecāki ir tiešie skolas klienti, kuri izvirza zināmās prasības izglītības iestādei. Šeit būtiska nozīme ir visu ieinteresēto pušu iesaistīšanai skolas izvērtēšanā, sākot ar skolas vadību, skolotājiem, skolēniem un vecākiem, lai nodrošinātu efektīvu informācijas savākšanu, apmaiņu un sadarbību starp skolas vadību, skolotājiem, skolēniem un to vecākiem.

3. Nākamajā posmā svarīga ir **mērķa izvirzīšana un formulēšana, atbilstoša lēmuma pieņemšana**. Skolas vadītājs nodrošina mērķu virzību uz rezultātu un padara tos skaidrākus, konkrētus un saprotamus katram, kurš ir iesaistīts pārmaiņu procesā. Ir jāmeklē skaidras atbildes uz jautājumu, kāds ir mērķis, kādus ieguvumus izglītības iestāde sagaida pārmaiņu ieviešanas rezultātā un ko no tā iegūs skolas tiešie klienti (skolnieki un vecāki).

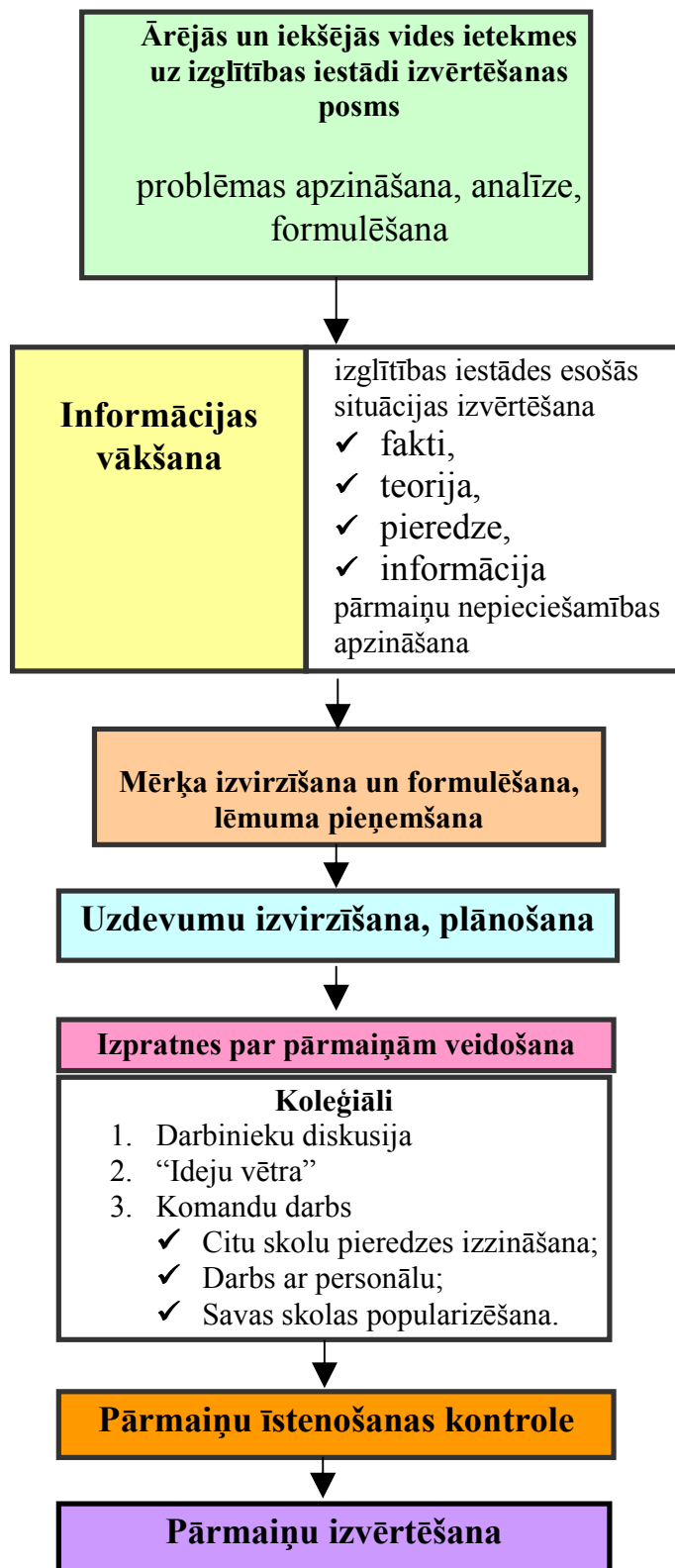
4. **Uzdevumu izvirzīšana, pārmaiņu plānošana**. Pārmaiņu plānošanas posmā liela loma ir izglītības iestādes vadītājam un tā profesionalitātei plānošanas jomā. Notiek visa skolas kolektīva iesaistīšana pārmaiņu plānošanā un veidota efektīva komanda, kuru pārstāv skolas vadības sistēma un tās struktūrvienības: Skolas padome, Pedagoģiskā padome, Metodiskā padome, Skolēnu padome; Vecāku padome.

5. **Izpratnes par pārmaiņām veidošana. Komandas veidošana un skolas vadības sistēmas iesaistīšana pārmaiņu īstenošanā**. Nepieciešams panākt visu iesaistīto personu uzticību un izpratni, kā ieviestās pārmaiņas palīdzēs sasniegt katra indivīda un izglītības iestādes mērķi kopumā. Šeit svarīgi ir izglītēt, apmācīt skolas personālu, kuram pārmaiņu rezultātā var rasties nepieciešamība pēc papildus izglītības un pārkvalificēšanās. Nepieciešams izskaidrot, kādus ieguvumus pārmaiņu ieviešana iestādē dos viņiem pašiem, skolēniem, vecākiem un izglītības iestādei kopumā. Nepieciešams deleģēt pienākumus, rosināt visa skolas kolektīva sadarbību pārmaiņu īstenošanai un nepārtraukti visu vadības sistēmas struktūras elementu mijiedarbību (Skolas padome, Pedagoģiskā padome, Metodiskā padome, Skolēnu padome un Vecāku padome), kas palīdz pārvarēt darbinieku pretestību pārmaiņām, rosina pārmaiņu nepieciešamības izpratni. Nepieciešams koncentrēt uzmanību uz darbinieku

savstarpējās komunikācijas un sadarbības formu izvēli, izmantojot nevis spiediena pieeju, bet iesaistīšanas pieeju; sekmējot visa kolektīva iesaistīšanos pārmaiņu procesa īstenošanā, veicināt darbinieku iniciatīvu un motivāciju, izmantojot gan materiālus, gan nemateriālus stimulus, apzinoties darbinieku vajadzības, veidojot demokrātisku pieeju personāla vadībā un izmantojot mūsdienīgus motivācijas modeļus. Pārmaiņu īstenošanas procesā svarīgi organizēt visa skolas kolektīva sadarbību un nepārtrauktu visas vadības sistēmas struktūras elementu mijiedarbību.

6. Nākamajā posmā izglītības iestādes vadībai nepieciešams pievērst uzmanību **Pārmaiņu īstenošanas kontrolei, kas ļauj uzraudzīt un kontrolēt pārmaiņu procesa gaitu.** Nepārtraukti uzraudzīta un kontrolēta pārmaiņu procesa gaita mazina atgriešanās iespēju sākotnējā stāvoklī, kā arī nepieciešamības gadījumā ļauj izdarīt korekcijas. Bez šīs funkcijas realizēšanas praktiski nav iespējama operatīva situācijas izvērtēšana un adekvāta reakcija uz to. Ir jāmeklē un jāizstrādā pati optimālākā kontroles sistēma.

7. Pārmaiņu īstenošanas noslēgumā svarīga ir **pārmaiņu izvērtēšana**, kurā tiek veikta pārmaiņu efektivitātes analīze, tiek noskaidrots vai pārmaiņas ir ieviestas lietderīgi un nes pozitīvus rezultātus. (skat. attēlu Nr. 6.6.1.)



6.6.1. att. Autores izvirzītie pārmaiņu ieviešanas posmi

SECINĀJUMI

21. gadsimta pasaules globālie procesi – starptautiskā konkurence, informācijas sabiedrības veidošanās procesi, zinātnes un tehnikas progresa izraisītās pārmaiņas – liek būtiski pārvērtēt izglītības mērķus un uzdevumus visā izglītības sistēmā. Tāpēc raugoties uz mūsdienu izglītību, to var raksturot kā pārmaiņu laiku. Gadsimtu mijā ir mainījusies arī pati skola. Mūsdienu skola vairs nav noslēgta sistēma, tā ir kļuvusi par sarežģītu sistēmu, kura realizē ne tikai izglītības procesus, bet arī ārējo faktoru ietekmē, cenšas pastāvēt izglītības iestāžu konkurences apstākļos.

Izglītības iestādēs pārmaiņu laikā vadītājam ir jāapzinās tas, ka pārmaiņas turpinās un nekad neapstājas. Mikro un arī makro vides faktoru ietekme un situāciju izmaiņas rosina vadību īstenot pārmaiņas, turklāt vairums cilvēku vēlas stabilitāti, tāpēc svarīgi vadītājam atrast un sabalansēt līdzsvaru. Pārmaiņu efektīva vadība ir viens no grūtākajiem izglītības iestādes vadītāju uzdevumiem. Lai sekmētu efektīvu pārmaiņu vadīšanu izglītības iestādēs pieaug vadītāja loma un darbība jaunos apstākļos. Tieši vadītāja individuālā darba stila savdabība kombinācijā ar viņa profesionālajām un individuālajām īpašībām, veido pamatu izglītības iestādes veiksmīgai un efektīvai darbībai, kuras centrā neapšaubāmi ir vadītāja un padoto attiecības un sadarbības formas.

Analizējot zinātnisko literatūru par izglītības iestādes vadītāja un skolas struktūrvienību sadarbības virzieniem pārmaiņu ieviešanas procesā un praktiski izpētot pārmaiņu vadīšanu izglītības iestādē, secināju:

1. Mūsdienu mainīgajā pasaulē nozīmīgu vietu ieņem izglītība, tā tiek uzskatīta par pārmaiņu nesēju. Pārmaiņas izglītībā izpaužas kā nepārtraukts process, kas norit vienlaikus ar sociālām un ekonomiskajām pārmaiņām, kas valsts līmenī tiek realizēts caur izglītības politikas, attīstības prioritāšu maiņu un izglītības reformu palīdzību, bet skolas līmenī izpaužas kā inovācijas – jauninājums. Pārmaiņas ir iestādes vadītāja un citu skolas struktūrvienību mērķtiecīgu, plānveidīgu un strukturētu aktivitāšu kopums, kuru rezultātā tiek panākta iestādes attīstība un sasniegts vēlamais stratēģiskais, taktiskais un operatīvais rezultāts – jauninājums, inovācija.

2. Viens no svarīgiem izglītības iestādes vadības uzdevumiem ir spēja elastīgi reaģēt uz ārējās un iekšējās vides ietekmi uz izglītības iestādi, apzinoties pārmaiņu nepieciešamību un spēju efektīvi īstenot pārmaiņu procesu. Nepieciešams jauns skatījums, jauna domāšana, jauna izpratne un attieksme pret pārmaiņām. Izglītības iestādē pārmaiņu laikā svarīgi nodrošināt tās ikdienas vadību, kuru īsteno menedžments kā darbību komplekss, kas ietver motivēšanu, plānošanu, organizēšanu, kontroli un realizējams caur pārmaiņu ciklisko procesu.

3. Pārmaiņu process var sekmīgi sākties tikai tad, ja to atbalsta un tajā aktīvi iesaistās organizācijas augstākā līmeņa vadība. Pieaug tieši vadītāja vieta un loma izglītības iestāžu vadībā, attīstībā un pārmaiņu procesa īstenošanā. Lai panāktu pārmaiņu procesa īstenošanas efektivitāti, kā arī visas skolas vadības efektivitāti, var atzīmēt trīs galvenās pieejas. Pirmkārt tā ir pieeja atkarībā no vadītāja personīgām īpašībām, otrkārt, atkarībā no pārmaiņu specifikas un treškārt, atkarībā no vadītāja vadības stila un vadītāju un darbinieku savstarpējo attiecību veidošanās pārmaiņu procesa īstenošanā. Ļoti svarīgi ir izprast to, ka vadīšanas stils būtībā ir padoto ietekmēšanas process, kas pats par sevi ir ļoti sarežģīts. Pareiza un efektīva vadības stila izvēle nodrošina vadītājam psiholoģisko autoritāti, kā arī veiksmīgu pārmaiņu īstenošanas rezultātu.

4. Izglītības iestādes veiksmīgās darbības pamats ir iestādes darba mērķtiecīga, plānveidīga darba organizēšana un iestādei atbilstošas struktūras veidošana. Dažādi elementi skolas vadības sistēmā veido vadības sistēmas struktūru, kurā tiek iekļauti atsevišķi skolas vadības padomdevēju orgāni gan no skolas administrācijas pārvaldes (Skolas padome, Metodiskā padome), gan no sabiedriskās pārvaldes (Pedagoģiskā padome, Skolēnu padome, Vecāku padome), kas sekmē efektīvu pārmaiņu ieviešanu, rosina efektīvāku pārmaiņu nepieciešamības izpratni, palielina atbildības sajūtu, mazina pretestību pārmaiņām, dod iespēju pārmaiņu procesā iesaistīties visiem.

5. Pārmaiņas izglītībā var īstenoties tad, ja uzmanība tiks pievērsta nevis izglītības iestādes vadības individuālam darbam, bet mērķtiecīgai izglītības iestādes vadības sistēmas izveidošanai, kurā mijiedarbojas un sadarbojas visi skolas struktūrvienību pārstāvji, strādājot organizācijas attīstības labā. Iestādes vadītāja un skolas struktūrvienību veiksmīgas sadarbības panākšanai svarīga ir gan vienošanās par noteikumiem, kas regulē darba tiesiskās attiecības un sadarbības formas attiecīgajos reglamentējošos dokumentos, gan individuālo sadarbības formu izmantošana kā, piemēram, darbinieku motivēšana, atklātas, divpusējas komunikācijas veidošana, komandas izveide, pienākumu deleģēšana, darbinieku pretestības pārmaiņām pārvarēšana, darbinieku izglītošana, visu ieinteresēto pušu iesaistīšana pārmaiņu procesā, pārmaiņu iepazīšana un izskaidrošana, ka ieviestās pārmaiņas palīdzēs sasniegt katra indivīda un izglītības iestādes mērķi kopumā, kā arī palīdz iestādes vadītājam un visiem tās darbiniekiem sadarboties kopējā mērķa īstenošanā.

6. Mūsdienu konkurences apstākļos svarīga kļūst skolas spēja mainīties atbilstoši laika prasībām, tas izvirza jaunas prasības gan izglītībai kopumā, gan izglītības iestāžu darbībai, kurai mūsdienās ir jāspēj realizēt ne tikai izglītošanās process, bet dažādu ārējo faktoru ietekmē jāspēj pastāvēt mūsdienu izglītības iestāžu konkurences apstākļos. Lai uzlabotu pētāmās skolas

konkurētspēju rajona skolu vidū, tika ieviestas pārmaiņas, kas saistās ar skolas popularizēšanas pasākumu īstenošanu un veicina skolas prestiža celšanu sabiedrībā.

7. Popularizēšanas pasākumu īstenošana tika panākta strādājot pēc autores izstrādāta *skolas* struktūrvienību pārmaiņu īstenošanas sadarbības modeļa, skolas vadībai mērķtiecīgi un plānveidīgi organizējot pārmaiņu procesu, pilnveidojot iekšējo vadības sistēmu, nodrošinot efektīvu komandas darbu pārmaiņu īstenošanā, kā arī veidojot sadarbību starp skolas popularizēšanas pasākumu īstenošanā iesaistītiem komandas pārstāvjiem un visām skolas struktūrvienībām, nosakot katras struktūrvienības uzdevumus, pienākumus un funkcijas skolas popularizēšanas pasākumu īstenošanā.

Pētījumā izvirzītā hipotēze daļēji apstiprinājās. Darbs pēc augstāk minētā sadarbības modeļa ir devis pozitīvus rezultātus skolas popularizēšanas jomā, veicināja skolas prestiža celšanos skolēnu un vecāku vidū, kā arī rajonā kopumā, pilnveidoja skolas iekšējo vadības sistēmu, kā arī daļēji veicināja izglītības iestādes turpmāku attīstību. Taču pētījuma noslēgumā iegūtie rezultāti radīja daudz jautājumu, kas liecina par problēmas turpmākās izpētes nepieciešamību, jo pētījumā iegūtie rezultāti parādīja to, ka pētāmajā skolā strādā pietiekoši profesionāls pedagogu personāls, skolas skolēniem ir labi sasniegumi mācībās, valsts pārbaudes darbos, rajona olimpiādēs un konkursos, kā arī neskatoties uz to, ka lielākā vecāku daļa ir informēta par pētāmās skolas skolēnu labiem sasniegumiem mācībās, kā arī uzskatot, ka skolai ir labs prestižs, tomēr tikai 43% aptaujāto vecāku vēlētos, lai viņu bērns mācītos pētāmajā skolā. Šādi rezultāti ļauj pieņemt, ka labs prestižs un labi panākumi mācībās nav viennozīmīgi ietekmējošāki faktori izvēloties skolu. Acīmredzot ir virkne citu ļoti individuālu faktoru, kas ietekmē vecāku izvēli, kas prasa papildus problēmas izpēti. Iegūto rezultātu, ka 43% aptaujāto vecāku, kas vēlētos, lai viņu bērni apmeklē pētāmo skolu var pieņemt, kā pozitīvu ņemot vērā faktu, ka konkurējošās skolas rajonā ir vidusskolas, kuras ir lielākas pēc savas būtības un kurām sabiedrībā jau ir sava vieta. Augstāk iegūtie rezultāti daļēji liecina arī par plānoto rajona reģionālās reformas pozitīvo aspektu. Jo atšķirībā no Rīgas un vēl dažām lielām pilsētām, pētāmajā rajonā vēl nav pieņemta sistēma, kura paredz to, ka skola tiek izvēlēta atkarībā no deklarētās dzīvesvietas, kas izslēdz tādu iespēju, ka kāda no konkurējošām pilsētas skolām varētu rasties problēmas ar audzēkņu komplektāciju, neskatoties uz to, ka skolai ir virkne pozitīvo faktoru, gan labi skolēnu mācību sasniegumi, gan profesionāls pedagoģiskais personāls, gan atbilstoša skolas vide.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI:

1. Baltā grāmata. Mācīšana un mācīšanās ceļā uz izglītotu sabiedrību. Eiropas komisija: Akadēmisko programmu aģentūra. Lielvārde: Lielvārds, 1998. 88 lpp.
2. Blūme, D. Skolotāja kvalifikācijas izpratne pārmaiņu procesā. LU zinātniskie raksti, 626. sējums, 2000.
3. Blūme, D. The teacher's work: pre and post independence. In: Challenge and Change in Education. The Experience Publishers, Inc, 2000, p 175-185.
4. Broks, A. Izglītības sistemoloģija. Rīga: RaKa, 2000. 175 lpp.
5. Burnes, B. Managing Change. FT Prentice Hall, 2004. 623 lpp.
6. Celma, D. Vadītājs un vadīšana izglītībā. Rīga: Raka, 2006. 217 lpp.
7. Cilvēkresursu loma inovatīva uzņēmuma veidošanā. [tiešsaiste] -]-[atsauce 15.12.2008.]. Pieejams:http://www.innovation.lv/ino2/publications/leonardo_manual/LV/lv/wso/ausgabe/dsp_print_workshop.cfm@ws_id71_id5499pl_id5498.htm
8. Conway, E., McMackin, J. Developing a Culture for Innovation [tiešsaiste]-[atsauce 10.05.2008.]. Pieejams: http://www.dcu.ie/dcubs/research_papers.
9. Dimza, V. Inovācijas Pasaulē, Eiropā, Latvijā. Rīga: LZA EI, 2003. 206 lpp.
10. Edeirs Džons. Līderība un Motivācija. Rīga. 2008. 186. lpp.
11. Edeirs, Džons. Līderība un inovācija kā veidot radošumu komandā un gūt idejas Džons Edeirs. Rīga: 2007. 126 lpp.
12. Eisenberg, E.M., Goodal, H.L. Jr., Goodall, H.L. Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint. (2001).
13. Ešenvlde, I. Pārmaiņu vadība. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2007. 264 lpp.
14. Ešenvlde, I. Personāla praktiskā vadība. Rīga: Merkurijs LAT, 2004. 308 lpp.
15. Forands, I. Vadītājs un vadīšana. Rīga: Kamene, 1999. 176 lpp.
16. Frīmentls, Deivids. Komandas motivācija un vadība. Rīga: Zvaigzne ABC, 2006. 128 lpp.
17. Fulans, M. Pārmaiņu spēki I. Daļa. Izglītības reformu virzieni. Rīga: Zvaigzne ABC, 1999. 166 lpp.

18. Gineitis, M. Darbs komandā māksla vadīt komandu. [tiešsaiste]-[atsauce 15.12.2008.]. Pieejams: <http://martins.gineitis.googlepages.com/darbs-komanda>.
19. Inne, R., Gailīte, I., Zīds, O. Skolvadība – idejas, versijas, pieredze. – R.: RAKA, 1996.-279 lpp.
20. Izglītības attīstības koncepcija 2007.–2013.gadam [tiešsaiste]-[atsauce 15.05.2008.]. Pieejams: http://www.aip.lv/kocept_doc_att-kocep.htm.
21. Izglītības iestādes vadītājs globalizācijas laikmetā. *Skolotājs*, 2005, Nr.6, 20.-23. lpp.
22. Izglītības likums. [tiešsaiste]-[atsauce 10.12.2008.]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=50759&from=off>
23. Kehre, M. Personālmenedžmets uzņēmumā Izdevniecība. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2004. 230 lpp.
24. Kručinina, M., Magdaļenoka, I. Mūsdienu skolas vadība. Skola pārmaiņu procesā. Rīga: RAKA, 2001. 223 lpp.
25. Latvijas – Dānijas kopprojekts. Ievads skolu attīstības teorijā un praksē, 1998.
26. Līdumnieks A. Vadīšana. Rīga: Ogres tipogrāfija, 1994. 243 lpp.
27. Ļihačeva, I. Kvalitatīva skolas attīstība. Rīga: RAKA 2003. 108 lpp.
28. Miller, K. Organizational Communication: Approaches and Processe. 1999.
29. Ozoliņa, S. Pārdomas par jauniem vadības modeļiem izglītības sistēmā. *Skolotājs*, 2002, Nr.2, 20.-23.lpp.
30. Pārmaiņas Latvijas izglītībā: izaicinājums sistēmas vadībai. Pārskats par izglītību Latvijā 2001./2002. gadā. Rīga: Sorosa fonds Latvija, 2003. 128 lpp.
31. Pārskats par Latvijas augstāko izglītību 2007.gadā. Skaitļi, fakti, tendences. Rīga: IZM, 2008. 275 lpp.
32. Pedagoģisko terminu skaidrojošā vārdnīca [tiešsaiste]-[atsauce10.05.2008.]. Pieejams: <http://www.liis.lv/talakizglitiba/termini.htm>
33. Petri, M. & Burkhardt G. CaMaPe, An Organization and Educational System Approach to Secondary Education. Andover, 1992.

34. Pīters, Drakers, Džons, Hammonds, Ralfs, Kīnijs, Hovards. Harvard Business Review on Lēmumu pieņemšana. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007. 194 lpp.
35. Pliners, J., Buhvalovs, V. Skolas pedagoģiskā ekspertīze. Rīga: Izglītība soļi, 2002. 119 lpp.
36. Praude, V., Beļčikovs, J. Menedžments. Rīga: 1997, 507 lpp.
37. Reņģe, V. Organizācijas psiholoģija. Rīga: Kamene, 1999. 171 lpp.
38. Saeima uzsāk darbu pie jaunā Augstākās izglītības likuma. [tiešsaiste]-[atsauce 5.12.2008.]. Pieejams:
<http://www.pro5.lv/modules.php?name=News&file=article&sid=5550>
39. Skolēnu skaita izmaiņu prognoze turpmākajos gados. [tiešsaiste]-[atsauce 14.11.2008.]. Pieejams: <http://izm.izm.gov.lv/ministrija/lidzdaliba/viedoklis/ATR/prognoze.html>.
40. Skolu vērtēšanas un attīstības plānošanas rokasgrāmata. Rīga: 2002. 62 lpp.
41. Skrastiņš, A. Pārdomas par izglītības iestādi un tās darbības kvalitāti. *Skolotājs*, 2000 Nr.1, 25.-29. lpp.
42. Spulle, Ārvaldis Alvils. Praktiskais personālmenedžments. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 1998. 304 lpp.
43. Šmite, A. Izglītības iestādes vadība I daļa. Rīga: Raka, 2004. 256 lpp.
44. Šmite, A. Izglītības iestādes vadība II daļa. Rīga: Raka, 2004. 266 lpp.
45. Šmite, A. Izglītības iestādes vadība IV daļa. Rīga: Raka, 2006. 295 lpp.
46. Šmite, A. Izglītības iestādes vadība V daļa. Rīga: Raka, 2006. 167 lpp.
47. Vadībzinības rokasgrāmata. R. Helera red., Rīga: Zvaigzne ABC, 2004. 256 lpp.
48. Vispārizglītojošo skolu skolēnu skaits reģionos, pilsētās un rajonos [tiešsaiste]-[atsauce 07.12.2008.]. Pieejams: <http://data.csb.gov.lv/Dialog/varval.asp?ma=09-20&ti=9%2D20%2E+VISP%C2RIZGL%CETOJO%D0O+SKOLU+SKOL%C7NU+SKAITS+RE%CCIONOS%2C+PILS%C7T%C2S+UN+RAJONOS+%28m%E2c%EEbu+gada+s%E2kum%E2%29&path=../DATABASE/Iedzoc/Ikgad%E7jie%20statistikas%20dati/Izgl%E2t%EEba%20un%20zin%E2tne/&lang=16>

49. Volkova, T., Vērđiņa, G., Pildavs, J. Organizācijas un to vadīšana pārmaiņu apstākļos. Rīga: Banku Augstskola, 2001. 112 lpp.
50. Zariņš, V. Plānošana – direktora prioritāte. *Skolotājs*, 2004, Nr. 1, 42.-44. lpp.
51. Zīds, O. Pārmaiņu spēki: tēze un antitēze. *Skolotājs*, 2003, Nr. 4, 27.-30. lpp.

PIELIKUMI

Anketa

Cienījamie audzēkņi,

Latvijas Universitātes Izglītības vadības maģistrantūras studente, veic pētījumu par pārmaiņu procesa īstenošanu un to nozīmi izglītības iestādes attīstībā. Aptaujas mērķis ir noskaidrot vai jūsu skolā ir nepieciešams ieviest pārmaiņa, kas saistās ar skolas popularizēšanu, lai noteiktu iespējamus uzlabojumus. Jūs esat aicināti piedalīties šajā pētījumā. Lūdzam sniegt atbildes uz anketā ietvertajiem jautājumiem.

1. Vai tev patīk tava skola?

Jā, patīk

Vairāk patīk nekā nepatīk

Vairāk nepatīk nekā patīk

Nē, nepatīk

Cita atbilde _____

2. Kā tu jūties skolā?

Ļoti labi

Labi

Slikti

Ļoti slikti

Cita atbilde _____

Cik lielā mērā tālāk uzskaitītie apgalvojumi atbilst tavam viedoklim?

Jautājums	Pilnīgi piekrītu	Piekrītu	Nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu	Cita atbilde
3. Tu gribētu mācīties citā skolā					
4. Esi apmierināts ar savām sekmēm mācībās					
5. Kāds skolā pret tevi slikti izturas					
6. Tu jūties drošs savā skolā un klasē					
7. Mācības skolā tev liekas interesantas					
8. Tu vari saņemt palīdzību, ja tev rodas problēmas					

vai jautājumi					
9. Skolēni un skolotāji savstarpēji labi saprotas					
10. Skola vienmēr ir tīra un sakopta					
11. Skolas telpas un to iekārtojums ir labs					
12. Par tavu skolu un tās panākumiem zina apkārtējā sabiedrība					
13. Skola piedalās dažādos mācību projektos, olimpiādēs, konkursos un sacensībās					
14. Skolai ir labi panākumi olimpiādēs, konkursos un sacensībās					
15. Skolai ir nepieciešams sniegt informāciju par saviem panākumiem un sasniegumiem					
16. Skolā tev ir pieejama informācija par tās sasniegumiem					

17. Kā tu uzzini par skolas sasniegumiem un panākumiem (*iespējamās vairākas atbildes*)

Interesējos pats

Par tiem stāsta klases audzinātājs

Caur skolas masu mēdijiem

Mani tas neinteresē

Cita atbilde _____

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

18. Kā pēc tavām domām skolā varētu popularizēt informāciju?

--

19. Cik lielā mērā tālāk uzskaitītie pasākumi varētu uzlabot informācijas popularizēšanu skolā?

(*iespējamās vairākas atbildes*)

apgalvojums

Iesaistīt jauniešus skolas popularizēšanas pasākumos

Lielākus skolas panākumus atspoguļot skolas masu mēdijos (mājas lapā, avīzē, skolas radio)

	Ļoti	Nedaudz	Neuzlabos	Grūti pateikt
Iesaistīt jauniešus skolas popularizēšanas pasākumos				
Lielākus skolas panākumus atspoguļot skolas masu mēdijos (mājas lapā, avīzē, skolas radio)				

Paldies par atsaucību!

Anketa

Cienījamie audzēkņi,

Latvijas Universitātes Izglītības vadības maģistrantūras studente, veic pētījumu par pārmaiņu procesa īstenošanu un to nozīmi izglītības iestādes attīstībā. Aptaujas mērķis ir noskaidrot vai jūsu skolā ir nepieciešams ieviest pārmaiņa, kas saistās ar skolas popularizēšanu, lai noteiktu iespējamus uzlabojumus. Jūs esat aicināti piedalīties šajā pētījumā. Lūdzam sniegt atbildes uz anketā ietvertajiem jautājumiem.

1. Vai tev patīk tava skola?

Jā, patīk

Vairāk patīk nekā nepatīk

Vairāk nepatīk nekā patīk

Nē, nepatīk

Cita atbilde _____

2. Kā tu jūties skolā?

Ļoti labi

Labi

Slikti

Ļoti slikti

Cita atbilde _____

Cik lielā mērā tālāk uzskaitītie apgalvojumi atbilst tavam viedoklim?

Jautājums	Pilnīgi piekrītu	Piekrītu	Nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu	Cita atbilde
3. Tu gribētu mācīties citā skolā					
4. Esi apmierināts ar savām sekmēm mācībās					
5. Kāds skolā pret tevi slikti izturas					
6. Tu jūties drošs savā skolā un klasē					
7. Mācības skolā tev liekas interesantas					
8. Tu vari saņemt palīdzību, ja tev rodas problēmas vai jautājumi					

9. Skolēni un skolotāji savstarpēji labi saprotas					
10. Skola vienmēr ir tīra un sakopta					
11. Skolas telpas un to iekārtojums ir labs					
12. Par tavu skolu un tās panākumiem zina apkārtējā sabiedrība					
13. Skola piedalās dažādos mācību projektos, olimpiādēs, konkursos un sacensībās					
14. Skolai ir labi panākumi olimpiādēs, konkursos un sacensībās					
15. Skolai ir nepieciešams sniegt informāciju par saviem panākumiem un sasniegumiem					
16. Skolā tev ir pieejama informācija par tās sasniegumiem					

17. Kā tu uzzini par skolas sasniegumiem un panākumiem (*iespējamās vairākas atbildes*)

Interesējos pats

Par tiem stāsta klases audzinātājs

Caur skolas masu mēdijiem

Mani tas neinteresē

Cita atbilde _____

18. Kā skolā tiek popularizēta informācija?

20. Cik lielā mērā tālāk uzskaitītie pasākumi uzlaboja informācijas popularizēšanu skolā?

(*iespējamās vairākas atbildes*)

apgalvojums

Iesaistīt jauniešus skolas popularizēšanas pasākumos

Lielākus skolas panākumus atspoguļot skolas masu mēdijos (mājas lapā, avīzē, skolas radio)

	Ļoti	Nedaudz	Neuzlabos	Grūti pateikt
Iesaistīt jauniešus skolas popularizēšanas pasākumos				
Lielākus skolas panākumus atspoguļot skolas masu mēdijos (mājas lapā, avīzē, skolas radio)				

Cita atbilde _____

Paldies par atsaucību!

Anketa

Cienījamie vecāki,

Latvijas Universitātes Izglītības vadības maģistrantūras studente, veic pētījumu par pārmaiņu procesa īstenošanu un to nozīmi izglītības iestādes attīstībā. Aptaujas mērķis ir noskaidrot vai jūsu skolā ir nepieciešams ieviest pārmaiņa, kas saistās ar skolas popularizēšanu, lai noteiktu iespējamus uzlabojumus. Jūs esat aicināti piedalīties šajā pētījumā. Lūdzam sniegt atbildes uz anketā ietvertajiem jautājumiem.

1. Kāpēc Jūs izvēlējāties šo mācību iestādi? (atzīmējiet visas piemērotas atbildes)

<input type="checkbox"/>	Skolai ir labs prestižs sabiedrībā
<input type="checkbox"/>	Skolai sniedz kvalitatīvu izglītību un tai ir labi panākumi rajonā
<input type="checkbox"/>	Skola atrodas tuvāk mājām
<input type="checkbox"/>	Skola ir maza, šeit ir individuālā pieeja katram bērnam
<input type="checkbox"/>	Skolā strādā profesionāls pedagogu sastāvs
<input type="checkbox"/>	Skola nepārtraukti pilnveidojas un ievieš skolā jauninājumus

Cita atbilde _____

Cik lielā mērā tālāk uzskaitītie apgalvojumi atbilst Jūsu viedoklim?

Jautājums	Pilnīgi piekrītu	Piekrītu	Nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu	Cita atbilde
2. Esiet apmierināti ar skolu, kurā mācās Jūsu bērns					
3. Jūsu bērnam patīk mācīties šajā skolā					
4. Esiet apmierināti ar sava bērna sekmēm mācībās					
5. Mācību process skolā ir kvalitatīvs					
6. Skolā ir saprotoši skolotāji					
7. Skolotāji labi pazīst Jūsu bērnu					
8. Skola ir vienmēr tīra un sakopta					
9. Skolas telpas un to iekārtojums ir labs					
10. Jūsu bērns jūtas drošs savā skolā un klasē					

11. Jūsu bērnam tiek dota iespēja piedalīties dažādos skolas organizētajos pasākumos un ārpusstundu aktivitātēs?
12. Jūs regulāri saņemat informāciju par jaunāko skolā
13. Skola piedalās dažādos mācību projektos, olimpiādēs, konkursos un sacensībās
14. Skolai ir labi panākumi olimpiādēs, konkursos un sacensībās
15. Jums ir pieejama informācija par skolas iekšējiem pasākumiem, panākumiem un sasniegumiem
16. Skolai ir nepieciešams sniegt informāciju par saviem panākumiem un sasniegumiem?
17. Apkārtējā sabiedrība ir informēta par skolas sasniegumiem un tās panākumiem?
18. Skola pietiekoši labi organizē informācijas apmaiņu un popularizē savus panākumus

19. Kā Jūs uzzināt par skolas sasniegumiem?

Interesējaties pats

Par tiem stāsta vecāku sapulcēs

Caur skolas masu mēdijiem

Mani tas neinteresē

Cita atbilde _____

20. Kā pēc Jūsu domām skola varētu popularizēt informāciju par saviem pasākumiem un sasniegumiem lai Jūs un apkārtējā sabiedrība pēc iespējas labāk būtu informēta par tiem?

Paldies par atsaucību!

Anketa

Cienījamie vecāki,

Latvijas Universitātes Izglītības vadības maģistrantūras studente, veic pētījumu par pārmaiņu procesa īstenošanu un to nozīmi izglītības iestādes attīstībā. Aptaujas mērķis ir noskaidrot vai ieviestās pārmaiņa, kas saistās ar skolas popularizēšanu, ienesa skolā uzlabojumus. Jūs esat aicināti piedalīties šajā pētījumā. Lūdzam sniegt atbildes uz anketā ietvertajiem jautājumiem.

1. Kāpēc Jūs izvēlējāties šo mācību iestādi? (atzīmējiet visas piemērotas atbildes)

<input type="checkbox"/>	Skolai ir labs prestižs sabiedrībā
<input type="checkbox"/>	Skolai sniedz kvalitatīvu izglītību un tai ir labi panākumi rajonā
<input type="checkbox"/>	Skola atrodas tuvāk mājām
<input type="checkbox"/>	Skola ir maza, šeit ir individuālā pieeja katram bērnam
<input type="checkbox"/>	Skolā strādā profesionāls pedagogu sastāvs
<input type="checkbox"/>	Skola nepārtraukti pilnveidojas un ievieš skolā jauninājumus

Cita atbilde _____

Cik lielā mērā tālāk uzskaitītie apgalvojumi atbilst Jūsu viedoklim?

- Jautājums**
2. Esiet apmierināti ar skolu, kurā mācās Jūsu bērns
 3. Jūsu bērnam patīk mācīties šajā skolā
 4. Esiet apmierināti ar sava bērna sekmēm mācībās
 5. Mācību process skolā ir kvalitatīvs
 6. Skolā ir saprotoši skolotāji
 7. Skolotāji labi pazīst Jūsu bērnu
 8. Skola ir vienmēr tīra un sakopta
 9. Skolas telpas un to iekārtojums ir labs
 10. Jūsu bērns jūtas drošs savā skolā un klasē
 11. Jūsu bērnam tiek dota iespēja piedalīties dažādos skolās

Pilnīgi piekrītu	Piekrītu	Nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu	Cita atbilde

- organizētajos pasākumos un ārpusstundu aktivitātēs?
12. Jūs regulāri saņemat informāciju par jaunāko skolā
 13. Skola piedalās dažādos mācību projektos, olimpiādēs, konkursos un sacensībās
 14. Skolai ir labi panākumi olimpiādēs, konkursos un sacensībās
 15. Jums ir pieejama informācija par skolas iekšējiem pasākumiem, panākumiem un sasniegumiem
 16. Skolai ir nepieciešams sniegt informāciju par saviem panākumiem un sasniegumiem?
 17. Apkārtējā sabiedrība ir informēta par skolas sasniegumiem un tās panākumiem?
 18. Skola pietiekoši labi organizē informācijas apmaiņu un popularizē savus panākumus
 19. Kā Jūs uzzināt par skolas sasniegumiem?

Interesējaties pats

Par tiem stāsta vecāku sapulcēs

Caur skolas masu mēdijiem

Mani tas neinteresē

Cita atbilde _____

20. Veicot skolas popularizēšanas pasākumus:

apgalvojums

vecāki ir vairāk informēti par skolā notiekošo
 skolai uzlabojās prestižs apkārtējā sabiedrībā
 palielinājās bērnu skaits skolā
 skola cenšas pilnveidoties un ieviest jauninājumus

	Pilnīgi piekrītu	Piekrītu	Nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu

Cita atbilde _____

Paldies par atsaucību!

Anketa

Cienījamie vecāki,

Latvijas Universitātes Izglītības vadības maģistrantūras studente, veic pētījumu par pārmaiņu procesa īstenošanu un to nozīmi izglītības iestādes attīstībā. Aptaujas mērķis ir noskaidrot vai pētāmajā skolā ir nepieciešams ieviest pārmaiņa, kas saistās ar skolas popularizēšanu, lai noteiktu iespējamus uzlabojumus. Jūs esat aicināti piedalīties šajā pētījumā. Lūdzam sniegt atbildes uz anketā ietvertajiem jautājumiem.

Cik lielā mērā tālāk uzskaitītie apgalvojumi atbilst Jūsu viedoklim?

apgalvojums

	Pilnīgi piekrītu	Piekrītu	Nepiekrītu	Pilnīgi nepiekrītu
Bauskas pilsētas pamatskolai ir labi mācību sasniegumi				
Bauskas pilsētas pamatskolai ir labs prestižs				
Jūs gribētu, lai Jūsu bērns mācītos Bauskas pilsētas pamatskolā				

Paldies par atsaucību!