

LATVIJAS UNIVERSITĀTE

Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte
Pilna laika studijas
Izglītības darba vadītājs un viena mācību priekšmeta skolotājs pamatskolā

KRISTA STRADE

PĀRMAIŅU VADĪBAS PRAKSE VISPĀRĒJĀ IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ “X”

Bakalaura darbs

Darba vadītāja

Docente

Akadēmiskais amats

Dr.sc.admin.

Zinātniskais / akadēmiskais grāds

Antra Līne

Vārds, uzvārds

Paraksts

RĪGA 2019

Anotācija

Bakalaura darba tēma ir "Pārmaiņu vadības prakse vispārējā izglītības iestādē 'X'".

Darba mērķis: Izpētīt pārmaiņu vadības pilnveides iespējas izglītības iestādē "X"

Bakalaura darba pirmajā nodaļā autore teorētiski analizēja pārmaiņu vadības būtiskākos konceptus inovāciju ieviešanas procesā izglītības iestādē, raksturoja pārmaiņu būtību un nepieciešamību izglītības nozarē, analizēja pārmaiņu vadības procesu, kā arī inovāciju un inovatīvās darbības nozīmi izglītībā.

Otrajā nodaļā autore raksturoja pētāmās x pamatskolas darbību, veica pētījumā pielietotās metodoloģijas un respondentu izlases raksturojumu. Izmantojot kvantitatīvās un kvalitatīvās pētījumu metodes, izpētīja x pamatskolas pārmaiņu vadības procesa pilnveides nepieciešamības izpēti, noskaidrojot skolotāju viedokli izmantojot anketēšanas metodi, un veicos skolas direktores intervēšanu.

Bakalaura darba noslēgumā ir izstrādāti secinājumi un priekšlikumi pārmaiņu vadības procesa pilnveidei x pamatskolā.

Hipotēze: Pārmaiņu vadības process izglītības iestādē noritēs sekmīgi, ja:

- pedagogi būs motivēti pārmaiņu ieviešanai;
- pedagogiem būs pietiekams informācijas un izpratnes līmenis par inovāciju nepieciešamību pedagoģiskā procesa un skolas darbības pilnveidē;
- tiks izstrādāts detalizēts pārmaiņu vadības plāns, ir apstiprinājusies.

Bakalaura darba teorētiskais un empīriskais pētījums ir praktiski nozīmīgs un izmantojams ikvienas pamatskolas pārmaiņu vadības procesa pilnveidei.

Atslēgas vārdi. Pārmaiņu vadība, inovācijas, inovatīvā darbība, pedagoģiskais process.

Bakalaura darbs sastāv no 50 lpp., darbā iekļauti 20. attēli, 2. tabulas un izmantoti 32 literatūras avoti.

Abstract

The name of this thesis is “Change management in primary education institution X”.

The aim of the thesis is to investigate ways on improving change management in primary education institution X.

In the first chapter, the author theoretically analysed the main concepts of change management in the process of introducing innovations in primary education institution, described the nature of change and the need for change in education sector. Moreover, the author analysed change management process and the importance of innovation in education sector.

In the second chapter, the author described activities of the primary school and described the methodology applied and the characteristics of respondent sample. By using both quantitative and qualitative research methods, the author researched the need for improvement in change management process in the primary education institution X through questionnaires for students and teachers and interview with school principal.

The author has come up with conclusions and has developed suggestions for improvement of the change management process in primary education institution X.

Research hypothesis: Change management process in education institution will be successful if:

- Teachers will be motivated to implement change;
- Teachers will have enough information and understanding about the need of innovation in the pedagogical process and school activities;
- A detailed change management plan will be developed and implemented

The hypothesis of the research has been validated.

The theoretical and empirical research of this this paper is practically important and can be used for the improvement of change management in primary education institutions.

Key words. Change management, innovation, innovative activity, pedogeological process.

This theses consists off 50 pages, 20 images, 2 tables and 32 sources of literature.

SATURS

Ievads	5
1. Pārmaiņu vadība inovāciju ieviešanas procesā izglītības iestādēs	8
1.1. Pārmaiņu būtība un nepieciešamība izglītības nozarē	8
1.2. Pārmaiņu vadības process	11
1.3. Inovāciju un inovatīvās darbības nozīme izglītības nozarē	17
1.4. Pārmaiņu vadība inovāciju ieviešanā.....	19
2. Pārmaiņu vadības procesa pilnveides iespēju izpēte X pamatskolā	25
2.1. Pētījuma bāze, metodoloģija un respondentu raksturojums	25
2.2. Pētījuma rezultātu analīze	28
2.2.1. Pedagogu viedokļa analīze un interpretācija	28
2.2.2. Intervija rezultātu analīze un interpretācija	42
Secinājumi	45
Priekšlikumi	48
Literatūras un avotu saraksts	49
Pielikumi.....	51

Ievads

Mūsdienu pasaulē pati būtiskā iezīme ir pārmaiņas. Pārmaiņas saistītas ar paradigmu maiņu, un tām ir neatgriezenisks raksturs. Būtiskas izmaiņas aptver un ielaužas ikkatra dzīvē, mēs ikvienā varam vērot, kā mainās cilvēki, kā mainās sabiedrība, tās tikumi un morāles normas, tās vērtības. Vadītājam mainās gan loma, gan funkcijas un klientu pasūtījums viņa vadītajai iestādei. Vadītāja funkcijas precīzi aprakstītas skolvadības kursā. Bet pārmaiņu laikā arī tās mainās, vadītājiem visai bieži jāveic menedžera funkcijas.

Pārmaiņu vadības procesa aktualitāti skolā nosaka pēdējos gados noteiktās izglītības politikas plānošanas uzdevumu īstenošanu, virzot mūsdienīgu skolu tīkla attīstības plānu, kas ir orientēts uz augstu izglītības kvalitāti ikvienam skolēnam, gan unikālu, pirmo reizi Latvijas vēsturē visus vispārējās izglītības posmus aptverošas izglītības satura pārmaiņas. Taču katrs no šo pārmaiņu elementiem var būt veiksmīgs tikai tad, ja tie tiek konsekventi īstenoti. Skolas vadības saskaras ar pārmaiņu vadības procesa grūtībām, jo paralēli ieviestajiem jauninājumiem, jāorganizē arī skolas pamatdarbības procesi.

Pedagogu vidū ir vērojama pretošanās jaunajam un nezināmajam, turās pie patstāvīgām un pārbaudītām vērtībām un ierastajiem darba paņēmieniem, raksturīga arī cīņa pret pārmaiņām, uzskatot tās par visa draudu. Šādu pedagogu kļūš mazāk tā iemesla dēļ, ka viņu izglītības iestādes likvidē vai tiek apvienotas.

Pedagogu stingrā turēšanās pie sava vairs nav labākais risinājums. Izglītības iestādes, kas atzīst pārmaiņu nepieciešamību un tā vietā, lai tikai reaģētu un pielāgotos, prot tās izmantot. Tiecoties pēc panākumiem, pārmaiņas ir neizbēgamas, kā arī pārmaiņu nepārtrauktība, lai attīstītos un pilnveidotos.

Lai to īstenotu, uzmanība koncentrējama uz vispusīgu zināšanu apguvi, spēju izzināt, saprast, jaunradīt, spēju spriest un secināt, pieņemt lēmumus un saredzēt problēmas. Prast vismaz trīs svešvalodas, prast izmantot informāciju un jaunākās tehnoloģijas, apgūt sociālās iemaņas. Piedalīties mobilitātes un iespējamos starpvalstu projektos, izmantot izglītības procesā multimediju un tālmācības iespējas. Atjaunot jaunā kvalitātē jau esošās iemaņas, būt vitālam un atvērtam, ar gribasspēku un drosmi riskēt.

Ir šaubas, vai jaunās izglītības formas un metodes nesagraus sistēmu un neveidos daudz jaunu disciplīnu. Jaunās tehnoloģijas ir līdzeklis mijiedarbei "izglītotājs – izglītojamais", jaunas darbības formu un satura apguvei, bet tās nekad nevarēs aizstāt cilvēciskās attiecības.

Pārmaiņas mūsdienu organizācijā ir jāuztver, kā ceļojums, nevis kā galamērķis, jo tām nebūs gala, lai mēs spētu sekot līdzi tendencēm un aktualitātēm mūsdienīgai izglītības sistēmai, kas neaprobežojas tikai ar Latviju, bet ņemam arī labos piemērus no ārvalstīm.

Ikvienā pārmaiņu procesā pastāv risks tās neīstenot., tādēļ skolas vadībai ir jāparedz iespējamie riski un savlaicīgi tie jānovērš. Pārmaiņas skolā var izsaukt negatīvas reakcijas, un tam var būt dažādi iemesli. Pārmaiņu vadības procesi ir cieši saistīti ne tikai ar skolvadības pamatkonceptiem, bet arī ar menedžmentu, organizāciju psiholoģiju un sabiedriskajām attiecībām, un šāds dimensionāls pārmaiņu vadības spektrs prasa no izglītības iestāžu vadības plašu kompetenču amplitūdu.

Autore šo tēmu izvēlējās, jo Latvijas izglītības sistēmā aktualitāte ir pārmaiņas un reģionu izglītības iestādes jau izjūt pārmaiņas savos novados un pilsētās. Vadītājiem pārmaiņu posma īstenošanas laikā ir jābūt ļoti uzmanīgiem un jāspēj reaģēt pietiekami ātri, ja ne virzīšanās uz priekšu var iznīcināt iepriekš gūtos panākumus. Un bieži vien pat pieredzējušam vadītājam neizdodas izvairīties no kādas kļūdas pieļaušanas, kas var atstāt sekas uz izglītības iestādi un darbiniekiem. Pilnīgi mainīt izglītības iestādes kārtību, lai sekmīgi darbotos jaunos ekonomikas apstākļos, nekā tas bijis ierast visus šos gadus ir ļoti sarežģīti. Zinātniekam, pedagogam ir jānoskaidro, cik un kādā kvalitātē ir vajadzīgas jaunas programmas, alternatīvi mācību kursi, integrētās mācības, jaunās tehnoloģijas. Valda uzskats, ka mūsu izglītībai vairāk nepieciešama mācīšana un mācīšanās, kas atbilstu jēdzienam – morāla mācīšana un mācīšanās. Morālajiem uzskatiem ir tieksme akumulēties ar pastāvīgu intensitāti. Nākotnes perspektīva nav tikai kaut kā summa, bet kaut kas būtiskāks, ko ieaуз visā izglītības procesā. To varētu saukt arī par domāšanas veidu (Šmite, 2004, 10).

Autore vēlās padziļināti apskatīt šo vadības pārmaiņu posmu un, kā tas notiek mūsdienu izglītības iestādēs, un kā pēc iespējas atvieglot pārmaiņas.

Darba mērķis: Izpētīt pārmaiņu vadības praksi un pilnveides iespējas izglītības iestādē ‘x’

Hipotēze: Pārmaiņu vadības process izglītības iestādē noritēs sekmīgi, ja:

- pedagogi būs motivēti pārmaiņu ieviešanai;
- pedagogiem būs pietiekams informācijas un izpratnes līmenis par inovāciju nepieciešamību pedagoģiskā procesa un skolas darbības pilnveidē;
- tiks izstrādāts detalizēts pārmaiņu vadības plāns.

Darba uzdevumi:

1. Analizēt teorētiskās atziņas par pārmaiņu vadību izglītības iestādē;
2. Raksturot pārmaiņu vadības praksi un pieredzi izglītība iestādē ‘x’
3. Izpētīt inovāciju ieviešanas procesu un pilnveides iespējas izglītības iestādē ‘x’
4. Izstrādāt priekšlikumus izglītības iestādes ‘x’ pārmaiņu vadības procesa pilnveidei.

Pētījuma objekts: pārmaiņu vadība

Pētījuma priekšmets: pārmaiņu vadības procesa pilnveide inovāciju ieviešanā X skolā.

Pētīšanas metodes:

1. Teorētiskā metode- zinātniskās literatūras analīze;
2. Empīriskās metodes: kvantitatīvā metode- aptauja;
3. Kvalitatīvā metode- intervijas;
4. Aprakstošās statistikas metode- datu sistematizēšana un grafiska attēlošana.

Pētījuma bāze: Mārupes pamatskola

Darba struktūra: Pētījums sastāv no ievada, divām nodaļām, secinājumiem, priekšlikumiem, izmantotās literatūras saraksta un pielikumiem.

1. Pārmaiņu vadība inovāciju ieviešanas procesā izglītības iestādēs

1.1. Pārmaiņu būtība un nepieciešamība izglītības nozarē

Pārmaiņas ir neizbēgamas un tā ir patstāvīga funkcija. Tā ir daļa no sociālās dzīves un mēs visi esam pakļauti patstāvīgām pārmaiņām, vienā vai citā veidā. Tas arī ļauj ieviest dažādas inovatīvas, gan darba metodes, gan tehnoloģijas un to ieviešanā iesaistot arī organizācijas darbiniekus. Pārmaiņas ir patstāvīga procesa koriģēšana un koordinēšana, organizācijas struktūras pārkārtošana, jaunu iespēju meklēšana. Pārmaiņas ir jau esošo darbību uzlabošana un pilnveidošana attiecībā pret sabiedrības vajadzībām, jo organizāciju pastāvēšanas būtība balstās uz iedzīvotāju interesi šos pakalpojumus vai produktus patērēt (Ešenvalde, 2008, 301).

Pāreja no vienas principiālas koncepcijas uz otru nav iespējama bez pārmaiņām un “līdzsvara” zaudēšanas (Kalve, 2005).

Pārmaiņas ir lietas, parādības vai procesa likumsakarīga kvalitatīva pārveidošanās konkrētu apstākļu ietekmē. Pārmaiņas izglītībā tiek apzināti sekmētas, lai izglītības procesu maksimāli tuvinātu attīstības procesiem sabiedrībā. Pārmaiņu vadība ir plānveidīgu un strukturētu aktivitāšu kopums, kas, iesaistot attiecīgos darbiniekus vai to grupas, ir vērsts uz organizācijas darba rezultātu uzlabošanu, attīstības veicināšanu un personāla uzvedības maiņu (Šmite, 2004, 19).

Pārmaiņu paradigmas izglītībā galvenie aspekti:

- jo sarežģītākas pārmaiņas, jo mazāk tās var uzspiest;
- pārmaiņas ir ceļš, nevis plāns;
- problēmas ir mūsu draugi;
- redzējums un stratēģiskā plānošana rodas vēlāk;
- ir vajadzīgas gan individuālās, gan kolektīvisms;
- nepalīdz ne centralizācija, ne decentralizācija;
- būtiski panākumi ir iespējami, ja ir saistības ar plašāku vidi;
- ikviens cilvēks ir pārmaiņu nesējs (Šmite, 2004, 19).

Pārmaiņas skar dažādus organizācijas līmeņus, tās var attiekties uz uzņēmuma darbības optimizāciju, piemēram, atsacīšanās no tādām darbībām, kas nav saistītas ar organizācijas pamatfunkciju. Salīdzinoši dziļāks pārmaiņu līmenis ir esošo mērķu, uzdevumu un darbību papildināšana, piemēram, jaunu sadarbības iespēju, jaunu tirgus nišu atklāšana. Savukārt sarežģītākas pārmaiņas saistītas ar organizācijas kultūras: cilvēku domāšanas un uzvedības pārmaiņām.

“Pārmaiņas ir ļoti plašs jēdziens, un to var apskatīt no dažādiem aspektiem, piemēram:

- lielā un mazā uzņēmumā;
- virspusējās vai dziļas pārmaiņas;
- visaptverošas vai daļējas pārmaiņas;
- pārmaiņas veiksmīgā un ne tik veiksmīgā uzņēmumā;
- veiksmīgas pārmaiņas un neveiksmīgas pārmaiņas;
- īstermiņa pārmaiņas un ilgtermiņa pārmaiņas;
- pārmaiņas vecās un jaunās organizācijās utt.” (Čisčakova, 2011, 75).

Tehnoloģiju laikmetā skolotājiem ir jāvirzās uz priekšu un jāattīsta savas zināšanas, jo mūsdienu paaudze ir daudz attīstītāki un tehnoloģiju laikmetā ir jāmeklē ar šiem bērniem strādāt pēc pilnīgi citādām metodēm un izglītības iestādes vadītājam ir jāvirza savu izglītības iestādi uz pārmaiņām – pedagogus, kas stagnē un māca pēc novecojušām metodēm ir jāvirza uz pārmaiņu procesu, kurā ir dažādas iespējas, kā piemēram apmācības pēc kompetencēm, vai citi dažādi izglītojoši kursi, semināri kuros var daudz jaunu apgūt pašam priekš sevis, kaut vai, lai saprastu vai esmu spējīgs virzīties uz pārmaiņām, vai tieši pretēji neesmu gatavs neko mainīt, jo visu mūžu esmu mācījis pēc šādām metodēm. Izglītības iestādes vadītājam ir jābūt ļoti atsaucīgam šajā pārmaiņu procesā, lai neviens netiktu aizvainots vai nesaprasts (Šmite, 2004, 19).

Pārmaiņas izglītībā ir orientētas, lai veiktu sabiedrības attīstību, organizāciju lomas pieaugumu, īstenotu decentralizāciju un centralizāciju saprātīgās attiecībās, ievērojami palielinātu pašpārvaldes lomu un veiktu konceptuālas darbības programmu izstrādāšanā, sabiedrības informēšanā par procesu gaitu un gaidītajiem rezultātiem, nodrošinātu sabiedrības uzticību pārmaiņu pārraudzībai un ētikas ievērošanai (Ešenvalde, 2008, 314).

Valstiskā līmenī pārmaiņās jāievēro šādi principi:

- tiesiskums, kas balstīts uz likumību; taisnīgums – tiek ievērota ētika;
- atklātība – tiek nodrošināta informācija par pārmaiņu mērķiem;
- cieņa pret cilvēku, laipnība kā profesionalitātes kritērijs;
- efektivitāte, ar stratēģiju nodrošināti apzināti mērķi un uzdevumi, kā arī darbības to īstenošanai;
- rīcības brīvība un atbildība;
- racionālisms kā mērķu un līdzekļu, rezultāta samērojamība (Šmite, 2004, 19).

Pārmaiņu gaitā bieži tiek veiktas valstiskas un atsevišķām cilvēku grupām nozīmīgas reformas, reorganizācijas, optimizācijas procesi, kuru īstenošanai nepieciešamas universālas zināšanas. Tāpēc jāievēro vides faktori:

- politiskā situācija;
- sociālā stabilitāte;
- ekonomiskā situācija;
- kultūrvides realitātes;
- konkurējošo struktūru darbības principi (Šmite, 2004, 20).

Vides faktori mūsdienu pārmaiņu laikā ir aktualitāte, jo politiskā situācija valstī ir mainīga, it sevišķi šajā laikā, skolas, augstskolas tiek apvienotas, politisku apsvērumu dēļ.

Sociālā stabilitāte un ekonomiskā situācija ir mainīga, kas ietekmē ļoti daudzus faktoros saistībā ar izglītību.

Doma par pārmaiņām ir jāpieņem:

- jārada iespēja daudzpusīgi un daudzveidīgi iesaistīties pārmaiņās;
- nebaidīties būt pozīcijā, opozīcijā;
- mērķa apziņa, noteikti uzdevumi;
- pārmaiņas veicinoša vide;
- komandas gars iestādē;
- uzdrīkstēšanās nebaidīties no neveiksmēm;
- informācijas nodošana (pieejamība) (Šmite, 2004, 34).

Pārmaiņu procesus parasti skata to attīstībā. Arī Latvijā izglītības pārmaiņas idejas sāka ieviest ar galvenajiem jautājumiem, kurus izmantojam arī tagad.

Pārmaiņas nevienam nekad nav šķitušas vieglas vai viegli pieņemamas, tikai retais ir gatavas un viegli iet uz pārmaiņām, jebkuram no mums pārmaiņas prasa morālu sagatavošanos, jo apzināties, kad nākotnē vairs nebūs tā, kā biju ieradis darīt un ierastā rutīna manā ikdienā vairs nebūs. Vadītājs ir tas kas palīdz saviem darbiniekiem sagatavoties šīm pārmaiņām un pats galvenais, lai tas notiek laicīgi, lai šajās pārmaiņās varētu iesaistīt arī savus darbiniekus, lai tie izjustu uzticēšanos, ka viss būs kārtībā un ar kopējiem spēkiem mēs to izdarīsim, kaut katram būs iedalīts savs uzdevums un loma. Pārmaiņu laikā vide ir ļoti nozīmīga. Svarīgi, lai vide ir draudzīga un pārmaiņu veicinoša (Šmite, 2004, 19).

Vadītājam noteikti būtu jāuzrunā savus darbiniekus, ka pārmaiņu laikā nevajag baidīties no neveiksmes, jo no tām mēs mācamies un ir tikai normāli, kad nezināmajā ieejot, mēs varētu arī kļūdīties. Kā arī iestādes vadītājam ir jābūt kompetentam, un visai vajadzīgajai informācijai ir jānonāk pie darbiniekiem laicīgi un tai ir jābūt pieejamai.

Pārmaiņām nepieciešams:

- Visiem apzināti mērķi,
- Vadītāju profesionālisms,

- Impulss virzībai,
- Visu līdzdalība,
- Tolerance alternatīvu izvēlē,
- Informētība,
- Spēja pārvarēt bremsējošos spēkus,
- Gatavība riskēt,
- Radoša pieeja (kreativitāte),
- Saskarsmes iemaņas (Šmite, 2004, 20).

Darba autore secina, ka katrai skolai ir jāvērs uzmanība uz savas konkurētspējas attīstību un inovāciju ieviešanu, jo mūsdienās nav pieļaujama stagnēšana. Pārmaiņas, pārmaiņu vadības procesi un inovācijas izglītības nozarē ir viena no mūsdienu aktualitātēm izglītības nozarē, un skolas vadībai ir jāizglītojas, jāveido izpratne par inovāciju ieviešanas un pārmaiņu vadības procesiem un to specifiku izglītības nozarē, integrējot menedžmenta teoriju konceptus arī izglītības iestādes ikdienā.

1.2. Pārmaiņu vadības process

Mūsdienās nav produktīvi gaidīt, lai izglītības sistēma pati uzlabotos, vai to censtos uzlabot tikai izglītības iestādes vadītājs. Pedagogiem pašiem jātiecas pēc profesionālās kultūras, jāattīsta personīgo pārmaiņu spējas. Nevar strādāt tikai vienai grupai, jo visā pārmaiņu procesā ir jāprot atrast radniecīgas dvēseles.

Pārmaiņu vadības procesā izglītības iestādē ir nepieciešamas:

- jaunas koncepcijas;
- radošas spējas koncepcijas īstenošanai;
- skolēni, kuri spēj veikt pētniecības darbu, un pedagogi, kas to vada;
- meistarības un zināšanas kā pamatstratēģijas;
- vērtību atzīšana;
- vadītājs, kas īsteno inovācijas;
- darbs komandā;
- kopējs individuāls un kolektīva mērķis;
- visiem mācīties;
- iestādei jābūt saistītai ar vidi;
- iestādei jābūt spējīgai pašatjaunoties (Šmite, 2004, 25, 26).

Pārmaiņu procesos aktuālas kļūst citkārt pat maz ievērotas lietas, parādības un notikumi. Ir plānotas un spontānas pārmaiņas, bet tās ne vienmēr var paredzēt un ātri atrisināt. Izglītību

iestāžu vadītājiem jāpārdomā stratēģiskā plānošana, jo pētījumi pierādījuši, ka ne vienmēr ir skaidrs galamērķis vai arī tas mainās straujāk, nekā paredzēts. Jāizprot, ka pārmaiņas procesos būs vajadzīga citu palīdzība, atbalsts, sapratne; tās meklējumi liecina par iestādes vadītāja kompetenci, uzdrīkstēšanos un lietpratību.

Pārmaiņu procesu laikā ir sarežģīti tas, ka iniciatīva vienlaikus nāk no augšas un apakšas, tas nozīmē, ka saskarsmē būs jāņem vērā gan koliģialitāte, gan individuālisms, kas iestādē radīs spriedzi. Netiek vairs uzskatīts, ka vadītājs zina visu. Pārmaiņu procesi ir sarežģīti, tie ir patstāvīgā attīstībā, tiem ir daudz nezināmo. Neiespējami iztikt bez radošas pieejas un pētniecības darba. Tikai motivēti vadītāji var motivēt padotos izmaiņām. Iestāde kā organizācija, kas mācās, ir saistīta ar vidi, tai jābūt pielāgoties vides pārmaiņām (Šmite, 2004, 25, 26).

Ešenalde nosauc un definē 5 pārmaiņu veidus:

1. Ar **stratēģijas maiņu** tiek saprasts viens no nopietnākajiem pārmaiņu veidiem organizācijās, kas skar visus organizācijas līmeņus un ietekmē gan biznesa, gan atbalsta funkciju plānošanu un attīstību. Izmainot stratēģiju, personāla speciālistam jāveic biznesa partnera funkcija, konsultējot tiešos vadītājus un palīdzot izanalizēt kompānijas cilvēku resursu vājākos posmus, lai tos likvidētu, kā arī apzinātu un attīstītu personāla plusus. Stratēģijas maiņa organizācijā ietver gandrīz visas personāla vadības funkcijas, nereti tieši to nepilnvērtīga vai nepārdomāta izpilde ir cēlonis neveiksmīgam pārmaiņu rezultātam. Izglītības iestādes pēdējo gadu laikā ir veikušas stratēģiju maiņu, kas ir prasījis gan no vadības gan pedagogiem būtiskus resursus;
2. Ar **kultūras maiņu** saprot organizācijas kultūras maiņas sagatavošanās stadiju, citu nopietnu jaunievedumu neatņemama sastāvdaļa. Kultūras maiņa ir viena no ilglaicīgākajām pārmaiņām;
3. Ar **strukturālajām izmaiņām** tas saprot visus iekšējos strukturālos jaunveidojumus organizācijā, kā arī uzņēmumu apvienošanu, pārpirkšanu, arī likvidēšanu. Strukturālās izmaiņas saistāmas arī ar darbinieku kompetenču, komunikācijas paradumu un motivācijas maiņu. Dokumentējot strukturālās izmaiņas nenozīmē, ka reālā ikdienas dzīvē darbinieki būs sapratuši šo pārmaiņu jēgu un būtību, vēl mazāk tas garantē atbalstu un vēlmi sadarboties no iesaistīto “cietēju” puses (ļoti bieži darbinieki strukturālus jaunveidojumus uztver kā vadības nodarītu ļaunprātību, kā rezultātā viņi cieš);
4. Ar **personāla kompetences un lojalitātes izmaiņām** saprot ilgstošas un ļoti komplicētas pārmaiņas, jo sakņojas tā sauktajā mīkstajā kompetencē, kas ir

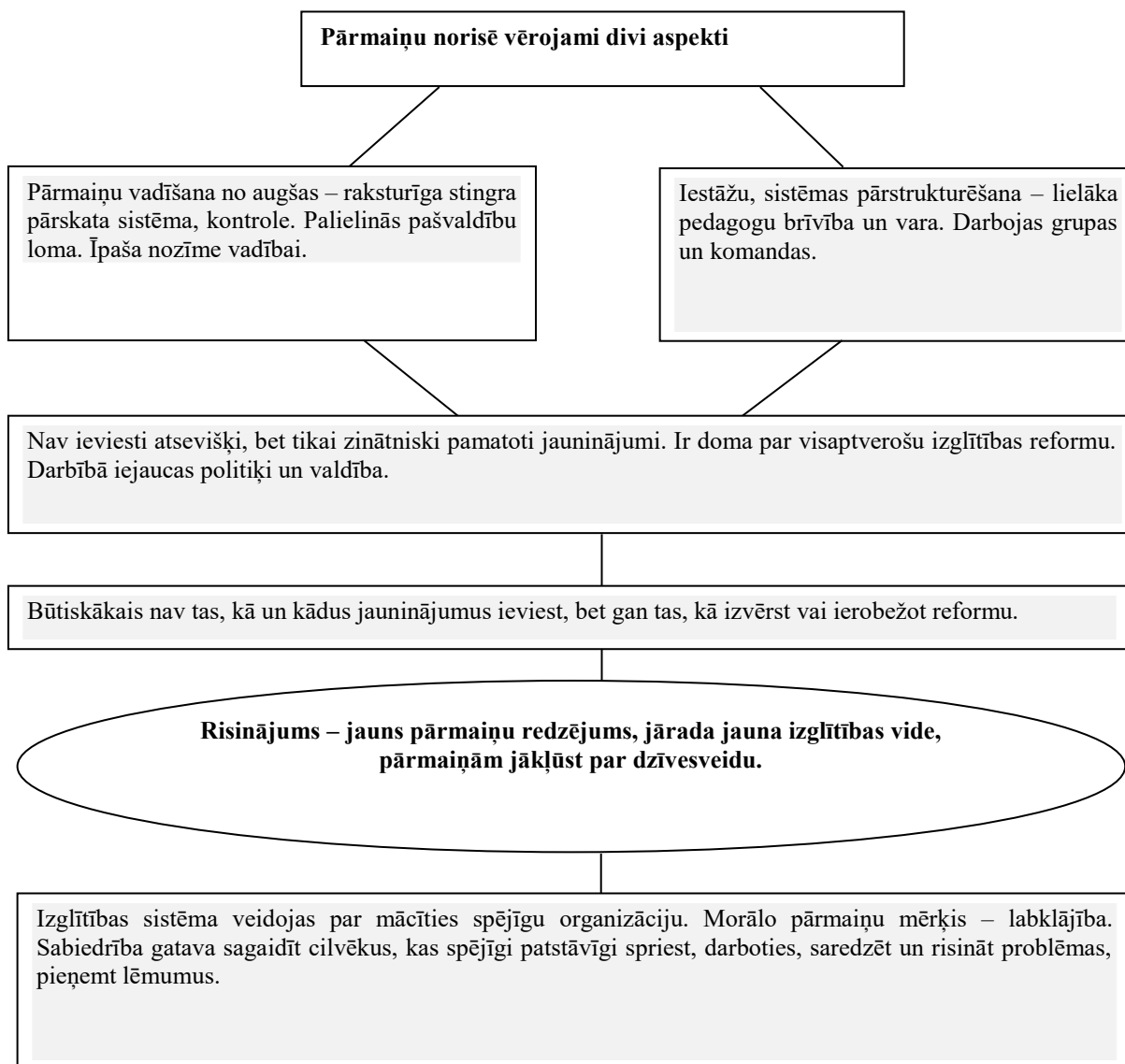
atkarīga no darbinieku personības elementiem: motivācijas, interesēm un vajadzībām. Kompetenču izmaiņas saistāmas ar jaunu tehnoloģiju, valodu zināšanu un prasmju apguvi, bez kurām uzņēmums nespēj sekmīgi attīstīt savu biznesu. Kvalificētam darbiniekam, kurš ir regulāri cēlis savas profesionālās prasmes un kompetences savā profesijā, būs vieglāk apgūt papildu prasmes un zināšanas. Ikviena jaunieveduma, inovāciju ieviešana uzņēmumā rada nepieciešamību pēc jaunām darbinieku prasmēm un zināšanām, kas savukārt nozīmē izmaiņas esošajā kompetences līmenī. Uzņēmuma personāla speciālistiem šī tipa izmaiņu nodrošināšana ir viens no galvenajiem un regulārākajiem pienākumiem. Ir jānodrošina pilna cikla mācību vajadzības, jāveic apmācības, jāpārbauda un jānostiprina jauniegūtās zināšanas un prasmes;

5. Ar **tehnoloģiskajām izmaiņām** saprot vienas no būtiskākajām pārmaiņām ikvienā uzņēmumā un iestādē, bez kurām mūsdienīga organizācija nav iespējams ieviest ne jaunus produktu un procedūras, ne arī personāla novērtēšanas vai apmācības metodes. Jāatceras, ka tehnoloģijas ir tikai instrumenti cilvēku resursu rokās, tās nekad nevar būt mērķis, jo ir tikai līdzeklis ātrākai, drošākai un lētākai datu apstrādei un vadībai organizācijā (Ešenvalde, 2007, 39).

Izglītības iestādes pēdējo 10 gadu laikā ir piedzīvojušas visus minētos inovāciju veidus, kas ir prasījis no skolas vadības lielu meistarību paralēli tiešajiem skolas vadības uzdevumiem, ieviest būtiskas pārmaiņas skolas darbības procesos.

Pirms katra inovāciju ieviešanas un pārmaiņu posma, izglītību iestāžu vadītājiem pats galvenais ir pārdomāt stratēģiju, sasniedzamo rezultātu, sekas – ir jādomā par katru darbinieku un iestādes nākotni. Pārmaiņas nav vieglas ne vienam, tā ir iziešana no ikdienas rutīnas un komforta, pārmaiņu procesā vadība ir noteicošā, kā tas izdosies, vadība lemj un realizē pārmaiņas un viss ir atkarīgs, kā pārmaiņas tiks virzītas un kā tiks iesaistīti darbinieki, un kā tiks runāts ar darbiniekiem par pārmaiņām. Motivācijas ir viena no svarīgākajām pārmaiņu vadībā, jo ja nebūs motivēts vadītājs, tad nebūs motivēta komanda, un pārmaiņu process tiks uztverts tikai kā drauds nevis, kā attīstība.

Izglītības pārmaiņu procesu norise ir atspoguļota 1. attēlā.



1.attēls. Pārmaiņu norise (Šmite,2004,27).

Analizējot pārmaiņu norises shēmu var secināt, ka abi aspekti rada savstarpējas pretrunas. Gan pārmaiņu vadīšana no augšas, gan iestāžu, sistēmas pārstrukturizēšana izriet tālā tādās pašas domas un darbības, reformas. Risinājums, ka pārmaiņas kļūst par dzīves veidu pēc autore domām, protams, ka jābūt kopējam, jo neatkarīgi no tava vadības stila vai aspekta pēc kā skatās, ir jānonāk pie viena secinājuma, ka pārmaiņu vadīšana ir mainīgā kustībā un tā norit nemitīgi, lai attīstītos un gūtu labklājību un veidotu tādu mācību vidi, sistēmu, kas iet mūsdienu laikmetam līdz.

Tieši stratēģiskā plānošana un vadība pārmaiņu apstākļos kļūst noteicošā, taču pārmaiņas organizācijā vienmēr ir sarežģīts process.

Dzīve mūsdienu dinamiskajā pasaulē pakļauj ikvienu uz attīstību orientētu uzņēmumu pārmaiņām, un šo pārmaiņu ātrums globalizācijas apstākļos strauji pieaug. Lielāko daļu no šīm

pārmaiņām organizācija pati nevar tieši ietekmēt, tāpēc vadītājam ir noteikti jāņem vērā tas, ka organizācija eksistē mainīgā vidē un pārmaiņas ir jāplāno, jo organizācijām jābūt elastīgām, ja tās grib pastāvēt un attīstīties. Mūsdienu organizāciju vadītājs ir arī pārmaiņu vadītājs.

Pārmaiņu efektīva vadīšana ir viena no grūtākajām organizācijas vadītāju uzdevumiem. Vadītājiem ir jāapzinās pārmaiņu nepieciešamība un jānoskaidro cēloņi, kas rada pārmaiņas. Mūsdienās katrai organizācijai ir jāatrod efektīvi darbības veidi, jāmeklē jaunas attīstības iespējas, jāmaina darbības metodes, jāpārveido tehnoloģijas. Pārmaiņas var radīt gan iespējas, gan draudus. Pārmaiņu plānošanas process sākas ar iepriekšējā perioda analīzi, jāparedz faktori, kuri var dažādi ietekmēt organizāciju, jānosaka pārmaiņu laika ietilpība, sākums un beigas un iecerētais rezultāts, bet pārmaiņu īstenošanas procesam ir jā sākas ar mērķu noteikšanu- jāizvērtē, kurus cilvēkus ietekmēs pārmaiņas un kā viņi reaģēs, kuri atbalstīs pārmaiņas, vai personālam ir informācija, kāda var būt pretestība un kā to mazināt vai novērst, kas neveicās un kā to novērst, kas veicas, vai mērķis tiks sasniegts, kādi lēmumi un pārmaiņu īstenošanas plāni ir jāpieņem (Vadīšanas pamati, 2006, 390).

Informācijas vākšanas periodā nedrīkst ignorēt citu darbinieku praktisko pieredzi, ja viņus tieši skar kāds no plānotajās pārmaiņām.

Lai pārmaiņas vadīšana organizācijā notiktu sekmīgi, jāievēro zināmi pārmaiņu ieviešanas kritēriji:

- īstenojamajām pārmaiņām jāatbilst organizācijas vajadzībām;
 - darbiniekam jāpiedalās visos pārmaiņu ieviešanas posmos;
 - jābūt atbildībai starp darbiniekiem uzdoto atbildību, pienākumiem un tiesībām;
 - pārmaiņu dalībniekiem jāpiedāvā iespējas sevi attīstīt, gūt jaunas zināšanas, jaunu darba pieredzi;
 - jābūt pārmaiņu rezultātu novērtējumam;
 - informācijai par pārmaiņām jābūt pieejamai, atklātai, pilnīgai un ticamai;
 - pārmaiņu vadītājam jābūt radošam, neatlaidīgam, izlēmīgam, spējīgam pārvarēt gaidāmo pretestību, enerģiskam;
 - Attieksmē pret idejām jābūt atklātam un nedrīkst baidīties eksperimentēt
- (Vadīšanas pamati, 2006, 390).

Svarīga ir darbinieku motivēšana pārmaiņu pieņemšanai, pārliedzinot viņus, ka tās ir izdevīgas gan organizācijai, gan pašiem darbiniekiem. Protams, pārsvarā gadījumi ir, ka darbinieks pretojas pārmaiņām un nevēlās tās pieņemt, bet lai pārvarētu pretestību pārmaiņām, vadītājam jānovērtē situācija un jāizvēlas pareizā metode pretestību pārvarēšanai. Katrai metodei ir savas priekšrocības un savi trūkumi (sk.1.tabulu)

Pretestību pārmaiņu pārvarēšanas metodes (Vadīšanas pamati, 2006, 390).

Metodes	Ieteikumi izmantošanai	Priekšrocības	Trūkumi
Informēšana	Lai pārvarētu pretestību, kura radusies informācijas trūkuma vai neprecīzas informācijas un analīzes dēļ	Var panākt piekrišanu, ja darbiniekus pārliecina	Ilgstošs process, ja pārmaiņās ir daudz pretinieku

1.tabulas turpinājums

Metodes	Ieteikumi izmantošanai	Priekšrocības	Trūkumi
Darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā	Situācijās, kurās iniciatoriem nav visas jauninājumu ieviešanai nepieciešamās informācijas	Var palīdzēt darbiniekiem izprast nepieciešamību pēc pārmaiņām; integrēt esošo informāciju, lai sekmīgi ieviestu jauninājumus	Var būt ilgstošs process, dažkārt noved pie kļūdainiem atrisinājumiem
Atvieglojumi un atbalsts	Situācijās, kad darbinieki pretojas tādēļ, ka baidās no personīgām problēmām	Optimāla taktika personīgo problēmu risināšanā	Vairumā gadījumu šī metode ir dārga un ne vienmēr dod pozitīvu problēmas risinājumu
Materiālā stimulēšana	Situācijās, kad atsevišķs darbinieks vai grupa ievērojami cieš pārkārtojumu rezultātā, ja ir liela pretestības iespējamība	Samērā viegls veids, kā izvairīties no pretestības	Vairumā gadījumu šī metode ir dārga, var izraisīt darbiniekos vēlmi pārmaiņu īstenošanu
Kooperēšanās	Īpašās situācijās, kad cita metode būtu pārāk dārga vai neīstenojama	Var panākt atbalstu pārmaiņām	Var rasties problēmas, ja darbinieki atklāj patiesos iemeslus
Manevrēšana	Situācijās, kurās cita metode būtu neefektīva vai pārāk dārga	Var panākt ātru iedarbību un nav dārga	Iniciatori var zaudēt uzticību sev, var rasties neparedzētas problēmas
Piespiešana	Situācijās, kurās nepieciešams ātrums un iniciatoram ir pietiekama vara	Ātri var pārvērst jebkuru patiesību	Riskanta, jo iniciators var sabojāt attiecības ar kolēģiem

Lai kādi apstākļi nebūtu vadītājs, ir pietiekoši kompetents un zinošs savā jomā un piespiešana nav entuziasta, talantīga vadītāja metodes pielietošana. Pie jebkādas situācijas, lai cik sarežģīta un neatrisināma situācija šķīstu, to var atrisināt ejot savādāku ceļu. Piespiežot savu darbinieku var panākt atrisinājumu tikai kādai konkrētai situācijai, kas var būt īslaicīgs risinājums, kas neatrisina pašu būtiskāko.

Autore uzskata, ka pašās labākās metodes noteikti ir informēšana un darbinieku iesaistīšana pārmaiņu un lēmumu pieņemšanas procesa. Vadītājs bez savas komandas nespēs realizēt savus mērķus, un ja komanda būs uz uzticību un vienotību vērsta organizācija spēs sasniegt savus mērķus un tikt pāri pārmaiņu grūtībām. Vadītājs kopā ar savu komandu izvēlās pārmaiņas ar kopējiem spēkiem tās realizēt. Uzticēties saviem darbiniekiem, tas darbiniekiem ļoti daudz nozīmē un rada gan cieņu, gan uzticību savam vadītājam.

1.3. Inovāciju un inovatīvās darbības nozīme izglītības nozarē

Analizējot pārmaiņu vadības teorētisko konceptus, redzams, ka pārmaiņas ir cieši saistītas ar inovācijām, inovatīvo darbību, inovatīvo domāšanu un inovatīvajiem risinājumiem.

Autore analizēs biežāk lietotās definīcijas un jēdzienus, kas saistāmi ar inovāciju ieviešanu un pārmaiņu vadības procesu

Dimza inovācijas raksturo šādi: „Inovācija” (angliski „innovation”) ir cēlies no vārda „novācijas” (angliski – novation), kas nozīmē jauninājums, jaunievedums. Taču šī viena burta (angļu valodā divu burtu) pielikšana būtiski paplašina un izmaina pirmatnējā vārda jēgu (Dimza, 2003, 188).

Jēdzienu loks, ko aptver inovācijas, ir ļoti plašs, termina definīcijas ir daudz un dažādas. Kā arī jāatzīmē, ka inovācijas terminoloģija latviešu valodā ir jauna, līdz ar to tiek pielietoti internacinoālistiski un vienkāršoti nosaukumi, kas vēl vairāk sarežģī šī vārda izprašanu.

Pirmkārt, ka jēdziens „inovācijas” latviešu valodā bieži tiek lietotas daudzskaitlī, lai gan angļu valodā vārds „innovation” konsekventi tiek lietots vienskaitlī.

Otrkārt jēdziens „inovācija” tika pārtulkots latviski un vārdnīcās ierakstīts kā jaunievedums. Līdz ar to tulkojot ES dokumentus, tiek lietots vārds, kas neatspoguļo inovācijas būtību, tādējādi radot arvien lielāku neskaidrību gan pašos dokumentos, gan visos jautājumos, kas saistīti ar inovāciju. Vai inovāciju var raksturot vienā vārdā jaunievedums? Lai saprastu, kas tad ir inovācija, ir jāsāk ar definīciju.

Pasaulē nav vienotas jēdziena „inovācija” definīcijas, tai pat laikā nepārtraukti tiek runāts par inovācijas nozīmi valsts tautsaimniecībā, uzsverot, ka straujāka attīstība būs tajās valstīs, kur inovācija būs viena no ekonomiskajām un politiskajām prioritātēm.

Nepieciešamība pēc zinātnes, pētniecības, tehnoloģiju, produktu, tirgu un uzņēmuma struktūru mijiedarbības. Zinātnes sasniegumi un pētniecība radīja izgudrojumus. Pateicoties izgudrojumiem radās izmaiņas tehnoloģijās. Savukārt jaunās tehnoloģijas un izgudrojumi ar inovāciju palīdzību viesa pārmaiņas uzņēmējdarbībā.

Jaunās jeb uz zināšanām balstītās ekonomikas uzdevums ir radīt produktus ar augstu pievienoto vērtību, lietojot modernās tehnoloģijas, kas nodrošina racionālu resursu izmantošanu. Šādā ekonomikā izglītība, zinātne un uzņēmējdarbība ir cieši savijušās, veidojot vienotu sistēmu. Īpaši spilgti tas izpaužas uzņēmumos. Jebkurā datoru, programmnodrošinājuma vai telekomunikāciju kompānijā pētījumi, eksperimenti, jaunu produktu un pakalpojumu apgūšana un tirdzniecība ir vienota procesa elementi, kas tieši ietekmē uzņēmuma priekšrocības tirgū jeb konkurētspēju. Konkurētspēju nodrošina vairāki savstarpēji saistīti elementi, kuru vienojošais elements ir inovācijas (Dimza, 2003, 204).

Tās ietver sevī jaunus produktus un procesus vai arī nozīmīgus tehnoloģiskus esošo produktu un procesu uzlabojumus. Inovācijas uzskatāmas par ieviestām, ja tās tiek realizētas tirgū vai izmantotas ražošanas procesā (Dimza, 2003, 204).

Inovācijas ir saistītas ar zinātnisko, tehnoloģisko, organizatorisko, finansiālo un komerciālo darbību. Pasaules prakse liecina, ka tieši uzņēmumi, kas realizē jaunas idejas izstrādājumos un tehnoloģijā, nodrošina sev ekonomisko labumu un priekšrocības gan tirgū (palielinot savu nišu), gan izmaksu līmenī (racionālā resursu izmantošanā), gan cenu līmenī (Dimza, 2003, 204).

„Inovācija ir process „ideja – tirgus”, kura rezultātā tirgū ienāk jauns produkts vai produkti, kas būtiski atšķiras no līdzšinējiem, vai process, kura rezultātā tiek radītas preses jauns noieta kanāls, jauns tirgus, tiek radīta jaunu patērētāju vajadzību apmierināšanas metode; būtiska inovācijas pazīme ir tā, ka inovācijas īpašnieks iegūst jūtamu pārsvaru pār konkurentiem” (Boļšakovs, 2008, 101).

Boļšakovs uzskata, ka var izšķirt divas galvenās pieejas: inovācija kā jaunrades process, inovācija kā jauninājumu ieviešanas tehnoloģiskais process, kura rezultātā rodas jaunas preces, pakalpojumi un ražošanas tehnoloģijas (Boļšakovs, 2008, 101).

Pirmā pieeja vairāk saistīta ar abstraktu un vispārīgu jēdziena definējumu, kur nav skaidri parādīta procesa būtība un tā galarezultāts.

„Inovācija ir process, kurā izgudrojums vai ideja iegūst ekonomisku raksturu.”

„Inovācija ir objekts, kas ir ieviests ražošanā zinātniskā pētījuma vai izgudrojuma rezultātā un kas kvalitatīvi atšķiras no līdzšinējā analoga” (Dimza, 2003, 189).

Pirmās pieejas definīcijas pārāk vispārīgi raksturo inovācijas jēdziena būtību, kas neatbilstoši inovāciju kā procesu, bet drīzāk kā jaunievedumu. Šīs definīcijas raksturo inovāciju tikai kā jaunu produktu tirgū, līdz ar to tas ir šaurs jēdziena skaidrojums.

Savukārt otrā pieeja ir saistīta ar detalizētākiem definējumiem, kuru pamatā ir inovāciju kā tehnoloģiskā procesa uztvere ar skaidri redzamām šī procesa starprezultātiem un galarezultātiem. Šai pieejai ir lielāka piekritēju grupa.

„Inovācijas ietver zinātnisko, tehnoloģisko, organizatorisko un finansiālo darbību, kuras rezultātā notiek jauna (uzlabotā) produkta vai arī jauna (uzlabotā) ražošanas procesa jeb iekārtu komerciāla ieviešana” (Boļšakovs, 2005, 30).

Jēdziens „inovācija” ietver sevī trīs nozīmes:

- inovācija kā process;
- inovācija kā instruments;
- inovācija kā galarezultāts (jauna prece vai pakalpojums, jauns noieta tirgus utml.) (Dimza, 2003, 202).

Šis trīs inovācijas jēdziena nozīmes parāda, to cik šim jēdzienam ir plaša nozīme.

Analizējot otrās pieejas definīcijas, autore secina, ka šie inovācijas jēdziena definējumi daudz tiešāk raksturo inovācijas būtību. Kā arī šīs definīcijas inovāciju aplūko daudz plašākā nozīmē – ne tikai kā jaunu produktu vai pakalpojumu, bet arī kā jaunus procesus preču ražošanā, jaunu noieta kanālu apgūšanu u.c.

„Tehnoloģiskās inovācijas ietver sevī jaunus produktus un procesus vai arī nopietnus tehnoloģiskus esošo produktu un procesu uzlabojumus. Inovācijas uzskatāmas par ieviestām, ja tās tiek realizētas tirgū vai tiek izmantotas ražošanas procesā. Inovācijas ir saistītas ar zinātnisko, tehnoloģisko, organizatorisko, finansiālo un komerciālo darbību” (Boļšakovs, 2005, 31).

Ir ļoti svarīgi atšķirt patiesu no viltus inovācijas. Viltus inovācija ir darbība, lai daļēji uzlabotu novecojušu tehniku un tehnoloģiju, kas nedod efektu sabiedrībai vai pat rada negatīvu efektu.

J. Šumpēters traktēja, ka inovācijas ir plaša diapazona „jaunas kombinācijas”:

- jaunu produktu radīšana un ieviešana;
- jaunu metožu radīšana un ieviešana;
- jaunu tirgu atklāšana, apguve un pakļaušana;
- jaunu izejmateriālu un pusfabrikātu avotu atklāšana un adaptēšana;
- jaunu organizāciju radīšana jaunās industrijas (Boļšakovs, 2005, 30).

Inovācija ir galvenais peļņas avots, jo peļņa ir jaunu kombināciju izpildes rezultāts (Boļšakovs, 2005, 31).

Kā redzams definīcijas, kas skaidro, inovāciju, ir daudz, taču vissvarīgākais ir saprast, ka inovācija ir process, kurā zināšanas tiek pārvērstas naudā.

Neraugoties uz to, ka izglītības nozare būtiski atšķiras, piemēram, no ražošanas vai tirdzniecības nozares, inovāciju ieviešana un pārmaiņu vadība ir tikpat nozīmīga un svarīga.

Autore secina, ka inovāciju satura un ieviešanas procesa izpratne izglītības iestādes vadībai paver iespēju uzlabot pārmaiņu vadības efektivitāti skolā, integrējot klasiskā menedžmenta pamatprincipus izglītības iestādes vadībā.

1.4. Pārmaiņu vadība inovāciju ieviešanā

Izglītības iestādes reformu procesā pārmaiņu procesā vadītājam jābūt atbildīgam par notiekošo procesu savu darbinieku priekšā.

Pārmaiņu vadības inovāciju ieviešanā principi:

- izglītības iestādēm jānodrošina pedagoga un skolēna sadarbība un savstarpēja uzticēšanās;

- iestāžu vadītājiem jāapgūst jaunā izglītības filozofija un jāizprot ar to saistītās sistēmas kvalitātes pārmaiņas;
- nedrīkst eksperimentēt ar jauno saturu uz skolēnu rēķina. Aprobācijai vajadzīga cita pieeja;
- iestāžu vadītājiem jābūt par attiecību nodrošināšanu ar pašvaldību un jāveido ilgtermiņa projekti;
- vadītājam patstāvīgi laikus jāparedz un jānovērš radušās problēmas. Lai sasniegtu galarezultātu, būs vajadzīgas neskaitāmas korekcijas;
- vadītājam jānodrošina pedagogu un personāla profesionāla sagatavotība pārmaiņu procesam. Pedagoģi kopā ar skolēnu šajā procesā ir aktīvs līdzdalībnieks mācībās;
- izglītības iestāde kā institūcijas vadībai jāfokussējas uz palīdzību ikvienam veikt savu darbu, iecerēto;
- jāveido radoša gaisotne, kas pieļauj arī riska faktorus un atbildību par pārmaiņu būtības pamatojumu;
- jānovērš barjeras starp darbiniekiem. Jāizvērs grupu un komandu darbs;
- vadītājam nav jāuzspiež savi izvirzītie mērķi, bet gan tie jāsecina visiem kopējā darbā, kas īpaši paaugstina darbinieku atbildību un iestādes darbības efektivitāti;
- iepriekš jāparedz, jāprognozē sekas un rezultāti, iespējamās neveiksmes;
- par labu darbu jāsaņem labs atalgojums, atzinība;
- vadītājam jāatbalsta pedagogu vajadzības, tajā skaitā arī maģistra studijas, un jāprasa atdeve skolas kopdarbā;
- vadītājs vada pārmaiņas skolā un ziņo par tām sabiedrībai. Nevar apmierināties ar skaistiem vārdiem un plāniem, dzīve prasa reālus darba rezultātus (Šmite, 2004, 36).

Pārmaiņu vadīšanā vadībai ir jāspēj iedvesmot cilvēkus uz rīcību, aktivitāti, kas nepieciešama, lai sasniegtu izglītības iestādes mērķus. Pārmaiņu un jaunievedumu jomā izglītības vadītājiem jānodrošina apstākļi, vide, sociālie nosacījumi un metodisks atbalsts, lai sekmīgi izstrādātu un ieviestu pārmaiņu ierosmes. Būtiski atcerēties, ka pārmaiņu procesa sākumā no pedagogiem tiek prasīta virzība vēl nezināmā projektā, tāpēc svarīgi ir izskaidrot pārmaiņu vīziju un radīt pārliecību, ka dzīve, darbība un rezultāti, īstenojot pārmaiņas, būs kvalitatīvāki (Ešenvalde, 2008, 300).

Efektīvas vadības divas galvenās iezīmes ir:

- vadība saistīta ar cilvēku stimulēšanu, vajadzību un vēlmju izmantošanu;
- vadība ir orientēta uz mērķu sasniegšanu (Ešenvalde, 2008, 314).

Vadībzinībās atzīt, ka efektīvas vadības iezīmes tiek dažādi izmantotas, vadot pārmaiņu procesu. Vadot pārmaiņas, līderim:

- jābūt nākotnes redzējumam;
- jāprecizē uzdevumi, kas, kāpēc un kā jāmaina;
- katra pārmaiņu detaļa jāpārrunā ar iestādes darbiniekiem. Vadītājam jāorganizē diskusijas un pašam jābūt gatavam tajās piedalīties;
- pārmaiņu procesā jāiesaista visi darbinieki, jāvienojas ar viņiem par pārmaiņu ieviešanas veidu;
- Ar darbiniekiem jāvienojas par kontroles mehānismu, katram jāzina sava konkrētā loma pārmaiņu procesā;
- Vadītājs ar darbiniekiem vienojas, kā visā pārmaiņu procesā tiks saglabāta divpusēja vienošanās un komunikācija;
- Vadītājam pārmaiņu process ir jāvada tā, lai nodrošinātu pārmaiņu efektīvu rezultātu (Ešenalde, 2008, 314).

Izglītības iestāžu vadītājam ir nepieciešams talants, lai spētu nodrošināt visas nepieciešamās iezīmes, kā arī būtiska ir uzvedība, iemaņas un izturēšanās pret saviem darbiniekiem, kā arī, lai pats vadītājs spētu tikt veiksmīgi galā ar pārmaiņām un spētu virzīt tās uz pozitīvu iznākumu, tā lai apmierināti ir arī padotie, skolēnu un to vecāki – sabiedrības viedoklis par notiekošo var būt ļoti nozīmīgs tieši vadītājam un kā tas tiek ar visām situācijām galā ir tikai paša rokās, kā tās tiek virzītas un realizētas. Komunikācija, plānošana, kontrole, uzticība, kā arī vēlme būt izcilai autoritātei ir veiksmīga vadītāja priekšnosacījums.

Pārmaiņas realizācijas fāze ir vislielākais izaicinājums personāla vadītājiem un arī organizācijas augstākajai vadībai. Šis ir brīdis, kad vadības komandai jādemonstrē vislabākās sadarbības prasmes, upurējot savas ambīcijas, privātās simpātijas vai antipātijas, dodot personālam tikai vienotus, saskaņotus norādījumus un izplatot organizācijai lojālu informāciju arī neformālā līmenī.

Realizācijas fāzi raksturo augsts pārmaiņu neveiksmes risks. Ir divi galvenie iemesli, kāpēc pārmaiņas cieš neveiksmi realizācijas fāzē: sagatavošanās fāzē vadītājiem nav izdevies panākt savstarpēju saskaņu, tāpēc darbinieki izjūt vilšanos un neuzticību, savukārt vadītāji sāk strīdēties vai darboties atsevišķi un savstarpēji nesaskaņojot. Šis ir visriskantākais brīdis no cilvēku resursu noturēšanas viedokļa, labākie darbinieki var pamest organizāciju tieši realizācijas fāzē. Otrs iemesls neveiksmei: sagatavošanās fāzē nav izdevies pietiekamā mērā pārliecināt darbiniekus par pārmaiņu nepieciešamību un par to, ka ir izvēlēts labākais darbības plāns.

Realizācijas fāzi raksturo pārmaiņu ieviešanas aktīva uzsākšana, kas vadības komandai nozīmē pāriet no vārdiem pie darbiem. Vadītājam būtu jāievēro daži labi pārmaiņu ieviešanas prakses principi:

- Pārmaiņas nedrīkst sasteigt un mākslīgi forsēt: nevajadzētu padoties vilinājumam izdarīt visu "vienā rāvienā" vai ar stingrākām metodēm, nekā to prasa notikumu gaita, visam ir savs laiks, un pārmaiņas ir ļoti pakāpenisks process;
- Šajā stadijā atbildība par personāla saliedētību un mobilizāciju pārmaiņām lielā mērā pāriet no augstākās vadības un vidējo menedžmentu, kura pārstāvji būtu īpaši jāaprūpē un jāatbalsta (Ešenvalde, 2008, 314).

Pārmaiņu vadībā sagatavošanās fāzē rūpīgi vajadzētu vadīties pēc pārmaiņu prakses principiem, kas pārmaiņu sagatavošanās procesā ir ļoti svarīgi, lai izvairītos no neveiksmīgām situācijām, kas var ietekmēt gan darbinieku, gan organizācijas nākotni un situāciju tajā.

Ja īsteno pārmaiņas uzvedībā, tad vadītājam līderim ir:

- divpusējās attiecības jābalsta uz uzticēšanos;
- pret cilvēkiem jāizturas ar cieņu un jārespektē viņu vajadzības un intereses;
- jāiesaistās visās pārmaiņu procesa stadijās, kas ievērojami motivē darbiniekus un iedrošina viņu iesaisti arī sarežģītākos meklējumos;
- labi jāpārzina procesā iekļauto darbinieku zināšanas, prasmes, radošums, personības īpašības;
- katram pārmaiņu dalībniekam jānodrošina teorētiska. Metodiska, finansiāla, sociāla palīdzība un drošums;
- vēlme būt izcilai autoritātei.

Praktiskā darbībā sekmīga, mērķtiecīga pārmaiņu projekta vadība nozīmē:

- daudzpusēju vienošanos par mērķi;
- lēmumu pieņemšanu, kādi uzdevumi pildāmi;
- uzdevumu īstenošanas plānošanu;
- resursu uzraudzību un pārraudzību;
- konkrēto uzdevumu izskaidrošanu pārmaiņu dalībniekiem;
- kontroli un koriģēšanu, uzraudzību;
- atbildības un pienākumu deleģēšanu pārmaiņu procesā iesaistītajiem.

Pārmaiņu vadītājam svarīgākās iemaņas ir:

- komunikācija;
- darba organizēšana;
- darbs ar informāciju;

- jauno tehnoloģiju pārzināšana;
- sevis vadīšana;
- darbs komandā (Šmite, 2004, 62).

Vadītājam pārmaiņu process ir ļoti liels pārbaudījums, un kā vadītājs spēj reaģēt nonākot šādā situācijā ir viņa profesionalitāte. Ja vadītājs tiecas uz izciliem panākumiem, tad attiecīgi tas centīsies visu pārmaiņas procesa periodu darīt visu pēc pareizākajiem nosacījumiem, lai izdotos.

Pirms pārmaiņu procesa vadītājs sev uzdod jautājumus – kādas ir problēmas, kāda ir mana loma, kā sevi vērtēju. Vadītāji prasmīgi vada apstākļus un veido nākotni. Neprasmīgi vadītāji pakļaujas apstākļiem un pakļaujas nākotnei. Kas vēl atšķir prasmīgu un neprasmīgu vadītāju? Kāds ievieš inovācijas, kāds veido skolu nākotnei, cits savukārt uzmanību velta cilvēkam.

Vadībai ir jāpārzina iemesli, kāpēc organizācijai ir nepieciešamas pārmaiņas, kā arī jāspēj atbildēt uz darbinieku jautājumiem un jāiedveš entuziasms. Vadītājiem šajā komunikatīvi un sociāli psiholoģiski sarežģītajā posmā jāatceras, kas darām, lai sekmīgi sagatavotos pārmaiņām:

- nav jāmīl vienam otru, bet jāsaprot, ka nāksies vēl ilgi strādāt kopā;
- jāsaliedē komanda un jāpanāk, lai darbinieki izprot vienoto nākotnes stratēģiju un piekrīt tai;
- no tiem, kas aktīvi pretojas, jāatbrīvojas (respektējot likumdošanas un morāles prasības);
- vadības stilam patstāvīgi jāmainās līdz situācijai, respektējot indivīda, grupas un darba uzdevumu izpildes kritērijus (Ešenvalde, 2008, 311).

Iesaistītajiem vadītājiem un darbiniekiem jāorganizē sapulces, semināri un izbraukumi ar mācību un izklaides elementiem, skaidrojot pārmaiņu ieviešanas nepieciešamību, gaitu un ieguvumus (Ešenvalde, 2008, 311).

Un protams šo pārmaiņu procesā nevar aizmirst, ka ir jāapzina iespējamie pretestības iemesli, kas var mums traucēt iet uz nosprausto mērķi:

1. apdraudēta patstāvība;
2. neziņa;
3. nevēlēšanās sagaidīt pārsteigumus;
4. bailes no nezināmā;
5. apvainojums, jo iniciatīvu var pārņemt cits;
6. bažas par savu varējumu;

7. izmaiņas attiecībās iestādē un ārpus tās;
8. palielināta slodze;
9. traucē pagātnes atmiņas;
10. bailes zaudēt (Šmite, 2004, 62).

Šie iemesli neretus tiešām ir traucējošais faktors, gan vadītājiem, gan izglītības iestādes darbinieku nevēlēšanās faktors nedoties uz priekšu, lai kaut ko mainītu, psiholoģiski mēs esam nesagatavoti pārmaiņu procesam un vadītāja kompetencē ir sagatavot savus darbiniekus runājot, neatstājot savus darbiniekus neziņā par norises procesiem, jo tik tiešām bailes no nezināmā uztver daudz savādāk, nekā patiesībā notiks. Izglītības iestādes vadītājam savus pedagogus ir jāinformē par pārmaiņu gaitu un pašam jāapzina, vai tiešām visi darbinieki būs spējīgi pārmaiņu procesam, un nereti vadītājam ir arī jāsaprot, ka tieši viens darbinieks, nav piemērots pārmaiņu iznākumam, kuram iemesli var būt dažādi.

Autore secina, ka izglītības iestādes vadītāja loma ir pati svarīgākā. Vadītāja spēja pārmaiņu procesā tik galā ar visām grūtībām un izmaiņām, ir emocionāli grūts periods, jo tie, kas pretojas pārmaiņām un vadītājs saprot, ka no tā ir jāatbrīvojas viņa organizācijai, bet tajā pašā laikā šī persona vadītājam ir bijis ļoti labs darbinieks ar ko ir tikušas izveidotas labas attiecības.

Autore secina, ka pārmaiņu procesā vadītājam pats galvenais ir motivēt savu komandu un vērot kā šādās situācijās viņa izveidotā komanda kopā ar pašu vadītāju īsteno nosprausto mērķi. Tādēļ no vadītāja puses ir ļoti svarīga darbinieku motivēšana un atbalstīšana.

Vadītājam ir jābūt stingrai nostājai, lai veiktu pārmaiņas un tās realizētu pēc visiem ieteiktajiem kritērijiem un ieteikumiem.

Autore uzskata, ka komandas saliedēšana būtu pirmais, ko pirms pārmaiņām vajadzētu veikt, jo pārmaiņu procesā saliedētā komanda jau ir dibinājusi labu saikni savā starpā un vieglāk tiek galā ar pārmaiņu negatīvajām sekām. Saliedēt komandu jau pārmaiņu procesā vairs nebūtu iespējams, jo apkārt ir daudz citu notikumu, kas dara darbiniekus noraizējušos.

2. Pārmaiņu vadības procesa pilnveides iespēju izpēte X pamatskolā

2.1. Pētījuma bāze, metodoloģija un respondentu raksturojums

Lai izpētītu pārmaiņas vadības procesa pilnveides aktualitāti skolā, un noteiktu galvenos pārmaiņu vadības pilnveides virzienus un jomas, autore veica empīrisku pētījumu. Pētījums tika organizēts laika periodā no 2019 gada 16. aprīļa līdz 20. maijam.

Pētījums tika veikts vairākos posmos:

1. pētījuma metodoloģijas izstrāde un saskaņošana;
2. pedagogu anketēšana, datu sistematizēšana, grupēšana un grafiska attēlošana;
3. skolas direktores intervēšanas u intervijas rezultātu analīze;
3. secinājumu un priekšlikumu izstrādāšana.

Pētījuma bāze

Pētījums tika veikts Mārupes pamatskolā. Mārupes pamatskola ir Mārupes novada Domes dibināta izglītības iestāde, kura atrodas Mārupes novadā, Tīrainē.

Izglītības iestādē strādā 59 pedagoģiskie darbinieki, izglītības psihologs, speciālais pedagogs, 2 logopēdi un 25 tehniskie darbinieki.

Mārupes pamatskola īsteno 4 izglītības programmas:

- Pamatizglītības programma – 21011111, izglītojamo skaits – 387 (12 izglītojamajiem ir noteikti atbalsta pasākumi);
- Speciālās pamatizglītības programma izglītojamajiem ar mācīšanās traucējumiem, kods 21015611, izglītojamo skaits – 4;
- Speciālās pamatizglītības programma izglītojamajiem ar garīgās attīstības traucējumiem, kods 21015811, izglītojamo skaits – 3.

Metodoloģija

Pētījumā tika izmantota kvalitatīvā un kvantitatīvā pētījumu metode.

Kvalitatīvā metode- strukturēta intervija tika izvēlēta, lai padziļinātāk izzinātu Mārupes pamatskolas pārmaiņu vadības praksi, pieredzi, un pārmaiņu vadības procesa iespējamās pilnveides virzienus. Pētījuma ietvaros tika intervēta Mārupes pamatskolas direktore, kurai intervijas laikā tika uzdoti 8 atvērta tipa jautājumi:

1. Kā Jūs kopumā vērtējat pēdējos gados skolā ieviestās inovācijas un to nozīmi skolas attīstībā un pedagoģiskā procesa uzlabošanā?
2. Kas ir uzskatāmas par būtiskākajām inovācijām Jūsu skolas darbā? Kuras?
3. Ar kādā pārmaiņu vadības grūtībām Jūs esat saskārusies inovāciju ieviešanas procesā?

4. Kas ir nepieciešams, lai pārmaiņu vadības procesi noritētu sekmīgi un produktīvi?
5. Kā Jūs vērtējat pedagogu attieksmi un līdzdalību inovāciju ieviešanā?
6. Vai no menedžmenta aspekta, skolas vadība bija gatava inovāciju ieviešanai skolā, vai mācījāties procesā?
7. Kādi pārmaiņu vadības elementi, Jūsaprāt, ir vissvarīgākie sekmīgā inovāciju ieviešanā?
8. Kāda veida palīdzība, atbalsts, skolas vadībai ir nepieciešams pārmaiņu vadības procesa pilnveidei?

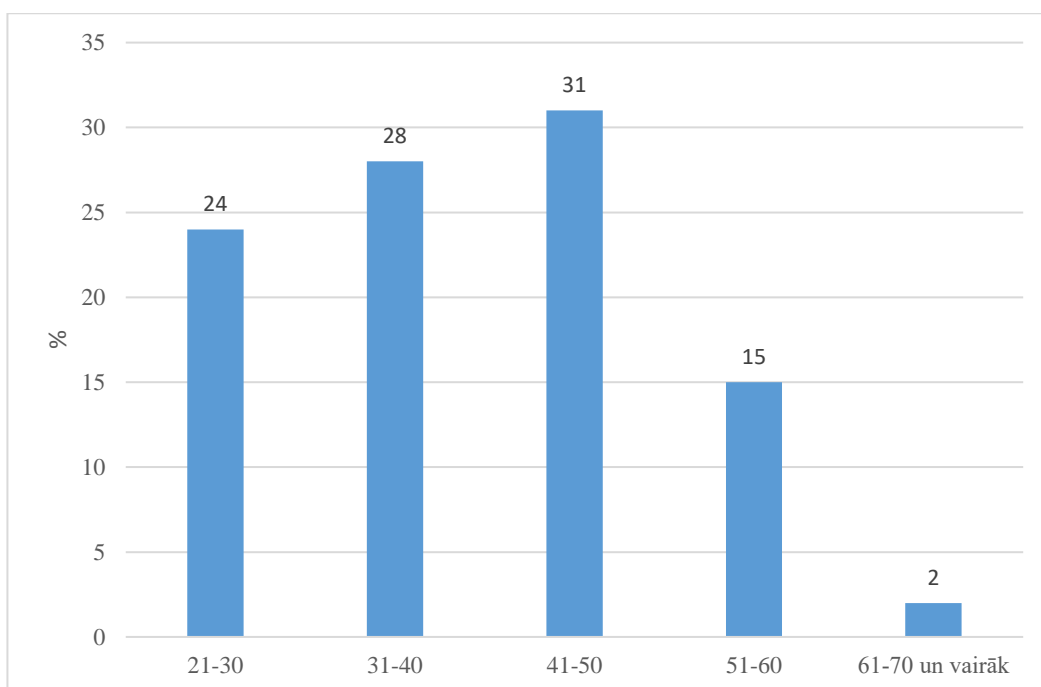
Kvantitatīvā pētījumu metode- aptauja tika izvēlēta, lai noskaidrotu Mārupes pamatskolas pedagogu viedokli par pārmaiņu vadības procesu skolā ietekmējošiem faktoriem- pedagogu attieksmi pret jauninājumiem un inovācijām kopumā, ieviesto pārmaiņu produktivitāti pedagoģiskā procesa pilnveidei un skolas darbības uzlabošanai kopumā, kā arī, lai noskaidrotu skolas pārmaiņu vadības procesa uzlabošanas aktualitāti un pilnveides virzienu, metodes un jomas.

Autore izstrādāja modificētu aptaujas anketu, kurā jautājumu tika veidoti balstoties uz bakalaura darbā veikto teorētisko pētījumu, kā arī pedagoģisko novērojumu secinājumiem strādājot pētāmajā izglītības iestādē. Anketa sastāv no 20. jautājumiem. 17. anketas jautājumi ir attiecināmi uz pētījuma objektu un priekšmetu, bet 3. jautājumi atspoguļo respondentu demogrāfisko profilu- vecums, izglītība, stāžs profesijā.

Respondentu raksturojums

Pētījumā kopumā piedalījās 52 Mārupes pamatskolas pedagogi un skolas direktore, kas deva savu piekrišanu intervijai.

Īsumā raksturojot respondentu izlasi, jāmin, ka pētījumā piedalījās 44 sievietes un 8 vīrieši. Respondentu vecums ir atspoguļots 2. attēlā.

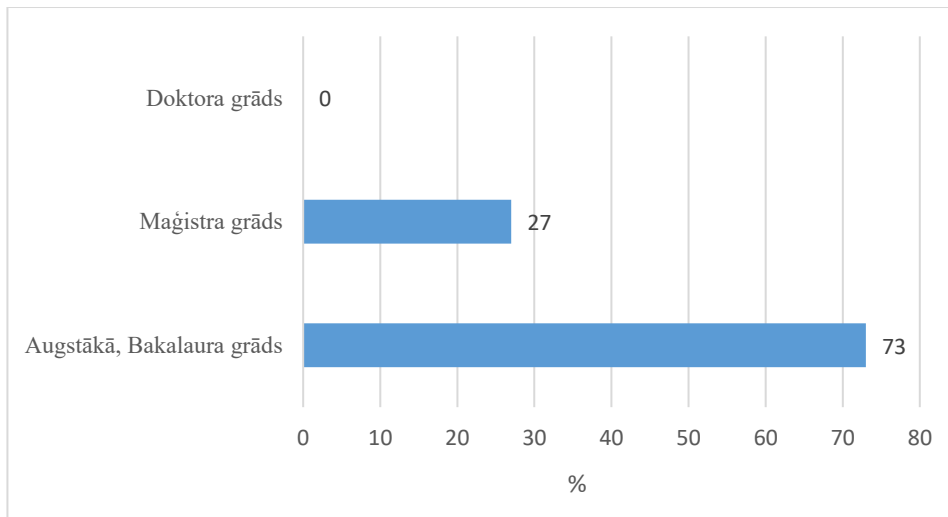


2. attēls. Respondentu vecums (procentos, kopā 100%)

31% respondentu ir vecumā no 41-50 gadiem, 28% vecumā no 31-40 gadiem, 24% no 21 līdz 30 gadiem un 15% vecumā no 51 līdz 60 gadiem.

Var secināt, ka kopumā lielākā daļa respondentu (69%) ir vecumā no 31 līdz 50 gadiem.

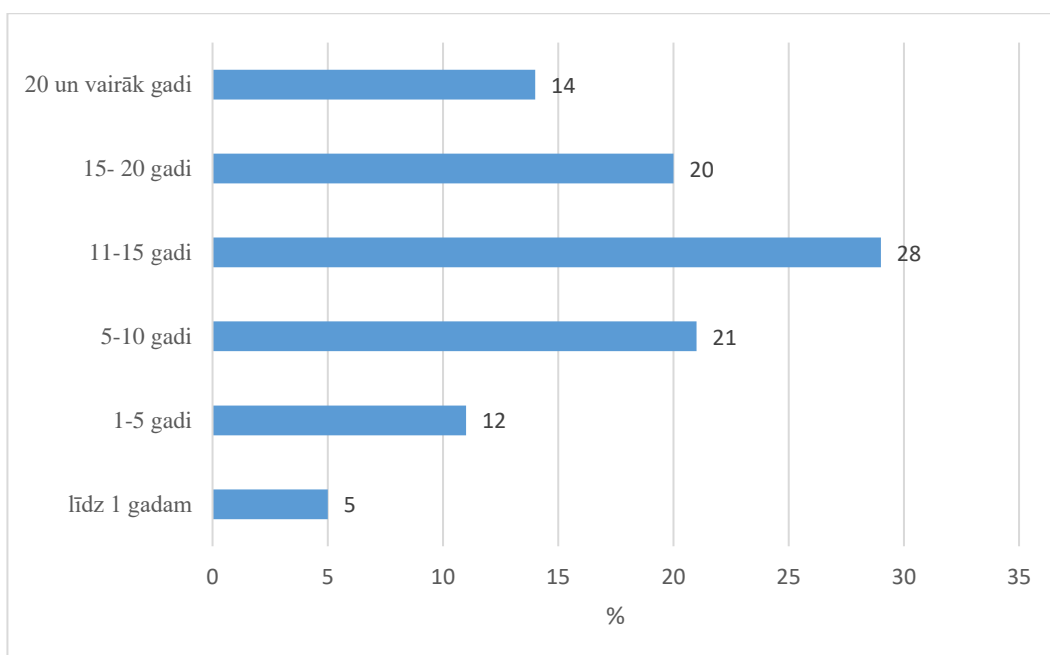
Respondentu izglītība ir attēlota 3. attēlā.



3. attēls. Respondentu izglītība (procentos, kopā 100%)

73% respondentiem ir augstākā izglītība, bakalaura grāds, bet 27% ir ieguvuši maģistra grādu.

Respondentu darba stāžs profesijā atspoguļots 4. attēlā.



4. attēls. Darba stāžs (procentos kopā, 100%)

Kā redzams 4. attēlā, 28% respondentu darba stāžs profesijā ir 11- 15 gadi, 21%- 5 līdz 10 gadi, 20%- 15 līdz 20 gadi un 14% vairāk kā 20 gadi.

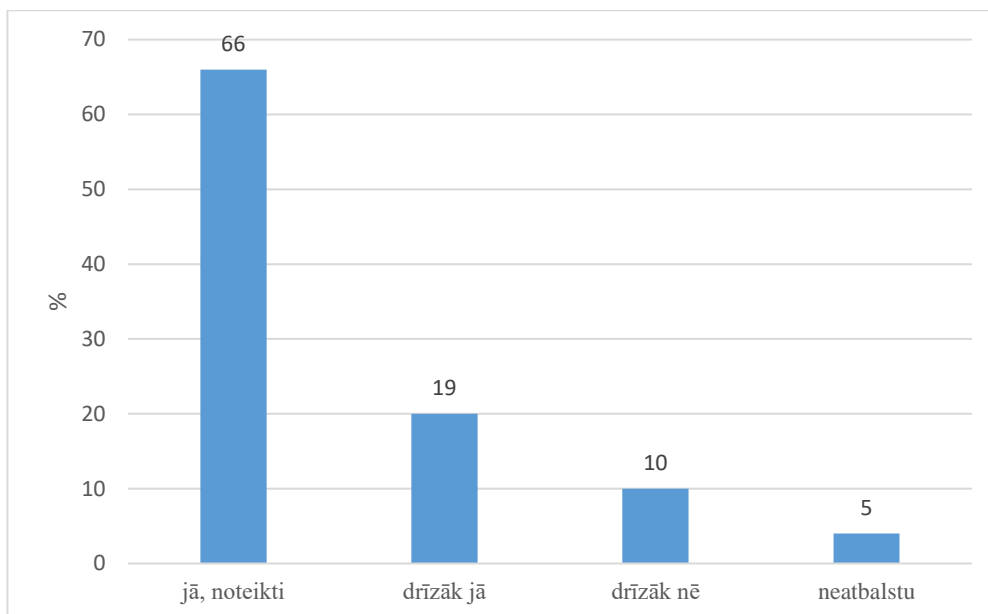
Var secināt, ka kopumā 62% respondentu darba stāžs profesijā ir 10 līdz 20 gadi un vairāk. Mārupes pamatskolā strādā arī jaunie speciālisti (kopumā 17), kas liecina par pedagoģiskā sastāva atjaunošanos.

Pētījuma rezultāti ir atspoguļoti un analizēti nākošajā nodaļā.

2.2. Pētījuma rezultātu analīze

2.2.1. Pedagogu viedokļa analīze un interpretācija

Respondentu attieksme un atbalsts pārmaiņu ieviešanai skolas darbības un pedagoģiskā procesa uzlabošanā, atspoguļots 5. attēlā.

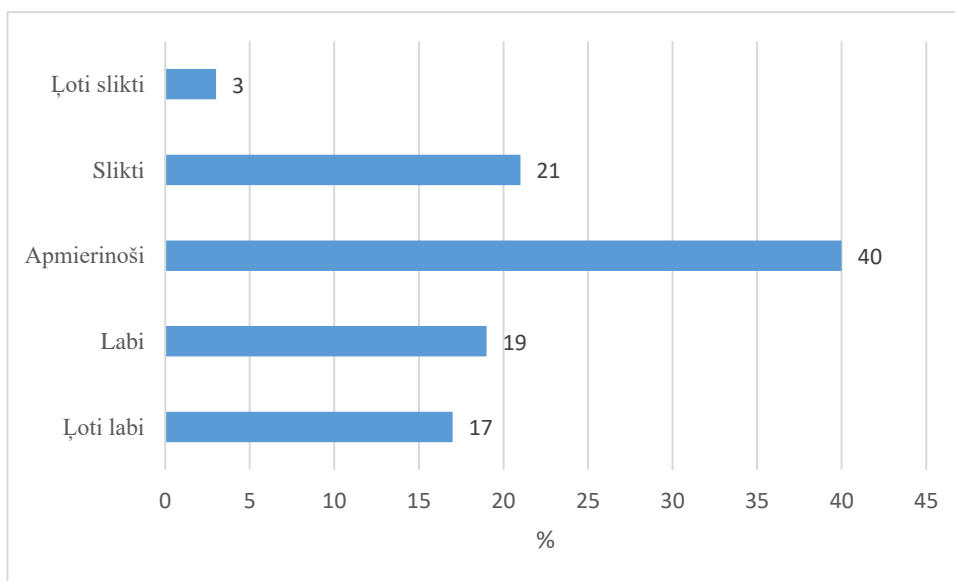


5. attēls. Skolotāju atbalsts pārmaiņu ieviešanai skolas darbības un pedagoģiskā procesa uzlabošanā (procentos, kopā 100%)

Kā labi redzams 5. attēlā, 66% skolotāju noteikti atbalsta pārmaiņu nepieciešamību un to ieviešanu, 19% skolotāju atzina, ka drīzāk atbalsta, bet kopumā 15% skolotāju nav pozitīvi nosakņoti un neatbalsta pārmaiņu ieviešanu skolā.

Autore secina, ka lielākā daļa skolas pedagogu pārliecinoši atbalsta pārmaiņu ieviešanu skolā un saskata to nepieciešamību. Autore uzskata, ka šis apstāklis ir vērtējams kā nopietns resurss sekmīgai pārmaiņu vadībai skolai, jo atbalsts no skolotāju puses vērtējams kā liels.

Respondentu viedoklis jautājumā par pārmaiņu ieviešanas vadības procesu skolā novērtējumu atspoguļots 6. attēlā.



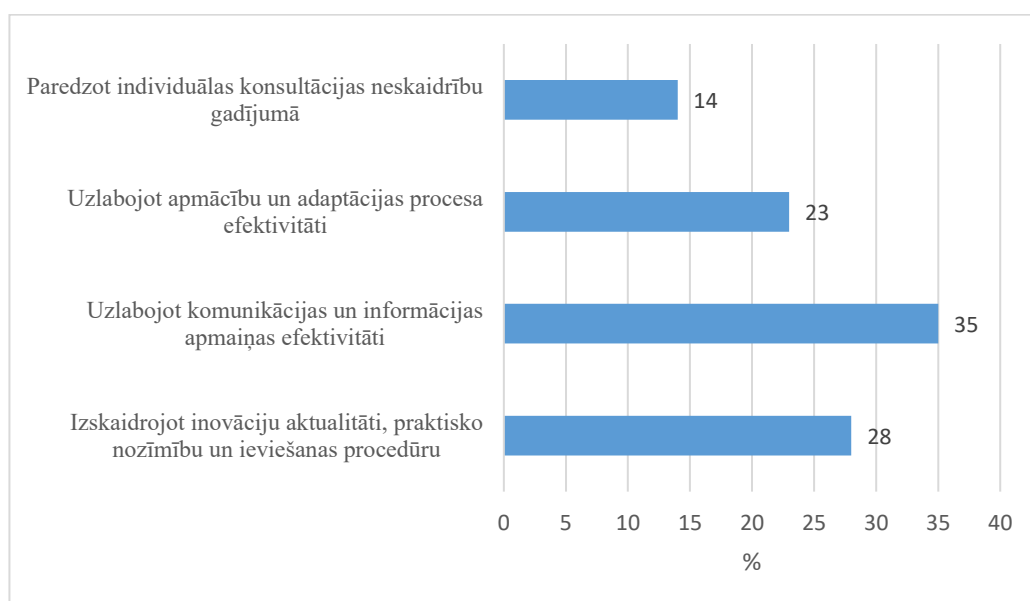
6. attēls. Pārmaiņu vadības procesa novērtējums (procentos, kopā 100%)

40% skolotāju pārmaiņu ieviešanas vadības procesu vērtē kā apmierinošu, 21% kā sliktu, 19%- labi un 17% ļoti labi.

Autore secina, ka skolotāji pārmaiņu ieviešanas vadības procesu vērtē neviennozīmīgi, jo kopumā 61% pedagogu to novērtē kā viduvēju un slikti, bet 3% kā ļoti sliktu. Tikai 36% skolotāju pārmaiņu vadības procesu vērtē kā labu un ļoti labu.

Autore uzskata, ka šāds pedagogu sniegtais pārmaiņu vadības procesa novērtējums liecina par pētāmās tēmas aktualitāti un problēmām skolā tieši pārmaiņu vadības procesa organizēšanā. Var arī secināt no iepriekšējā jautājuma, ka pedagogu sniegtais novērtējums nav saistāms ar pārmaiņu noliegumu vai nepieņemšanu.

Respondentu viedoklis jautājumā par to, kādā veidā skolas vadība var uzlabot pārmaiņu vadības procesu skolā, atspoguļots 7. attēlā.



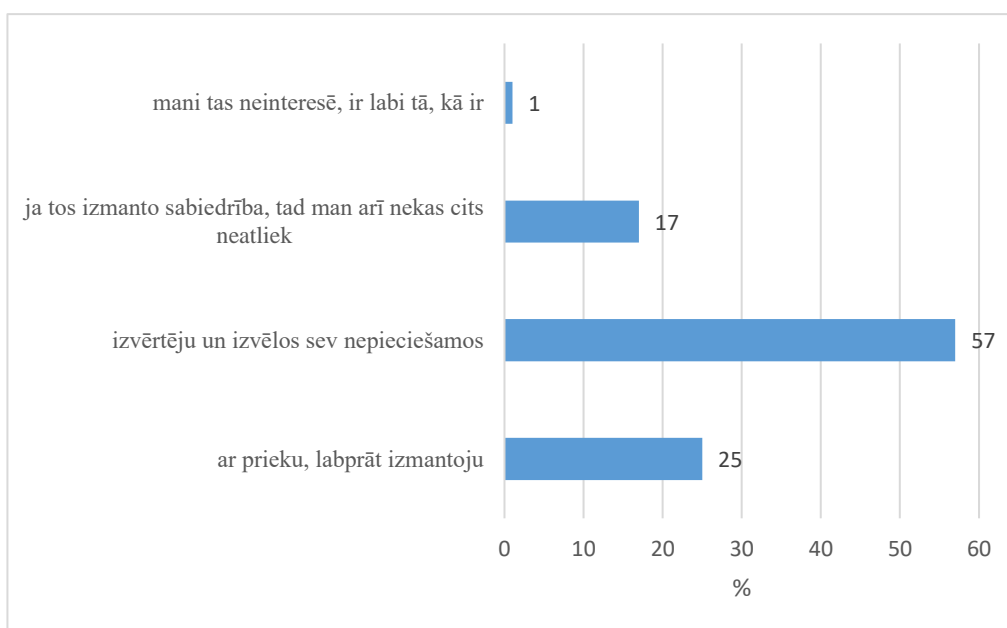
7. attēls. Nepieciešamās aktivitātes pārmaiņu vadības procesa uzlabošanai (procentos, kopā 100%)

35% skolotāju uzskata, ka nepieciešams uzlabot komunikācijas un informācijas apmaiņas efektivitāti, 28% skolotāju saskata nepieciešamību izskaidrot inovāciju aktualitāti, praktisko nozīmīgumu un ieviešanas procedūru, bet 23% uzskata, ka nepieciešams uzlabot apmācību un adaptācijas procesa efektivitāti. Individuālas konsultācijas neskaidrību gadījumos, salīdzinoši, nav tik aktuālas.

Autore secina, ka pedagogi kā galvenos risinājumus pārmaiņu vadības procesa uzlabošanā skolā saskata komunikācijas un informācijas apmaiņas procesa uzlabošanu, ieviešamo inovāciju aktualitātes izskaidrošanu- praktisko nozīmīgumu un ieviešanas

procedūru, kā arī nepieciešamību uzlabot apmācību un adaptācijas procesa efektivitāti inovāciju ieviešanā.

Respondentu viedoklis jautājumā par attieksmi pret jauninājumiem un to ieviešanu savā dzīvē, atspoguļots 8. attēlā.

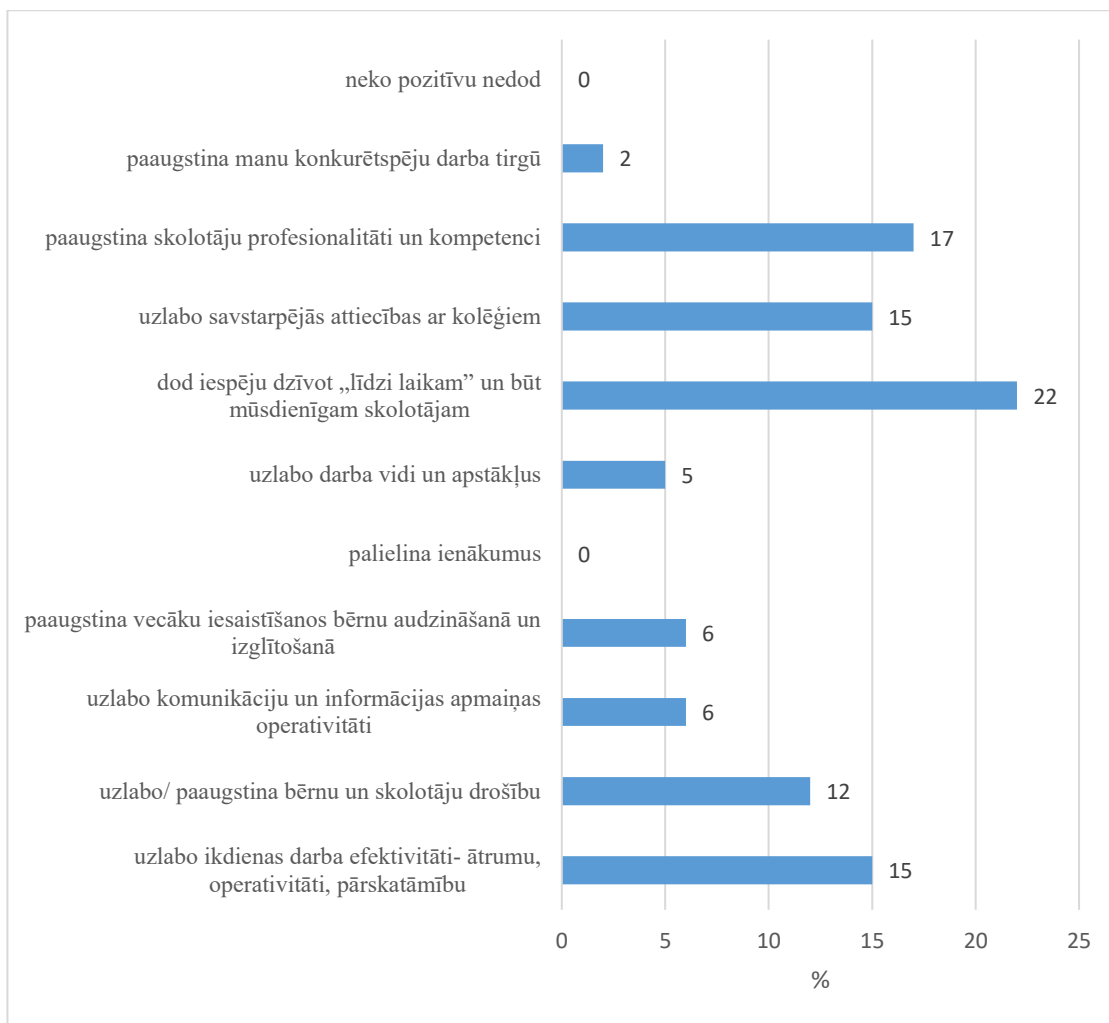


8. attēls. Attieksme pret jauninājumiem (procentos, kopā 100%)

57% skolotāju atzīst, ka izvērtē jauninājumus un izvēlas sev nepieciešamo, bet 25% atzīst, ka ar prieku un labprāt izmanto. 17% atzīst, ka nekas cits neatliek, ja sabiedrība šos jauninājumus izmanto.

Autore secina, ka aptaujātie pedagogi attieksmē pret inovācijām atzīst, ka izvērtē un izvēlas sev nepieciešamo, bet ¼ skolotāju jauninājumus ar prieku un labprāt izmanto.

Respondentu viedoklis jautājumā par pārmaiņu ieviešanas skolā pozitīvajiem aspektiem, attēlots 9. attēlā.



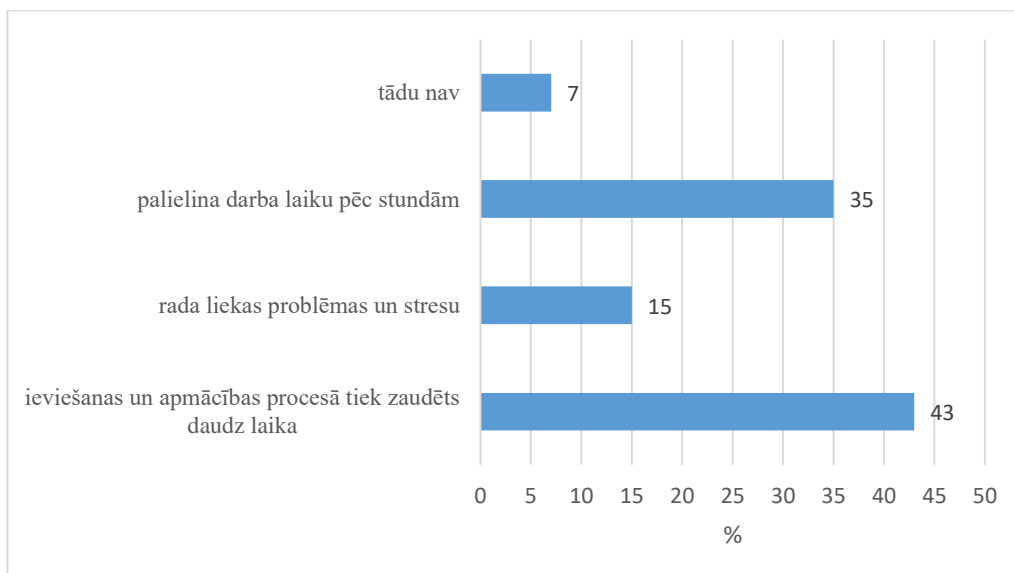
9. attēls. Pārmaiņu pozitīvie aspekti (procentos, kopā 100%)

Visbiežāk skolotāji minēja tādu aspektu kā “dod iespēju dzīvot līdzī laikam un būt mūsdienīgam skolotājam “(22%). 17% uzskata, ka pārmaiņu ieviešana paaugstina skolotāju profesionalitāti un kompetenci. 15% atzīst, ka inovācijas uzlabo ikdienas darba efektivitāti- ātrumu, operativitāti un pārskatāmību kā arī – uzlabo savstarpējās attiecības ar kolēģiem.

Autore secina, ka skolotāji pārmaiņu ieviešanā skolā saskata tādus pozitīvos aspektus kā iespēju dzīvot līdzī laikam un būt mūsdienīgam skolotājam, paaugstina skolotāju profesionalitāti un kompetenci un uzlabo ikdienas darba efektivitāti- ātrumu, operativitāti un pārskatāmību.

Autore uzskata, ka pedagogi kopumā atzinīgi ir novērtējuši pārmaiņu vadības guvumus gan skolas darba, gan pedagoģiskā procesa uzlabošanā.

Respondentu viedoklis jautājumā par pārmaiņu ieviešanas negatīvajiem aspektiem, atspoguļots 10. attēlā.



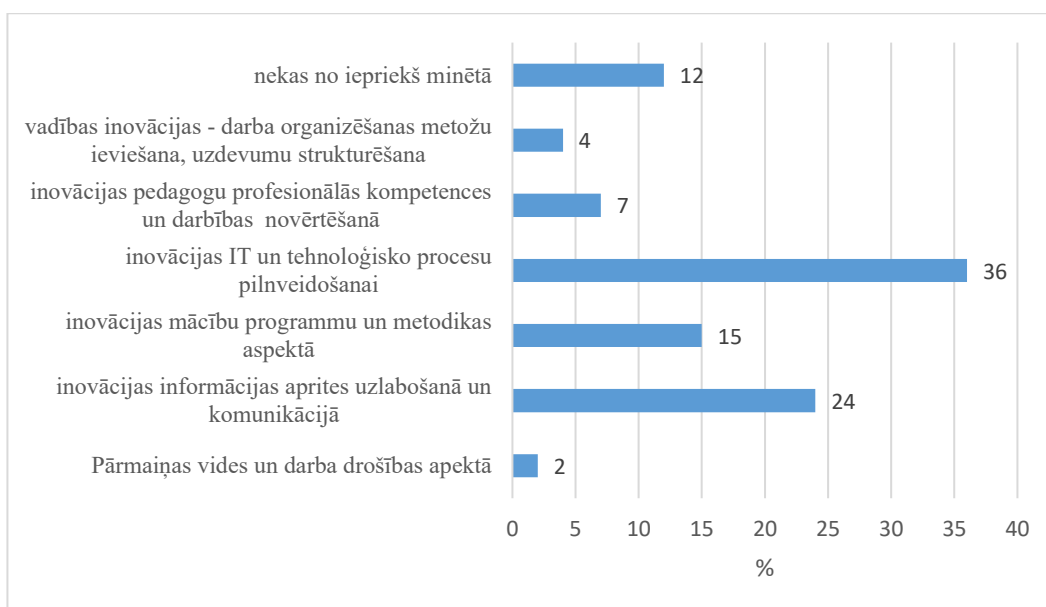
10. attēls. Pārmaiņu ieviešanas negatīvie aspekti (procentos, kopā 100%)

43% pedagogu atzīst, ka pārmaiņu ieviešanas procesā tiek zaudēts daudz laika, bet 35% uzskata, ka inovāciju ieviešana palielina darba laiku pēc stundām. 15% atzīst, ka pārmaiņas rada liekas problēmas un stresu.

Autore secina, ka skolotāj kā pārmaiņu vadības negatīvos aspektus saskata to, ka pārmaiņu ieviešanas procesā tiek zaudēts daudz laika, un darba laika palielināšanos pēc stundām.

Autore uzskata, ka informācijas tehnoloģiju laikmets prasa no pedagogiem vairāku jaunu kompetenču apgūšanu, kas, protams, saistāms ar laika ieguldījumu tehnoloģiju un sistēmu funkcionēšanas apgūvē, it sevišķi gados vecākiem pedagogiem.

Respondentu viedoklis jautājumā par ieviestajam pārmaiņām skolā pēdējo 5 gadu laikā, kas visbūtiskāk ir uzlabojušas skolotāju profesionālo darbību un darba vidi, atspoguļots 11. attēlā.



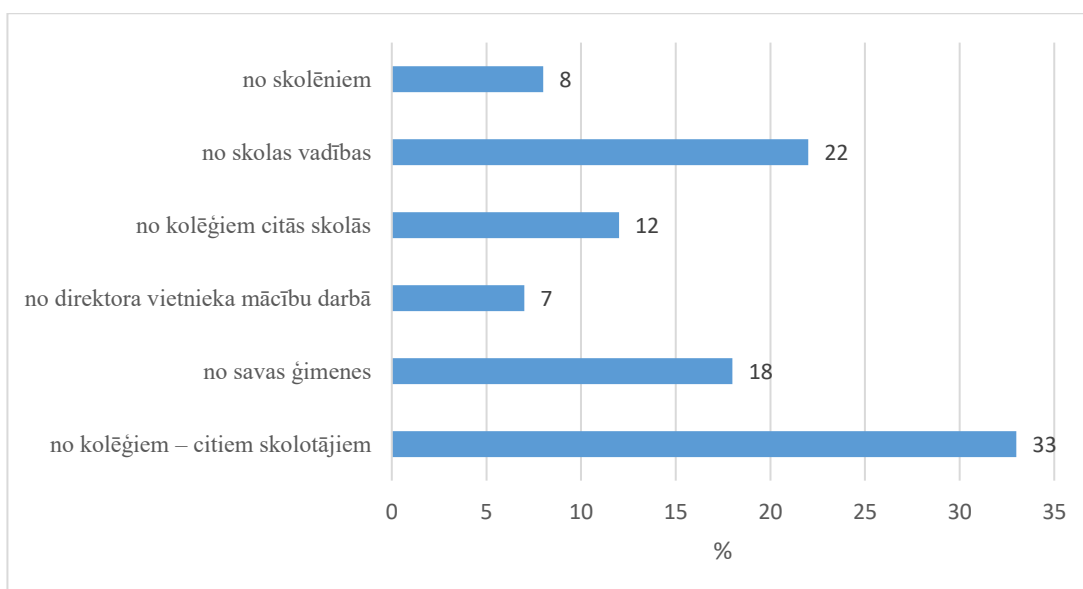
11. attēls. Pārmaiņas, kas visbūtiskāk uzlabojušas profesionālo darbību un darba vidi(procentos, kopā 100%)

36% skolotāju uzskata, ka vissvarīgākās ir bijušas inovācijas IT un tehnoloģisko procesu pilnveidošanā, 24% saskata inovāciju informācijas aprites uzlabošanā un komunikācijā nozīmīgumu, bet 15% atzīmējuši inovāciju mācību programmu un metodikas nozīmīgumu. Inovācijas pedagogu profesionālās kompetences novērtēšanā un vadības inovācijas, salīdzinot, pedagogiem šķiet mazāk būtiskas.

Autore secina, ka pedagogi kā būtiskākās ieviestās inovācijas pēdējo 5 gadu laikā, kas uzlabojušas viņu profesionālo darbību un darba vidi, saskata inovācijas IT un tehnoloģisko procesu pilnveidošanā, informācijas aprites uzlabošanā un komunikācijā, un mācību programmu un metodikas pilnveidē.

Autore uzskata, ka pedagogu atzinīgais inovāciju produktivitātes savā profesionālajā darbībā novērtējums liecina par pilnībā apgūtu un radošu jaunievedumu pielietojumu ikdienā.

Respondentu viedoklis jautājumā par atbalsta saņemšanu un motivāciju pārmaiņu ieviešanas procesā- apmācībā, adaptācijā, ieviešanā un lietošanā, atspoguļots 12. attēlā.



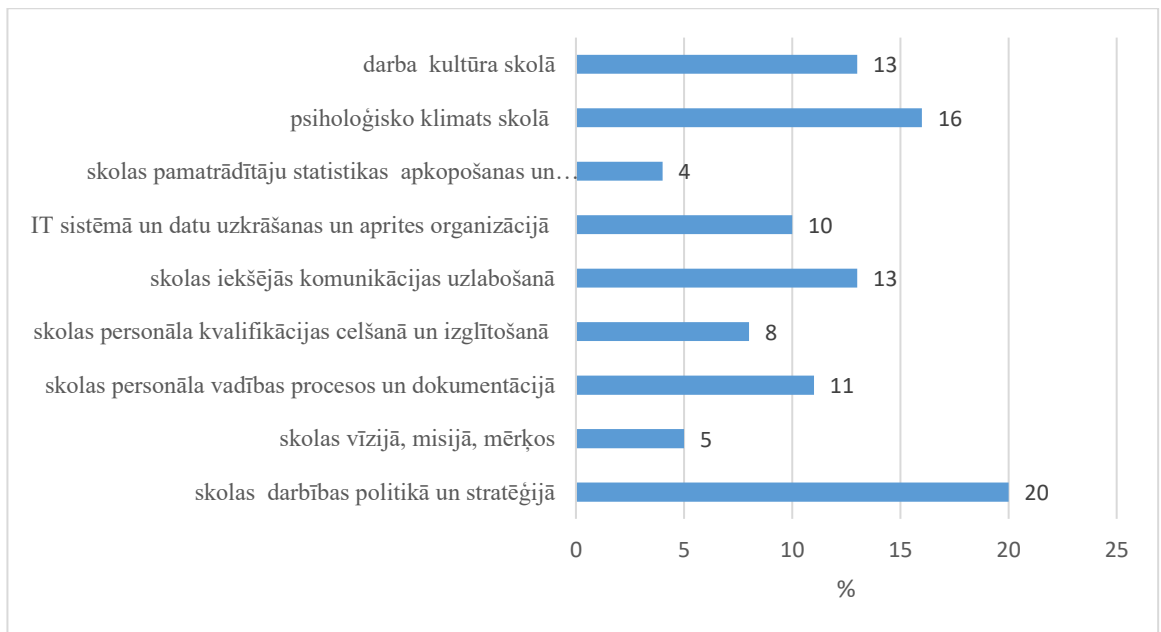
12. attēls. Saņemtais atbalsts un motivācija pārmaiņu ieviešanas procesā (procentos, kopā 100%)

33% skolotāju atzīst, ka vislielāko atbalstu saņēmuši no saviem kolēģiem- citiem skolotājiem, 22% no skolas vadības, 18% no savas ģimenes, bet 12% no kolēģiem citās skolās.

Autore secina, ka vislielāko atbalstu un motivāciju pārmaiņu ieviešanas procesā- apmācībā, adaptācijā, ieviešanā un lietošanā pedagogu saņem no saviem kolēģiem- citiem skolotājiem, skolas vadības un savas ģimenes.

Autore uzskata, ka šis pedagogu viedoklis saistāms ne tikai ar profesionālu atbalstu, bet arī morālu, jo 18% skolotāji novērtē ģimenes un 8% skolēnu atbalstu.

Respondentu viedoklis jautājumā par jomām, kurās ir nepieciešami būtiski uzlabojumi un risinājumi skolas darbības efektivitātes un pedagoģiskā procesa uzlabošanā, atspoguļots 13. attēlā.



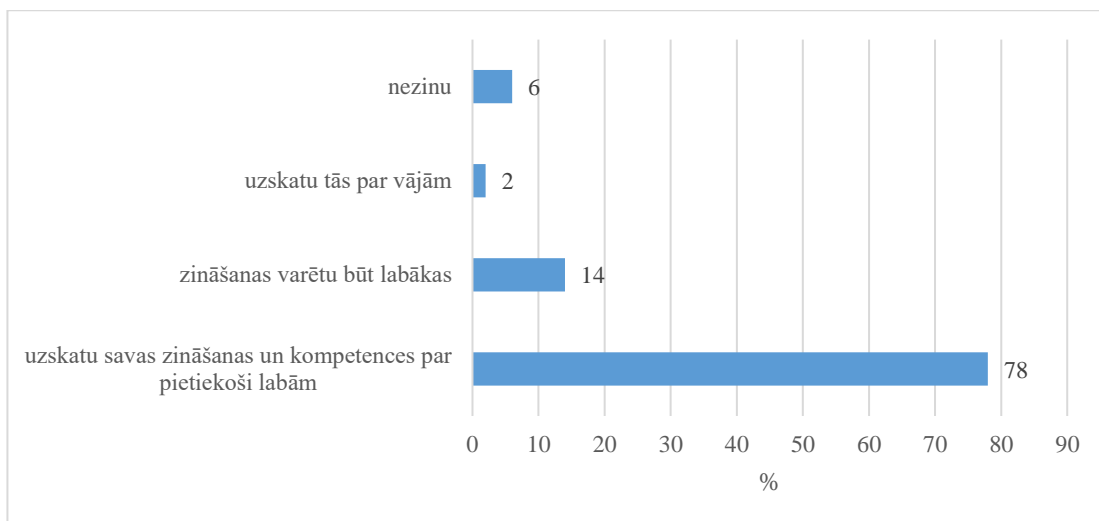
13. attēls. Jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi (procentos, kopā 100%)

20% skolotāju uzskata, ka nepieciešams pārskatīt un uzlabot skolas darbības politiku un stratēģiju, 16% domā, ka jāuzlabo psiholoģiskais klimats skolā, 13% domā, ka nepieciešami uzlabojumi skolas iekšējā komunikācijas sistēmā un 13% minēja darba kultūras uzlabošanas aktualitāti.

Autore secina, ka pedagogi saskata nepieciešamību pēc izlabojumiem un pārmaiņām tādās jomās kā skolas darbības politika un stratēģija, psiholoģiskais klimats skolā, nepieciešami uzlabojumi skolas iekšējā komunikācijas sistēmā un darba kultūrā.

Autore uzskata, ka psiholoģiskā klimata un darba kultūras uzlabošanas aktualitāte saistāma vairāk ar savstarpējām attiecībām gan skolotāju vidē, gan skolotāju attiecības ar vadību. Tātad, pedagogi vēlas psiholoģiski harmoniskāku darba vidi u darba kultūru, kas ir uzlabojama ieviešot skolā komandas saliedētības pamatprincipus un korporatīvos pasākumus.

Respondentu viedoklis jautājumā par savu zināšanu un kompetenču līmeņa pašnovērtējumu ieviešamo pārmaiņu kontekstā, atspoguļots 14. attēlā.



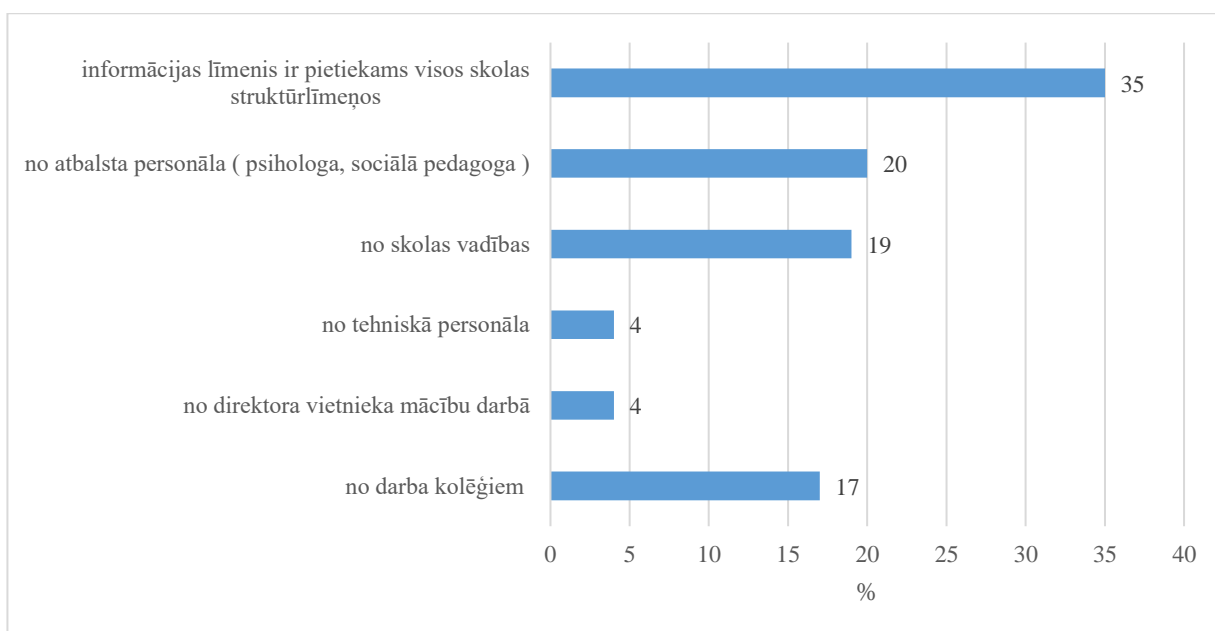
14. attēls. Zināšanu un kompetenču pašnovērtējums (procentos, kopā 100%)

78% skolotāju savas zināšanas un kompetences ieviešamo inovāciju kontekstā vērtē kā pietiekoši labas, 14% atzīst, ka zināšanas varētu būt labākas, bet 6% nezina atbildi uz šo jautājumu. Tikai 2% skolotāju savas zināšanas šajā jomā vērtē kā vājas.

Autore secina, ka lielākā daļa skolotāju (78%) savas zināšanas un kompetences ieviešamo inovāciju kontekstā vērtē kā pietiekoši labas, bet 14% atzīst, ka zināšanas varētu būt labākas.

Autore uzskata, ka skolotāju zināšanu pašnovērtējums saistāms ar ieviesto inovāciju izpratni un lietojuma apgūšanas līmeni. Šis jautājums, pēc autores domām, apliecina ieviesto pārmaiņu produktivitāti.

Respondentu viedoklis par skolas struktūrlīmeņiem, kuros ir nepietiekams informācijas apjoms darba veikšanai, atspoguļots 15. attēlā.



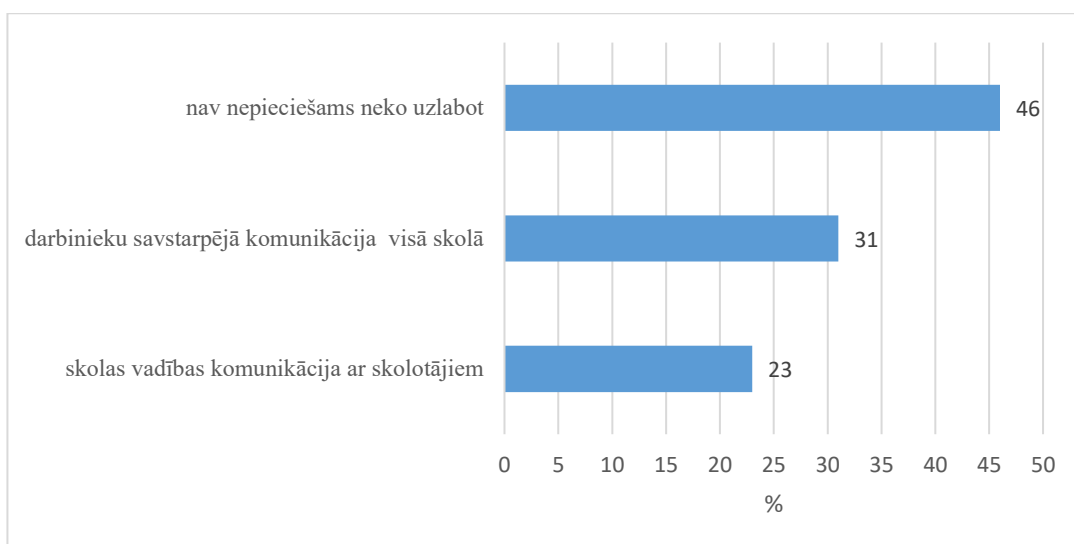
15. attēls. Struktūrlīmeņi, kuros ir nepietiekams informācijas apjoms (procentos kopā 100%)

35% pedagogu uzskata, ka informācijas apjoms darba veikšanai ir pietiekams visos skolas struktūrlīmeņos, bet 20% skolotāju atzīst, ka informācijas apjoms ir nepietiekams no atbalsta personāla, un 19% nepietiekamu informāciju saņem no skolas vadības. 17% skolotāju izjūt nepietiekamu informāciju no saviem kolēģiem- citiem skolotājiem.

Autore secina, ka 1/5 skolotāju atzīst, ka saņem nepietiekamu informācijas apjomu, kas nepieciešams darbam, no atbalsta personā un skolas vadības. Arī informācijas aprītē starp pedagogiem nepieciešami uzlabojumi.

Autore uzskata, ka komunikatīvie un informācijas aprites aspekti ir tās jomas, kurās ir nepieciešami uzlabojumi pētāmajā pamatskolā.

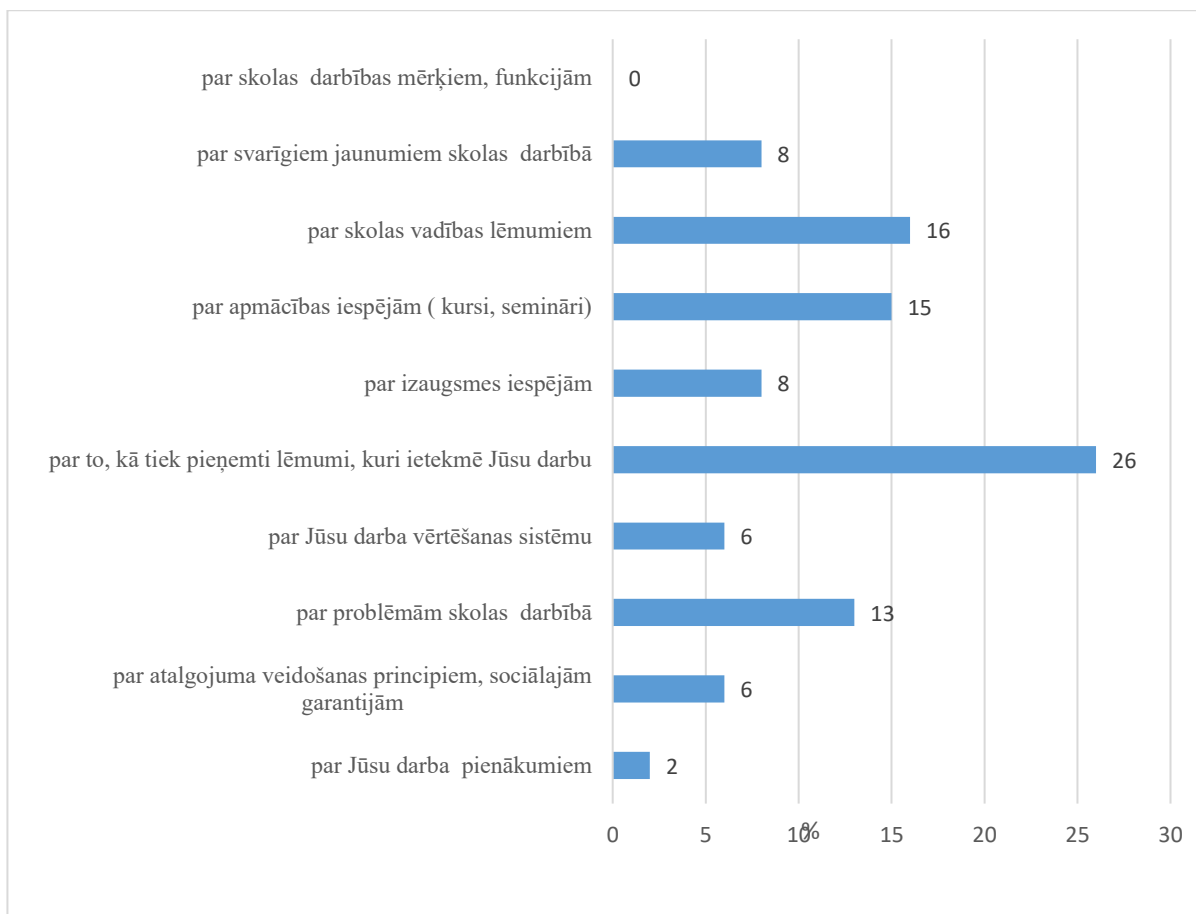
Respondentu viedoklis jautājumā par struktūrlīmeņiem, starp kuriem nepieciešams uzlabot savstarpējo komunikāciju, atspoguļots 16. attēlā.



16. attēls. Struktūrlīmeņi, starp kuriem nepieciešams uzlabot komunikāciju (procentos, kopā 100%)

46% respondentu uzskata, ka nav nepieciešams neko uzlabot šajā jomā, bet 31% uzskata, ka nepieciešams uzlabot darbinieku savstarpējo komunikāciju visā skolā, bet 23% skolotāju akcentē skolas vadības komunikācijas ar skolotājiem uzlabošanas nepieciešamību.

Autore secina, ka gandrīz puse no aptaujātajiem skolotājiem uzskata, ka uzlabot skolā komunikāciju starp dažādiem skolas struktūrlīmeņiem nav nepieciešams, bet gandrīz 1/3 skolotāju uzskata, ka nepieciešams uzlabot darbinieku savstarpējo komunikāciju visā skolā, ¼ skolotāju akcentē skolas vadības komunikācijas ar skolotājiem uzlabošanas nepieciešamību. Respondentu viedoklis jautājumā par jautājumiem, kuros informētības līmenis ir nepietiekams, strādājot skolā, atspoguļots 17. attēlā.

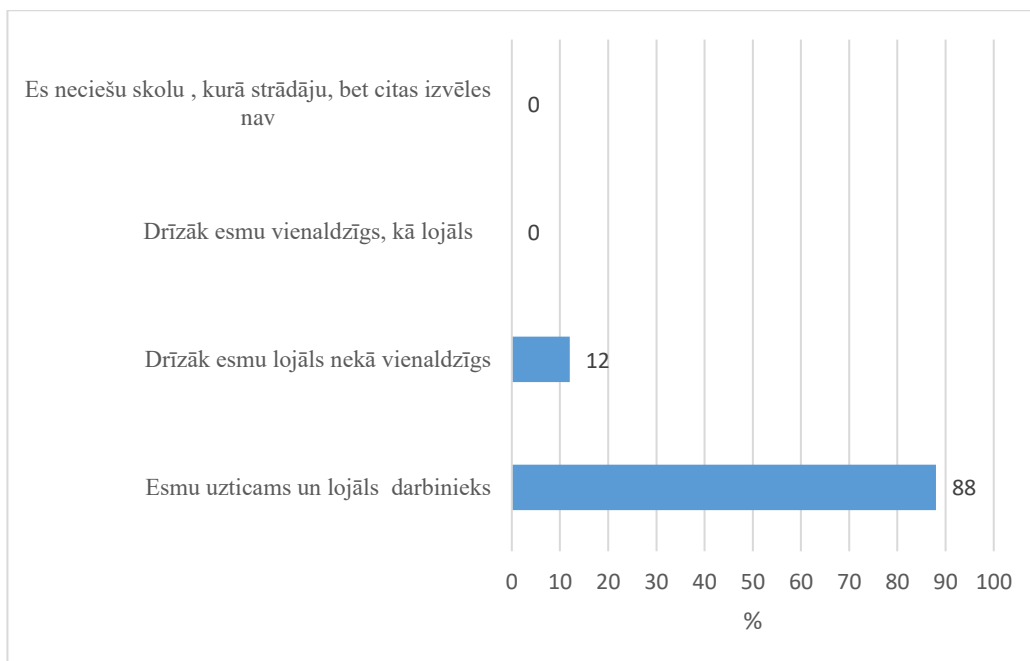


17. attēls. Jautājumi, kuros ir nepietiekams informētības līmenis (procentos, kopā 100%)

26% pedagogu atzīst, ka viņiem nav skaidrs kā skolā tiek pieņemti lēmumi, kas ietekmē viņu darbu. 16% atzīst, ka trūkst informācijas par skolas vadības lēmumiem, 15% akcentē informācijas par apmācības iespēju trūkumu (kursi, semināri), bet 13% atzīst, ka trūkst informācijas par problēmām skolas darbā. Par darba pienākumiem un darba novērtēšanas sistēmu, skolotājiem informācija ir pietiekama.

Autore secina, ka būtiskākie jautājumi, kuros pedagogiem ir nepietiekams informētības līmenis: kā skolā tiek pieņemti lēmumi, kas ietekmē viņu darbu, skolas vadības lēmumi kopumā, informācija par apmācības iespējām un trūkst informācijas par problēmām skolas darbā.

Respondentu viedoklis jautājumā par savu lojalitāti attiecībā pret darba vietu, atspoguļots 18. attēlā.



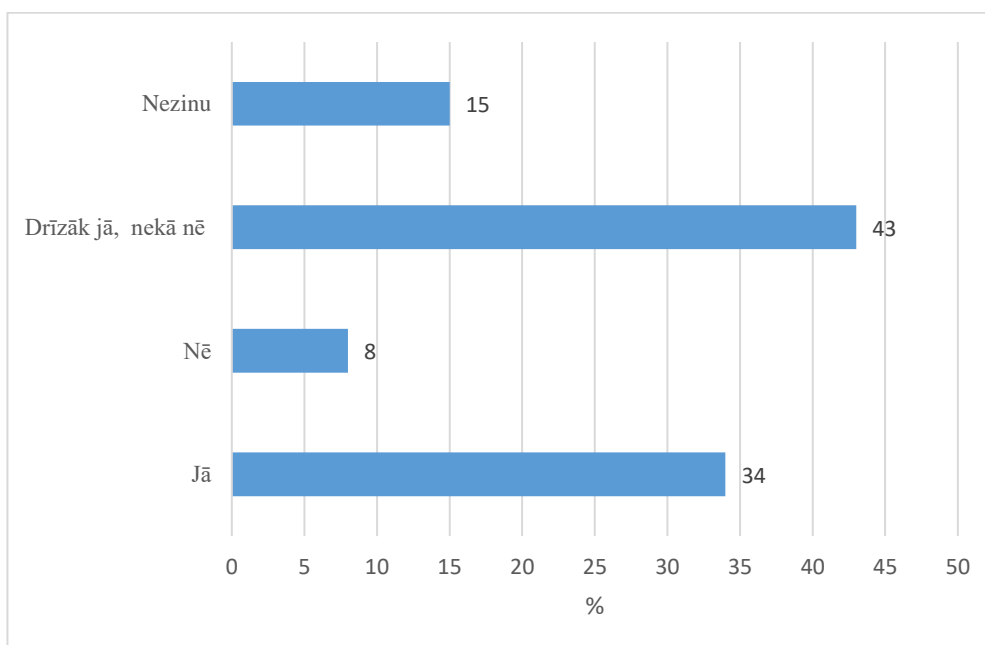
18. attēls. Skolotāju lojalitāte (procentos, kopā 100%)

88% skolotāju atzīst, ka ir uzticami un lojāli darbinieki, bet 12% atzīst, ka drīzāk ir lojāli nekā vienaldzīgi.

Autore secina, ka skolotāju lojalitāte savai darba vietai ir vērtējama kā ļoti augsta.

Autore uzskata, ka augstais skolotāju lojalitātes rādītājs ir saistāms ar apmierinātību ar darbu skolā, piederības sajūtu un motivāciju.

Respondentu viedoklis jautājumā par savas profesionālās darbības iespējamību Mārupes pamatskolā pēc 5 gadiem, atspoguļots 19. attēlā.



19. attēls Profesionālās darbības iespējamība pēc 5 gadiem Mārupes pamatskolā (procentos, kopā 100%)

34% skolotāju ir pārliecināti, ka turpinās strādāt Mārupes pamatskolā arī pēc 5 gadiem, 43% uzskata, ka visdrīzāk strādās šajā skolā arī pēc 5 gadiem. Sevi skolā strādājam nesaskata 8% skolotāju, bet 15% nezina atbildi uz šo jautājumu.

Autore secina, ka kopumā 77% skolotāju saskata savu profesionālo darbību Mārupes pamatskolā arī pēc 5 gadiem, tātad pedagogu jūtās piederīgi skolai un nav cita darba vai darba vietas meklējumos.

Autore uzskata, ka veiktais empīriskais pētījums izvērstā veidā ir atspoguļojis gan pedagogu attieksmi pret jauninājumiem skolā, gan pārmaiņu vadības procesa produktivitāti un iespējamās pilnveides virzienu.

Lai gūtu priekšstatu ne tikai no skolotāju attieksmes un pieredzes, bet arī vadības skatījumu uz pārmaiņu vadības procesu skolā un tā uzlabošanas aktualitāti un iespējām, autore intervēja Mārupes pamatskolas direktori. Intervijas izklāsts ir apkopots nākošajā bakalaura darba apakšnodaļā.

2.2.2. Intervija rezultātu analīze un interpretācija

Skolas direktorei tika uzdoti 8 atvērta tipa jautājumi

Uz pirmo jautājumu: **Kā Jūs kopumā vērtējat pēdējos gados skolā ieviestās inovācijas un to nozīmi skolas attīstībā un pedagoģiskā procesa uzlabošanā?**

Skolas direktore minēja sekojošo: “Galvenās inovācijas, kuras esam centušies ieviest skolā pēdējo gadu laikā, ir saistītas ar jaunā mācību satura ieviešanu, vēl pavisam nesen skolā ieviesām arī vienotus uzvedības noteikumus, vienotu pieaugušo darbību uz to pārkāpumiem – Atbalsts pozitīvai uzvedībai.

Vienotie noteikumi un vienotā seku sistēma ir atbalsts skolotājiem disciplīnas nodrošināšanā skolā, jo gan pirmklasniekam, gan 9.klases skolēnam skolā ir vieni un tie paši noteikumi, tos zina visi skolas darbā iesaistītie.

Jaunā mācību satura ieviešana pedagoģiskajā procesā skolēniem māca uzņemties lielāku atbildību par savu darbu, līdzdarbību mācību procesā, skolotāji mācās sadarboties un īstenot kopīgus projektus mācību stundu ietvaros. Skolotāju sadarbībai jau otro mācību gadu esam ieviesuši 0.stundu no 7.50 līdz 8.30”.

Autore secina, ka inovācijas skolā ir saistītas ar jaunā mācību satura ieviešanu un vienotu uzvedības noteikumu ieviešanu.

Jautājumā: **Kas ir uzskatāmas par būtiskākajām inovācijām Jūsu skolas darbā? Kuras?**

Skolas direktore minēja: “Kā būtiskas varētu nosaukt visas iepriekš minētās – gan APU noteikumu ieviešana, gan kopīga mācīšanās par jaunu mācību saturu. Šajā mācību gadā kopīgi

ar skolotājiem kā mācību gada mērķi izvirzījām – dažādu līmeņu uzdevumu ieviešanu mācību procesā, to sasaisti ar reālo dzīvi.

Skolotāji uz vietas skolā mācījās SOLO taksonomijas teoriju, pēc tam pa mācību jomām veidoja uzdevumus, tad ieviesa tos savās mācību stundās”.

Jautājumā: Ar kādā pārmaiņu vadības grūtībām Jūs esat saskārusies inovāciju ieviešanas procesā?

Direktore atzina, ka “noteikti kā pirmo varētu minēt to, ka tie, kuri ar entuziasmu “metas iekšā” pārmaiņu ieviešanā, kaut kā jauna izmēģināšanā, ir kāda trešdaļa kolektīva, pārējie ir ilgi un pārdomāti jāmotivē, jāskaidro, kāpēc kaut kas tāds ir nepieciešams. Un vienmēr paliks kāds, kuru nevarēs pārliecināt par pārmaiņu nepieciešamību.

Autore secina, ka būtiskākas pārmaiņu vadības grūtības ir skolotāju motivēšanā, pārliecināšanā par inovāciju nepieciešamību.

Jautājumā: Kas ir nepieciešams, lai pārmaiņu vadības procesi noritētu sekmīgi un produktīvi?

Direktore uzskata, ka tas ir “pārdomāts plāns, ieviešanas soļi, sākot ar skaidrošanas darbu, mērķu un sasniedzamo rezultātu vizualizēšanu, teorijas kopīgu apgūšanu. Visā ieviešanas procesā jāparedz arī konkrēti atskaites punkti, kad noteikti jālūdz no iesaistītajiem atgriezeniskā saite, varbūt jāveic kādas korekcijas tālākos plāna īstenošanas posmos. Jābūt elastīgiem arī situācijās, ja kaut kas neiet kā plānots”.

Autore secina, lai pārmaiņu vadības procesi skolā noritētu sekmīgi, nepieciešams pārdomāts plāns- ieviešanas soļi, kas paredz skaidrošanas darbu, mērķu un sasniedzamo rezultātu vizualizēšanu, teorijas kopīgu apgūšanu.

Jautājumā: Kā Jūs vērtējat pedagogu attieksmi un līdzdalību inovāciju ieviešanā?

Direktore pauda uzskatu, ka “diezgan pozitīvi. Tā kā mūsu skolas kolektīvs ir samērā gados jauns, tad skolotāji ir atvērti inovācijām. Protams, ir situācijas, kad kādam ir nepieciešams vairāk argumentācijas, motivēšanas, bet rezultātā nonākam pie kopīgas vienošanās. Kā jau iepriekš minēju, tad vienmēr paliek arī kāds, kurš nav pierunājams veikt savā darbā kādas pārmaiņas”.

Autore secina, ka pedagogu attieksme pārmaiņu ieviešanā vērtējam kā atvērta un atbalstoša, jo pedagogi skolā pārsvarā ir gados jauni cilvēki.

Jautājumā: Vai no menedžmenta aspekta, skolas vadība bija gatava inovāciju ieviešanai skolā, vai mācījāties procesā?

Direktore uzskata, ka “ka ir gan tā, gan tā – ir lietas, par kurām, uzsākot ieviest inovācijas, ir pilnīga skaidrība, ir lietas, kuras paši mācāmie kopā ar skolotājiem un tikai procesā ieraugām, kā labāk būtu darīt. Šogad administrācijas komanda kopā apguva koučinga pamatus,

kas noteikti turpmāk palīdzēs arī organizēt inovāciju procesus, jo ļoti svarīgi ir radīt darbiniekiem sajūtu, ka mēs kopā pieņemam lēmumus, tādējādi sadalot atbildību par izdošanos un veiksmīgāk sasniedzot mērķus”.

Autore secina, ka skolas gatavība no menedžmenta viedokļa inovāciju ieviešanai bija daļēja, jo nācās daudz ko apgūt inovāciju ieviešanas procesā, piemēram, apgūt koučinga pamatus.

Jautājumā: **Kādi pārmaiņu vadības elementi, Jūsaprāt, ir vissvarīgākie sekmīgā inovāciju ieviešanā?**, direktore min “uzsākot pārmaiņu ieviešanu, ir skaidri jāapzinās, kāpēc tās nepieciešamas, kāpēc bez tām turpmāk vairs nevar strādāt, kā arī jāskaidro tās darbiniekiem. Jāpārliecina, ka mums noteikti būs labāk, ja pārmaiņas ieviesīsim. Pārmaiņas vienmēr ir par kaut kā uzlabošanu.

Noteikti jābūt skaidram ieviešanas plānam un kontroles mehānismiem, kā arī vadītājam pašam jāiet pa priekšu un ar savu rīcību jāmotivē darbinieki pārmaiņu ieviešanā”.

Autore secina, ka visvarīgākie pārmaiņu vadības elementi sekmīgai inovāciju ieviešanai skolā ir skaidra izpratne par konkrēto inovāciju nozīmi un nepieciešamību, kā arī skaidram ieviešanas plānam, kontroles un darbinieku motivācijas mehānismiem.

Jautājumā: **Kāda veida palīdzība, atbalsts, skolas vadībai ir nepieciešams pārmaiņu vadības procesa pilnveidei?**

Direktore atzina “Ir jāpārzina pārmaiņu vadība, kāpēc cilvēki mēdz rīkoties tā un ne savādāk izdzirdot par pārmaiņām. Skolas vadībai pārmaiņu ieviešanā ir jāstrādā kā komandai, vienam otru jāatbalsta, jāsadala pienākumi, tad arī viss izdosies. Savai vadības komandai kā atbalstu šogad nodrošināju kopīgu koučinga metožu apgūšanu.

Un noteikti pārdomāti jāsaplāno pārmaiņu ieviešanas soļi un kontroles mehānismi”.

Secinājumi

1. Pārmaiņu ieviešana un vadīšana ir aktuāla ikvienam konkurētspējīgam uzņēmumam, arī skolai. Gan vadītājam, gan darbiniekiem pārmaiņas ir nepieciešamas, lai organizāciju spētu attīstīties laimam ejot un varētu nodrošināt izaugsmes iespējas.
2. Pārmaiņu vadībā vadības un darbinieku attīstības līdzdalība atšķiras un vadītājs galveno kārt ir tas, kurš ir atbildīgs par pārmaiņu uzsākšanu un informācijas koordinēšanu organizācijā, lai spētu sniegt gan atbalstošo un informatīvo informāciju darbiniekiem.
3. Motivācijas un informācijas trūkums pārmaiņu vadības procesā ir viens no galvenajiem riskiem, kas var apdraudēt pārmaiņu ieviešanu.
4. Pārmaiņas izglītības iestādēs ietekmē politiskie un ekonomiskie apstākļi, tādēļ mūsdienās izglītības sistēmā ir jāseko Eiropas reģionu piemēriem, lai spētu attīstīt mūsdienīgu skatījumu attiecībā pret patērētāju.
5. Pārmaiņas profesionālajā izglītībā norisinās vairākos līmeņos – profesionālās struktūrā, reformas profesionālajā izglītībā un tajā saturā, mācību priekšmetu saturā.
6. Lai spētu izdzīvot un konkurēt mainīgajos ārējās vides apstākļos, profesionālās izglītības sistēmai ir jāspēj mainīties, veiksmīgi situācijas savas darbības attīstībai.
7. Izmantojot pārmaiņu vadības teorijas principus izglītības satura reformu vadīšanas procesā iespējams sekmēt veiksmīgu to īstenošanu.
8. Pārmaiņu vadība izglītībā izpaužas kā cilvēkresursu vadība pārmaiņu vidē.
9. Uzsākot pārmaiņu īstenošanu, viens no pārmaiņu dzīves cikla posmiem ir pretošanās pārmaiņām. Ja pretošanās ir izteikta, pārmaiņu īstenošana ir apdraudēta.
10. Lielākā daļa skolas pedagogu (85%) pārliecinoši atbalsta pārmaiņu ieviešanu skolā un saskata to nepieciešamību.
11. Skolotāji pārmaiņu ieviešanas vadības procesu vērtē neviennozīmīgi, jo kopumā 61% pedagogu to novērtē kā viduvēju un slikti, bet 3% kā ļoti sliktu. Tikai 36% skolotāju pārmaiņu vadības procesu vērtē kā labu un ļoti labu.
12. Pedagogi kā galvenos risinājumus pārmaiņu vadības procesa uzlabošanā skolā saskata komunikācijas un informācijas apmaiņas procesa uzlabošanu, ieviešamo inovāciju aktualitātes izskaidrošanu- praktisko nozīmīgumu un ieviešanas procedūru, kā arī nepieciešamību uzlabot apmācību un adaptācijas procesa efektivitāti inovāciju ieviešanā.
13. Pedagogi attieksmē pret inovācijām atzīst, ka izvērtē un izvēlas sev nepieciešamo, bet 24% skolotāju jauninājumus ar prieku un labprāt izmanto.

14. Skolotāji pārmaiņu ieviešanā skolā saskata tādus pozitīvos aspektus kā: iespēju dzīvot līdzī laimam un būt mūsdienīgam skolotājam, paaugstina skolotāju profesionalitāti un kompetenci un uzlabo ikdienas darba efektivitāti- ātrumu, operativitāti un pārskatāmību.
15. Skolotāj kā pārmaiņu vadības negatīvos aspektus saskata to, ka pārmaiņu ieviešanas procesā tiek zaudēts daudz laika, un darba laika palielināšanos pēc stundām.
16. Pedagogi kā būtiskākās ieviestās inovācijas pēdējo 5 gadu laikā, kas uzlabojušas viņu profesionālo darbību un darba vidi, saskata inovācijas IT un tehnoloģisko procesu pilnveidošanā, informācijas aprites uzlabošanā un komunikācijā, un mācību programmu un metodikas pilnveidē.
17. Vislielāko atbalstu un motivāciju pārmaiņu ieviešanas procesā- apmācībā, adaptācijā, ieviešanā un lietošanā pedagogi saņem no saviem kolēģiem- citiem skolotājiem, skolas vadības un savas ģimenes.
18. Pedagogi saskata nepieciešamību pēc izlabojumiem un pārmaiņām tādās jomās kā skolas darbības politika un stratēģija, psiholoģiskais klimats skolā, nepieciešami uzlabojumi skolas iekšējā komunikācijas sistēmā un darba kultūrā.
19. 22% skolotāju atzīst, ka saņem nepietiekamu informācijas apjomu, kas nepieciešams darbam, no atbalsta personā un skolas vadības. Arī informācijas aprītē starp pedagogiem nepieciešami uzlabojumi.
20. Gandrīz puse no aptaujātajiem skolotājiem uzskata, ka uzlabot skolā komunikāciju starp dažādiem skolas struktūrlīmeņiem nav nepieciešams, bet 31% skolotāju uzskata, ka nepieciešams uzlabot darbinieku savstarpējo komunikāciju visā skolā, 25% skolotāju akcentē skolas vadības komunikācijas ar skolotājiem uzlabošanas nepieciešamību.
21. Būtiskākie jautājumi, kuros pedagogiem ir nepietiekams informētības līmenis: kā skolā tiek pieņemti lēmumi, kas ietekmē viņu darbu, skolas vadības lēmumi kopumā, informācija par apmācības iespējām un trūkst informācijas par problēmām skolas darbā.
22. Skolotāju lojalitāte savai darba vietai ir vērtējama kā ļoti augsta, jo pedagogu lielākā daļa ir atzinuši savu piederību darba vietai.
23. Kopumā 77% skolotāju saskata savu profesionālo darbību Mārupes pamatskolā arī pēc 5 gadiem, tātad pedagogu jūtās piederīgi skolai un nav cita darba vai darba vietas meklējumos.
24. Inovācijas Mārupes pamatskolā ir saistītas ar jaunā mācību satura ieviešanu un vienotu uzvedības noteikumu ieviešanu.
25. Būtiskākas pārmaiņu vadības grūtības skolā ir skolotāju motivēšanā, pārliecināšanā par inovāciju nepieciešamību.

26. Lai pārmaiņu vadības procesi skolā noritētu sekmīgi, nepieciešams pārdomāts plāns-ieviešanas soļi, kas paredz skaidrošanas darbu, mērķu un sasniedzamo rezultātu vizualizēšanu, teorijas kopīgu apgūšanu.
27. Pedagogu attieksme pārmaiņu ieviešanā vērtējam kā atvērta un atbalstoša, jo pedagogi skolā pārsvarā ir gados jauni cilvēki.
28. Skolas gatavība no menedžmenta viedokļa inovāciju ieviešanai bija daļēja, jo nācās daudz ko apgūt inovāciju ieviešanas procesā, piemēram, apgūt koučinga pamatus.
29. Visvarīgākie pārmaiņu vadības elementi sekmīgai inovāciju ieviešanai skolā ir skaidra izpratne par konkrēto inovāciju nozīmi un nepieciešamību, kā arī skaidram ieviešanas plānam, kontroles un darbinieku motivācijas mehānismiem.
30. Pētījuma sākumā izvirzītā hipotēze: Pārmaiņu vadības process izglītības iestādē noritēs sekmīgi, ja:
 - pedagogi būs motivēti pārmaiņu ieviešanai;
 - pedagogiem būs pietiekams informācijas un izpratnes līmenis par inovāciju nepieciešamību pedagogiskā procesa un skolas darbības pilnveidē;
 - tiks izstrādāts detalizēts pārmaiņu vadības plāns, ir apstiprinājusies.

Priekšlikumi

1. Lai uzlabotu pārmaiņu vadības procesu skolā, ir nepieciešams attīstīt skolas administratīvo komandu – nepieciešams sekmēt vadības profesionālās kompetences cilvēkresursu vadībā, kas iekļautu skolā komandas vadīšanas pamatprincipus sekmējot sadarbību pedagogu vidū.
2. Ir nepieciešamas motivēt pedagogus iesaistīties ne tikai pedagoģiskā procesa īstenošanā un uzlabošanā, bet arī ar skolas attīstību kopumā saistītos procesos.
3. Skolas vadībai ir jānodrošina regulāru darba rezultātu izvērtēšanu un jaunu mērķu izvirzīšanu, tādā veidā motivējot un profesionāli atbalstot pedagogus. Nepieciešams nodrošināt kvalitatīvas pedagogu profesionālās pilnveides iespējas.
4. Lai paaugstinātu pedagogu apmierinātību ar pārmaiņu vadības procesu skolā, nepieciešams veidot dialogu un atgriezenisko saiti par ieviesto inovāciju lietošanas nozīmīgumu, iespējām un nepieciešamo pilnveidi: ieviešamo inovāciju aktualitātes izskaidrošanu-praktisko nozīmīgumu un ieviešanas procedūru.
5. Nepieciešams uzlabot apmācību un adaptācijas procesa efektivitāti inovāciju ieviešanā skolā, paredzot arī individuālas konsultācijas pedagogiem.
6. Komunikatīvie un informācijas aprites aspekti ir tās jomas, kurās ir nepieciešami būtiski uzlabojumi sekmīgam pārmaiņu vadības procesam skolā. Nepieciešams uzlabot skolas iekšējās komunikācijas procesu un informācijas nodošanas kanālus starp struktūrvienībām, it sevišķi starp skolas vadību un skolotājiem.
7. Skolas vadībai pārmaiņu vadības procesā pedagogiem ir jāsniedz ne tikai informatīvi tehnoloģiskais atbalsts, bet arī morālais- iedrošinot, motivējot izsakt uzslavas un novērtējot pedagogu ieguldīto laiku un darbu arī pēc stundām.
8. Skolas vadībai, izmantojot, piemēram, komandas saliedēšanas metodes, ir jārod efektīgākais veids kā uzlabot psiholoģisko klimatu skolā, iekšējo komunikāciju un darba kultūru. Autore iesaka organizēt korporatīvos pasākumus, sporta spēles, ekskursijas, lai veicinātu gan pedagogu piederību skolai, gan komandas saliedētību.
9. Inovāciju ieviešanas sākuma posmā nepieciešamas izstrādāt un saskaņot detalizētu pārmaiņu ieviešanas plānu, kas paredz ne tikai veicamās darbības, bet arī komunikāciju, iespējamās korekcijas un izmaiņas, galveno uzmanību vēršot uz komunikācijas kanālu un informācijas apmaiņas operativitāti.
10. Nepieciešams īstenot pārdomātu pārmaiņu vadību, laikus informējot izglītības iestādes par gaidāmajām izmaiņām un samazināt birokrātisko slogu un nodrošināt lielāku autonomiju izglītības iestādēm.

Literatūras un avotu saraksts

1. Boļšakovs, S. (2005) *Inovātīvā uzņēmējdarbība un tās finansēšanas aspekti*. Rēzekne: Rēzeknes Augstskola.
2. Boļšakovs, S. (2008) *Inovātīvā darbība* Rīga: Latvijā Izdevniecība "J.L.V. SIA."
3. Celma D.(2016) *Vadītājs un vadīšana izglītībā*. Rīga: RaKa.
4. Continuity, Consolidation and Change. *Towards a European era of vocational education and training*. (2009). European Centre for the Development of Vocational Training (CDEDFOF).
5. Čisčakova I. (2011) *Pārmaiņu vadība: Kā var skatīties uz pārmaiņām uzņēmumā?* Biznesa Psiholoģija. Nr.30, jūl.-aug. Pieejams: <https://biznesapsihologija.lv/wp-content/uploads/2018/09/BP30.pdf>
6. Davies, B. (2002). *Rethinking schools and school leadership for the twenty-first century: changes and challenges*. In: *The International Journal of Educational Management, Vol.16* (4), pp. 196-206. Pieejams: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0951->
7. Dāvidsone G. (2008) *Organizāciju efektivitātes modelis*. Jelgava: Jelgavas tipogrāfija.
8. Deivids M. Herolds, Donalds B. Fedors (2009). *Mainiet veidu, kā vadīt pārmaiņas*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests.
9. Dimza, V. (2003) *Inovācijas pasaulē, Eiropā, Latvijā*. Rīga: Latvijas Zinātņu akadēmijas Ekonomikas institūts.
10. Ešenvalde I. (2007). *Pārmaiņu vadība*. Rīga : Jāņa Rozes apgāds.
11. Ešenvalde I. (2008). *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Rīga: Merkūrijs.
12. Forands I. (2002). *Personāla vadība*. Rīga: Latvijas izglītības fonds.
13. Forands I. (2011). *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Rīga: Latvijas izglītības fonds.
14. Forands, I. (1999). *Vadītājs un vadīšana*. Rīga: Kamene.
15. Forands, I. (2010). *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Rīga: Latvijas izglītības fonds.
16. Fulans, M. (1999). *Pārmaiņu spēki: izglītības reformu virzieni*. Rīga: Zvaigzne ABC.
17. Harvard business review (2008). *Pārmaiņu vadība*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests.
18. Jeanny P. (2015) *Resistance to change in Organizations. Proceedings of the Multi disciplinary Academic Conference*.
19. Kalve I. (2005) *Apseglot pārmaiņu vējus*. Rīga: Turība, biznesa augstskola, 204 lpp.
20. Kotter, P., J. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. In: *Harvard Business Review March – April 1995*, Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation, pp. 60 – 67.

21. Latvijas Lauksaimniecības universitāte, ekonomikas fakultāte, uzņēmējdarbības un vadības katedra (2006). *Vadīšanas pamati*. Jelgava: Malnava.
22. Management extra (2002). *Vadīt pārmaiņas*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests.
23. Morrison, K. (1998). *Management Theories for Educational Change*. PCP Paul Champan Publishing.
24. Personāla vadības rokasgrāmata. Organizācijas procesu pilnveides stratēģijas. (2007) *Dienas Bizness*, Sējums 8.1.
25. Praude V. (2001). *Menedžments 1.grāmata. Trešais pārstrādātais un papildinātais izdevums*. Rīga: Vaidelote.
26. Šmite A. (1998). *Skolas vadītāja darbam. Pieredze, teorija, prakse*. Rīga: RaKa.
27. Šmite A. (2004). *Izglītības iestādes vadība. 1. daļa: Pedagoģis. Organizācija. Pārmaiņas*. Rīga: Raka.
28. Šmite A. (2004). *Izglītības iestādes vadība. IV daļa: Vadītājs izglītības sistēmā*. Rīga: Raka.
29. Tominens K. (2007). *Pārmaiņu vadības izcilības kritēriji*. Organizācijas novērošanas rokasgrāmata. Izdevējs: Benchmarking Ltd.
30. Ukolovs V., Mass A., Bistrjakovs I. (2006). *Vadības teorija*. Rīga: Jumava.
31. *Vadīšanas pamati* (2006) Mācību grāmata profesionālo studiju studentiem un maģistrantiem un lauku uzņēmēju kvalifikācijas paaugstināšanai, Rīga: Malnava.

Pielikumi

ANKETA

Lai izpētītu pārmaiņu/ inovāciju nozīmi skolas attīstībā un pedagogu profesionālās darbības uzlabošanā un pārmaiņu ieviešanas procesa skolā uzlabošanas nepieciešamību un iespējas, tiek veikts pētījums, kurā aicinu Jūs piedalīties un paust savu viedokli. Jūsu konfidencialitāti garantēju! Pētījuma rezultāti tiks atspoguļoti apkopotā veidā un analizēti mana bakalaura darba pētnieciskās daļas ietvaros.

1. Vai jūs kopumā atbalstāt pārmaiņu ieviešanu skolas darbības un pedagogiskā procesa uzlabošanā?

- jā, noteikti
- drīzāk jā
- drīzāk nē
- neatbalstu
- cits _____

2. Kā Jūs vērtējat pārmaiņu ieviešanas vadības procesu skolā?

- ļoti labi
- labi
- apmierinoši
- slikti
- ļoti slikti
- cits _____

3. Kādā veidā skola vadība var uzlabot pārmaiņu vadības procesu skolā?

- izskaidrojot pārmaiņu aktualitāti, praktisko nozīmību un ieviešanas procedūru
- uzlabojot komunikācijas un informācijas apmaiņas efektivitāti
- uzlabojot apmācību un adaptācijas procesa efektivitāti
- paredzot individuālas konsultācijas neskaidrību gadījumā
- cits _____

4. Kā Jūs kopumā attiecaties pret jauninājumiem un to ieviešanu savā dzīvē (IT tehnoloģijas, metodes u.tml.)?

- ar prieku, labprāt izmantoju
- izvērtēju un izvēlos sev nepieciešamos
- ja tos izmanto sabiedrība, tad man arī nekas cits neatliek
- mani tas neinteresē, ir labi tā, kā ir

5. Ko pozitīvu inovāciju ieviešana skolā dod jūsu profesionālajai darbībai?

(atzīmējiet vairākus variantus, ja nepieciešams)

- uzlabo ikdienas darba efektivitāti- ātrumu, operativitāti, pārskatāmību
- uzlabo/ paaugstina bērnu un skolotāju drošību
- uzlabo komunikāciju un informācijas apmaiņas operativitāti
- paaugstina vecāku iesaistīšanos bērnu audzināšanā un izglītošanā
- palielina ienākumus
- uzlabo darba vidi un apstākļus
- dod iespēju dzīvot „līdzī laimam” un būt mūsdienīgam skolotājam
- uzlabo savstarpējās attiecības ar kolēģiem
- paaugstina skolotāju profesionalitāti un kompetenci
- paaugstina manu konkurētspēju darba tirgū
- neko pozitīvu nedod
- cits _____

6. Kādi ir pārmaiņu ieviešanas skolā negatīvie aspekti, kas traucē Jums veikt darba pienākumus? (atzīmējiet vairākus variantus, ja nepieciešams)

- ieviešanas un apmācības procesā tiek zaudēts daudz laika
- rada liekas problēmas un stresu
- palielina darba laiku pēc stundām
- tādu nav
- Cits _____

7. Kuras no pēdējo 5 gadu laikā ieviestajām pārmaiņām skolā visbūtiskāk ir uzlabojušas Jūsu profesionālo darbību un darba vidi? (atzīmējiet vairākus variantus, ja nepieciešams)

- pārmaiņas darba drošības aspektā
- pārmaiņas informācijas aprites uzlabošanā un komunikācijā
- inovācijas mācību programmu un metodikas aspektā
- inovācijas IT un tehnoloģisko procesu pilnveidošanai
- inovācijas pedagogu profesionālās kompetences un darbības novērtēšanā
- vadības inovācijas - darba organizēšanas metožu ieviešana, uzdevumu strukturēšana
- nekas no iepriekš minētā
- Cits _____

8. No kā Jūs skolā saņemat vislielāko atbalstu un motivāciju pārmaiņu ieviešanas procesā- apmācībā, adaptācijā, ieviešanā, lietošanā? (atzīmējiet vairākus variantus, ja nepieciešams)

- no kolēģiem – citiem skolotājiem
- no savas ģimenes
- no direktora vietnieka mācību darbā
- no kolēģiem citās skolās
- no skolas vadības
- no skolēniem
- cits _____

9. Jūsprāt, kurās no minētajām jomām ir nepieciešami būtiski uzlabojumi un pārmaiņu risinājumi skolas darbības efektivitātes un pedagoģiskā procesa uzlabošanai? (atzīmējiet vairākus variantus, ja nepieciešams)

- skolas darbības politikā un stratēģijā
- skolas vīzijā, misijā, mērķos
- skolas personāla vadības procesos un dokumentācijā
- skolas personāla kvalifikācijas celšanā un izglītošanā
- skolas iekšējās komunikācijas uzlabošanā
- IT sistēmā un datu uzkrāšanas un aprites organizācijā
- skolas pamatrādītāju statistikas apkopošanas un analīzes sistēmā
- psiholoģisko klimats skolā
- darba kultūra skolā
- Cits _____

10. Kā Jūs vērtējat savu zināšanu un kompetences līmeni ieviesto pārmaiņu kontekstā?

- uzskatu savas zināšanas un kompetences par pietiekoši labām
- zināšanas varētu būt labākas
- uzskatu tās par vājām
- nezinu
- Cits _____

11. Kādos skolas struktūru līmeņos Jums ir nepietiekams informācijas apjoms darba veikšanai?

- no darba kolēģiem

- no direktora vietnieka mācību darbā
- no tehniskā personāla
- no skolas vadības
- no atbalsta personāla (psihologa, sociālā pedagoga)
- informācijas līmenis ir pietiekams visos skolas struktūrlīmeņos
- Cits _____

12. Kuros darbam nepieciešamās informācijas saņemšanas veidos (kanālos) ir nepieciešami uzlabojumi?

- tiešā saskarsme
- telefona sarunas
- papīra formātā saņemtā informācija
- elektroniskais pasts
- uzņēmuma mājas lapa/ iekšējais tīkls (Internets)
- no citiem darbiniekiem neformāli

13. Starp kādiem skolas struktūru līmeņiem ir nepieciešams uzlabot savstarpējo komunikāciju?

- skolas vadības komunikācija ar skolotājiem
- darbinieku savstarpējā komunikācija visā skolā
- nav nepieciešams neko uzlabot
- Cits _____

14. Kādos jautājumos Jūsu informētības līmenis ir nepietiekams, strādājot skolā?

- par Jūsu darba pienākumiem
- par atalgojuma veidošanas principiem, sociālajām garantijām
- par problēmām skolas darbībā
- par Jūsu darba vērtēšanas sistēmu
- par to, kā tiek pieņemti lēmumi, kuri ietekmē Jūsu darbu
- par izaugsmes iespējām
- par apmācības iespējām (kursi, semināri)
- par skolas vadības lēmumiem
- par svarīgiem jaunumiem skolas darbībā
- par skolas darbības mērķiem, funkcijām
- _____

15. Kā Jūs vērtējat savu lojalitāti pret darba vietu (skolu kurā strādājat) ?

- esmu uzticams un lojāls darbinieks

- drīzāk esmu lojāls nekā vienaldzīgs
- drīzāk esmu vienaldzīgs, kā lojāls
- es neciešu skolu , kurā strādāju, bet citas izvēles nav

16. Vai saskatiet savu profesionālo darbību Mārupes pamatskolā pēc 5 gadiem?

- jā
- nē
- drīzāk jā, nekā nē
- nezinu

17. Kāds ir Jūsu darba stāžs profesijā?

- līdz 1 gadam
- 1-5 gadi
- 5-10 gadi
- 11-15 gadi
- 15- 20 gadi
- 20 un vairāk gadi

18. Kāda ir Jūsu izglītība?

- augstākā, Bakalaura grāds
- maģistra grāds
- doktora grāds

19. Jūsu vecums:

- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-70 un vairāk

20. Jūsu ieteikumi skolas pārmaiņu vadības procesa uzlabošanai?

PALDIES PAR ATSAUCĪBU!

GALVOJUMS

Es, _____

apliecinu, ka darbs izstrādāts atbilstoši zinātniskās ētikas principiem.

Darbā izmantotā literatūra u. c. avoti norādīti literatūras u. c. avotu sarakstā.
Dažāda veida informācijai (atziņām, citātiem, attēliem, tabulām u. c.), kas iegūta no minētajiem avotiem, pētnieciskajā darbā un tā pielikumos norādītas atsauces.

Darba autors

(vārds, uzvārds)

(paraksts)

Datums: _____

IZZIŅA PAR AIZSTĀVĒŠANU

Bakalaura darbs izstrādāts

Latvijas Universitātes Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultātē

Ar savu parakstu apliecinu, ka darbs izstrādāts patstāvīgi.

Darba autors _____
(vārds, uzvārds, paraksts)

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai.

Darba zinātniskais vadītājs _____
(akadēmiskais amats, zinātniskais grāds, vārds, uzvārds,
paraksts)

Bakalaura darbs aizstāvēts

Pārbaudījuma komisijas 20__ .gada _____ sēdē, protokola Nr.

vērtējums _____
(vērtējums) (vērtējums vārdiem)

Valsts pārbaudījuma komisijas
priekšsēdētājs

(akadēmiskais amats, zinātniskais grāds, vārds, uzvārds)

(paraksts)