



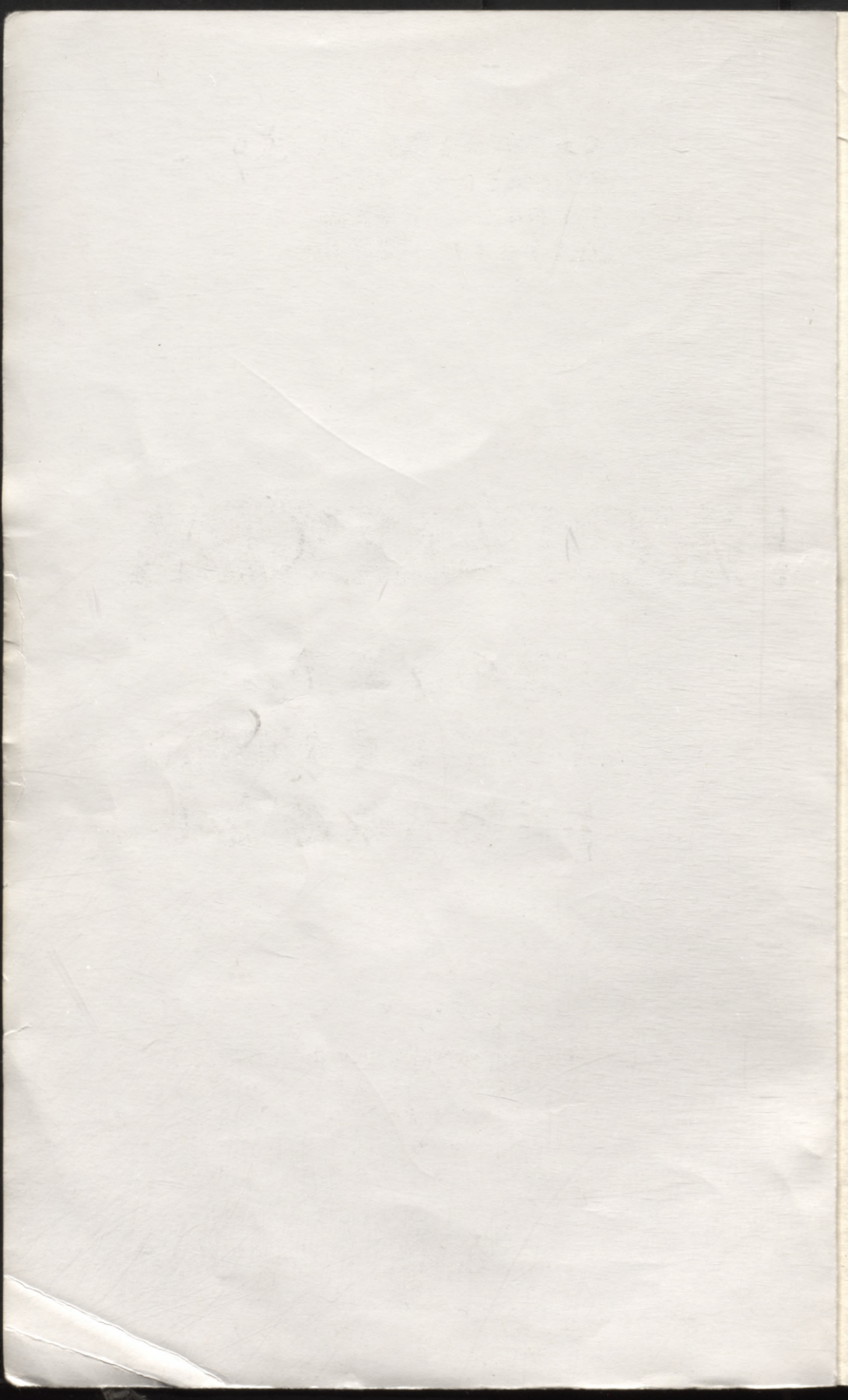
Raimonds Inne  
Ingrīda Gailīte  
Inese Lūse  
Oskars Zīds

# SKOLVADĪBA



- idejas,  
versijas,  
pieredze.





96-5  
26

030304283

Latvijas Nacionālā  
bibliotēka

L  
37

BEVADĀM.

Raimonds Inne  
Ingrīda Gailīte  
Inese Lūse  
Oskars Zīds

# SKOLVADĪBA

64 - idejas,  
155 versijas,  
152-160 pieredze.  
173

*2 pielik.*

Grāmata izglītības darba vadītājiem

**Raka**

ISBN 9984-558-4899-18-9

Latvijas Nacionālā  
BIBLIOTĒKA

0303045913

~~967324~~

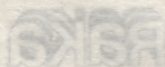
Raimonds Inne  
Ingrīda Ošlīte  
Inese Lūse  
Oskars Zīds

SKOLVADĪBA

- idejas,  
vērtības,  
pietieks.

Sastādītājs: Dr.paed. R.Inne  
Tehniskais redaktors: A.Eipurs  
Datortālikums: B. Puriņa  
Vāka noformējums: A.Inne

ISBN 9984-558-16-9



© R.Inne  
© RaKa

## IEVADAM.

Ja gribam raksturot šo laika sprīdi, kurā tapa un tiek izdots mūsu darbs, jāsaka, ka mūsu izglītības sistēma nenoliedzami pārdzīvo krīzi. Par to liecina lielais skolēnu skaits, kuri neapmeklē skolu, jauniešu neziņa par savu turpmāko dzīvi pēc vidusskolas beigšanas, izglītības satura un metožu problēmas, daudzās skolēnu, skolotāju un skolas vadības saskarsmes problēmas, skolas finansēšanas un skolotāju algu jautājums utt., utml. Daudzas no šīm problēmām iespējams ja ne atrisināt, tad vismaz daļēji noregulēt, nodrošinot **profesionālu** izglītības sistēmas vadību visos līmeņos. Tādēļ pēdējā laikā palielinājusies interese par skolvadību. Diemžēl ar literatūru skolu vadītāju izglītošanai ir trūcīgi.

Ar LU Pedagoģijas fakultātes Vadības skolas likvidēšanu 1992. gadā, mums, bijušajiem šīs skolas mācību spēkiem, radās doma vismaz daļu no savām idejām, pārdomām un pieredzes nodot citiem.

Mūsu autoru grupu vieno pamatideja – skolas vadītājs vispirms ir pedagogs, skolotājs. Zinām, ka pastāv arī citāds uzskats – skolas vadītājs ir uzņēmējs, skolas vadītāja darbība ir uzņēmējdarbība. Šī uzskata piekritējus nevarēsīm iepriecināt – mūsu grāmatā viņi neatradīs gaidīto.

Sākumā mūsu darba virsrakstam gribējām likt tradicionālo paskaidrojumu – mācību līdzeklis skolu vadītājiem. Taču tas skan ļoti didaktiski un mūs īsti neapmierināja. Kad manuskriptam jau praktiski bija pielikts punkts, manā rīcībā nonāca divas ļoti interesantas publikācijas. Pirmā no tām ir divu Cīrihes autoru grāmata<sup>1</sup>. Varu ieteikt izlasīt šo grāmatu katram, kurš interesējas par sociālās vadības jautājumiem. Taču mani interesēja kas cits – kā autori paši raksturo savu darbu. Autori grāmatas ievadā raksta, ka viņu grāmata nav domāta kā teorijas grāmata, tā nav arī mācību grāmata, tā nav recepšu grāmata, tā nav grāmata, kura adresēta vīriešiem vai sievietēm, tā ir grāmata **pārdomām un rīcībai**. Pilnīgi neapzināti Šveices kolēģi bija devuši raksturojumu arī mūsu iecerei, kaut arī satura ziņā grāmatas ir atšķirīgas. Tā radās mūsu darba nosaukums: **SKOLVADĪBA –idejas, versijas, pieredze** /Grāmata izglītības darba vadītājiem. Nevēlamies šajā darbā neko postulēt, vēl jo vairāk, uzspiest savas idejas kā patiesību pēdējā instancē, bet rosināt grāmatas lasītājus nopietni studēt skolvadības problēmas, radoši domāt un meklēt katrai konkrētai situācijai savu risinājumu.

Jau sākumā formulējām sava darba galveno ideju – skolas vadītājs ir pedagogs. Šīs idejas tālāku atbalstu guvām Alberta Millera-Šolla un Manfreda Priepkes grāmatā<sup>2</sup>. Sociālā vadīšana (Sozialmanagement), kur skolvadība ietilpst kā speciāls gadījums, balstās uz četrām kolonnām (balstiem):

1. meditāciju;

2. komunikāciju;
3. produktīvu darbību komandā;
4. darbinieku (dalībnieku) iesaistīšanu vadīšanā.

Šai idejai pilnībā piekrītam – ja sāk šķobīties viens no balstiem, nestabila kļūst visa vadības celtne. Šie četri vadīšanas virzieni ir ieskicēti arī mūsu darbā, taču derēja to izdarīt mērķtiecīgāk un pamatīgāk.

Abas ievadā minētās grāmatas mūsu darbā nav citētas un iekļautas literatūras sarakstā, taču liekas, ka reklāmu par viņām esmu devis.

Un tagad nedaudz par mūsu grāmatu. Grāmatu veido trīs daļas. Principā katru daļu veidoja un rakstīja viens autors, kurš pilnībā atbild par daļas saturu. Lai saglabātu katra autora individuālo izteiksmes stilu, tikpat kā neesam koriģējuši un rediģējuši iesniegtos manuskriptus. 1. un 2. daļa vairāk veltīta teorijas jautājumiem, kaut arī teorētiskās nostādnes mēģinātas skaidrot ar praktiskiem piemēriem no skolvadības prakses. 3. daļa veltīta skolu inspektore Ingrīdas Gailītes personīgās pieredzes izklāstam un analīzei, kā arī viņas vērojumiem mūsu valsts skolās un izglītības pārvaldes iestādēs. Katra no daļām ir sadalīta nodaļās, kas ir grāmatas pamatvienība – elements. Nodaļa aptver vienu noslēgtu tēmu, izvirza uzdevumus praktiskajiem darbiem, sniedz ilustrējošu materiālu pielikumu veidā, dod ieteicamās literatūras sarakstu. Grāmatas beigās kā pielikumu pievienojām atsevišķus likumdošanas aktus, kuri varētu izraisīt interesi skolu vadītājiem.

Lai atvieglotu grāmatas lietošanu, tekstu centāmiem ar apakšvirsrakstiem sadalīt sīkākās vienībās. Katrā nodaļā ir doti uzdevumi patstāvīgajam darbam – jautājumu, testu, anketu, praktikumu u.c. veidā. Praktisko daļu centāmiem vizuāli atdalīt no pārējā materiāla ar nelielu rāmi. Ja darba veikšanai Jums nepieciešama kolēģu palīdzība vai darbs ieplānots nelielā grupā – meklējiet sev domubiedrus un veidojiet nelielas darba grupas.

Bibliogrāfija veidota nodaļas ietvaros un sastāv no divām daļām:

- 1) izmantotā literatūra, kur nodaļas autors sniedz atsauces uz visiem darbā izmantotajiem avotiem, minot pat npublicētus darbus – rokrakstus, semināru materiālus, dažādus neoficiāli pavairotus darbus u.c.;
- 2) ieteicamā literatūra – literatūras avotus, kurus var sameklēt mūsu bibliotēkās.

Diemžēl, maz literatūras ieteikts svešvalodās. Vācu valodā lasošajiem vadītājiem var ieteikt Vācijā izdotu neiesietu lapu komplektu par skolas vadības jautājumiem, kura viens eksemplārs ir atrodams mūsu Izglītības un Zinātnes ministrijā<sup>3</sup>.

Daži vārdi par mūsu autoriem.

*Ingrīda Gailīte* – pedagogs praktiķis ar lielu pedagoģiskā un vadošā darba pieredzi, ilgstoši darbojusies kā skolas direktora vietniece, pašreiz – Aizkraukles rajona skolu valdes inspektore. Ilgus gadus vadīja nodarbības skolu vadītājiem LU Pedagoģijas fakultātes Vadības skolā. Labi pārzin skolu akreditācijas lietas. Labprāt organizē seminārus skolu

vadītājiem rajonos. Klausītāji uzteic Gailītes kundzes vadītās praktiskās nodarbības.

*Oskars Zīds* – pedagoģijas doktors, docents, LU Pedagoģijas fakultātes dekāns. Viens no Skolu vadītāju kvalifikācijas celšanas fakultātes (vēlāk Vadības skola) dibinātājiem 1978. gadā. Pēc specialitātes filozofs, tādēļ mūsu kopējā darbā uzņēmies grūtāko lomu – runāt par izglītības filozofiju un izglītības koncepciju laikā, kad šāda koncepcija oficiāli nav pieņemta. Labi pārzin ārvalstu pieredzi šajā jomā. Stažējies Kanādā.

*Inese Lūse* – LIZDA Rīgas pilsētas padomes juriste. Lūses kundzi kā autori uzaicinājām vienas nodaļas dēļ – par Darba likumdošanas kodeksa ievērošanu izglītības iestādēs. Juridiskus padomus šajā jomā var sniegt tikai profesionāls jurists un vēl labāk, ja viņš ir saistīts ar arodbiedrības darbu.

*Raimonds Inne* – pedagoģijas doktors, docents, mācību spēks Vadības skolā kopš tās dibināšanas 1978. gadā līdz tās likvidēšanai 1993. gadā. Pašreiz – Sociālā darba un sociālās pedagoģijas augstskolas Attīstība docents. Šīs grāmatas radīšanas iniciators un sastādītājs.

Jāpiebilst, ka vairākām teorētiskām nostādnēm grāmatā ir novitātes raksturs. Pats skolvadības jēdziens aplūkots plašāk nekā līdzšinējos teorētiskos darbos. Vadības stilu traktējums atsevišķos gadījumos lokalizēts skolu vadītāju vadības stila noteikšanai. Novitātes ir arī izglītības politikas, filozofijas un koncepcijas atsevišķu problēmu traktējumā.

Esam pateicīgi visiem tiem, kuri sniedza mums atbalstu šīs grāmatas tapšanā: Sociālā darba un sociālās pedagoģijas augstskolai *Attīstība*, Latvijas Pieaugušo izglītības apvienībai, izdevniecībai RAKA u.c.

Nododam savu ideju, versiju un pieredzes pārstāstus par skolvadības tēmu lasītāju vērtējumam. Ceram uz radošu un konstruktīvu domu apmaiņu. Atsauksmes, iebildumus un priekšlikumus lūdzam sūtīt šī krājuma sastādītājam:

Raimonds Inne  
Eiženijas ielā 1  
SDSP augstskola Attīstība  
Rīga LV - 1007

Raimonds Inne.

<sup>1</sup> Lotmar P., Tondeur E. Führen in sozialen Organisationen /Ein Buch zum Nachdenken und Handeln.-Bern: Verlag Paul Haupt, 1993.

<sup>2</sup> Müller-Scholl, A., Pripke, M. Sozialmanagement; zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen. -Neuwied; Kriftel; Berlin; Luchterhand, 1992.

<sup>3</sup> Neue Praxis der Schulleitung in Berlin, Brandenburg, Mecklenburg - Vorpommern, Sachsen, Sachsens - Anhalt, Thüringen. Dr Josef Raabe Verlags - GmbH, 1990.



# 1.

Raimonds Inne

## Skolvadības teorētiskie pamati

UZSTĀZU  
VADĪBAS  
PRAKSE

VADĪŠANA  
DABĀLĪN

SABIEDRĪBA

ERAZON

GAUVI  
NOVA

# 1.1. Skolvadība – pedagoģijas zinātnes nozare.

## 1.1.1. Skolvadības kā pedagoģijas zinātnes raksturojums.

### PEDAGOĢIJA KĀ ZINĀTNE

Pedagoģijas kā zinātnes nozares vēsture mērāma vairākos gadu simtos. 1632. gadā čehu domātājs un filozofs Jans Amoss Komenskis pabeidza rakstīt savu darbu "Lielā didaktika"(1). Šajā darbā J. Komenskim pirmajam izdevās iezīmēt viengabalainus mācību un audzināšanas darba teorētiskos pamatus, būtībā radīt jaunu zinātnes nozari – pedagoģiju. Pedagoģijas zinātnei attīstoties, izveidojusies vesela "zinātņu sistēma, kurā ietilpst vairākas relatīvi patstāvīgas zinātnes: vispārējā pedagoģija, audzināšanas teorija, didaktika, konkrētās metodikas, skolvadība, defektoloģija, pedagoģijas vēsture, salīdzināmā pedagoģija"(2).

Skolvadība kā pedagoģijas zinātnes nozare ir veidojusies pedagoģijas un vadības zinātņu integrācijas procesā. Tai ir savs pētīšanas objekts, savi pamatjēdzieni un savas pētīšanas metodes, kas raksturo skolvadību kā relatīvi patstāvīgu pedagoģijas nozari.

### VADĪŠANA DABĀ UN SABIEDRĪBĀ

Katrai mērķtiecīgai darbībai ir raksturīga vadīšana, tā ir objektīvās pasaules parādība. **Vadīšana ir vadības subjekta mērķtiecīga iedarbība uz vadāmo objektu, lai uzturētu objekta darbību kaut kādā noteiktā režīmā vai lai to pārveidotu jaunā stāvoklī.** Sociālā vadīšana aptver dažādas jomas – sabiedrības vadīšanu kopumā, valsts vadīšanu, ražošanas vadīšanu, sabiedriskās organizācijas vadīšanu utt. Izglītības sistēmas vadīšanu pēta skolvadība.

### SKOLVADĪBAS GALVENIE AVOTI

Skolvadība veidojas vairāku zinātņu un prakses integrācijas procesā. To veido četras galvenās daļas (skat. 1. zīm.):

1. Metodoloģiskos pamatus veido vadīšanas aspekti sabiedriskajās zinātnēs – filozofijā, socioloģijā, tiesību zinātnēs, ekonomikā, u.c.;
2. Vadīšanas zinātnes, kur ietilpst:
  - zinātnes, kuras pēta vadīšanas kopīgās pazīmes – kibernetika, sistēmu teorija u.c.,
  - zinātnes, kuras pēta atsevišķas vadīšanas problēmas – vadības psiholoģija, statistika, lēmuma pieņemšanas teorija u.c.,
  - konkrētās vadības zinātnes citās (nepedagoģiskās) sfērās;
3. Zinātnes par vadāmo objektu – tās ir pedagoģijas un psiholoģijas zinātnes dažādās apakšnozarēs, antropoloģiskās zinātnes u.c.;
4. Vadības prakse – dažāda līmeņa izglītības vadītāju (ministrijas

darbinieku, skolu vadītāju u.c.) praktiskā darba pieredze.

Šo četru bloku integrācijas rezultātā, kā integrētāju faktoru izvirzot vadīšanu, veidojas jauna kvalitāte – skolvadība. Skolvadība ir zinātnisku zināšanu sistēma, kura veido izglītības vadīšanas prakses teorētisko pamatu.

**METODOLOĢISKIE  
PAMATI:**

- vadīšanas aspekti  
sabiedriskajās  
zinātnēs

**VADĪŠANAS  
ZINĀTNES:**

- zinātnes, kas pēta  
vadīšanas kopīgās  
pazīmes,  
- zinātnes, kuras pēta  
atsevišķus vadīšanas  
aspektus,  
- konkrētās vadības  
zinātnes citās  
(nepedagoģiskās)  
sfērās

**ZINĀTNES  
PAR VADĀMO  
OBJEKTU:**

- pedagoģija,  
- psiholoģija

**IZGLĪTĪBAS  
IESTĀŽU  
VADĪBAS  
PRAKSE**

**SKOLVADĪBA**

1.1. zīmējums SKOLVADĪBA KĀ PEDAGOĢIJAS ZINĀTNES NOZARE

**SKOLVADĪBAS  
PĒTĪJUMA  
PRIEKŠMETS**

Skolvadības pētījuma objekts plašākā skatījumā ir izglītības iestāžu (skolu, citu mācību iestāžu, izglītības pārvaldes iestāžu u.c.) vadības process. Taču vadības atsevišķus aspektus aplūko arī vesela rinda citu zinātņu: tiesību zinātnes, ekonomika, vadības zinātnes u.c. No plašā pētījumu objekta tādēļ jāizdala skolvadības pētījuma priekšmets.

Cilvēki, darbojoties dažādās grupās un organizācijās, nonāk dažādās attiecībās un attiecībās. Attiecības veidojas atbilstoši uzņēmumā izmantotajām darbības tehnoloģijām, ražošanas un vadīšanas organizatoriskajām formām, ekonomiskajiem darbības apstākļiem, sociālajiem darba un sadzīves apstākļiem, darbinieku savstarpējām psiholoģiskajām attiecībām, to interesēm un darbībai kultūras jomā (3).

Dažādas attiecības rodas arī izglītības darba vadības procesā. Tās var būt pedagoģiskas, administratīvas, tiesiskas, ētiskas u.tml.

Vadot izglītības darbu, šīm attiecībām noteikti būs arī pedagoģisks skatījums vai aspekts, tās saturēs noteiktu pedagoģisku komponentu. Pedagoģiskas iestādes vadības procesā radušos attiecību pedagoģiskais komponents arī ir skolvadības pētījuma priekšmets. Neviena cita zinātne, arī pārējās pedagoģijas zinātnes nozares, šādā skatījumā vadības procesu neaplūko, tātad skolvadība ir relatīvi patstāvīga pedagoģijas nozare.

## SKOLVADĪBAS DEFINĪCIJA

Zinot skolvadības pētījuma objektu un priekšmetu, varam dot skolvadības definīciju. **Skolvadība ir pedagoģijas zinātnes nozare, kura pēta un pedagoģiski interpretē izglītības iestāžu vadības procesu un šajā procesā radušās administratīvās, pedagoģiskās, tiesiskās, darba, ētiskās u.c. attiecības.**

Šāda pieeja dod plašāku traktējumu skolvadības būtībai. Līdz šim par skolvadības darbības objektu uzlūkoja tikai skolas vadības procesu, norobežojoties no citu izglītības iestāžu vadības problēmām. Šī gadsimta pirmajā pusē pastāvēja jēdziens **skolturība**, ar vēl šaurāku skaidrojumu – praktiski padomi skolas uzturēšanas jautājumos.

## SKOLVADĪBA KĀ ZINĀTNES STRUKTŪRA

Skolvadība kā vienota nozare ir maz pētīta. Galvenie pētījumi un publikācijas ir veltītas konkrētiem vadības prakses jautājumiem. Vispār pieņemts uzskats par skolvadības kā zinātnes saturu un struktūru nepastāv.

Skolvadība kā pedagoģijas zinātnes apakšnozare definēta, par pamatu nosakot pētījuma objektu un priekšmetu. Uzskatām, ka pētījuma objekts un priekšmets ir pamats arī skolvadības strukturizācijai. Tādā gadījumā skolvadība sastāv no šādiem galvenajiem komponentiem:

- skolvadības metodoloģija un teorētiskie pamati;
- valsts izglītības sistēmas vadība un galvenās vadības institūcijas;
- mācību iestādes iekšējā vadība.

Tālāka strukturizācija var notikt šo trīs galveno bloku ietvaros. Piemēram: trešajā blokā var būt nodaļas par dažāda veida izglītības iestāžu vadību – sākot ar pirmskolas iestādi un beidzot ar augstskolu.

Tā kā skolvadība ir tikai relatīvi patstāvīga zinātne, tad, lai nesadrumstalotu pedagoģijas zinātne, atsevišķi jāizdala tikai skolvadībai specifiskais – problēmas, kuras saistītas ar vadišanu. Piemēram: skolvadības vēstures problēmas iekļaujamās pedagoģijas vēstures nozares struktūrā nevis radāmas kā jauns komponents skolvadības ietvaros.

## SKOLVADĪBAS

### PAMAT- PRINCIPI

Katrai teorijai, katrai zinātnes nozarei jābūt savai galvenajai idejai, savam izejas punktam, kurš tiek izmantots zinātnes likumsakarību interpretācijai, praktisko darbības normu noteikšanai. Šo zinātnes galveno ideju, izejas punktu, pamattēzi sauc par principu. Zinātnes nozares (apakšnozares) pamatprincipus nosaka teorētiski un praktiski pamatotas prasības (zinātnes mērķi un uzdevumi, pētījuma objekta specifika, prakses pieredze u.c.), taču ir arī sava subjektīvisma piedeva, vārdam "principis" ir dota arī otra nozīme: "Cilvēka iekšējā pārliecība, kas nosaka viņa darbību" (2).

Skolvadības pamatā liekami šādi pamatprincipi:

- humānisms;
- zinātniskums;
- demokrātiskums.

Šie trīs galvenie principi ir tie, kuri gan izmantojami skolvadības teorētisko koncepciju skaidrošanai, gan arī nosaka jebkura vadītāja darbību. Uz šo trīs pamatprincipu bāzes var veidot veselu principu sistēmu – pamatprincipus sadalot principos un katra principa analizēšanai nosakot konkrētas rīcības normas. Šie principi darbojas savstarpējā saistībā, viens otru papildina un savstarpēji savijas.

## SKOLVADĪBAS

### METODES

Jebkuru zinātni raksturo arī savas pētīšanas metodes. "Metode, noteikta mērķa sasniegšanas uzdevuma risināšanas veids; esamības teorētisko un praktisko apguves paņēmieni kopums" (2). Skolvadība ir lietišķa zinātne, tās zinātniskās izstrādes kalpo izglītības vadišanas pilnveidošanai. Skolvadības metodes tādēļ sadalāmas divās lielās grupās:

- zinātniskās pētīšanas metodes skolvadības objekta izpētei;
- praktiskas vadišanas metodes, kuras savā darbībā lieto vadītāji praktiķi.

Tā kā skolvadība ir integrāla zinātne, tad tās zinātniski pētnieciskā darbā tiek izmantotas socioloģijas, psiholoģijas, pedagoģijas, kā arī citu to zinātņu metodes, no kurām veidojas skolvadība. Protams, šīs metodes tiek pārveidotas un pielāgotas skolvadības pētījuma objektam un pētīšanas uzdevumiem. Piemēram, tādu pētīšanas metodi kā *novērošana* izmanto gan socioloģiskos, gan psiholoģiskos, gan pedagoģiskos u.c. pētījumus. Katram no šiem novērojumiem ir sava specifika, mēs runājam par psiholoģisku novērojumu, socioloģisko novērojumu un pedagoģisku novērojumu. Novērojums ir arī skolvadības pētīšanas

metode ar savu specifiku, kuru nosaka pētīšanas priekšmets, pētījuma mērķi un uzdevumi. Tāpat tas ir ar pārējām zinātniski pētnieciskajām metodēm, kuras lietojam skolvadības pētījumos.

Otra lielā metožu grupa ir vadīšanas metodes, metodes, kuras izmanto vadītājs, realizējot izvirzītos vadīšanas mērķus un uzdevumus (3). Vadīšanas metodes ir cieši saistītas ar vadīšanas principiem un būtībā ir principu realizēšanas veids. Mērķa sasniegšanai parasti tiek izmantotas vairākas metodes vienlaikus – vesels metožu kopums. Ir iespējama dažādu metožu variantu izvēle, vienas metodes aizstāšana ar otru. Vadītājam jāprot izraudzīties visveiksmīgāko, visefektīvāko metožu sakopojumu, tādēļ viņam labi jāzin un jāpazīst dažādas vadīšanas metodes un metodikas. Vienota vadības metožu klasifikācija nepastāv. Klasificēšanu var izdarīt pēc noteiktas pazīmes, tādēļ arī klasifikācijas varianti var būt vairāki. Piedāvājam vienu no iespējamiem vadības metožu uzskaitījuma variantiem (skat. tabulu).

#### IZGLĪTĪBAS IESTĀDES VADĪBAS METODEDES.

1.1. tabula

Klasifikācijas pazīme	Metodes, metožu grupas
Vadītāja iedarbības veids	<ul style="list-style-type: none"> <li>- administratīvās               <ul style="list-style-type: none"> <li>stimulēšana, motivēšana,</li> <li>deleģēšana</li> <li>reglamentēšana, piespiešana</li> </ul> </li> <li>- instruktīvās, metodiskās</li> </ul>
Izpildāmā vadības funkcija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analīzes metodes;</li> <li>- metodikas vadības lēmuma pieņemšanai,</li> <li>- plānošanai;</li> <li>- organizatoriskās darbības metodes;</li> <li>- kontroles metodes;</li> <li>- regulēšanas un stimulēšanas metodes;</li> </ul>
Vadāmā objekta un vadīšanas uzdevuma raksturs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pedagoģiskās;</li> <li>- psiholoģiskās, sociālpsholoģiskās;</li> <li>- socioloģiskās;</li> <li>- statistiskās;</li> <li>- ekonomiskās;</li> <li>- u.c.</li> </ul>

Aplūkojot tabulu, jāsecina, ka metodes, kuras tiek izmantotas tikai vadīšanā, ir administratīvās metodes. Pārējās metodes ņemtas un pielāgotas no citu zinātņu, galvenokārt pedagoģijas un psiholoģijas, pētišanas metožu arsenāla. Parasti sīkāk skolvadībā metodes aplūko, analizējot atsevišķas vadības funkcijas. Katras funkcijas veikšanai nepieciešams savs specifisks metožu kopums.

Piemēram, veicot skolā pedagoģiskā procesa iekšējo kontroli, izmantojam pedagoģijas pētišanas metodes – novērošanu, interviju, anketēšanu, dokumentu analīzi, ekspertu vērtējumu u.c.

Zinātniski pamatotu un pārbaudītu metožu lietošana, vadot skolu, nodrošina zinātniskuma principa realizēšanu.

## SKOLVADĪBA KĀ STUDIJU DISCIPLĪNA

Skolvadība kā studiju disciplīna ir iekļauta dažādos skolu vadītāju izglītošanas pasākumos – pedagoģijas maģistru studijās – apakšnozarē **skolvadība**, dažādos tālākizglītībasursos u.c. Pedagoģijas fakultātes studentiem pēdējā laikā skolvadība tiek piedāvāta kā izvēles disciplīna. Skolvadība principā tiek studēta uz augstākās izglītības bāzes.

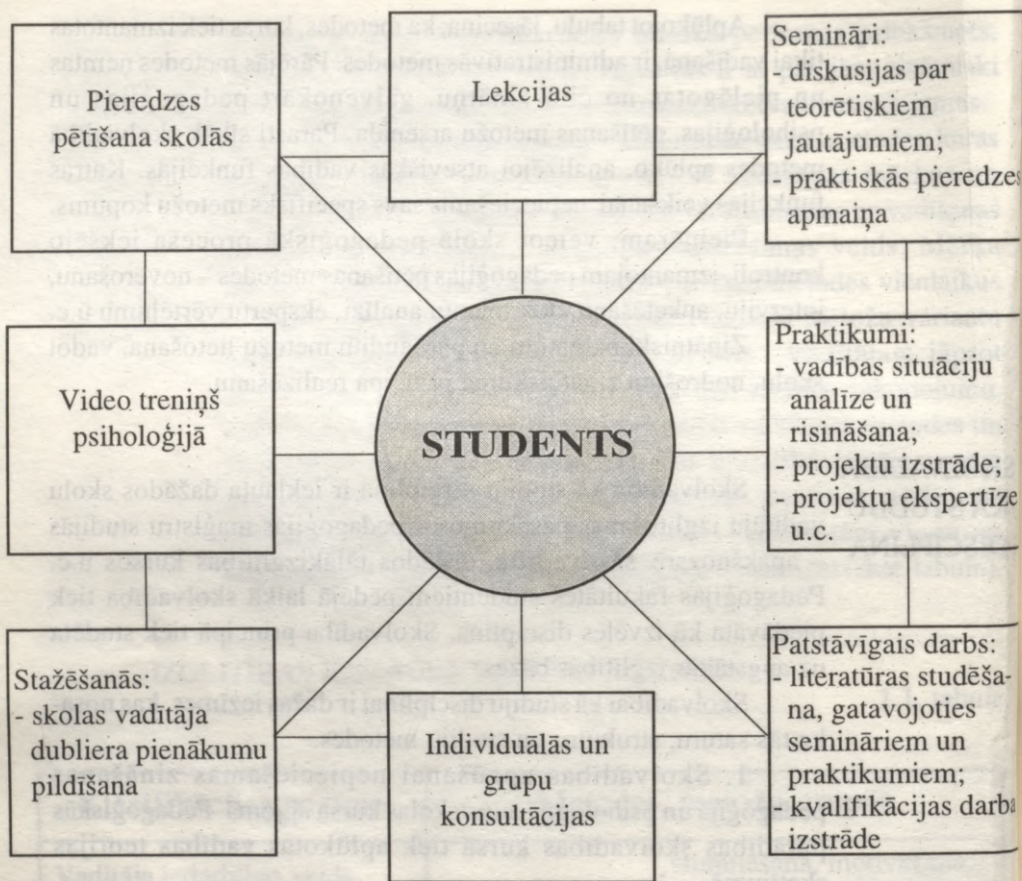
Skolvadībai kā studiju disciplīnai ir dažas iezīmes, kas nosaka tās saturu, struktūru un studiju metodes.

1. Skolvadības apgūšanai nepieciešamas zināšanas pedagoģijā un psiholoģijā augstskolas kursa apjomā. Pedagoģiskās parādības skolvadības kursā tiek aplūkotas vadības teorijas skatījumā.

2. Papildus skolvadības kursā jāiekļauj disciplīnas (vai atsevišķas tēmas), kuras pedagoģisko studiju laikā nav apgūtas. Piemēram: vadības teorija, likumdošanas pamati, ekonomika u.c.

3. Skolvadības kursa didaktiskais uzdevums nav dot studentiem gatavus priekšrakstus kā rīkoties konkrētā vadības situācijā, bet dot metodi pareizā vadības lēmuma pieņemšanai un realizēšanai.

4. Tā kā skolvadības studenti ir skolotāji, skolu vadītāji u.c. cilvēki ar darba pieredzi, izmantojamas visas pieaugušo pedagoģijā pazīstamās metodes. (skat. 2. zīm.) Galvenā studiju forma nebūt nav lekcija. Studiju procesa centrā atrodas students – pieaudzis cilvēks, kuram ir zināma izvēles brīvība studiju metožu un formu izvēlē.



## 1.2. zīmējums GALVENĀS STUDIJU FORMAS.

### 1.1.2. Vadības teoriju rašanās un attīstība.

Vadības darbībai ir sena un interesanta vēsture. Tā sāka veidoties un attīstīties, rodoties darba dalīšanai. Atsevišķi pētnieki uzskata, ka par vadīšanas rašanos var uzskatīt 5. gadu tūkstoši pirms Kristus dzimšanas, kad senie šumeri izgudroja ķīlu rakstu, radot iespēju dažādu faktu fiksēšanai. Tomēr vadīšana kā zinātne radās mūsu gadsimta sākumā, kad izveidojas tā saucamā **klasiskā vadības skola**.

FREDERIKS  
TEILORS  
1856-1915

Klasiskās vadības skolas pamatā ir trīs lielas teorijas. Viena no tām – zinātniskās vadības teorija, kura balstās uz amerikāņu inženiera Frederika Teilora (Frederick W. Taylor) darbiem. Kā uzņēmuma darbības mērķi F. Teilors izvirza darba ražīguma paaugstināšanu, kas ir izdevīga gan uzņēmējam, gan strādniekam. Uz praktisku mērījumu, jaunu racionālu darba rīku ieviešanas un izmantošanas pamata Teilors izstrādāja 4 darba organizācijas pamatprincipus:

1. Vecās, tradicionālās, praktiski radušās metodes ir jāaizstāj ar zinātniski pamatotām, izpētītām un racionālākām;
2. Balstoties uz zinātniskiem kritērijiem, tiek noteikta strādnieka atbilstība izraudzītajam amatam, strādnieku mācīšana un trenēšana;
3. Sadarbības izveidošana starp saimniekiem un strādniekiem;
4. Atbilstoša darba sadale starp administrāciju un strādniekiem.

MAKSS  
VĒBERS  
1864-1920

Otra klasiskas vadības skolas sastāvdaļa ir birokrātijas teorija. Vislielāko ieguldījumu šīs teorijas izstrādē un attīstībā ir devis Berlīnes universitātes sociologs profesors M. Vēbers (Max Weber) (4). Birokrācija ir sociāla grupa, kas veic vadības darbu, tās rašanos nosaka objektīvs pamats – darba dalīšana, vadišanas darbs atdalās no izpilddarba. M. Vēbers saskata sekojošas birokrātijas pamatiezīmes un priekšrocības:

1. Uz stingriem likumiem balstīta kompetence;
2. Stingri noregulēta administratīvā hierarhija;
3. Mūsdienu apstākļiem atbilstoša profesionālā kvalifikācija;
4. Administratīvas vadības bezpersoniskums.

Birokrātijas pretrunīgo stāvokli jau saskatīja pats M. Vēbers – no racionāla varas līdzekļa birokrācija pati var kļūt par varu, pie kam "demokrācija kā tāda neizbēgami, bet negribot veicina birokra-  
tizēšanos, pati būdama birokrātijas varas pretiniece" (5). M. Vēbers šeit izeju saskata – birokrātijas darbības pakļaušanu stipras politiskās valdības un vadības kontrolei.

HENRIJS  
FAIJOLS  
1841-1929

Trešā klasiskās vadības skolas sastāvdaļa ir Francijas kalnrūpniecības inženiera Henrija Faijolas (Henri Fayol) dibinātā administratīvā skola (4). Galvenais H. Faijolas nopelns ir tas, ka viņš pirmais vadību izvirza kā īpašu pētījuma objektu. Viņš noteica piecas vadības funkcijas:

- plānošana;
- organizēšana;
- vadības lēmuma pieņemšana;
- kontrole;
- koordinēšana,

kā arī nosauca 14 universālus vadīšanas principus.

Klasiskās vadības skolas teorijas papildināja tālāk virkne pazīstamu zinātnieku un praktiķu.

H. Emersons (Harrington Emerson) formulēja darba ražīguma 12 pamatprincipus un pirmoreiz norādīja uz kompleksas pieejas nepieciešamību.

L. Urviks (Lyndall Urwick) papildināja un paplašināja uzskatus par vadīšanas pamatprincipiem, izstrādāja rekomendācijas organizācijas praktiskai izveidei.

Daudzi no klasiskās vadības skolas ieteikumiem, principiem u.c. nav zaudējuši savu aktualitāti vēl šodien. Klasiskās vadības teoriju kritizē galvenokārt par to, ka šajā teorijā maz vērības vēltīts cilvēkam kā personībai. 30 gados sākās plaša pētījumu sērija Harvardas profesora Eltona Meijo (Elton Mayo) (1889 - 1949) vadībā. Šo pētījumu rezultātā rodas jauna **teorija "cilvēcisko attiecību skola"** (4).

## HOTORNA EFEKTS

Empīriskā pētījuma ceļā pētnieki mēģināja noskaidrot fizisko darba apstākļu ietekmi uz ražīgumu. Eksperiments tika veikts ar Western Elektrik strādnieku grupām Hotornā. 13 gadu ilgā eksperimentā neizdevās pierādīt produktivitātes pieauguma atkarību no darba apstākļu uzlabojuma. Izrādījās, ka strādniekiem bija savi uzskati un motīvi, vadoties pēc tiem, darba grupas apzināti kontrolē un nosaka produktivitātes pieaugumu (Hotorna efekts). Darba ražīgums ir atkarīgs no psiholoģiskā un sociālā klimata strādnieku vidū, no neformālo grupu izveides un šo grupu līderu darbības. Stingras hierarhiskās pakļautības vietā, ko atzīst klasiskā vadības teorija, cilvēcisko attiecību skola koncentrē uzmanību neformālām struktūrām, darbinieku vajadzībām un motīviem, respektīvi, koncentrē uzmanību uz cilvēku.

## DUGLASS MAK- GREGORS TEORIJA - X

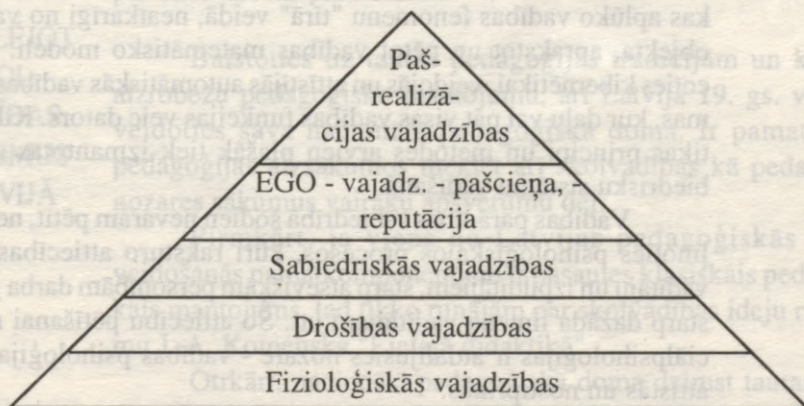
"Cilvēcisko attiecību" skolas teorētiskos pamatus piecdesmitajos, sešdesmitajos gados izstrādājis Duglass M. Makgregors (6). Viņš raksturoja divas galvenās pieejas vadīšanas organizēšanai. Pirmā no pieejām, kuru D. M. Makgregors apzīmēja ar teoriju X, apgalvo, ka cilvēkā ir jau iedzimta nepatika pret darbu, tāpēc viņam nepieciešama pārliecināšana, kontrole, pat draudi un sodīšana. Šāds pieņēmums par cilvēka darbu, diemžēl, arī šodien valda daudzu vadītāju uzskatos. Balstoties uz šādu pieņēmumu par cilvēka dabu, vadību var realizēt ar vienu no pieejām – "cietu" vai "mīkstu" (skat. tabulu).

Pieeja	Vadītāja darbība	Vadāmo sagaidāmā atbildes reakcija
cietā	piespiešana, tieša novērošana, cieša uzvedības kontrole, draudi, sodi	rodas pretdarbība – pazeminās darba ražīgums, antagonisms, slēpta vadības mērķu sabotāža u.c.
mīkstā	tiekšanās pēc saskaņas, atsevišķu prasību apmierināšana, atļaušana, "tēvišķa" aizrādīšana, pamācīšana	vienaldzīga attieksme pret uzņēmumu, gaida atlaides

Kā redzam no tabulas, neviena no pieejām nedod jūtamu efektu. Praksē vadītāji cenšas atrast vidusceļu – stingru, bet taisnīgu vadišanu. D. M. Makgregors uzskata, ka kļūdaini ir teorijas X pamatpieņēmums par cilvēka dabu, kuru nepieciešams mainīt. Šīs problēmas risināšanā D. M. Makgregors pamatojas uz psihologa Abrahama Maslova darbu par cilvēku darbības motīviem.

**ABRAHAMAS MASLOVS**

Jebkuras personības rīcības pamatā ir dažādas vajadzības, tās ir cilvēka aktivitātes galvenais avots. Vajadzības rosina personību meklēt tās piepildīšanas ceļus un kļūst par darbības iekšējiem rosinātājiem – motīviem. A. Maslovs pētīja cilvēku vajadzības un motīvus un klasificēja cilvēku vajadzības pēc to svarīguma 5 līmeņos (skat. 3. zīm.).



1.3. zīmējums A. MASLOVA CILVĒKA VAJADZĪBU KLASIFIKĀCIJA.

Augstākā līmeņa vajadzības nekļūst pietiekami nozīmīgas, iekams netiek apmierinātas zemākā līmeņa vajadzības. Taču, ja, piemēram, fizioloģiskās vajadzības tiek regulāri apmierinātas, tad cilvēka uzvedībā nozīmīgas kļūst augstāka līmeņa vajadzības. "Apmierināta vajadzība nav motivējums" (6).

## TEORIJA Y

Teorija par "cietu" un "mikstu" pieeju ("pātagas un medus rauša teorija") darbojas, līdz cilvēks sasniedzis noteiktu dzīves līmeni. Ja viņa uzvedību motivē augstākās vajadzības, šī teorija vairs nedarbojas. D. M. Makgregors izvirma otru teoriju par cilvēka dabu un vadīšanas organizāciju – teoriju Y. Šī teorija apgalvo: "Cilvēki pēc savas gribas nav pasīvi un nepretojas organizācijas vajadzībām – viņi tādi kļūst atbilstoši darba pieredzei organizācijā" (6). Vadības uzdevums – organizēt darbu tā, lai cilvēki varētu realizēt savus mērķus un motivus organizācijas nolūku īstenošanā.

Teorijas X nomaina ar teoriju Y nenorit gludi, to kavē iesakņojušās tradīcijas, birokrātijas apzinātā pretošanās, zināma inerce un kūtrums. Pāreja no teorijas X uz teoriju Y saistīta ar tādiem jēdzieniem un darbībām kā motivēšana, decentralizācija, deleģēšana u.c.

## SISTĒMU TEORIJA UN KIBER- NĒTIKA

Jaunus virzienus vadības teorijas un prakses attīstībā ienesa jaunu zinātņu nozaru rašanās. Šī gadsimta 30. gadu beigās austriešu biologs Ludvigs fon Bertalanfi (Ludwig von Bertalanffy) nodibināja vispārīgo sistēmu teoriju – zinātnes nozari, kura veido vadības teorijas un vadītāja praktiskās darbības metodoloģisko pamatu.

1948. gadā nāca klajā amerikāņu matemātiķa Norberta Vīnera (Norbert Wiener) grāmata "Kibernētika", kas iezīmēja sākumu jaunai vadības zinātnei. Kibernētika attīstījās kā zinātne, kas aplūko vadības fenomenu "tirā" veidā, neatkarīgi no vadāmā objekta, aprakstot un pētot vadības matemātisko modeli. Pateicoties kibernetikai, veidojās un attīstījās automātiskās vadības sistēmas, kur daļu vai pat visas vadības funkcijas veic dators. Kibernētikas principi un metodes arvien plašāk tiek izmantotas arī sabiedrisku sistēmu vadīšanā.

Vadības parādības sabiedrībā šodien nevaram pētīt, neiedziļinoties psiholoģiskajos procesos, kuri raksturo attiecības starp vadītāju un izpildītājiem, starp atsevišķām personībām darba grupā, starp dažāda līmeņa vadītājiem utt. Šo attiecību pētīšanai no sociālpsiholoģijas ir atdalījusies nozare - vadības psiholoģija, kura attīstās un nostiprinās.

Arvien bagātāku praktisko materiālu uzkrāj dažādu līmeņu vadītāju empīriskā pieredze un lietišķi pētījumi.

### 1.1.3. Daži skolvadības teorijas vēstures aspekti.

Skolvadības teorētiskais apskats būtu nepilnīgs, ja nebūtu parādīta šīs pedagoģijas nozares vēsturiskā izveidošanās, attīstība un nākotnes perspektīves. Pētot skolu vēstures problēmas un pedagoģiskās domas attīstību Latvijā, skartas ir arī skolvadības problēmas. Pētījumos, kas veltīti atsevišķiem skolvadības jautājumiem, parasti ir parādīta arī dotā jautājuma vēsturiskā attīstība. Diemžēl nav nopietnu zinātnisku pētījumu par skolvadības kā pedagoģijas nozares veidošanos un attīstību Latvijā kopumā.

Sistemātiska skolvadības vēstures izklāsta vietā tādēļ aprobežošos ar atsevišķu aspektu ieskicēšanu tēžu veidā.

J. A. KOMENSKIS

UN SKOL-  
VADĪBA

Skolvadības teorijas attīstība ir cieši saistīta ar skolas un pedagoģijas teorijas attīstības tendencēm. Viens no pirmajiem darbiem pedagoģijas vēsturē, kur sistematizēti izklāstītas pedagoģijas nozīmīgākās atziņas, ir J. Komenska darbs "Lielā didaktika" 1657. gadā (1). Lai gan darba nosaukumā ietverts tikai vienas pedagoģijas nozares - *didaktika* (mācību teorija) nosaukums, darbā iztirzātas arī audzināšanas teorijas, metodikas un pat skolvadības problēmas. Protams, savā darbā J. A. Komenskis nelieto skolvadības terminu, taču kaut vai dažu nodaļu nosaukumi liecina par to saturu, piemēram: "XXVI- Par skolas disciplīnu (180 lpp.). XXXII- Par vispārēju un pilnīgu skolas organizāciju (204 lpp.)". Pilnīgi pamatoti var apgalvot, ka skolvadības sākumi sastopami jau J. A. Komenska darbos.

Ir pamats arī citu pedagoģijas dižgaru darbos meklēt atziņas par skolvadības problēmām.

MEKLĒJOT  
SKOL-  
VADĪBAS  
SĀKUMUS  
LATVIJĀ

Balstoties uz tautas pedagoģijas tradīcijām un klasisko aizrobežu pedagoģisko mantojumu, arī Latvijā 19. gs. vidū sāk veidoties sava nacionālā pedagoģiskā doma. Ir pamats šajos pedagoģijas aizsākumos meklēt arī skolvadības kā pedagoģijas nozares sākumus vairāku apsvērumu dēļ.

Pirmkārt, ja viens no Latvijas pedagoģiskās domas veidošanās pamatkomponentiem ir pasaules klasiskais pedagoģiskais mantojums, tad tikko runājām par skolvadības ideju risinājumu J. A. Komenska "Lielajā didaktikā".

Otrkārt, nacionālā pedagoģiskā doma dzimst tautas atmodas periodā līdz ar visas nacionālās kultūras atdzimšanu un attīstību. Viens no tautas atmodas virzieniem ir vērsts nacionālās skolas veidošanai, tās darbības nostiprināšanai un attīstībai.

Treškārt, tautas pašapziņas celšanā aktīvi iesaistās tā laika

inteliģence, viņu vidū daudzi skolotāji un skolu vadītāji. Minēšu tikai dažus, visiem pazīstamus vārdus (7):

Atis Kronvalds (1837 - 1875), pedagogs, valodnieks, publicists, no 1873. g. skolotājs Vecpiebalgas draudzes skolā. 1869. un 1870. g. piedalās un organizē Vidzemes skolotāju konferenci;

Jānis Cimze (1814 - 1881), Vidzemes skolotāju semināra vadītājs no 1839. - 1881. gadam;

Auseklis (1850 - 1879), dzejnieks, skolotājs Jaunpiebalgā, Cēsis, Lielvārdē. Krājuma "Paidagoģiskā gadagrāmata" 1876. g. izdevējs;

Fricis Brīvzemnieks (1846 - 1907), Tautskolu inspektors no 1887. - 1904. gadam, literāts, publicists; skolu revīziju laikā pauž skolās progresīvas idejas, pats sniedz paraugstundas.

## PIRMIE IZDEVUMI SKOLVADĪBĀ LATVIJĀ 1919 - 1940

Viena no pirmajām publikācijām, kur latviešu valodā iztirzāti skolvadības jautājumi, ir 1919. gadā izdotā Kārļa Dēķena "Rokas grāmata pedagoģijā" (8). Grāmatas ievadā autors starp dažādām pedagoģijas nozarēm min arī skolturību - "Praktiskus aizrādījumus skolotājiem dod Skolturība" (8, 4. lpp.). Skolturības jautājumiem šajā rokasgrāmatā veltīta vesela nodaļa no 174.-229. lpp. Šīs nodaļas saturs galvenokārt veltīts skolas uzturēšanas jautājumiem (no šejienes arī termins - skolturība; skolas uzturēšana), lūk daži paragrāfu virsraksti: "Skolas gaiss", "Apkurināšana", "Apgaismošana" u.c. Taču parādās arī atsevišķi paragrāfi, veltīti skolas vadības pedagoģiskajām problēmām, piemēram: "Skolotājs", "Bibliotēkas", "Vecāku vakari un konferences" u.c.

Izveidojoties un attīstoties pedagoģiskajiem preses izdevumiem, par skolvadības (skolturības) jautājumiem bieži raksta žurnālos "Izglītības Ministrijas Mēnešraksts" (1920-1939), "Mūsu nākotne" (1922-1934) u.c.

Interesi no skolvadības viedokļa izraisa Aleksandra Dauges priekšlasījums 1924. gada augustā, kurš vēlāk izdots atsevišķā brošūrā ar nosaukumu "Skolas ideja un tautas audzināšanas uzdevumi" (9). A. Dauge parāda skolas vietu un lomu sabiedrībā: "Skolas ideja ir izglītības ideja. Skolai viscaur jābūt izglītības idejā" (10, 5 lpp.).

Daudz šajā laikā tiek izstrādāti dažādi direktīvi dokumenti par skolu - nolikumi, noteikumi u.c., kuri publicēti presē un pat iespiesti pedagoģijas grāmatās. Diemžēl nopietnu pētījumu par skolvadības jautājumiem šajā laika periodā nav, līdz ar to nav arī pamatīgu publikāciju.

**SKOLVADĪBA BIJUŠAJĀ PADOMJU SAVIENĪBĀ** Noliedzams ir fakts, ka bijušajā Padomju Savienībā skolvadības problēmām tika veltīta liela vērība. Par to liecina daudzie pētījumi skolvadībā pat doktora disertāciju līmenī un ļoti plašais publikāciju skaits, gan par teorētiskām, gan praktiskām skolvadības problēmām. Plaši pētītas un apzinātas ir arī skolvadības vēstures problēmas. 1982. gadā tika izdots grāmatā M. Kondakova pētījums – "Skolvadības teorētiskie pamati" (10), kas dod pārskatu par skolvadības teorijas attīstību Krievijā, vēlāk PSRS, sākot no 19. gs. beigām. Interesi izraisa progresīvo krievu pedagogu un kultūras darbinieku – K. Ušinska, N. Pirogova, N. Korfa u.c. uzskati skolvadības jautājumos.

Padomju laika izdevumi skolvadībā joprojām ir sastopami mūsu bibliotēku plauktos un skolvadības jautājumos pašreiz ir gandrīz vienīgā pieejamā literatūra mūsu skolu vadītājiem. Izmantojot Padomju laikā izdotos skolvadības materiālus, ir jāņem vērā daži apsvērumi:

1. Skolvadība vairāk kā jebkura cita pedagogijas nozare tika ideoloģizēta. Kā viens no skolvadības pamatprincipiem tika pasludināts partejiskuma princips. Līdz ar to radās zinātniski pētījumi valdošās partijas politikas attaisnošanai, bieži vien pretēji zinātnes objektīvajiem likumiem. Jebkurš vadonis bija arī skolvadības (vadības) speciālists – obligāti citējams.
2. Netika popularizēta un praktiski nebija pieejama literatūra par vairākām vadības zinātnēm – kibernetiku, sistēmu teoriju, vadības psiholoģiju u.c. Tika noklusēti arī sasniegumi vadības zinātnēs citās (nepedagoģiskās) sfērās.
3. Nebija pieejama ārzemju skolu vadītāju pieredze.

Šo apsvērumu dēļ padomju laika skolvadības izdevumi jālasa un jāvērtē ar kritisku attieksmi. Tas pats attiecas arī uz izdevumiem par skolvadību Latvijā tajā laika periodā.

## **SKOLVADĪBA LATVIJĀ NO 1940. GADA**

Vadības zinātne rūpniecībā, kā jau atzīmējām, veidojās šī gadsimta sākumā. Šīs jaunās idejas gandrīz neskāra skolas vadības jautājumus. Skolvadība attīstījās patstāvīgi kā aprakstoša zinātne, kas aprobežojās ar rekomendācijām, metodiskiem ieteikumiem, kā rīkoties vienā vai otrā vadības situācijā. Latvijā 40.-60. gadi raksturojas ar to, ka tiek popularizēta un nekritiski pieņemta skolvadības pieredze Padomju Savienībā. Daudz no krievu valodas tulkotu rakstu par skolvadības problēmām tiek publicēti žurnālā "Padomju Latvijas skola", izdotas pat atsevišķas grāmatas(11). Iepriekšminēto apsvērumu un aprakstošā stila dēļ šie darbi nevar izraisīt nopietnu zinātnisku un praktisku interesi mūsdienās.

Skolvadības attīstība Latvijā sākās ar 60.-70. gadiem, kad

arī līdz mums nokļūst tādas zinātnes nozares kā kibernetika un sistēmu teorija, kas veido skolvadības metodoloģisko bāzi. Skolvadības pētījumos sāk plašāk izmantot pedagoģijas pētīšanas metodes, rodas pirmie mēģinājumi matemātiskas statistikas izmantošanā u.c.

Mēģināšu iezīmēt galvenos soļus Latvijas skolvadības attīstībā un parādīt tos pētījumus, kuriem, atmetot "obligāto ideoloģisko uzslāņojumu", ir zināma nozīme vēl mūsdienās.

1. Skolotāju kvalifikācijas celšanas izstitūts publicē E. Birkmaņa brošūru "Pedagoģiskā darba vadīšanas jautājumi" 1969. g. (12).

Tas ir pirmais mēģinājums zinātniski skaidrot vadīšanas problēmas, pielietot vadības teoriju savas pieredzes izvērtēšanā. Zināmu laiku šī brošūra ir rokasgrāmata vadības problēmās.

2. 1973. gadā par Skolotāju kvalifikācijas celšanas institūta Vadošo darbinieku kabineta vadītāju sāk strādāt O. Sametis, kurš izvērsē plašu metodisku un organizatorisku darbību skolu vadītāju vidū, uzsāk pirmos zinātniskos pētījumus skolvadībā, galvenokārt par vadības darba zinātniskās organizācijas jautājumiem. SKCI Vadošo darbinieku kabinets kļūst par organizatorisko un zinātnisko centru skolvadībā Latvijā.

3. SKCI VDK un tā vadītājs O. Sametis kļūst par organizatoru regulāru zinātnisku darba zinātniskās organizācijas konferenču rīkošanā 1977., 1981., 1986. g., kurās piedalās zinātnieki un praktiķi ne tikai no Latvijas, bet arī no visas toreizējās Padomju Savienības. Tiek publicētas konferences dalībnieku uzstāšanās tēzes. Veidota izdevuma sērija par DZO.

4. Tiek izstrādātas un aizstāvētas zinātņu kandidātu disertācijas pedagoģijā – apakšnozarē *skolvadība*: A. Builis, R. Inne, L. Šilņeva, R. Sprūdža u.c.

5. Pie Latvijas Universitātes 1978. gadā tiek nodibināta Tautas izglītības organizatoru sagatavošanas un kvalifikācijas celšanas fakultāte ar dekānu J. Galviņu priekšgalā. Fakultāte rīko 8 nedēļu kursus skolu vadītājiem – gada laikā apmācot apmēram 300-350 skolu vadītājus. Nedaudz vēlāk pie fakultātes tiek izveidota skolvadības katedra.

6. 1980. gadā pirmo reizi latviešu valodā iznāk grāmata "Skolvadība" (13).

Grāmata gan nav sistemātisks skolvadības kurss, to veido fakultātes mācību spēku A. Buīļa, R. Innes, J. Galviņa, O. Sameša lekciju konspekti.

7. Ar 1989. gadu fakultātē tiek uzsākta profesionālu skolu vadītāju sagatavošana gada neklātienesursos pēc pašu fakultātes mācību spēku izstrādātas programmas un iniciatīvas. Kursu beidzēji

saņem diplomu par skolas vadītāja kvalifikācijas iegūšanu. Ar 1992. gadu līdztekus profesionālajām studijām kursantiem dota iespēja iegūt arī pedagoģijas maģistra akadēmisko grādu. 1993. gadā 16 skolas vadītāji bez profesionālā diploma saņem arī pedagoģijas maģistra diplomu.

Pēc vairākkārtējas reorganizācijas fakultāte 1993. gadā tiek likvidēta un slēgta.

8. Šodien LU Pedagoģijas fakultātes maģistrantiem ir iespēja iegūt pedagoģijas maģistra grādu skolvadības apakšnozarē neklātienēs studiju veidā.

9. LU Pedagoģijas fakultātes studentiem kurss "Skolvadība" ir izvēles kurss. Docents A. Builis ir sagatavojis un 1993. gadā atkārtoti tiek izdots metodisks līdzeklis "Skolvadības pamati"(14).

10. 1993. gadā darbu uzsāk Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskola.

## SKOL- VADĪBAS PROBLĒMAS ŠODIEN

Skolvadība kā jebkura zinātnes nozare aug, paplašinās un turpina attīstīties. Bez pretenzijām uz galīgo patiesību mēģināšu ieskicēt šodienas aktuālākās skolvadības zinātnes un prakses problēmas:

1. Jāturpina nostiprināt un attīstīt skolvadības kā pedagoģijas zinātnes apakšnozares konceptuālie un metodoloģiskie pamati. Šajā darbā pirmoreiz ir dots jauns skolvadības būtības traktējums, paplašināts pētījuma objekts un priekšmets, dota jauna pieeja, nosakot skolvadības kā zinātnes nozares un kā studiju disciplīnas struktūru.
2. Jāveic dziļi un pamatīgi skolvadības vēstures pētījumi, neatraujot tos no vispārējā pedagoģijas vēstures konteksta.
3. Daudz neskaidrību ir skolvadības terminoloģijas jomā, šis jautājums prasa nopietnus pētījumus divu zinātņu – skolvadības un valodniecības saistījumā.
4. Praktiski un arī teorētiski risināms jautājums ir skolu vadītāju izglītošana – studiju saturs, formas, metodes.
5. Sakarā ar mūsu valsts politiku attiecībā uz ierēdniecību, skolvadībā aktuāla ir problēma – demokrātija un birokrātija, centralizācija un decentralizācija.



### Ieteicamās tēmas patstāvīgiem pētījumiem.

1. Izglītības pamatproblēmas un to risinājums Latvijā 20.-40. gados.
2. Jānis Rainis – Latvijas Republikas izglītības ministrs.
3. Publikāciju izvērtējums par noteiktu skolvadības tēmu Latvijā 20.-40. gados (60.-90. gados).
4. Skolu vadītāju izglītošanas problēmas Latvijā un kādā no ārvalstīm (Dānijā, ASV, u.c.) – salīdzinošais aspekts.



### Jautājumi un uzdevumi.

1. Raksturojiet sīkāk skolvadības pamatprincipus – humānisms, zinātniskums, demokrātiskums.
2. Pieņemsim, ka valdība skolas direktoram piešķirusi ierēdņa statusu – izsaki savu viedokli par šo faktu.
3. Vai skolvadība ir teorētiska vai lietišķa zinātne, pamatojiet savu viedokli.
4. Mēģiniet izstrādāt savu variantu skolvadības kā studiju disciplīnas struktūrai, pamatojiet to.
5. Varbūt jūs esat lasījis kādu interesantu darbu par skolvadību (var būt svešvalodā), pastāstiet arī mums interesantākās šī darba idejas.



### Izmantotā literatūra.

1. Komenskis J. A. Lielā didaktika -R: Zvaigzne, 1992.–231 lpp.
2. Enciklopēdiskā vārdnīca / 1., 2. sējums -R: 1991.
3. Līdumnieks A. Vadišana -Ogre: Valsts Administrācijas skola, 1994.–162 lpp.
4. Allan Pagh, Ivan Lind Hansen – Management -Latvia/Lekciju konspekts arodskolu direktoru semināram -R: Rokraksts, 1993.–245 lpp.
5. Valstiska cilvēka kanons -R. Avots, 1990.–245 lpp.
6. Duglass M. Makgregors Ražošanas vadība un cilvēku vajadzības //Alter-EGO 1993. Nr. 2. un 3.
7. Pedagoģiskā doma Latvijā līdz 1890. gadam -R.: Zvaigzne, 1991.–230 lpp.

8. Dēķens K. Rokas grāmata pedagoģijā -R: Kultūras balss, 1919. 174-229 lpp.
9. Dauge A. Skolas ideja un tautas audzināšanas uzdevumi -R: Valters un Rapa, 1924.-29 lpp.
10. Кондаков М. И. Теоретические основы школоведения -М.: Педагогика, 1982. - 191 с.
11. Novikovs I. Mācību un audzināšanas darba organizēšana skolā -R: LVI, 1953.-357 lpp.
12. Birkmanis E. Pedagoģiskā darba vadišanas jautājumi -R: IM SKCI, 1969. - 115 lpp.
13. Skolvadība /A. Buiļa red. -R: Zvaigzne, 1980.-240 lpp.
14. Builis A. Skolvadības pamati -R: LU, 1993.-147 lpp.



### Ieteicamā literatūra.

1. A. Builis Skolvadības pamati -R: LU, 1993.-147 lpp.
2. Demokrātijas pamati: Grāmata vispārizglītojošām skolām. -R: Zinātne, 1993.-239 lpp.
3. Līdumnieks A. Vadišana Ogre: Valsts Administrācijas skola, 1994.-162 lpp.
4. Менеджмент в управлении школой / Под ред. Т. Шамовой -М.: Магистр, 1992. - 230 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. -М.: Дело ЛТД, 1995. - 704 с.

## 1.2. Vadības teorija un skolvadība.

Skolvadības metodoloģisko pamatu veido arī zinātnes, kuras pēta vadīšanas vispārīgās, kopējās pazīmes – kibernetika, sistēmu teorija u.c. Šo zinātņu izmantošana teorētiski pamato izglītības sistēmas vadīšanas procesu, nodrošina zinātnisku pieeju skolvadības praktisko problēmu risināšanā. Daudzas no šīm teorijām skolotājam ir svešas, daudzi termini neskaidri un tiek nepareizi traktēti.

Šis nodaļas uzdevums ir populārā veidā skaidrot skolas vadītājiem atsevišķus vadības teorijas jēdzienus un principus, ciktāl tas nepieciešams skolas vadības pamatu izpratnei.

### 1.2.1. Sistēma un tās struktūra.

#### SISTĒMAS SASTĀVS

Aplūkosim galvenās pazīmes, kuras raksturo objektu kā sistēmu (2; 4).

Jebkuru sistēmu iespējams sadalīt komponentos un elementos, kas veido sistēmas sastāvu. Komponenti ir sistēmas daļa, kuru iespējams tālāk dalīt; elements ir sistēmas minimālais komponents, tās dalīšanas robeža.

Sistēmas sadalījums komponentos un elementos atkarīgs no mūsu skatījuma un uzdevuma, kādu mēs izvīzām, pētot sistēmu. Piemēram, Latvijas izglītības sistēma ietver sevī tādus komponentus kā augstākās izglītības sistēma, vispārējās izglītības sistēma, arodizglītības sistēma utt. Aplūkojot valsts politiku kopumā, tālākas dalīšanas rezultātā mēs nonāksim līdz izglītības sistēmas elementam – skolai vai mācību iestādei.

Taču skola ir sarežģīta sistēma, kuru, ja mūsu pētījumam izvēlamies citu mērķi, atkal varam dalīt, nonākot līdz elementam. Ja mūs interesē mācību un audzināšanas darba formas skolā, elements ir klase. Ja skatījuma mērķis ir analizēt pedagoģiskā procesa komunikatīvos aspektus – elements ir pāris – skolēns un skolotājs.

Parasti sociālās sistēmas sastāvu veido četras komponentu grupas – lietas; cilvēki un cilvēku grupas; procesi un garīga rakstura komponenti – idejas, mērķi, motīvi u.c.

Jebkuras sociālās sistēmas pamatkomponents ir cilvēks, pārējie komponenti iegūst jēgu tikai mijiedarbībā ar cilvēku.

**SISTĒMAS STRUKTŪRA** Elementi sistēmā ir savstarpēji saistīti, atrodas mijiedarbībā. Sistēmas elementi, to savstarpējā mijiedarbība, izvietojums laikā un telpā, veido sistēmas struktūru. Sistēmas darbības rezultāts atkarīgs gan no sistēmas sastāva (satura), gan struktūras. Vadītājam bieži vien, lai panāktu ielānoto rezultātu, iznāk iedarboties uz sistēmas struktūru.



**Piemērs.**

*Jaunajam skolas direktoram nav iespējams izmainīt skolas sastāvu (skolēnu, skolotāju, skolas materiālo bāzi u.c.), tādēļ, lai uzlabotu mācību un audzināšanas darba rezultātu, jāmaina skolēnu un skolotāju attieksme pret darbu, mācībām, savstarpējās attieksmes skolas vadības, skolotāju un skolēnu starpā u.c., respektīvi, jāiedarbojas uz skolas kā sistēmas struktūru.*

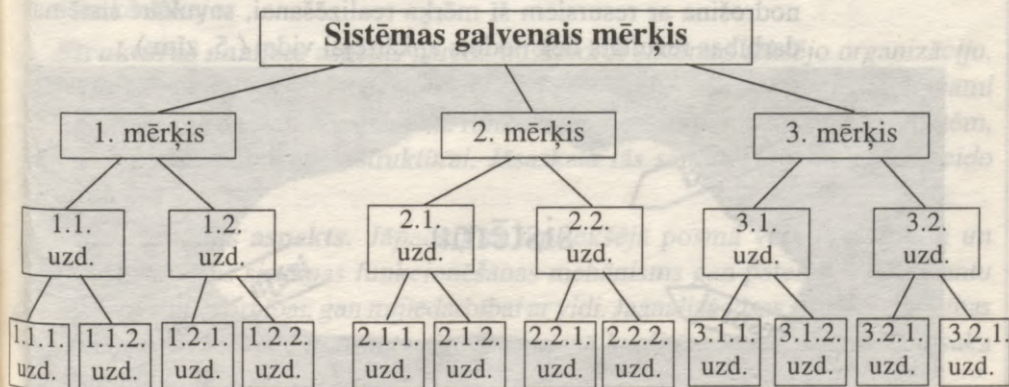
**SISTĒMAS VESELUMS** Pateicoties elementu mijiedarbībai, veidojas sistēma kā veselums ar **kvalitatīvi jaunām īpašībām**. Šis sistēmas integratīvais raksturs, kurš nosaka, ka sistēma nav vienkārši tās elementu summa, bet ir jauna kvalitāte, ir sistēmas pamatīpašība. Sistēmas kā veseluma jauno kvalitāti nosaka mijiedarbība starp sistēmas elementiem, respektīvi, sistēmas struktūra.

Saistījumam starp sistēmas elementiem var būt dažāds raksturs – tās var būt informatīvas saites, ekonomiskās saistības, funkcionālas saites, pakļautības saites u.c.

Saites jeb mijiedarbības, kuras visus sistēmas elementus vieno kopā kā veselumu, sauc par sistēmveidojošām saitēm.

Sistēmas darbībai ir savs noteikts mērķis. Katram no sistēmas elementiem ir sava funkcionāla slodze, savi uzdevumi sistēmas kopējo mērķu realizēšanā. Sistēmu raksturo visu funkciju un uzdevumu saskaņotība, kurus apvieno šis vienotais mērķis.

Kopējo mērķu konkretizēšana uzdevumos katram sistēmas elementam veido tā saucamo "mērķa koku" (skat. 4. zīm.).



1.4. zīmējums. MĒRĶU SADALĪJUMS SISTĒMĀ.

Izmaiņas kādā no sistēmas elementiem var radīt izmaiņas citos elementos, tās var atstāt iespaidu uz visas sistēmas darbību kopumā.

Sistēma darbojas kā vienots, saskaņots "ansamblis". Vienots mērķis ļoti bieži ir arī sabiedrisku sistēmu veidojošā saite.

Sistēmās, kur stingri izteikta un ievērota vadības hierarhija, sistēmveidojošās saites var būt arī pakļautības saites.

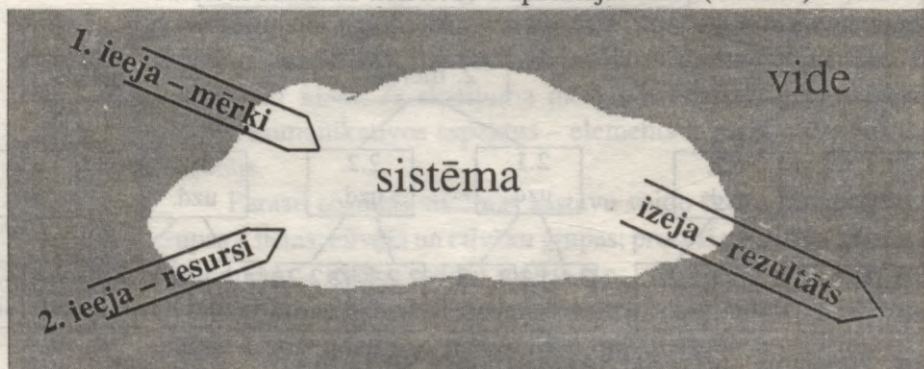
## SISTĒMAS HIERARHIJA

Sistēmas komponents pats var būt patstāvīga sarežģīta sistēma, kā arī dotā sistēma var ietilpt citā augstākas kārtas sistēmā kā komponents. Tā veidojas lielas hierarhiskas sistēmas. Analizēt kādas sistēmas darbību nav iespējams, nemeklējot sakarības starp doto sistēmu un šai sistēmai augstākas, zemākas un vienādas kārtas sistēmām. Sevišķi tas izpaužas analizējot vadības procesus, kur darbojas pakļautības attiecības. Kādai lielai sistēmai ir raksturīga **koordinācija** – darbības saskaņošana pa horizontāli starp vienādo līmeņu sistēmām un **subordinācija** – sakari, kuri veidojas hierarhiskā sistēmā pa vertikāli.

## SISTĒMA UN VIDE

Kā sevišķi sarežģīta sistēma jāanalizē sabiedrība kopumā. Jebkura sociāla sistēma pastāv un funkcionē sabiedrībā, tā ir sabiedrības sastāvdaļa un kā tāda atrodas mijiedarbībā un mijsakarbībā ar citām sabiedriskām sistēmām un veidojumiem. Sabiedrības dzīvi nosaka dažādi faktori – bioloģiskie, ģeogrāfiskie, demogrāfiskie, ekonomiskie, kultūras u.c. Sabiedrība kopumā un tās dzīvi noteicošie faktori veido jebkuras sociālās sistēmas "**apkārtējo vidi**".

Sociāla sistēma ir nosacīti norobežota apkārtējās vides daļa. Neviena sistēma nevar pastāvēt bez saiknes ar apkārtējo vidi. Kibernētika uzskata, ka sistēmai ar vidi jābūt saistītai vismaz ar trīs kanāliem – vide nosaka sistēmas darbībai noteiktu mērķi un nodrošina ar resursiem šī mērķa realizēšanai, savukārt sistēmas darbības rezultāts tiek nodots apkārtējai videi ( 5. zīm.).



5. zīmējums SISTĒMA UN VIDE.

Sistēmu, kura ar apkārtējo vidi saistīta tikai ar trīs kanāliem, sauc par **slēgtu sistēmu**. Ja uz sistēmu apkārtējā vide iedarbojas arī citādi – sistēma ir **atklāta**. Tāda stingra sistēmu klasifikācija slēgtās un atklātās iespējama tikai fizikālu sistēmu ietvaros. Sabiedrības sistēmas var būt vairāk vai mazāk atklātas. Skola kā sistēma ir atklāta sistēma, jo uz pedagoģisko procesu skolā iedarbojas daudzi un dažādi "vides" faktori.

## SISTĒMISKA PIEEJA

Pazīt konkrētu sistēmu nozīmē prast raksturot šīs sistēmas galvenās īpašības: sastāvu, struktūru, integratīvās īpašības, sistēmveidojošās saites, iekšējo hierarhiju, saikni ar apkārtējo vidi u.c.

Metodoloģisku virzienu, ja zinātniskās izziņas procesā aplūkojam objektu kā sistēmu, sauc par **sistēmisku pieeju**. Tā vērsta objekta veseluma atklāšanai, tajā pašā laikā parādot tā daudzveidīgās sakarības gan pašā objektā, gan ar apkārtējo vidi.

Sistēmiska pieeja ir ne tikai zinātniskas pētīšanas viens no metodoloģiskiem virzieniem, bet plaši tiek izmantota arī skolu vadītāju praktiskā darbībā.



### Piemērs.

*Parādīsim vienu no sistēmiskas pieejas variantiem, kuru apraksta Čeļabinskas profesors I. Konarževskis (4).*

*Nosacīti sistēmiskas analīzes procesu var sadalīt četros galvenajos aspektos, kuri ir savstarpēji saistīti, viens otru turpina un papildina:*

- 1. Morfoloģiskais aspekts.** *Veicot pētījumu šajā aspektā, mēs noskaidrojam sistēmas sastāvu – no kādiem komponentiem un elementiem sastāv sistēma. Galvenā darbības metode – analīze, lielākos blokus sadala sīkākos, sarežģītos vienkāršākajos.*
- 2. Struktūras analīzes aspekts** *paredz noskaidrot sistēmas iekšējo organizāciju, kā arī elementu saistījuma veidu ar vidi. Pētot elementu saistījumu, neglābjami nonākam pie dažādu komponentu funkcionēšanas un tām jaunajām kvalitātēm, kuras rodas, pateicoties struktūrai. Jāsaskata tās saites, kuras pamatos veido struktūru.*
- 3. Funkcionālais aspekts.** *Jāpadziļina iepriekšējā posmā veiktie pētījumi un jānoskaidro visas sistēmas funkcionēšanas mehānisms gan pateicoties elementu iekšējai mijiedarbībai, gan mijiedarbībai ar vidi. Ja analizē visas sistēmas darbības "integrālais efekts", jānoskaidro sistēmas jaunā kvalitāte kā veselums. Jānosaka sistēmu veidojošie sakari.*

4. **Ģenētiskais aspekts** – pēta sistēmas izcelšanās un rašanās mehānismu un, galvenais, prognozē tās attīstību nākotnē.

Sistēmiska pieeja ir kompleksa pētīšanas metode, tās gaitā šie aspekti darbojas vienībā – tie viens otru papildina.

Tālāk I. Konarževskis sniedz šādu sistēmiskas analīzes "algoritmu":

1. Noskaidrot analizējamo problēmu.
2. Analizējamo objektu uzlūkot kā sistēmu.
3. Noteikt analīzes mērķi.
4. Sadalīt objektu sastāvdaļās – komponentos, elementos.
5. Kvalitatīvi un kvantitatīvi raksturot elementus.
6. Izdalīt sistēmu veidojošās saites.
7. Izanalizēt un novērtēt elementu saistījumu sistēmā.
8. Raksturot sistēmas hierarhisko saistījumu (subordinācija).
9. Raksturot elementu funkcijas un funkciju saistījumu.
10. Raksturot sistēmas elementu saistījumu pa horizontāli (koordinācija).
11. Analizēt sistēmas sakarus ar apkārtējo vidi.
12. Saskatīt sistēmas elementu un funkciju integratīvās īpašības, parādīt jaunās kvalitātes iezīmes.
13. Salīdzināt funkcijas mērķus un rezultātus, raksturot tās efektivitāti.

?

## UZDEVUMS.

1. Pamēģiniet šo algoritmu izmantot kādai skolas sistēmas analīzei.
2. Novērtējiet doto "algoritmu", varbūt to vajag papildināt, uzlabot?

## 1.2.2. Sistēmas vadīšana.

### KIBERNĒTIKA

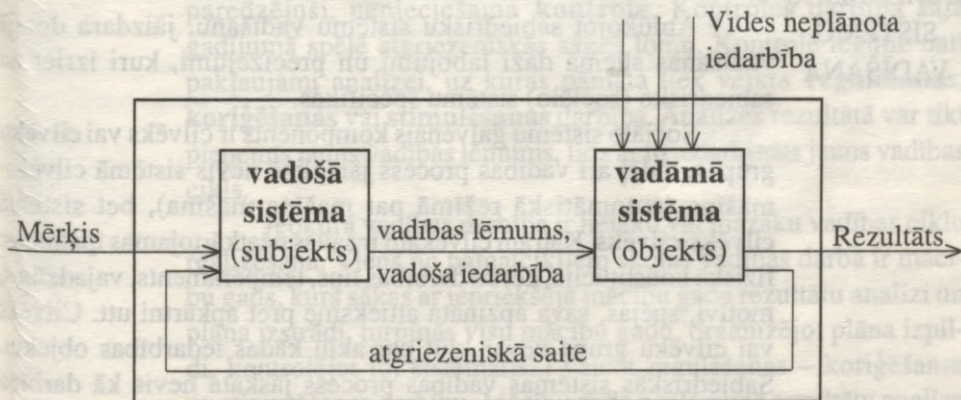
#### - VADĪBAS ZINĀTNE

Lai sarežģīta sistēma varētu normāli darboties, nepieciešams nodrošināt šīs sistēmas vadību. Vadības procesi ir daudz un dažādi, un parasti mēs vadības darbību saistām ar vadāmā objekta specifiku. (Kuģa kapteiņa vadības darbība atšķiras no skolas vadītāju darba.)

Izrādās, ka objektiem, kuri pēc savas dabas mums liekas pilnīgi atšķirīgi, vadības procesu raksturo arī visiem objektiem kopīgas iezīmes. Šīs kopīgās vadības iezīmes pēta zinātnes nozare – kibernetika. Kibernetika vadīšanas fenomenu apraksta ar matemātiskām metodēm. Visas sabiedriskās dzīves parādības mēs šodien neprotam raksturot ar matemātiskas izteiksmes līdzekļiem, tādēļ pārāgri runāt par sociālo kibernetiku. Sabiedrisko sistēmu vadīšanā vadības fenomens, kā saka kibernetiķi, parādās "izplūdušā veidā". Kibernetika palīdz skaidrot un zinātniski pamatot arī atsevišķus jēdzienus, faktus un teorijas skolvadībā, būtībā kalpo kā tās metodoloģiskais pamats.

### VADĪŠANAS JĒDZIENS

Vadīšanas būtības noskaidrošanai pievērsīsimies shēmai (skat. 6. zīm.).



### 1.6. zīmējums. VADĪŠANA.

Lai kāda sistēma būtu vadāma, tajā jābūt vismaz divām apakšsistēmām – vadošā sistēma (vadības subjekts) un vadāmā sistēma (vadības objekts).

Apkārtējā vide izvirza sistēmas darbībai noteiktu mērķi. (Resursu ieeja shēmā vienkāršības dēļ nav parādīta.) Ja sistēma nav noslēgta, tad apkārtējās vides iedarbībai pakļauts jebkurš tās elements, pie kam, šī vides iedarbība grūti prognozējama. Sistēmas darbības rezultāts savukārt tiek nodots apkārtējai videi, pie kam

tam iespējami labāk jāatbilst izvirzītajam mērķim. Sistēmas vadība notiek, izstrādājot un realizējot vadības lēmumu. Lai to veiktu, vadošajai sistēmai nepieciešama informācija par to, kas notiek vadāmajā sistēmā. Šāda informācija tiek saņemta par tā saucamo atgriezeniskās saites kanālu. Rezumējam – vadīt, tas nozīmē: apzinoties sistēmai izvirzīto mērķi; analizējot informāciju, kura saņemta pa atgriezeniskās saites kanālu par sistēmas stāvokli; mēģinot prognozēt vides neplānotas darbības ietekmi – izstrādāt un realizēt tādu vadības lēmumu, lai, sistēmai darbojoties, tiktu iegūts rezultāts, kurš pēc iespējas pilnīgāk atbilstu izvirzītajiem mērķiem.

Šajā vienkāršajā shēmā ir parādīta jebkuras sistēmas vadīšanas būtība un nepieciešamie nosacījumi. Lai vadīšana varētu notikt, nepieciešams:

- 1) divu apakšsistēmu – vadošās un vadāmās pastāvēšana sistēmā, pie kam, vadošajai sistēmai **jāprot** izstrādāt un realizēt vadības lēmumu,
- 2) starp vadošo un vadāmo sistēmu jāpastāv tiešajai un atgriezeniskajai informatīvai saitei,
- 3) sistēmas darbību virza noteikts mērķis, kurš ir arī sistēmas darbības rezultāta vērtēšanas kritērijs.

## SABIEDRISKU SISTĒMU VADĪŠANA

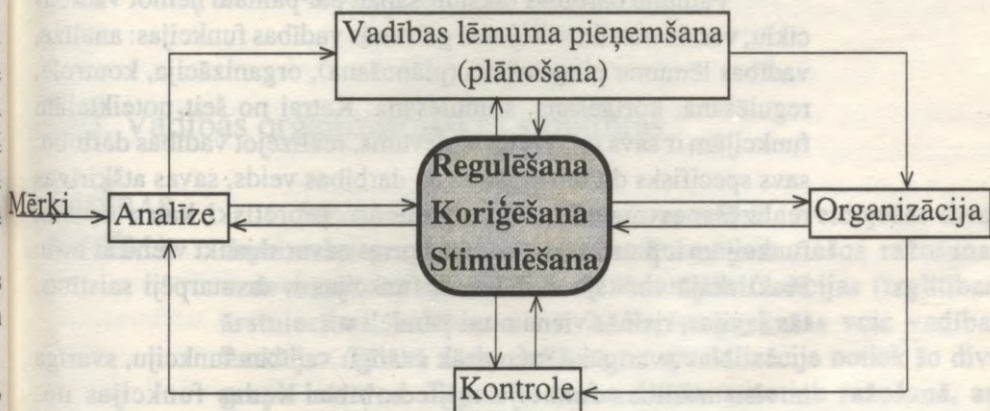
Aplūkojot sabiedrisku sistēmu vadīšanu, jāizdara dotajā vadīšanas shēmā daži labojumi un precizējumi, kuri izriet no sabiedrisko (sociālo) sistēmu specifikas.

Sociālo sistēmu galvenais komponents ir cilvēks vai **cilvēku** grupas, tādēļ arī vadības process jārealizē nevis sistēmā cilvēks-mašīna (automātiskā režīmā pat mašīna-mašīna), bet sistēmā **cilvēks-cilvēks**. Katram cilvēkam ir savas neatkārtojamas īpatnības: fiziskā konstitūcija, nervu darbības tips, temperaments, vajadzības, motīvi, spējas, sava apzināta attieksme pret apkārtni utt. Cilvēks vai cilvēku grupa nevar kļūt par aklu kādas iedarbības objektu. Sabiedriskās sistēmas vadības process jāskata nevis kā darbība subjekts  $\Rightarrow$  objekts, bet kā mijiedarbība sistēmā subjekts  $\Leftrightarrow$  subjekts.

Sociālās vadīšanas efektivitāti nosaka vesela rinda sociālpsiholoģisku faktoru un problēmu, piemēram: vides izvirzīto mērķu pieņemšana un atbalstīšana (vai nepieņemšana) vadītājiem un izpildītājiem; vadāmo ļaužu grupu iekļaušanās vadības lēmumu izstrādē; motivācijas problēmas lēmumu izpildē; optimālais vadības stils konkrētajā situācijā utt.

## VADĪBAS CIKLS

Praksē vadīšanas darbību realizē ar vienu otru, noteiktā kārtībā, sekojošu darbību palīdzību. (4) Šis darbības veido noslēgtu ciklu, kuru sauc par vadības ciklu (skat. 7. zīm.).



1.7. zīmējums. VADĪBAS CIKLS.

Vadīšanas darbība sākas ar **analīzi**, uz kuras pamata tiek pieņemts **vadības lēmums** (arī plāns ir specifisks vadības lēmums). Lai lēmums tiktu izpildīts, nepieciešams veikt tā izpildes **organizāciju**. Lai pārliecinātos, ka viss norisinās tā, kā bijām paredzējuši, nepieciešama **kontrole**. Kontroles darbība šajā gadījumā spēlē atgriezeniskās saites lomu. Kontrolē iegūtie dati pakļaujami analīzei, uz kuras pamata tiek veikta **regulēšanas, koriģēšanas** vai **stimulēšanas** darbība. Analīzes rezultātā var tikt pieņemts jauns vadības lēmums, līdz ar to iedarbināts jauns vadības cikls.

Jebkura vadības darbība ir lielāku vai mazāku vadības ciklu realizēšana. Viens no pamatcikliem skolas vadības darbā ir mācību gads, kurš sākas ar iepriekšējā mācību gada rezultātu analīzi un plāna izstrādi, turpinās visu mācību gadu, organizējot plāna izpildi, kontrolējot to, sistemātiski veicot regulēšanas – koriģēšanas un stimulēšanas darbību. Mācību gada noslēgumā rezultātu analīze ir vienlaicīgi jauna vadības cikla – jaunā mācību gada sākums. Operatīvai skolas vadībai mācību gada laikā veidojas viens ar otru saistīti mazāki cikli – mācību semestris (vai trimestris), noteiktu gada plānā ietvertu uzdevumu (programmu) realizēšana, vadītāju darbība dažādu pedagoģisku situāciju risināšanā u.c. Visas vadības cikla iezīmes ir arī mācību stundai – skolotāju darbībā raksturīgi visi vadības cikla posmi: analīze, plānošana, organizācija, kontrole, regulēšana, koriģēšana, stimulēšana.

## VADĪBAS FUNKCIJAS

Ar jēdzienu "vadības funkcijas" mēs saprotam kategorijas, kuras raksturo vadīšanas fenomena darbības virzienus, uzdevumus, nozīmi.

Vadītāju darbības raksturošanai, par pamatu ņemot vadības ciklu, varam noteikt sekojošas galvenās vadības funkcijas: analīze, vadības lēmumu pieņemšana (plānošana), organizācija, kontrole, regulēšana, koriģēšana, stimulēšana. Katrai no šeit noteiktajām funkcijām ir savs mērķis un uzdevums, realizējot vadības darbību, savs specifisks darbības saturs un darbības veids, savas atšķirīgas realizēšanas metodes un paņēmieni. Teorētiski katra no šīm funkcijām ir patstāvīga funkcija, kuras nevar sajaukt vienu ar otru. Praktiskajā vadītāja darbībā šīs funkcijas ir savstarpēji saistītas, tās savijas, risinās viena otrai paralēli u.c.

Nav svarīgāku un mazāk svarīgu vadības funkciju, svarīga ir visu vadības funkciju mijiedarbība. Kādas funkcijas noņiecināšanai, vai otrādi, pārāk lielas vērtības pievēršana tai, noved pie visas vadīšanas darbības deformācijas. Piemēram, plāns, kura pamatā nav zinātniskas analīzes, var izrādīties neperspektīvs, nerealizējams, nepilnīgs, var neaptvert visas šodien aktuālās skolas dzīves jomas. Ja savukārt neorganizē labi izstrādāta plāna izpildi, tad plāns var pārvērsties par nevienam nevajadzīgu dokumentu, kuram labākajā gadījumā būs vēsturiska nozīme. Kontrole, kura notiek tikai kontroles dēļ, un kurai neseko analīze ar koriģējošu vai stimulējošu iedarbību, nesekmēs skolas attīstību, gluži otrādi, rada neapmierinātību skolas darbinieku un skolotāju vidū, grauj vadītāja autoritāti utml.

Atteikšanās no skolas iekšējās kontroles liedz skolas vadītājam iespēju iegūt objektīvu, aktuālu informāciju par skolā notiekošo, respektīvi, noslēdz vienu no svarīgākajiem atgriezeniskās saites kanāliem, līdz ar to skolas vadīšanu padara neiespējamu.

Literatūrā ir sastopami arī citādi vadības funkciju uzskaitījumi, par pamatu funkciju raksturošanai izvēloties citus kritērijus. Viens no klasiskās vadības zinātnes pamatlicējiem, francūzis A. Fajols, noteica sekojošas uzņēmuma vadības funkcijas: tehnoloģiskās (tehniskās), komerciālās, grāmatvedības (uzskaites), finansiālās, aizsargājošās un administratīvās (3). Tomēr jebkura vadības darbība, neatkarīgi no tās mērķa, uzdevumiem, satura, var tikt realizēta, izpildot visas vadības ciklā paredzētās darbības, respektīvi, realizējot visas mūsu nosauktās vadības funkcijas. Dažreiz šīs funkcijas dēvē par vadības organizatoriskajām funkcijām. Populārs ir skolas vadības funkciju uzskaitījums pēc skolas vadītāja darba satura: administratīvi saimnieciskās funkcijas, informatīvi metodiskās funkcijas, pedagoģiski psiholoģiskās u.tml.

Arī mēs turpmāk tekstā, raksturojot skolas vadītāja darbību, lietosim funkcijas jēdzienu dažādu specifisku darbību apzīmēšanai, piemēram, vadītāja funkcijas, ieviešot skolā ārzemju partnerskolas pieredzi u.c.

### 1.2.3. Vadības organizatoriskās struktūras.

#### VADĪBAS SISTĒMA

Sabiedriskā darba dalīšanas procesā ir izveidojušās divas darbinieku grupas: 1. Personas, kuras veic tiešos ražošanas uzdevumus, kā arī sociālās un kulturālās funkcijas (izglītības, ārstniecības, kultūras u.c.); 2. Personas, kuras veic vadības funkcijas. Tālākā darba dalīšana un specializācija notiek šo divu grupu ietvaros. Tāpat kā darba dalīšana notiek ražošanā, arī vadošajās sistēmās (vadības vai pārvaldes aparātā) notiek funkciju sadalīšana vai specializācija atsevišķu personu vai grupu starpā.

Notiekot vadīšanas funkciju racionālai sadalīšanai, veidojas dažādas vadības sistēmas: departamenti, daļas, nodaļas, dienesti, centri, atsevišķi izpildītāji u.c.

Dažādie elementi vadības sistēmā savstarpēji savā starpā saistīti ar informatīvām, funkcionālām, pakļautības u.c. attiecībām, veidojot vadības sistēmas struktūru. Struktūra ir vadības sistēmas elementu izvietojums sistēmā, tā raksturo struktūrvienību savstarpējās attiecības.

#### VADĪBAS SISTĒMU PAMAT- ELEMENTI

Organizāciju un iestāžu vadības struktūras var būt ļoti dažādas, tomēr struktūras sastāvu veido trīs galvenie komponenti vai struktūras bloki:

- 1) vadības bloks – dienesti un personas, kuras pilda tiešās vadīšanas funkcijas un uzdevumus;
- 2) štābu bloks – institūcijas vai personas, kuras sniedz konsultācijas, padomus un palīdzību citu dienestu vadītājiem viņu pamatfunkciju izpildē;
- 3) apkalpojošais bloks – nodrošinošie dienesti, kuri netieši iedarbojas un sekmē pamatfunkciju izpildi (1).

#### VADĪBAS STRUKTŪRAS VEIDOŠANAS NOSACĪJUMI

Veidojot jaunas un pilnveidojot vecās vadības struktūras, jābūt nopietnam šādas darbības pamatojumam un jāievēro noteikta darbības secība.

1. Izveidotajai vadības struktūrai jākalpo noteiktu **mērķu un uzdevumu** realizēšanai.

2. Balstoties uz izvirzītajiem mērķiem, uzdevumiem, tiek noteikts tas darbības loks, kas jāveic veidotajai organizācijai, respektīvi, jānosaka **realizējamās funkcijas**. Vadības struktūra kalpo kā funkciju izpildes nodrošinājums, tādēļ nepieciešams aptvert visas vadīšanas funkcijas.
3. Pēc **vadīšanas funkciju** uzskaites nepieciešams precizēt to apjomu, lai noteiktu nepieciešamo darbinieku daudzumu. Šeit grūtības var sagādāt apstākļi, ka trūkst dažādu vadības darbu veikšanai nepieciešamo normu.
4. Jānosaka kāda profila un kvalifikācijas speciālisti nepieciešami izvirzīto funkciju realizēšanai. Jāprecizē pareizas proporcijas starp vadības, štābu un apkalpojošā bloka darbiniekiem.
5. Balstoties uz vadības sistēmai izvirzītajiem uzdevumiem, noteiktajām vadības funkcijām, to apjoma un satura analīzes, iespējams izveidot **struktūras teorētisko modeli**, parādot struktūrvienību skaitu, funkciju sadali starp tām, un nosakot to savstarpējās saites un attiecības vadības procesā. Jāizstrādā nepieciešamie tiesiskie dokumenti (statūti, nolēmumi u.c.) šīs vadības struktūras nostiprināšanai.
6. Nepieciešams izraudzīt darbiniekus struktūrvienības dažādiem amatiem atbilstoši iztrādātajām prasībām, kvalifikācijas raksturojumiem u.c.

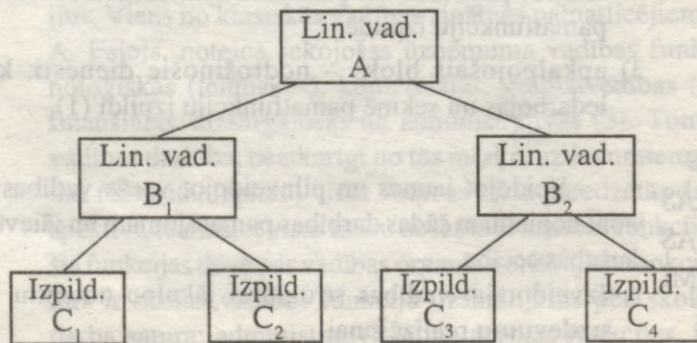
## ORGANIZATORISKAS SHĒMAS

Vadības sistēmu struktūras var būt ļoti daudzveidīgas un individuāli atšķirīgas. Tomēr visas vadības struktūras veidotas pamatā izmantojot dažas tipveida struktūras.

Vadības struktūras parasti attēlo ar organizatorisko shēmu palīdzību, kurās grafiski parādīti galvenie struktūras elementi un starp tiem pastāvošās saites. Īsumā aplūkosim dažas no šīm tipveida vadības struktūrām (1;3).

## LINEĀRĀ VADĪBAS STRUKTŪRA

Viena no vecākajām ir lineāra vadības struktūra (arī militāra vai hierarhiska) (skat. 8. zīm.).



1.8. zīmējums. LINEĀRĀ VADĪBAS STRUKTŪRA.

Katrā vadības līmenī (A, B, C) vadītājs risina visus sistēmas funkcionēšanas jautājumus. Lineārajā struktūrā ir skaidri un vienkārši elementu savstarpējie sakari, katram izpildītājam ir tikai viens augstāks posms, no kura tas saņem vadošus norādījumus un kuram atskaitās.

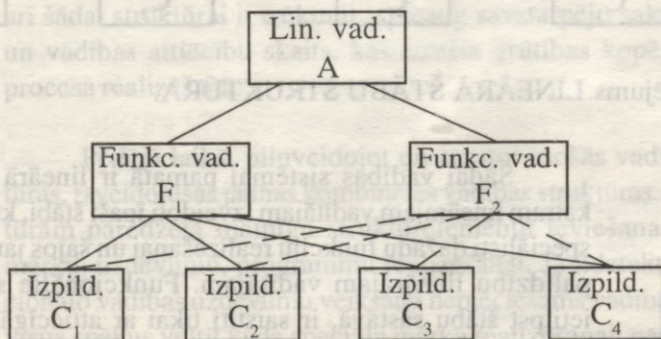
Tomēr lineārai vadības struktūrai ir arī trūkumi:

1. Katram vadītājam jārealizē viss funkciju kopums, nav iespējama specializācija un darba dalīšana atsevišķu funkciju realizēšanai;
2. Palielinoties vadības sistēmas apmēriem, pieaug vadības līmeņu skaits, palielinās informācijas plūsma sistēmā, pieaug informācijas kropļojumu iespējas, sarežģītāka kļūst pašas vadības sistēmas vadība.
3. Sarežģītā lineārā struktūrā var parādīties paralēlisms un dublēšanās atsevišķu jautājumu risināšanā.

Lineāras vadības struktūras praksē lieto zemākajos vadības līmeņos.

## FUNKCIONĀLĀ VADĪBAS STRUKTŪRA

20. gadsimta sākumā vadības zinātnes pamatlicējs Frederiks Teilors ieviesa funkcionālo vadības struktūru (skat. 9. zīm.).



1.9. zīmējums. FUNKCIONĀLĀ VADĪBAS STRUKTŪRA.

Vadības struktūrā tiek izveidoti posmi (funkcionālie vadītāji F1, F2), kuri nodrošina atsevišķu funkciju izpildi. Visi struktūras elementi kopumā aptver visus vadības darba aspektus. Izpildītāji šādā struktūrā pakļauti vairākiem funkcionāliem vadītājiem, atkarībā no vadītājam piešķirtās kompetences.

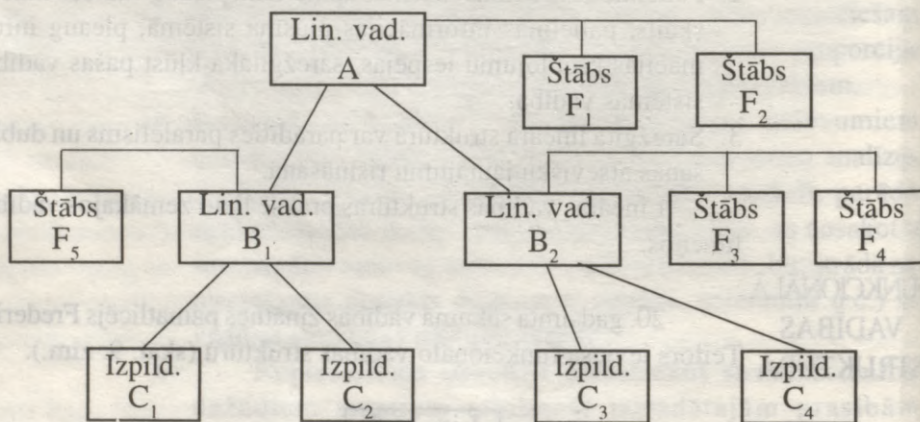
Šīs struktūras priekšrocība – vadīšanā var iekļaut speciālistus, kas labi pārzina doto jautājumu, viņu vadības lēmumi būs kompetenti un kvalificēti. Šāda struktūra ir dinamiska un viegli var tikt papildināta ar jaunu funkciju blokiem.

Funkcionālās struktūras galvenais trūkums – izpildītājs var vienlaicīgi saņemt rīkojumus no vairākiem funkcionālajiem vadītājiem, nav izslēgts šo rīkojumu pretrunīgums. Bieži vien starp

funkcionālajiem vadītājiem trūkst nepieciešamās darbības koordinācijas savā starpā.

## LINEĀRA ŠTĀBU STRUKTŪRA

Lai izmantotu lineārās un funkcionālās sistēmas priekšrocības un mazinātu to trūkumus, tiek veidotas kombinētas struktūras, un apvienotas abas iepriekšminētā struktūrā. F. Teilora līdzgaitnieks E. Emersons jau šī gadsimta sākumā izveidoja un ieviesa lineāro štābu struktūru (skat. 10. zīm.).



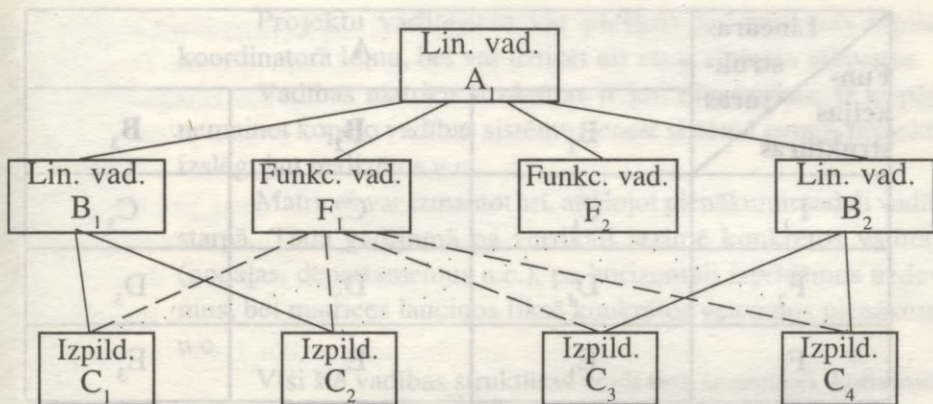
1.10. zīmējums. LINEĀRĀ ŠTĀBU STRUKTŪRA.

Šādai vadības sistēmai pamatā ir lineārā struktūra, taču katram lineārajam vadītājam izveidoti īpaši štābi, kuros koncentrēti speciālisti dažādu funkciju realizēšanai un šajos jautājumos sniedz palīdzību lineārajam vadītājam. Funkcionālie speciālisti, kuri ietilpst štābu sastāvā, ir saistīti tikai ar attiecīgā līmeņa lineāro vadītāju, nav saistīti ar zemāko vadības līmeni un izpildītājiem. Būtībā štābiem ir padomdevēja funkcijas, to lomā var izpildīt padomnieki, dažādas sabiedriskas padomes, metodiskie dienesti, pētniecības institūti u.c.

Šādā vadības struktūrā paaugstinās lineārā vadītāju loma un līdz ar iestādes augšanu un funkcionālo dienestu palielināšanos lineārā vadītāja slodze var kļūt pārāk liela.

## LINEĀRI FUNKCIO- NĀLA STRUKTŪRA

To var samazināt, dodot štābu dienestiem lēmuma pieņemšanas un realizēšanas pilnvaras. Veidojas tā saucamā ierobežota funkcionālisma vadības struktūra jeb lineāri funkcionālā sistēma. Būtībā radīta kombinēta struktūra, kurā apvienotas abas pamatstruktūras – lineārā un funkcionālā (skat. 11. zīm.).



1.11. zīmējums. LINEĀRI FUNKCIONĀLĀ STRUKTŪRA.

Izpildītāji ( $C_1, C_2, C_3, C_4$ ) pakļauti attiecīgajam lineārajam vadītājam ( $B_1$  vai  $B_2$ ) un funkcionālajiem vadītājiem ( $F_1, F_2$ ). Lineārā vadītāja A uzdevums galvenokārt ir koordinēt lineāro un funkcionālo vadītāju darbību ( $B_1, B_2, F_1, F_2$ ). Šāda kombinēta struktūra daļēji novērš lineārajai un funkcionālajai struktūrai atsevišķi eksistējošos trūkumus un apvieno to priekšrocības. Tomēr arī šādai struktūrai ir trūkumi – pieaug savstarpējo sakaru kanālu un vadības attiecību skaits, kas izraisa grūtības kopējā vadības procesa realizēšanā.

### MĒRĶU STRUKTŪRAS

Pēdējā laikā, pilnveidojot un attīstot esošās vadības struktūras, izveidojušās jaunas kombinētās vadības struktūras. Šīm struktūrām paredzēta mainīgu struktūrelementu ieviešana atsevišķu mērķu, uzdevumu, programmu realizēšanai. Ja līdztekus ar tradicionālo vadības uzdevumu veikšanu nepieciešams vadības sistēmas visus spēkus veltīt kāda speciāla mērķa realizēšanai, neatkarīgi no esošās struktūras izveido vadības mērķa struktūras. Šī mērķa struktūra koordinē visus zemākos vadības posmus vienota mērķa sasniegšanai. Parasti mērķis ir formulēts mērķprogrammas veidā. Kad mērķprogramma ir izpildīta, mērķa struktūra pārtrauc savu darbību.

### MATRICU STRUKTŪRAS

Šī gadsimta 50. gados vadības struktūru izveidē parādījās matricu struktūras. Vizuāli šāda veida vadības struktūru attēlo ar matricas palīdzību. Šādas struktūras īpatnība ir katra darbinieka dubultā pakļautība (skat. 12. zīm.).

Lineāras funkcijas struktūras	A		
	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>
F <sub>1</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>
F <sub>2</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	D <sub>3</sub>
F <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>

### 1.12. zīmējums. VADĪBAS MATRICES STRUKTŪRA.

12. zīmējumā lineāri funkcionālā vadības struktūra parādīta matricēs veidā: lineārās vadības struktūrās (B<sub>1</sub> B<sub>2</sub> B<sub>3</sub>) apvieno izpildītājus (C, D, E) lineāros blokus un nodrošina to vadību pa vertikāli. Horizontāli visus izpildītājus vieno kopīgi veicamās funkcijas, veidojot funkcionālas grupas (F<sub>1</sub> F<sub>2</sub> F<sub>3</sub>). Jebkurš izpildītājs ir gan lineārā, gan funkcionālā vadītāja pakļautībā, tāpat par veiktā darba kvalitāti atbild gan funkcionālais, gan lineārais vadītājs.

Vadības matricu struktūras var būt ļoti daudzveidīgas atkarībā no tā, kam uzticam horizontālo un vertikālo vadītāju lomu. Pēdējā laikā plašu pielietojumu guvusi matricēs struktūra ar nosaukumu – **projektu vadīšana** (skat. 13. zīm.).

Lineāri funkcionālas struktūrvienības	A			
	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>
Projekti				
Projekts P	C <sub>1P</sub>	C <sub>2P</sub>	D <sub>1P</sub>	D <sub>2P</sub>
Projekts L	C <sub>1L</sub>	C <sub>2L</sub>	D <sub>1L</sub>	D <sub>2L</sub>
Projekts M	C <sub>1M</sub>	C <sub>2M</sub>	D <sub>1M</sub>	D <sub>2M</sub>

### 1.13. zīmējums. PROJEKTU VADĪŠANAS MATRICE.

Projektu vadīšanas matricē, papildinot lineāri funkcionālos elementus (B<sub>1</sub> B<sub>2</sub> F<sub>1</sub> F<sub>2</sub>), kuri nodrošina vertikālo vadību, veido dienestus katra projekta (P, L, M) vadībai. Šo dienestu uzdevums ir saskaņot pa horizontāli dažādu apakšvienību darbu konkrēto projektu realizēšanā.

Projektu vadītājiem var piešķirt programmas izpildes koordinators lomu, bet var uzticēt arī visas rīkotāja pilnvaras.

Vadības matricu struktūras ir ļoti dinamiskas. Ir iespējas, nemainot kopējo vadības sistēmu, ienest sistēmā jaunus projektus, izslēgt jau realizētos u.c.

Matrices var izmantot arī, attēlojot pienākumu sadali vadības starpā. Tādā gadījumā pa vertikāli atzīmē konkrētos vadītājus (nodaļas, departamentus u.c.), pa horizontāli izpildāmos uzdevumus, bet matrices lauciņos fiksē konkrētos veicamos pienākumus u.c.

Visi šie vadības struktūras veidi tiek izmantoti, konstruējot arī izglītības sistēmas vadības dažādos posmus – ministrijā, skolu valdē un skolā.

## FORMĀLAS UN NEFORMĀLAS STRUKTŪRAS

Līdz šim mēs runājām par oficiālās jeb, **formālas struktūras** veidošanu. Tā parasti tiek veidota no augšas. Tās darbību nosaka noteikti juridiski dokumenti – nolikumi, statūti u.c., kur formulētas darbinieku tiesības un pienākumi. Taču šādas formālas struktūras veidošanā bieži vien netiek ņemti vērā sociālpsiholoģiski faktori – darbinieku pašu domas, atsevišķas postenī izvirzāmas personības īpašības u.c. Līdztekus formālajām vadības struktūrām un vadītājiem veidojas neformālas struktūras. Šajās grupās izteikts ir subjektīvais faktors, savstarpējas simpātijas, vienota rīcības motivācija u.c. Šādām neformālām grupām var būt savi vadītāji, savi neformālie līderi.

Vislabāk vadības darbi veiksies, ja formālo un neformālo vadības grupu darbību izdosies apvienot, ja neformālais un formālais līderis būs viena un tā pati persona.

## VADĪBAS STRUKTŪRU PRAKTISKA VEIDOŠANA

Jābrīdina no atsevišķām problēmām un kļūdām, kuras rodas, praktiski veidojot dažādas vadības sistēmas.

1. Pārveidojot visu vadības sistēmas struktūru, varam panākt lielāku efektivitātes pieaugumu, nekā racionalizējot atsevišķu darbinieku darbību. Tomēr nedrīkst aizmirst to pozitīvo efektu, ko dod struktūras stabilitāte.
2. Vadības sistēmas veidošanai ir sava noteikta rīcības secība. Kā noteicām iepriekš, tā ir: mērķu un uzdevumu noteikšana; funkciju un to apjoma raksturojums; teorētiska sistēmas struktūras modeļa izstrāde, personāliju izraudzīšana. Praksē dažreiz vērojama pretēju kārtību – noteiktai personai tiek piemeklētas (vai izdomātas) funkcijas, kuras dotā persona var pildīt. Tā vadības struktūrā radās nevajadzīgi posmi (persona ar portfeli, bet bez funkcijām).

3. Vadības aparāta darbinieku skaita samazināšana ir iespējama, ja samazina konkrēto vadības funkciju apjomu. To var panākt, atsevišķas vadības funkcijas deleģējot zemākiem vadības līmeņiem. Palielinot kāda vadības posma pildāmo funkciju apjomu, pieaugs šī posma darbinieku skaits. Veidojot kādas nozares vadības sistēmas, jāizsver visas priekšrocības un trūkumi, ko dod vadības centralizācija un decentralizācija. Demokrātijas apstākļos priekšroka tiek dota decentralizētai nozares vadības struktūrai ar nelielu, mobilu un kvalitatīvu centrālo vadības aparātu un vairāku funkciju deleģēšanu zemākiem vadības posmiem.
4. Vadības zinātnes teorija un prakse nosaka, ka oficiālais izpildītāju skaits uz vienu vadītāju ir 5 - 8 darbinieki. Ja iestādē darbinieku skaits ir liels, jāpalielina vadības līmeņu skaits. Jo vairāk vadības līmeņu, jo lēnāk pa to virzās informācija, biežāki ir informācijas izkropļojumi u.c., respektīvi – grūtāk šādu sistēmu vadīt. Radot pārāk sarežģītas vadības sistēmas, rezultātā varam nonākt pie paradoksa – sistēma, kuras uzdevums ir kāda objekta vadība, kļūst tik sarežģīta, ka pati nepakļaujas vadīšanai.



### UZDEVUMI PATSTĀVĪGAJAM DARBAM.

1. Aprakstiet kādu savas skolas darbības nozari (fiziskā audzināšana, klases audzinātāja darbs u.c.) kā sistēmu.
2. Vai jūsu vadītāja darbu var saukt par sistēmu, vai tam ir tikai sistēmas iezīmes? Pamatojiet savu spriedumu.
3. Mēģiniet attēlot savas skolas vadības struktūru matricēs veidā.



### Izmantotā un ieteicamā literatūra.

1. Babajevs S., Bišers I., Līcis A. Valsts pārvaldes organizācija. -R: Avots, 1984. -141 lpp.
2. Broks A. Sistēmas ap mums un mēs sistēmās. -R: Zvaigzne, 1988.
3. Vadišanas pamati /I. Beļčikova un V. Praude red. -R: Zvaigzne, 1988. -276 lpp.
4. Конаржевский Ю. А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса в управлении школой. -М: Педагогика, 1986. - 144 с.

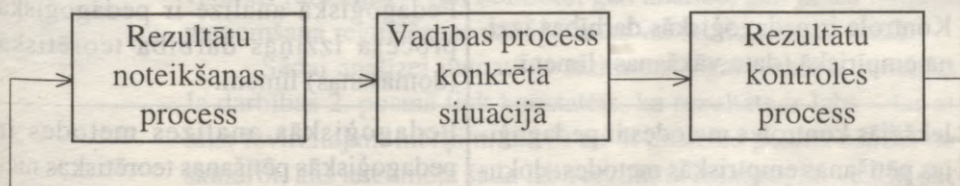
### 1.3. Skolas vadītāja izziņas darbība.

#### 1.3.1. Pedagoģiskā analīze un kontrole kā vadības funkcija.

##### FUNKCIJAS UN DARBĪBA

Vadības ciklā mēs izdalījām galvenās vadības funkcijas: analīze, lēmuma pieņemšana, organizācija, kontrole, regulēšana, koriģēšana, stimulēšana. Katra no šīm nosauktajām funkcijām ir pilnīgi patstāvīga funkcija un tās teorētiski nevar sajaukt vienu ar otru. Katru no funkcijām raksturo sava vieta vadības ciklā, savs mērķis un uzdevumi, savas realizēšanas metodes un paņēmieni utt.

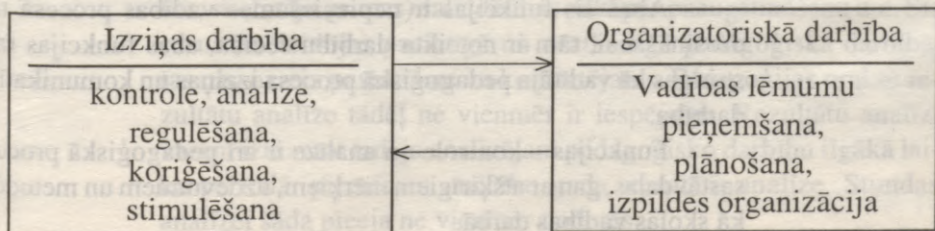
Vadītāja praktiskajā darbībā šīs funkcijas saplūst, norisinās vienlaicīgi, integrējas un bieži nav viena no otras atdalāmas. Piemēram, skolas vadītājam, inspicējot skolotāju stundā, realizējas vismaz divas funkcijas – kontrole, kura saistīta ar novērošanu, datu fiksēšanu utml. darbībām; parādās arī analīzes elements, salīdzināšana, analīze – sintēze u.tml. Vadības procesu var sadalīt vairākos darbību blokos, kur katrs no tiem ietver vairākas funkcijas. Piemēram: somu speciālisti savu vadības koncepciju nosaukuši par "Vadīšana pēc rezultātiem" (1). Visu vadības procesu sadala trīs blokos, kuri parādīti 14. zīmējumā.



1.14. zīmējums. VADĪŠANA PĒC REZULTĀTIEM.

Šāda vadības struktūra pilnībā pieņemama arī skolas vadīšanai – kā vadības ciklu varētu izvēlēties mācību gadu vai ilgāku periodu kāda perspektīva mērķa izpildei.

LU Pedagoģiskajā fakultātē, veicot skolu vadītāju izglītošanu, vadības procesu aplūkojam kā divu darbības bloku mijiedarbību (skat. 15. zīm.).



1.15. zīmējums. PEDAGOĢISKĀS VADĪBAS BLOKI.

Turpmākajā izklāstā mēs vadīsimies pēc 15. zīmējuma shēmas, tomēr izziņas darbības vietā lietosim terminu "pedagoģiskā analīze".

## ANALĪZE UN KONTROLE

Analīze ir patstāvīga vadības funkcija, ar kuru sākas un beidzas jebkurš vadības cikls. Pedagoģiskas vadības gadījumā analīzei ir pedagoģisks raksturs. Vairākos metodiskos izdevumos analīzes funkciju atsevišķi neizdala, bet aplūko kā ietvertu kontroles funkcijā.

Lai raksturotu abas šīs vadības funkcijas, veidosim salīdzināšanas tabulu.

### KONTROLES UN PEDAGOĢISKĀS ANALĪZES SALĪDZINĀJUMS.

1.3. tabula

Iekšējā kontrole	Pedagoģiskā analīze
Iekšējā kontrole ir datu vākšana un uzkrāšana par pedagoģisko procesu skolā (kas?, kā?).	Pedagoģiskā analīze uz savākto datu pamata noskaidro lietas būtību, esošās likumsakarības, tendences (kāpēc?, kādēļ?).
Kontrole ir pedagoģiskās darbības izziņa empīriskā (datu vākšanas) līmenī.	Pedagoģiskā analīze ir pedagoģiskā procesa izziņas darbība teorētiskā (domāšanas) līmenī.
Iekšējās kontroles metodes ir pedagoģijas pētīšanas empīriskās metodes: dokumentu analīze, aptaujas, novērojums, ekspertu metodes u.c.	Pedagoģiskās analīzes metodes ir pedagoģiskās pētīšanas teorētiskas metodes: salīdzināšana, analīze un sintēze, indukcija un dedukcija, abstrahēšanās, modelēšana, matemātiskās metodes u.c.
Ja kontroles dati netiek analizēti, kontrole zaudē jēgu (kontrolē kontroles dēļ).	Ja nav kontroles, kas dod objektīvus datus, analīzes darbībai nav izejas materiāla (analīze nenotiek).

Abas šīs funkcijas ir nepieciešamas vadības procesa nodrošināšanai, tām ir noteikta darbību secība, abas funkcijas raksturīgas kā vadītāja pedagoģiskā procesa izziņas un komunikatīva darbība.

Funkcijas – kontrole un analīze ir arī pedagoģiskā procesa sastāvdaļas, gan ar atšķirīgiem mērķiem, uzdevumiem un metodēm kā skolas vadības darbā.

Jēdzienam "analīze" ir divējāda nozīme:

- 1) analīze ir teorētiska pētīšanas metode, kur objekts tiek sadalīts sastāvdaļās;
- 2) analīze kā vadības funkcija – parādību būtības noskaidrošana, cēloņsakarību meklēšana, lietojot šīs funkcijas realizēšanai arī citas metodes. Droši vien pedagoģisku analīzi kā vadības funkciju vajadzētu apzīmēt ar citu terminu, taču praksē ir iesakņojušies jēdzieni – stundas analīze, mācību gada rezultātu analīze u.c.

## REZULTĀTU ANALĪZE

Pedagoģiskās analīzes norise ietver vairākus darbību posmus, kuri seko viens otram noteiktā secībā. Viens no analīzes ceļiem ir tā saucamā rezultātu analīze, tās norisi raksturo šādi posmi:

1. Pedagoģiskā rezultāta konstatēšana, fiksēšana, uzskaitē;
2. Rezultāta novērtēšana, salīdzinot to ar izvirzīto mērķi un uzdevumiem;
3. Pedagoģiskā procesa izpēte kopumā, lai konstatētu cēloņsakarības, kuras noved pie konstatētā rezultāta;
4. Atkarībā no analīzes rezultāta tiek veikta koriģēšanas, regulēšanas vai stimulēšanas darbība.

Šāds analīzes ceļš ir vispāratzīts un tiek izmantots ne tikai pedagoģiskā analīzē. Šajā četru darbību secībā savijas vairākas vadības funkcijas – gan kontrole, gan analīze, gan jauna lēmuma pieņemšana regulēšanas, koriģēšanas vai stimulēšanas veidā.

Šādai analīzei pamatā ir atzinums – galvenais ir rezultāts. Ja darbības 2. posmā tiek konstatēts, ka rezultāts ir labs – tas atbilst izvirzītajam mērķim, tad 3. un 4. analīzes posmā cenšas noskaidrot, kas ietekmēja šāda laba rezultāta rašanos, lai veiktu darbinieku stimulēšanu, pieredzes popularizēšanu u.c. Ja turpretim 2. posms parāda rezultātu neatbilstību izvirzītajiem mērķiem, analīzes 3. un 4. posms veltīts rezultāta cēloņu un to iespaidojošo apstākļu meklēšanai, koriģēšanas un regulēšanas ceļu noteikšanai.

Jēdziens **pedagoģiskā procesa rezultāts** šajā gadījumā ir ļoti plašs: tas var ietvert skolēnu zināšanas, prasmes, iemaņas; tas var būt kādas personības īpašības veidošana un nostiprināšana (godīgums, taisnīgums u.c.); tas var saistīties ar kādas grupas (klases, skolotāju grupas) saliedētības pakāpes paaugstināšanu u.c. Šis rezultāts veidojas pacietīgā un neatlaidīgā pedagoģiskā darbībā, tas nav uzreiz pamanāms un konstatējams. Pedagoģijas praksē rezultātu analīze tādēļ ne vienmēr ir iespējama. Rezultātu analīzi varam izmantot tad, ja analizējam pedagoģisko darbību ilgākā laika periodā, piemēram, mācību gada rezultātu analīze. Stundas analīzei šāda pieeja ne vienmēr noderēs.

## PROCESA ANALĪZE

Otrs pedagoģiskās analīzes ceļš ir – procesa analīze, kuru raksturo šāda darbību kārtība:

1. Pedagoģiskā procesa novērošana, datu fiksēšana;
2. Novērotā pedagoģiskā procesa **rezultātu prognozēšana**, balstoties uz pedagoģijas un psiholoģijas likumbām;
3. Prognozētā rezultāta novērtēšana, salīdzinot to ar izvirzīto mērķi un uzdevumiem, vērotā pedagoģiskā procesa cēloņsakarību analīze;
4. Koriģēšana, regulēšana, stimulēšana.

Procesa analīzi var izmantot, analizējot isākus pedagoģiskā procesa posmus – mācību stundu, ekskursiju, vienkāršu pedagoģisku situāciju un tamlīdzīgi.

Procesa analīzē izpaužas šīs analīzes pedagoģiskais raksturs – kvalitatīvu rezultāta prognozi var noteikt tikai persona ar labām pedagoģijas un psiholoģijas zināšanām. Šāda veida analīzei jābūt pedagoģiski profesionālai.

Analīzei par pamatu izmantojot pedagoģiskā procesa vērojumu un rezultātu prognozi, diemžēl var rasties subjektīva rakstura pārpratumi. Rezultātu prognoze un tās interpretējums ir atkarīgs no analizētāja pedagoģijas zināšanām un pedagoģiskās kultūras, kā arī no analizētāja pedagoģiskās koncepcijas un uzskatiem, kuri var nesakrist ar skolotāja uzskatiem. Koriģēšanai un regulēšanai no skolas vadības puses šādā gadījumā vairāk vajadzētu būt metodisku ieteikumu, rekomendāciju, nevis direktīvu veidā.

Skolas vadības praksē analīzes posmi parasti netiek strikti nodalīti viens no otra, tie saplūst, notiek vienlaikus utml. Tāpat analīzes gaitā bieži vien par izejas punktu tiek izmantots gan patiesais rezultāts, gan no vērojuma izrietošā rezultāta prognoze – tas nozīmē, ka vienlaicīgi tiek izmantotas abas analīzes pieejas. Teorija nepastāv uz to, ka būtu izmantojama tikai viena konkrēta pieeja un tikai norādītājā secībā – teorijas uzdevums ir parādīt darbības modeli, metodi skolu vadītāju tālākai radošai darbībai.

Pedagoģiskās analīzes problēmas dziļi un pamatīgi ir pētījis Čeļabinskas profesors Jurijs Konarževskis (2). Viņš aprakstījis analīzes struktūru, klasificējis analīzes veidus, praktiski aplūkojis mācību gada un stundas analīzes problēmas.

### 1.3.2. Mācību gada rezultātu analīze.

#### MĀCĪBU GADA REZULTĀTU ANALĪZES NOZĪME

Skolas darbība veido noslēgtu ciklu mācību gada laikā, tādēļ ir svarīgi tā nobeigumā analizēt darba rezultātus. Vispirms daži vispārīgi apsvērumi:

1. Vispusīga iepriekšējā mācību gada rezultātu analīze ir pamats darba plānošanai nākošajam mācību gadam. Analīze notiek ar skatu nākotnē, tā savieno divus vadības ciklus – pagājušo mācību gadu ar nākošo;
2. Prasmīgai mācību gada darba analīzei ir svarīga nozīme katra skolotāja pedagoģiskās meistarības celšanā, tā atsedz pedagoģisko veiksmju un neveiksmju cēloņus, parāda sakarību starp lietotajām metodēm un darba rezultātu;
3. Svarīga ir pareizas analīzes audzinošā ietekme – tā saliedē skolotāju darbību vienota mērķa sasniegšanai, disciplinē, stimulē un motivē skolotājus vienotai tālākai rīcībai;
4. Mācību gada rezultātu analīze ir viens no sarežģītākajiem pedagoģiskās analīzes veidiem, jo aptver samērā ilgu laika periodu – mācību gadu, un plašu apjomu – skolu kā sistēmu.

#### MĀCĪBU GADA REZULTĀTU ANALĪZES GAITA

Vienu no variantiem mācību gada rezultātu analīzei izstrādājis J. Konarževskis (2). Analīzes darbībā viņš iezīmē šādus posmus.

1. Analīzes objekta noteikšana. Šī darbība jāveic pirms mācību gada sākuma, lai mācību gada laikā mērķtiecīgi var vākt datus analīzei, kura notiks mācību gada beigās. Objekta noteikšanai izmantojama pieeja – no vispārējā uz konkrēto. Tiek noteikti galvenie pedagoģisko procesu raksturojošie mezglu jautājumi, kuri pakāpeniski tiek sadalīti sastāvdaļās vairākos līmeņos. Līdz ar to analīzes objekts tiek noteikts kā sarežģīta hierarhiska sistēma ar savu struktūru un sakarībām starp atsevišķām sistēmas daļām un elementiem. J. Konarževska izstrādātais piemērs ir pārāk apjomīgs un smags, līdz ar to praksē neieviesās (2). Pret pašu metodi iebildumu nevarētu būt.
2. Informācijas vākšana, apstrāde un iepriekšēja analīze par analīzes objektu visa mācību gada laikā. Tas būtībā ir vadības ikdienas darbs – akcentējot kontroles un analīzes funkcijas, protams, veicot arī koriģēšanu un regulēšanu. Analīzes objekta izpēte būtībā ir skolas iekšējās kontroles darbība, to ieteicams (nepieciešams) fiksēt iekšējās kontroles plānā.
3. Informācijas analīze, ziņojuma sastādīšana pedagoģiskās padomes sēdei ar uzdevumu izvirzīšanu jaunajam mācību gadam. Šī darbība tiek veikta noteiktu laiku pirms sēdes, kurā notiks

analīze. Analīzes gaita ir rezultātu analīze: rezultāts (sekas); kas to iespaidoja (cēlonis) un veicināja (apstākļi). Ieteicams izmantot tabulas, diagrammas, grafikus u.c.

Būtībā šī pieeja akcentē ikdienas vadības darba nepieciešamību – plānveidīgu informācijas vākšanu par pedagoģisko procesu un tās apstrādi, nepieciešamību katru vadības lēmumu pamatot ar objektīviem datiem u.tml.

Šādā skatījumā J. Konarževska metode ir tuva somu teorijai – "vadišanai pēc rezultāta" (skat. 14. zīm.).



## UZDEVUMS

### Mācību gada rezultātu analīze.

Uzdevums. Noteikt Jūsu skolas mācību gada analīzes objektu nākamajam mācību gadam.

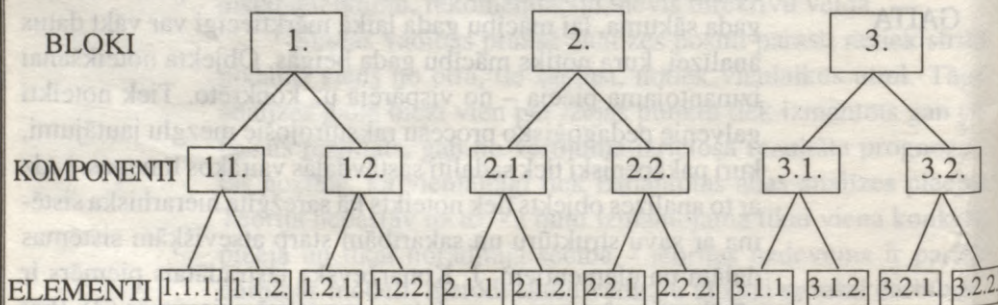
Darba gaita.

1. Iesakām izvēlēties trīs galvenos analīzes blokus:

- Pedagoģiskā procesa rezultāts.
- Pedagoģiskā procesa raksturojums.
- Skolas vadības darbs.

(Pēc Jūsu izvēles varam izvēlēties arī citu bloku saturu.)

2. Veiciet bloku sadalīšanu komponentos vēl 2 līmeņos pēc šādas shēmas: Katra bloka komponentu un elementu skaits nav ierobežots. Ieteicams



dalībniekiem sadalīties trīs grupās un katrai grupai strādāt ar savu bloku. Pierakstus ieteicams veikt nevis shēmā, bet saraksta veidā, izmantojot ieteiktos indeksus.

3. Debatējiet par grupu izstrādātajiem projektiem. Apvienojiet visus trīs grupu darbus vienā. Nosakiet metodes, ar kurām par katru no analīzes objektiem uzkrāsi datus, kā tos apstrādāsi.
4. Mēģiniet Jūsu kolektīvi izstrādāto analīzes objekta modeli izmantot Jūsu skolas darbā.

Mācību gada rezultātu analīzes viens no galvenajiem uzdevumiem, kā jau uzsvērām, ir dot pamatu jaunu mērķu un uzdevumu izvirzīšanai. Analīzes datiem ir jābūt tam objektīvajam materiālam, kas dod reālu pamatu nākotnes projektu veidošanai. Analīzē tādēļ ieteicams izmantot matemātiskās metodes. Vispirms tās var būt dažāda veida diagrammas un grafiki, kas parāda kāda parametra izmaiņu laika gaitā, kāda sarežģīta objekta struktūru, sakarības starp dažādiem lielumiem u.c. Cēloņsakarību noteikšanai var izmantot metodes korelatīvo sakarību meklēšanai. Šeit liels palīgs skolu vadītājiem var būt dators. Taču neaizmirstiet galveno – matemātisko sakarību pedagoģiskais skaidrojums jādod Jums – profesionālam pedagogam, skolas vadītājam.

Pedagoģiskā analīze ir radošs process un to grūti ieslēgt noteiktos rāmjos vai shēmās. Mūsu piemēri ir doti tikai ierosmei. Kādā no semināriem Ontario štata Haltonas izglītības padomes konsultants Dīns Finks piedāvāja šādu Jūsu skolas situācijas analīzes plānu (4).

1. Jūsu skolas stiprās puses, kuras iekļaujas Jūsu iedomātajā nākotnes projektā.
2. Kādas iespējas paveras Jūsu skolai, balstoties uz jau sasniegto.
3. Vājās vietas Jūsu skolas darbā, kas varētu apgrūtināt iecerēto plānu sasniegšanu.
4. Kādi šķēršļi var rasties Jūsu plānu realizēšanā, kā šos šķēršļus novērst vai apiet.

Pēdējā laikā daudz runājam par efektīvu skolu – kādi parametri to raksturo, kā to sasniegt u.tml. Piedāvājam veikt praktisku darbu par šo tēmu. (Iejas smeltas no iepriekšminētā autora (4)).

## ? UZDEVUMS

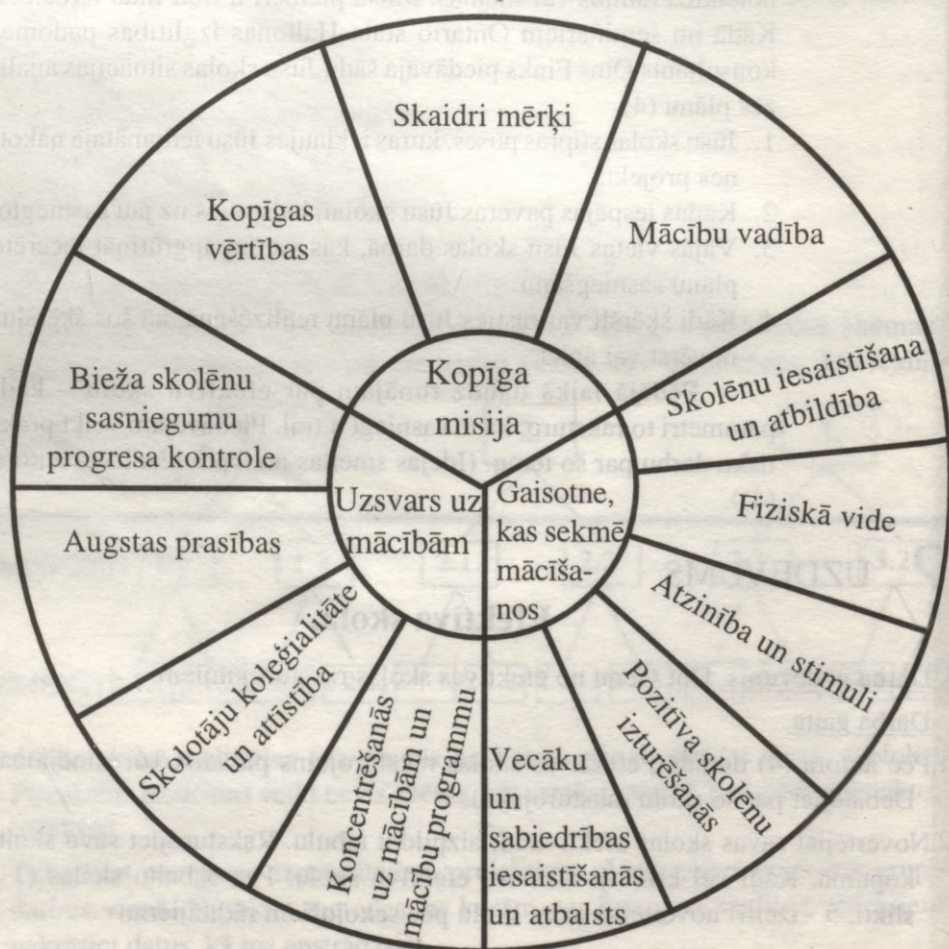
### Efektīva skola.

Darba uzdevums. Dot vienu no efektīvas skolas raksturojumiem.

Darba gaita.

1. Pēc autora (4) domām, efektīvas skolas raksturojums parādīts 16. zīmējumā. Debatējiet par šo skolu raksturojumu.
2. Novērtējiet savas skolas efektivitāti, aizpildot tabulu. Raksturojiet savu skolu kopumā. Kādi vēl kritēriji raksturo efektīvu skolu. Pēc 5 ballu skalas (1 - slikti, 5 - izcili) novērtējiet savu skolu pēc sekojošiem rādītājiem:

Skaidri mērķi	1	2	3	4	5
Kopīgas vērtības un uzskati					
Mācību programmu vadība					
Augstas prasības					
Koncentrēšanās uz mācībām un mācību programmu					
Skolotāju stratēģija					
Bieža skolēnu sasniegumu kontrole					
Skolēnu iesaistīšanās mācību procesā un atbildība					
Fiziskā vide					
Atzinība un stimuli					
Pozitīva skolēnu uzvedība					
Sabiedrības iesaistīšanās un atbalsts					



1.16. zīmējums

EFEKTĪVU SKOLU RAKSTUROJUMS.

### 1.3.3. Stundas analīze

#### STUNDAS ANALĪZES NOZĪME

Viens no pedagoģiskas novērošanas un analīzes objektiem ir mācību stunda. Lai arī pēdējā laikā veidojas un attīstās jaunas mācību darba organizācijas formas, stunda joprojām ir pamatforma, kurā tiek realizēts pedagoģiskais process. Skolas vadībai ir jāplāno darbs tā, lai noteiktu laiku nedēļā varētu veltīt stundu vērošanai un analīzei.

Stundas vērojums ļauj vadītājam redzēt skolotāju viņa tiešajā darbā, iepazīt viņa darba stilu, metodes utml., ko nevar uzzināt ar citām metodēm.

Inspicējot stundu, skolas vadītājs vēro arī skolēnus, viņu personības īpašības, viņu attieksmi pret mācībām, savstarpējās attiecības un attiecības ar skolotāju u.tml.

Vadītāja piedalīšanās stundā, stundas vērošana un stundas analīze ir viens no atgriezeniskās saites kanāliem, kurš sniedz informāciju par pedagoģiskā procesa norisi skolā. Bez atgriezeniskās saites nav iespējama vadišana.

#### SAGATAVO- ŠANĀS STUNDAS APMEKLĒ- JUMAM UN ANALĪZEI

Stundas analīzi var iedalīt vairākos posmos. Pirmais no tiem – sagatavošanās stundas apmeklējumam un stundas analīzei.

Šis posms ietver sevī vairākas darbības:

#### 1. Stundas analīzes mērķu un uzdevumu formulēšana (5):

- jebkura saprātīga darbība saistīta ar precīzi izteiktu un apzinātu mērķi kā priekšstatu par vēlamu darbības rezultātu;
- mērķis nosaka darbības veidus, metodes un paņēmienus;
- mērķis paredz atbilstošu līdzekļu izmantošanu;
- mērķis ir stimulējošs darbībai;
- mērķa skaidrība palīdz atrast darbā galveno, izšķirošo posmu un koncentrēt šajā virzienā uzmanību un piepūli;
- mērķis ir sistēmu veidojošais, organizējošais faktors, priekšnosacījums tam, lai darbībā būtu noteikta sistēma;
- mērķis ir darbības efektivitātes kritērijs;
- gatavojoties stundas analīzei, jābūt skaidriem stundas inspicēšanas (hospitēšanas) mērķiem un uzdevumiem, kas daļēji nosaka stundas apmeklējuma formas izvēli.

**Piemērs.****Apmeklējums formas izvēle atkarībā no mērķa (5).**

Stundas analīzes mērķis	Apmeklējuma forma
Izpētīt skolotāja pieredzi, skolēnu zināšanu, iemaņu un prasību apguves organizēšanā.	Apmeklēt viena skolotāja vadītās stundas par vienu tematu kādā klasē.
Izpētīt skolotāja lietoto metožu atbilstību skolēna vecuma īpatnībām.	Apmeklēt viena skolotāja stundas vienā dienā dažādās klasēs.
Izpētīt: 1) skolēniem sniegtās informācijas apjomu; 2) vienoto prasību ievērošanu; 3) skolēnu darba intensitāti dažādās stundās.	Apmeklēt visas stundas vienā klasē vienā dienā.
Izpētīt kādu noteiktu pedagoģiskā darba aspektu, kādu noteiktu jautājumu (piem., tehnisko mācīblīdzekļu izmantošanu utml).	Apmeklēt dažādu skolotāju stundas dažādās klasēs.

2. Stundas apmeklējuma un analīzes programmas sastādīšana.
3. Iepazīšanās ar metodisko literatūru, mācību grāmatu un citiem materiāliem.
4. Izvēlieties metodes un sagatavot līdzekļus novērojumu datu fiksēšanai.

**Piemērs.**

**Daži stundas novērojumu un analīzes programmu piemēri (5).**

Mērķis	Novērojumu programma
<p>1. Analizēt skolotāja un skolēnu darbību jaunu zināšanu apguvē stundā.</p>	<p>1.1. Zināšanu un darbības veidu aktualizācija, skolēnu sagatavošana jauno zināšanu apguvei stundā.                      1.2. Jaunās vielas mācīšanas, pasniegšanas metodes un veidi.                      1.3. Frontālo darba formu un skolēnu patstāvīgā darba īpatsvars jauno zināšanu apguvē.                      1.4. Uzdevumu un vingrinājumu sistēma jaunās vielas izpratnes pārbaudei.                      1.5. Izziņas interešu aktivizēšana.                      1.6. Klases darba un mājas darbu grūtības pakāpes un apjoma salīdzinājums.</p>
<p>2. Vērot skolēnu zināšanu nostiprināšanas, iemaņu un prasmju veidošanas metodes.</p>	<p>2.1. Mājas darbu pārbaudes metodes un līdzekļi, skolēnu aktivitāte un patstāvība šī posma didaktisko uzdevumu risināšanā.                      2.2. Zināšanu izmantošana standartsituācijās. Vingrinājumu sistēma; darbs ar didaktiskajiem izdales materiāliem. Mācību grāmatu apgūšanas iemaņu un prasmju veidošana.                      2.3. Zināšanu, iemaņu un prasmju izmantošana jaunās situācijās (laboratorijas un praktiskie darbi, problēmu uzdevumi u.c.).                      2.4. Mājas uzdevumi zināšanu, iemaņu un prasmju nostiprināšanā.</p>
<p>3. Zināšanu vispārināšanas un sistematizēšanas veidi un metodes.</p>	<p>3.1. Pamatzināšanu, iemaņu un prasmju aktualizācijas metodes un līdzekļi (vispārinoša pārruna, laboratorijas un praktiskie darbi, eksperimentālie uzdevumi, pārskata lekcija, uzdevumu sistēma).                      3.2. Shēmu, grafiku, tabulu izmantošana.                      3.3. Vispārināta un sistematizēta materiāla pieraksta forma un saturs.                      3.4. Skolēnu aktivitāte un patstāvība, viņu zināšanu vērtējums.</p>
<p>4. Skolotāja darba stils, tā ietekme uz mācību un audzināšanas procesu.</p>	<p>4.1. Skolotāja zināšanu līmenis, prasme operēt ar tām.                      4.2. Kontakts ar klasi (pedagoģiskais takts, prasīgums, iejūtība).                      4.3. Skolotāja spēja radīt interesi par tematu un priekšmetu, prasme piesaistīt skolēnu uzmanību, izraisīt aktivitāti.                      4.4. Individuālā pieeja, risinot mācību un audzināšanas uzdevumus stundā.                      4.5. Skolotāja runas kultūra.</p>
<p>5. Metožu atbilstība stundas didaktiskajiem mērķiem un mācību saturam.</p>	<p>5.1. Metožu dažādība un to nozīme atsevišķu stundas etapu didaktisko uzdevumu risināšanā.                      5.2. Frontālā, individuālā un grupas darba metožu izmantošana stundā, izvēlēto metožu lietderīgums un efektivitāte.                      5.3. Skolēnu patstāvīgā darba organizēšanas metodes.                      5.4. Skolotāja izvēlēto metožu nozīme skolēna izziņas interešu aktivizēšanā stundā.</p>

## STUNDAS NOVĒRO- ŠANA

Otrais posms ir stundas novērošana atbilstoši izstrādātajai programmai. Skolas vadītāja veiktā stundas novērošana būtiski neatšķiras no novērošanas kā pedagoģijas pētīšanas metodes. Novērojums kā pētīšanas metode sniedz informāciju ar samērā augstu objektivitātes pakāpi, kuru nodrošina novērošanas tiešums – parādības un notikumi tiek fiksēti konkrētā situācijā tieši norises brīdī. Jāatgādina daži noteikumi, kuru neievērošana mazina novērojuma objektivitāti:

1. Jākonstatē visi ar novērojuma programmu saistītie fakti, arī tie, kuri nesaskan ar novērotāja viedokli un runā pretī viņa izvirzītajiem pieņēmumiem.
2. Novērotāja klātbūtne iespaido procesa dabīgo gaitu, tādēļ novērotājam jāizturās tā, lai iespējami mazāk atgādinātu par savu klātbūtni.
3. Novērotājs nedrīkst atslābināt uzmanību no stundā notiekošā – nekad nevar zināt, kad norisināsies novērotāju interesējošs fakts.
4. Novērotājs – skolas vadītājs nedrīkst iejaukties stundas gaitā, lai arī kādas "mulķības", pēc vadītāja domām, dara skolotājs.

Novērojuma fakti tiek fiksēti pēc noteiktas metodikas. Parastākie fiksēšanas veids ir protokols, novērtējums, veidlapa, klases plāns u.c., par ko ir samērā daudz publikāciju. Protokolā noteikti jāatdala tā daļa, kurā fiksēts stundas gaitā patiesi notiekošais, no novērotāja subjektīvajiem spriedumiem un analīzes par notiekošo. Maz datu fiksēšanā izmantojam tehniskus līdzekļus – videomagnetofonus, magnetofonus, kino, foto u.c.



### UZDEVUMS

#### Novērojuma datu fiksēšana.

Darba gaita.

1. Iepazīstiniet kolēģus grupā ar savu metodiku stundas novērojumu datu fiksēšanā.
2. Debatējiet grupā par šo jautājumu.

## STUNDAS ANALĪZE

Trešais posms – stundas analīze. Šis posms norisinās sarunas un domu apmaiņas veidā starp skolotāju un skolas vadītāju, kurš vēroja stundu. Tā kā stunda ir radošs process, arī stundas apspriešana ir radoša saruna, kura nav pakļauta nekādām shēmām vai trafaretiem.

Sarunu uzsāk skolotājs, kurš īsumā raksturo klasi, kurā notika stunda; pastāsta par stundas tēmas īpatnībām, uzsverot, kuri tēmas jautājumi sagādā konkrētai klasei vislielākās grūtības; pamato stundas tipa, struktūras un metožu izvēli; analizē stundas

veiksmīgākos posmus un momentus, kā arī norāda uz neveiksmēm.

Sarunu turpina skolas vadītājs, izsakot savu viedokli par vēroto stundu, sniedz tās vārdisku vērtējumu, vajadzības gadījumā sniedz metodiskas rekomendācijas, ieteikumus utml. Skolotājs var skolas vadītāja domām piekrist vai noraidīt tās, pamatojot savu viedokli.

Veicot stundas analīzi, nepieciešams ievērot dažus nosacījumus:

1. Katras stundas un tās analīzes pamatā ir kāda noteikta pedagoģiska koncepcija, pedagoģiska skola. Nevar analizēt stundu, ja skolotājs un skolas vadītājs ir dažādu pedagoģisku skolu piekritēji. Piemēram, nevar no tradicionālas pedagoģijas viedokļa analizēt stundu, kura balstīta uz Šteinera pedagoģijas pamatiem.
2. Stundu parasti analizē no kāda īpaša redzes viedokļa, kādā noteiktā aspektā. Var analizēt stundu vispārdidaktiskā, metodiskā, organizatoriskā u.c. aspektā.
3. Skolotājs parasti gaida savas stundas metodisku analīzi. Skolas vadītāja kompetence neprasa, lai viņš pārzinātu visu mācību priekšmetu metodikas. Skolas vadītājam jābūt gatavam veikt stundas didaktisku analīzi. Par analīzes aspektu ieteicams vispirms brīdināt skolotāju.
4. Stundas analīzei jānotiek, ievērojot pedagoģisku taktu gan no skolas vadītāja, gan skolotāja puses. Stundas analīze ir divu pedagogu lietišķa profesionāla saruna par aizvadīto stundu un ar to saistītām pedagoģiskām problēmām.

## ? PRAKTISKS DARBS

### Stundas analīze.

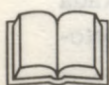
Uzdevums. Stundas vērošana un analīze prakses skolā.

Darba gaita.

1. Iepazīstieties ar stundas mērķi un uzdevumiem.
2. Noklausieties bāzes skolas vadītāja un skoltāja nelielu klases raksturojumu.
3. Veiciet stundas novērošanu (klasē ne vairāk kā 5 - 6 novērotāji). Fiksējiet novērojuma datus pēc brīvi izvēlētas sistēmas.
4. Noklausieties skolotāja pašanalīzi par stundu.
5. Izsakiet savas domas par stundu. Ieteicams sākt ar stundas pozitīvajiem aspektiem, tad analizējiet (pamatojiet) mazāk veiksmīgos stundas posmus, sniedziet savas rekomendācijas.
6. Rezumējumu sniedz grupas vadītājs.

Ievērojiet pedagoģisko taktu!

Ja vēlaties noskaidrot kopējās tendences vairāku stundu novērojumos, analīzi var papildināt ar novērtējumu. Novērtējums ir pedagoģijas pētīšanas metode, kura skolvadības literatūrā pazīstama ar nosaukumu – parametru līmeņu metode. Šī metode kalpo vairāku novērojumu datu apkopošanai, salīdzināšanai izmantojot matemātiskās statistikas metodes. Par šo un citām matemātiskām metodēm variet lasīt literatūrā (6). Izmantojot matemātiskās metodes atcerēsieties, ka tās ir tikai metodes, kuras var palīdzēt apstrādāt un apkopot lielāku datu masīvu, bet nedod iegūtajiem rezultātiem pedagoģisku skaidrojumu – tas ir pedagoģiskas analīzes uzdevums.



### Izmantotā literatūra.

1. Санталайнен Т., Воутулайнен Э. и др. Управление по результатам. / перевод с финского, - Москва, Прогресс, 1993. -320 с.
2. Конаржевский Ю. Педагогический анализ учебного воспитательного процесса управления школой. -Москва: Педагогика, 1986. -144 с.
3. Galviņš J. Matemātisko metožu pielietojumi pedagoģiskajos pētījumos. -R.: LVU, 1973. - 31 lpp.
4. Sorosa fonds - Latvija, Programma "Pārmaiņas izglītībā" Seminārs izglītības vadītājiem "Izglītības politika skolā". 1994. g. 5.-8. okt. - semināra materiāli rokrakstā.
5. Galviņš J. Lekciju konspekti par mācību stundu un stundas analīzi. Rokraksts.
6. Skolvadība /A. Buiļa red. -R.: Zvaigzne, 1980. - 142 lpp.



### Ieteicamā literatūra:

1. Zelmenis V. Īss pedagoģijas kurss. -R.: Zvaigzne, 1991. - 213 lpp.
2. Albrehta Dz. Vispārīgas un vispārzinātniskas pētīšanas metodes pedagoģijā. -R.: LVU, 1989. - 27 lpp.
3. Albrehta Dz. Speciālās pētīšanas metodes pedagoģijā. -R.: LVU, 1989.
4. Inne R., Sametis O. Pedagoģiskās analīzes matemātiskās metodes. -R.: IM, 1988. - 53 lpp.

## 1.4. Vadības lēmuma pieņemšana.

### 1.4.1. Vadības lēmuma raksturīgākās iezīmes.

Vadības lēmuma pieņemšana ir patstāvīga vadības funkcija, lai arī tā ir cieši saistīta ar citām funkcijām. Lēmums ir vadišanas pamats. Vadišana būtībā ir dažādas sarežģītības pakāpes, dažādu pēc satura un formas lēmumu **izstrāde, pieņemšana, realizēšana**.

Lēmums ir vadības subjekta gribas izpausme, to var izstrādāt un pieņemt vienpersonīgi vai koleģiāli. Lēmuma pieņemšanā var būt ļoti liela daudzveidība, tomēr pastāv vadības lēmuma kopīgās iezīmes (1):

#### VADĪBAS LĒMUMA KOPĪGĀS IEZĪMES

1. Vadības lēmums ir sociāls akts, tas pauž zināmu politiku, atbilst noteiktai koncepcijai, tam ir savs mērķis un uzdevumi.
2. Vadības lēmums ir saistošs attiecībā uz padotajiem, tam var būt direktīvs, rekomendējošs vai ieteikuma raksturs.
3. Vadības lēmumam ir aktivizējoša loma, tas izraisa padoto aktīvu darbošanos.
4. Vadības lēmumu reglamentē noteiktas normas – likumi, lēmumi, nolikumi utt.

Šīs četras iezīmes ir vadības lēmuma definīcijas pamatā; ja iztrūkst kāda no šīm pazīmēm, tas nav vadības lēmums.

Piemēram, vadības lēmums ir: skolas direktora izdota pavēle; metodiskās apvienības lēmums; klases sapulces lēmums; direktora vietnieka aizrādījumi skolotājam pēc analizētās stundas utt. Šie lēmumi atšķiras pēc to satura, pēc personu loka, kam tie adresēti un ir saistoši, pēc prasību pakāpes (direktīvi, rekomendējoši) u.c., bet tiem piemīt visas četras vadības lēmumu pamatpazīmes. Specifisks vadības lēmums ir plāns.

#### KLASIFI- KĀCIJA

Vienota, vispārpieņemta vadības lēmumu klasifikācija nepastāv. Jebkuras klasifikācijas pamatā ir kāda pazīme vai princips. Vadības lēmumu klasifikāciju pēc dažādiem principiem parāda 4. tabula.

Klasifikācijas pazīme	Lēmumi
Saturs	Administratīvi, ekonomiski, pedagoģiski, kompleksi u.c.
Vadības subjekts	Saeimā pieņemtie likumi, Ministru kabineta lēmumi, Ministru pavēles, Pašvaldību lēmumi, skolas direktora pavēles, sabiedrisko organizāciju lēmumi utt.
Izpildes laiks	Stratēģiski, taktiski, operatīvi.
Pamatošanas metodes	Formalizējami, neformalizējami.
Iedarbības pakāpe	Obligāti, rekomendējoši.
Fiksēšanas veids utt.	Rakstiski, mutiski

DOKUMENTU  
VEIDI

No tabulas redzam, ka lēmumi var būt ļoti dažādi. Rakstiski fiksētos vadības lēmumus noformē dažādu dokumentu veidā.

Minēsim tikai dažus biežāk lietojamo dokumentu veidus (2).

**Instrukcija** - tiesisks akts, kas ietver norādījumus, sīkas pamācības, noteikumus, kuri regulē organizatoriskos, zinātniskos, tehniskos, tehnoloģiskos, finansu, lietvedības u.c. jautājumus, kā arī iestāžu, uzņēmumu, organizāciju, to struktūrvienību, dienestu, amatpersonu un vispār pilsoņu darbības jautājumus, piemēram: Lietvedības instrukcija, darbinieka dienesta instrukcija. Instrukciju apstiprina iestāde vai amatpersona.

**Lēmums** - tiesisks akts, ko savas kompetences ietvaros koleģiāli pieņem valsts varas un pārvaldes institūcijas, organizācijas, sanāksmes, sapulces utml., vērtējot, nosakot rīcību, kārtību, tiesības noteiktos jautājumos noteiktām iestādēm, uzņēmumiem, amatpersonām noteiktā laikā un vietā: vairākas institūcijas, organizācijas, savstarpēji vienojoties, var pieņemt kopējus lēmumus.

**Nolikums** - tiesisks akts, kas nosaka iestādes, struktūrvienības izveidošanas kārtību, pakļautību, pienākumus, tiesības, funkcijas, vai arī kāda pasākuma organizēšanas noteikumus, kārtību, norisi, piemēram: Izglītības un zinātnes ministrijas nolikums, kāda konkursa vai sacensību nolikums u.tml. Nolikumu, atbilstoši savai kompetencei, apstiprina augstākā instance vai augstākā amatpersona.

**Noteikumi** - tiesisks akts, ar kuru noteikta kāda kārtība, piemēram, Noteikumi par ministriju iekārtu, skolas iekšējās kārtības noteikumi utml.

**Pavēle** - tiesisks akts, ko vienpersonīgi savas kompetences ietvaros izdod iestādes vadītājs (vai viņa vietnieks), ar to novērtē, nosa-

ka rīcību, kas saistīta ar iestādei noteiktu darba jautājumu risināšanu.

### Plāns

- dokuments, kurā ietverts paredzamo darbu, pasākumu saraksts, norādot to secību, apjomu, laiku, vadītājus, izpildītājus, atbildīgos, piemēram, skolas darba plāns nākošajam mācību gadam.

### Rikojums

- tiesisks akts, ko atbilstoši savām pilnvarām un kompetencei izdod institūcijas (galvenokārt koleģiālas) vadītājs vai institūcija, piemēram, Ministru kabinets, jautājuma operatīvai izlemšanai, risināšanai.

### Statūti

- tiesisks akts, kas nosaka kāda uzņēmuma, organizācijas, iestādes struktūru, funkcijas, tiesības, dibināšanas un likvidēšanas noteikumus. Statūtus apstiprina noteiktā kārtībā.

## PRASĪBAS VADĪBAS LĒMUM- MAM

Praksē pieņemto lēmumu kvalitāti nosaka daudz un dažādi apstākļi. Lai lēmums būtu izdevies, jāievēro daži praktiski padomi.

1. Lielu un mazu problēmu risināšanai jāpieiet ar vienādu atbildību un nopietnību.
2. Lēmumam jābūt mērķtiecīgam, tam jāatbilst skolas attīstības galvenajiem virzieniem.
3. Lēmumam jābūt pamatotam, tam jābalstās uz ticamu informāciju.
4. Lēmuma pieņemšanu nedrīkst sasteigt vai nokavēt – lēmums jāpieņem savlaicīgi.
5. Lēmumam jāatbilst vadītāju pilnvarām, vadītājs nedrīkst pārkāpt savas kompetences robežas.
6. Lēmumam jābūt skaidram, lakoniskam, saskaņotam, bez pretrunām.
7. Neviens lēmums nedrīkst aizskārt cilvēka cieņu, radīt nejadzīgu stresu un konfliktsituācijas.

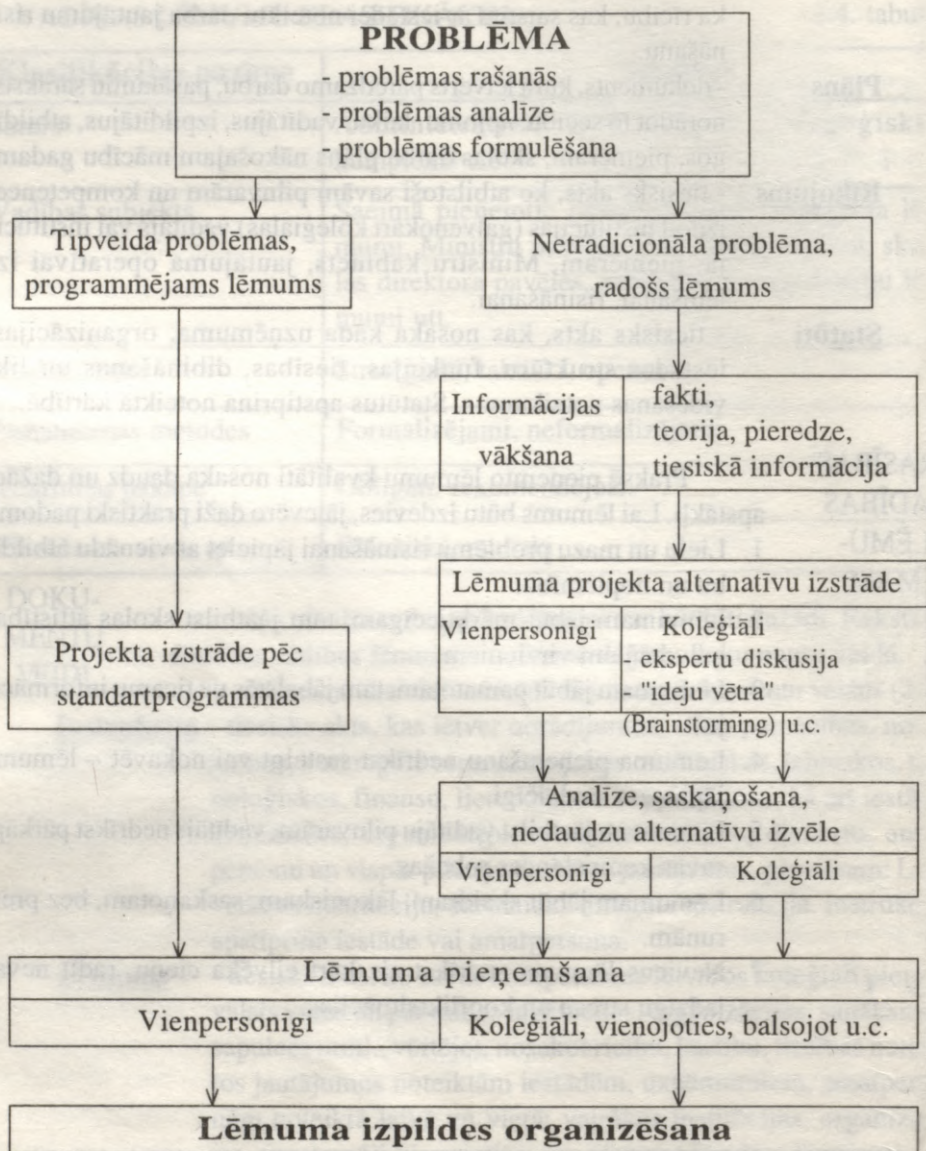
### 1.4.2. Vadības lēmuma pieņemšanas gaita.

## VADĪBAS LĒMUMA PIEŅEM- ŠANAS GALVENIE POSMI

Vadības lēmuma pieņemšanā raksturīgi trīs galvenie posmi:

- 1) lēmuma iztrāde;
- 2) lēmuma pieņemšana;
- 3) lēmuma izpildes organizēšana.

Katrs no šiem posmiem sastāv no vairākām secīgām darbībām (skat. 17. zīm.).



1.17. zīmējums. VADĪBAS LĒMUMA PIENĒMŠANAS GALVENIE POSMI.

**PROBLĒ-  
MAS  
IZPĒTE**

Jebkurš lēmums saistās ar kādu noteiktu problēmu un ceļu tās atrisināšanai. Svarīgi ir saskatīt problēmu un izdalīt to no citām – noteikt problēmas robežas (3). Problēma vienmēr parādās kā pretruna, visbiežāk kā atšķirība starp to "kā ir jābūt" un to "kā ir īstenībā" (4). Pirms problēmu noformulēt galīgā veidā, tā jāpakļauj vispusīgai analīzei: precīzi jāapraksta problēma (kas, kur, kad, kādā stadijā), jānosaka problēmas rašanās cēloņi un jāprog-

nozē tās tālākās attīstības tendences, jāmēģina noteikt iespējamās tās risināšanas ceļus un paredzēt, kādas sekas tas var izraisīt utt.

Problēmas analīze saistīta ar informācijas vākšanu un apstrādi. Informācijai jābūt maksimāli pilnīgai un kvalitatīvai. Savāktā un analizētā informācija ir nepieciešama ne tikai problēmas apjēgšanai, tā kalpos arī par pamatu lēmuma projekta alternatīvu izstrādei.

Var būt problēmas, kuru risināšanai jau ir zināmi standarta lēmumi. Šādu problēmu risināšanai jau parasti ir gatavas tipveida programmas. Grūtības rodas tad, ja vadītājam jārisina netradicionālas problēmas, kuru risināšanai vajadzīga netradicionāla pieeja.

Bieži vien vadītājam vienlaicīgi jāstāpjas ar vairākām problēmām. Ne vienmēr tās var risināt vienlaicīgi, tādēļ jācenšas noteikt, kura no problēmām pašreizējā situācijā ir svarīgākā – jānosaka problēmu prioritāte. Problēmas nozīmīguma noteikšanai var izmantot dažādas metodes – mēs iesakām izpildīt praktiski darbu, kur problēmu salīdzināšanai izmantota matemātiskā metode – pāru salīdzināšana. Autori šai metodikai devuši nosaukumu – "Akcentu likne".

#### VIENPERSONĪGI VAI KOLEĢIĀLI?

Pēc problēmas apzināšanas seko lēmuma variantu izstrādes stadija. Lēmuma projektu var izstrādāt vienpersonīgi pats vadītājs vai vadītāja uzdevumā kāds no speciālistiem. Var lēmuma izstrādi uzticēt darbinieku grupai. Izvēli, vai lēmuma projektu veidot vienpersonīgi vai koleģiāli, nosaka vairāki kritēriji, piemēram:

- lēmuma kvalitāte (pedagoģiskā kompetence, juridiskais pamatojums u.c.);
- lēmuma realitāte, iespēja to realizēt;
- lēmuma pieņemšanas temps, iespējamā aizkavēšanās;
- vai lēmums apmierinās visu skolas personālu – skolēnus, skolotāju grupas, palīgpersonālu u.c.
- pieredze, kuru darbinieki iegūst lēmuma izstrādes gaitā;
- atbildības paaugstināšanās par koleģiāli pieņemta lēmuma izpildi, u.tml.

Izstrādājot lēmuma variantus starp atsevišķām grupām, var rasties domstarpības, pat strīdi, kuri dažreiz beidzas ar savstarpējiem apvainojumiem un, protams, nesekmē labvēlīga mikroklimata veidošanos skolā.



## UZDEVUMS

### Akcentu līkne.

Uzdevums: sakārtot mūs interesējošās problēmas pēc to nozīmīguma.

Darba gaita:

1. Jānosaka novērtējamo problēmu mērogs, respektīvi, jāveic visu pētāmo problēmu uzskaitījums. Izvēlaties 10 aktuālākās problēmas no Jūsu skolas dzīves un ierakstiet tās darba lapā – sadaļā "mērogs" jebkurā secībā.
2. Pāru salīdzināšanas trijstūrī cipari apzīmē problēmas numuru mēroga tabulā un salikti pa pāriem parasta daļskaitļa veidā – vienas problēmas numurs augšā, otras problēmas numurs apakšā. Salīdziniet problēmas pa pāriem un pēc Jūsu domām nozīmīgākās problēmas numuram apvelciet aplīti. Vispirms salīdziniet problēmas 1 un 2, tad 1 un 3, 1 un 4 utt. 1 un 10, tad pārejiet uz otru pāru rindu un salīdziniet 2 un 3, 2 un 4 utt., līdz salīdzināšanas trijstūra beigām 9 un 10.
3. Saskaitiet ar aplīti apvilktu numuru skaitu un ierakstiet ailē "summa". Skaitīšanu ieteicams sākt pa vertikāli un tad turpināt pa horizontāli, kā tas tabulā parādīts ar bultām.
4. Novērtējuma tabulā zem atbilstošās punktu summas parakstiet atbilstošo problēmas numuru.
5. Izdariet secinājumus, problēmas ar augstāko novērtējumu tabulā būs novietojušās vairāk pa kreisi.
6. Ja strādājat grupā, debatējiet par rezultātiem un metodikas lietderību.

### Problēmu nozīmīguma novērtējums "Akcentu līkne"

#### Novērtējamo problēmu "mērogs":

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____  |
| 2. _____ | 7. _____  |
| 3. _____ | 8. _____  |
| 4. _____ | 9. _____  |
| 5. _____ | 10. _____ |

## Pāru salīdzināšana.

									Summa	Problēmas Nr.
1	1	1	1	1	1	1	1	1		1.
2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	2	2	2	2	2	2	2	2		2.
	3	4	5	6	7	8	9	10		
		3	3	3	3	3	3	3		3.
		4	5	6	7	8	9	10		
			4	4	4	4	4	4		4.
			5	6	7	8	9	10		
				5	5	5	5	5		5.
				6	7	8	9	10		
					6	6	6	6		6.
					7	8	9	10		
						7	7	7		7.
						8	9	10		
							8	8		8.
							9	10		
								9		9.
								10		
										10.

## Novērtējums.

	Augsts					Zems				
Punktu skaits	10.	9.	8.	7.	6.	5.	4.	3.	2.	1.
Problēmas numurs										

## Secinājumi.

## SARUNAS

### BEZ ZAUDĒ- JUMIEM

Strīdīgos jautājumus var atrisināt tikai sarunu ceļā. Sarunām bez zaudējumiem veltīta Rodžera Fišera un Viljama Urija grāmata (5). Parasti konfliktu un strīdu risināšana notiek tā saucamās pozicionālas tirgošanās veidā:

- katra puse strīdā ieņem savu pozīciju;
- aizstāvot savu pozīciju, tomēr spiesta daļēji piekāpties otrai pusei, lai panāktu kompromisu.

Klasisks piemērs ir strīds starp pircēju un pārdevēju, kur katra no pusēm par precī soli sola savu cenu un tirgošanās gaitā pakāpeniski piekāpjas viena otrai.

Jebkuru strīdu raksturo kritēriji:

- strīda gaitā jānonāk pie saprātīgas vienošanās;
- strīdam jābūt efektīvam;
- strīds nedrīkst sabojāt attiecības starp partneriem.

Pozicionāla tirgošanās neatrisina problēmu. Autori tirgošanās vietā iesaka principiālas sarunas.

Principiālu sarunu galvenie nosacījumi:

- atdali sarunu priekšmetu no personām, ar kurām runājat;
- aizstāviet savas intereses nevis pozīcijas, rīcības motivāciju nosaka intereses;
- meklējiet alternatīvus risinājumus;
- rezultātu vērtēšanu izdariet pēc noteiktiem kritērijiem.

### ALTER- NATĪVU VEIDO- ŠANA

Sarunu rezultātā var rasties vairāki alternatīvi problēmas risināšanas varianti. Sekmējiet alternatīvu lēmumu projektu rašanos! Viena no metodēm vairāku risinājuma variantu iegūšanai ir ekspertu metode ideju ģenerēšanai ar nosaukumu "ideju vētra" (Brainstorming) (6). Šīs metodes būtība – ideju ģenerēšana par uzdoto problēmu. Brīvā, nepiespiestā atmosfērā (savstarpēja kritika noliegta) eksperti izsaka savu viedokli par problēmu. No ekspertu izteiktajiem priekšlikumiem var atlasīt idejas alternatīvu lēmumu projektu veidošanai.

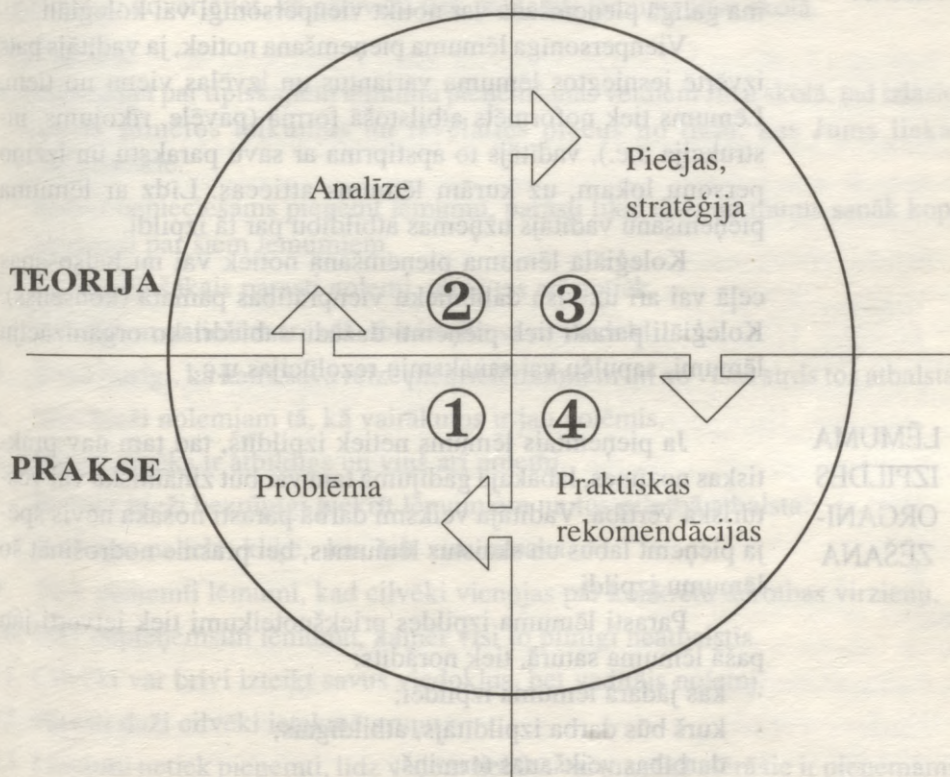
Variantu veidošanu sekmē domāšanas nemitīga pārslēgšana no konkrētā uz vispārējo, ko attēlo shēma 18. zīm. (5).

### ALTER- NATĪVU IZVĒLE

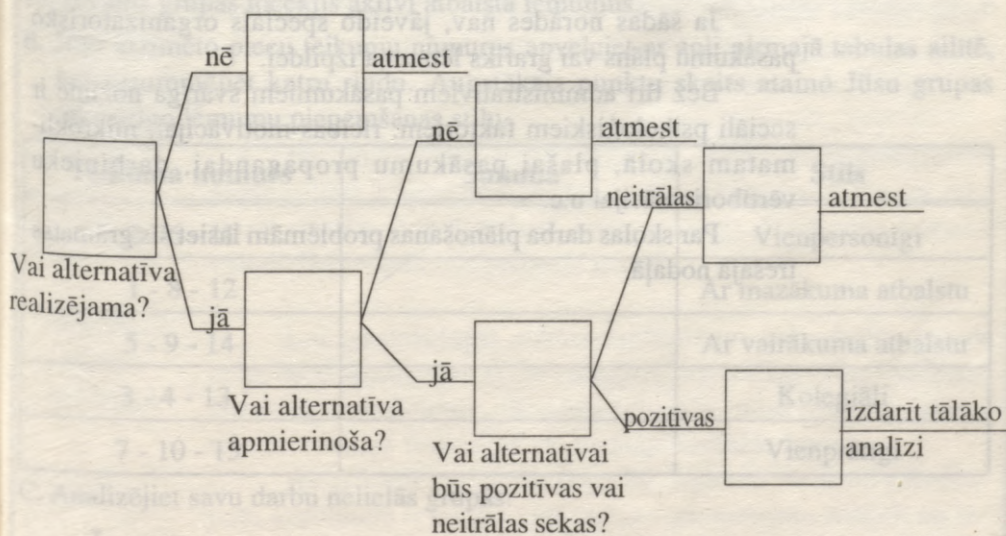
Galīgai lēmuma pieņemšanai no kopējā alternatīvu skaita izvēlas dažas (divas-trīs). Alternatīvu atlase jāveic pēc rūpīgas analīzes, izmantojot noteiktus kritērijus. Šāds pakāpenisks dažādu kritēriju izvērtēšanas variants, pēc kura analizē katru alternatīvu, parādīts 19. zīm. (7).

## KAS NOTICIS

## KO VAR DARĪT



1.18. zīmējums. GALVENIE SOĻI VARIANTU VEIDOŠANĀ.



1.19. zīmējums. ALTERNATĪVU ANALĪZE.

## LĒMUMA PIEŅEM- ŠANA

Pēc alternatīvu analīzes galīgai lēmuma pieņemšanai tiek nodots viens vai nedaudzi (divi-trīs) lēmuma projekti. Arī lēmuma galīgā pieņemšana var notikt vienpersonīgi vai koleģiāli.

Vienpersonīga lēmuma pieņemšana notiek, ja vadītājs pats izvērtē iesniegtos lēmuma variantus un izvēlas vienu no tiem. Lēmums tiek noformēts atbilstošā formā (pavēle, rīkojums, instrukcija u.c.), vadītājs to apstiprina ar savu parakstu un izziņo personu lokam, uz kurām lēmums attiecas. Līdz ar lēmuma pieņemšanu vadītājs uzņemas atbildību par tā izpildi.

Koleģiāla lēmuma pieņemšana notiek vai nu balsošanas ceļā vai arī uz visu dalībnieku vienprātības pamata (konsenss). Koleģiāli parasti tiek pieņemti dažādu sabiedrisko organizāciju lēmumi, sapulču vai sanāksmju rezolūcijas u.c.

## LĒMUMA IZPILDES ORGANI- ZĒŠANA

Ja pieņemtais lēmums netiek izpildīts, tad tam nav praktiskas nozīmes, labākajā gadījumā tam var būt zinātniska vai vēsturiska vērtība. Vadītāja veiksmi darbā parasti nosaka nevis spēja pieņemt labus un skaistus lēmumus, bet prasme nodrošināt šo lēmumu izpildi.

Parasti lēmuma izpildes priekšnoteikumi tiek ietverti jau pašā lēmuma saturā, tiek norādīts:

- kas jā dara lēmuma izpildei;
- kurš būs darba izpildītājs, atbildīgais;
- darbības veikšanas termiņš;
- kontroles un atskaites formas un termiņi;
- rezultātu vērtēšanas kritēriji utt.

Ja šādas norādes nav, jāveido speciāls organizatorisko pasākumu plāns vai grafiks lēmuma izpildei.

Bez tīri administratīviem pasākumiem svarīga nozīme ir sociāli psiholoģiskiem faktoriem: rīcības motivācijai, mikroklīmatam skolā, plašai pasākumu propagandai, darbinieku vērtīborientācijai u.c.

Par skolas darba plānošanas problēmām lasiet šīs grāmatas trešajā nodaļā.

## ? UZDEVUMS

### Lēmumu pieņemšanas novērtējums.\*

Uzdevums: novērtējiet, kā pārsvarā tiek pieņemti lēmumi Jūsu skolā.

Darba gaita:

A. Padomājiet par tipiskajiem lēmumu pieņemšanas veidiem Jūsu skolā, tad izlasiet zemāk minētos teikumus un izvēlaties piecus no tiem, kas Jums liekas vistipiskākie.

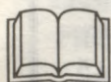
1. Kad ir nepieciešams pieņemt lēmumu, parasti tikai daži no mums sanāk kopā un domā par šiem lēmumiem.
2. Pieredzējušākais parasti nolemj, un tā tas arī notiek.
3. Cilvēkiem patiešām ir izdevība izteikt savu viedokli.
4. Ir raksturīgi, ka katrs savā reizē piekrīt lēmumiem un no visas sirds tos atbalsta.
5. Mēs bieži nolemjam tā, kā vairākums ir jau nolēmis.
6. Viens cilvēks ir atbildīgs un viņš arī nolemj.
7. Ikviens bieži bezrūpīgi piekrīt lēmumiem un tos pilnībā atbalsta.
8. Darbojas neliela kliše, kas šeit visu nosaka.
9. Tiek pieņemti lēmumi, kad cilvēki vienojas par konkrētu darbības virzienu.
10. Mēs nepieņemsim lēmumu, kamēr visi to pilnīgi neatbalstīs.
11. Cilvēki var brīvi izteikt savus viedokļus, bet vadītājs nolemj.
12. Parasti daži cilvēki ietekmē grupu.
13. Lēmumi netiek pieņemti, līdz visiem lielākā vai mazākā mērā tie ir pieņemami.
14. Nepieciešams skaitliskai pārsvars, lai pieņemtu lēmumu.
15. Ikviens grupas loceklis aktīvi atbalsta lēmumus.

B. Jūsu atzīmēto piecu teikumu numurus apvelciet ar apli pirmajā tabulas ailītē, tad sasummējiet katru rindu. Augstākais punktu skaits ataino Jūsu grupas raksturīgo lēmumu pieņemšanas stilu.

Teikuma numurs	Summa	Stils
2 - 6 - 11		Vienpersonīgi
1 - 8 - 12		Ar mazākuma atbalstu
5 - 9 - 14		Ar vairākuma atbalstu
3 - 4 - 13		Koleģiāli
7 - 10 - 15		Vienprātīgi

C. Analizējiet savu darbu nelielās grupās.

\* Adaptēts no Building Productive Teams: An Action Guide and Resource Book: Glenn H. Sorosa fonda - Latvija Seminārs izglītības vadītājiem 1994.g. 5.-8. okt.



## Izmantotā literatūra.

1. Babajevs S., Bišers I., Līcis A. Valsts pārvaldes organizācija -R.: Avots, 1984. - 141 lpp.
2. Kalējs J. Lietvedības pamati. -R.: KIF Biznesa komplekss, 1994. - 67 lpp.
3. Arājs R. Automatizēta vadības sistēma - mode vai nepieciešamība. -R.: Avots, 1988. - 174 lpp.
4. Šķiltere D. Vadības pamati -R.: SIA Biznesa komplekss, 1994. - 55 lpp.
5. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию /перевод с английского - Москва: Наука, 1992. - 155 с.
6. Санталайнен Г., Воутулайнен Э. и др. Управление по результатам. -Москва: Прогресс, 1993. - 317 с.
7. Vadīšanas pamati. / Mācību palīgmateriāli -R.: Valsts administrācijas skola, 1994. 2. tēma 5 lpp.



## Ieteicamā literatūra.

1. Builis A. Skolvadības pamati -R.: LU, 1993. - 147 lpp.
2. Latiševs V. Lietišķas sarunas un lietišķie kontakti. -R.: Merkūrijs, 1994. - 171 lpp.
3. Līdumnieks A. Vadīšana -Ogre: Valsts Administrācijas skola, 1994. - 74 lpp.
4. Vadīšanas pamati / Mācību palīgmateriāli -R.: Valsts administrācijas skola, 1994.

Atvaikuma atbilst	1-8-12
Atvaikuma atbilst	2-9-14
Koleģiāli	3-4-13
Vienpārīgi	7-10-12

## 1.5. Vadītāja personība.

### 1.5.1. Vadītājam nepieciešamo īpašību kopums.

#### VADĪTĀJA PERSONĪBAS IETEKME UZ PEDAGO- GĪSKO DARBU

Dažādu publikāciju pārskats liecina, ka skolas vadītāja personīgajām īpašībām ir ievērojama nozīme un tās lielā mērā nosaka skolas darba atmosfēru, skolotāju darbaprieku u.tml. Piemēram, 70. gados veiktā skolotāju aptauja Kijevā (prof. R. Šakurova vadībā, 52 skolas, 1625 skolotāji (1)). Kā trešais faktors, kas skolotājiem viņu darbā sagādā prieku, minēta skolas vadības humānā un saprotošā attieksme pret viņu darbu (10,3 % respondentu). Turpretim kā pirmais no faktoriem, kas skolotājus viņu darbā apbēdina un sarūgtina (45,2% resp.), minētas nepilnības skolas vadības darbā. Kopumā skolas vadība ar 28,4% ir otrais no faktoriem, kurš pozitīvi vai negatīvi ietekmē skolotāju noskaņojumu un attieksmi pret pedagoģisko darbu. Analogus rezultātus esam guvuši arī skolotāju aptaujās mūsu valstī. Skolas vadītāja personība spēcīgi nosaka, ietekmē un veido skolā valdošo atmosfēru, darba stilu, saliedētību u.c. īpašības.

Ar kādām īpašībām jābūt apveltītam labam skolas vadītājam? Kādu skolas vadītāju gaida skolotājs? Uz šo jautājumu nevar dot vienkārši vienu vispareizāko atbildi. Ir veikti vairāki pētījumi, meklējot vadītājam nepieciešamo īpašību uzskaitījumu. Lielāko tiesu tie iegūti empīrisku pētījumu ceļā, galvenokārt anketējot pašus vadītājus, viņu darbiniekus un citas personas. Mūsu skatījumā anketās mūs interesē viens jautājums – kādas īpašības nepieciešamas labam vadītājam? Rezultāti ir dažādi. Nosauktie vadītāju īpašību uzskaitījumi ir ļoti plaši, bet pamatā nerunā viens otram pretī, tie nedaudz viens otru papildina, precizē, izsaka kādu kvalitāti citiem vārdiem u.tml.

Pēc angļu zinātnieku G. Olporta un H. Obēra aprēķiniem angļu valodā ir apmēram 18 000 vārdu, ar kuru palīdzību var raksturot cilvēku viņa dažādajās izpausmēs (2). Droši vien latviešu valodā šādu vārdu būs nedaudz mazāk.

#### SOCIĀLO LOMU TEORIJA

Lai raksturojums nebūtu izplūdis un nekonkrēts, veicot empīriskas aptaujas par skolu vadītājam nepieciešamajām īpašībām, jāizvirza ierobežojumi – jānorāda galvenās, mūsu pētījumu interesējošās vadītāja **funkcijas** vai vadītāja **sociālās lomas**.

Amerikāņu sociālpsihologa Dž. Moreno viens no galvenajiem nopelniem ir tas, ka viņš radīja sociometrisko metodi un izveidoja arī **sociālo lomu teoriju** (3). Pēc šīs teorijas, katra indivīda darbība ir sabiedrības gaitā izveidojušās lomas – apguve un

realizācija: "Ārsts, karavīrs, skolotājs, skolnieks, māte, pārdevējs, frizieris, karalis, klauns utt. – tās visas ir lomas, par kuru funkcionālo saturu, pienākumu un tiesību normām sabiedrībā ilgstošajā attīstībā ir panākta noteikta vienošanās" (2).

Katras "lomas" un "scenārija" autors ir sabiedrība, kura **gaida** no lomas izpildītāja savu ideju iemiesojumu. "Aktiera" karjera ir atkarīga no tā, kā viņš šo lomu izpratis un "nospēlē", kā piepildis publikas "**gaidas**". "Izrādes" gaitā loma kā ārējas "gaidas" kļūst par "aktiera" iekšēju motivāciju (3).

Sociālā loma ir arī "skolas vadītājs", diemžēl, šīs lomas scenārijs vēl nav pilnībā uzrakstīts, par skolas vadītāja pienākumiem, tiesībām, morālo seju sabiedrībā vēl nav iesakņojies **vienuots** priekšstats – šī sociālā loma vēl ir jāveido, jāpamato, jānostiprina. Tādā gadījumā vadītāja personības izpēte notiek it kā divos posmos:

- I. Izmantojot noteiktu vadības koncepciju, nosaka galvenos vadības virzienus – funkcijas; vai arī uz vēsturisku, sabiedrībā iesakņojošos priekšstatu un jaunās izpratnes bāzes nosaka vadītāja lomas un raksturo sabiedrības gaidas;
- II. Empīriski meklē un nosaka tās vadītāja kvalitātes, kuras nepieciešamas dotās funkcijas veikšanai vai lomas izpildei.

Sociālo lomu raksturošanai, protams, var izmantot arī precīzākas diagnostikas metodes (2).

Dotie lomu apzīmējumi bieži vien ir neparasti, netradicionāli, bet parasti tie trāpīgi raksturo lomas būtību.

Piedāvājam dažus variantus vadītāju, skolu vadītāju funkciju un lomu, kā arī personības īpašību un sabiedrības gaidu raksturošanai.

## PADOMJU PĒTĪJUMI

Akopojojot padomju skolvadības literatūrā 70.-80. gados paustos zinātniskos uzskatus par skolas vadītāja personības nozīmīgākām īpašībām, profesore E. Tonkonogaja (4) izdala sekojošas skolas vadītājam nepieciešamās profesionāli nozīmīgās īpašību grupas:

- 1) idejiski politiskās;
- 2) tikumiskās;
- 3) profesionālā kompetence;
- 4) administratīvi organizatoriskās;
- 5) profesionāli lietišķās;
- 6) komunikatīvās.

Katra no šo īpašību grupām tekstā tiek raksturotas un skaidrotas sīkāk. Tendenciozs un šodien nepieņemams ir pirmajā vietā izvirzītais skolas vadītāja idejiski politisko īpašību bloks. Lielākajā

daļā padomju laikā veikto pētījumu par skolas vadītāja personību vērojama līdzīga pamatiezīme – pārlietu liela skolas vadītāja personības īpašību ideoloģizācija, kā vienu no galvenajām skolas vadītājam nepieciešamajām iezīmēm minot uzticību marksisma idejām. Skolas vadītājs ir **pedagoģisks darbinieks** un tieši pedagoģiskām kvalitātēm jābūt prioritārām, izvēloties kandidātus skolas vadītāja darbam.

**HENRIJA MINCBERGA VADĪBAS LOMAS** Vienu no vadības lomu uzskaitījumiem 1976. gadā veica Mincbērgs (Henry Mintzberg) (5). Tika nosauktas 10 līderu funkcijas, kuras izteiktas lomu formā.

- Kuģa priekšgala rota (ši rota reprezentē visu kuģi);
- Līderis, komandieris, šefs;
- Sakarņieks ar ārpasauli;
- Informācijas monitors (savācējs);
- Informācijas apstrādātājs, pirms to nodod tālāk;
- Orators;
- Darījumu speciālists;
- Križu situāciju risinātājs;
- Resursu sadalītājs;
- Sarunu vadītājs, starpnieks.

(Skat. arī 3. ieteicamās literatūras sarakstā.)

Šis lomas un scenārijs uzrakstīts vadītājam vispār, skolas vadītājam kā pedagogam atsevišķas lomas nav raksturīgas un dažas pietrūkst, taču ierosmi tas var sniegt arī skolas vadītājam. H. Mincbērgs ir uzskaitījis arī virkni padomu, kuri varētu vadītājam palīdzēt sasniegt vēlamu rezultātu (5).

#### Piemērs.

1. *Darbinieki nespēj piekļūt visiem informācijas avotiem, vadītājam jāapzinās sava loma **informācijas piegādē**. Vadītājam jānosprauž kurss un stratēģija, jānosaka mērķi, jāizstrādā plāns.*
2. *Paviršība ir aizņemtu vadītāju slimība, strādā pie lēmuma soli pa solim, **cīnies pret paviršību**.*
3. *Neiznieko laiku. Pat ja zini, ka problēmu atrisināsi labāk kā citi – **uztici tās risinājumu saviem darbiniekiem**.*
4. *Vadītājam nav jāuzņemas atbildība par visām lietām, uztici arī darbiniekiem **pilnvaras** pieņemt galīgo lēmumu.*
5. *Samazini savu individuālo darba slodzi – **dalies vadības darbā ar citiem**.*
6. ***Pienākumi ir jāpilda**, meklē racionālus ceļus to veikšanai, neieslīgsti rutīnā.*

7. **Nevaino neveiksmēs** daudzos **blakus apstākļus**, gudra vadītāja galvenā saistība – sasniegt mērķi. Krīze un haoss jāuztver kā iespēja ieviest labvēlīgas pārmaiņas.
8. Uzticies citiem, **atbrīvo sevi no mazāk svarīgiem pienākumiem**, ja jārisina jautājumi, kurus vari atrisināt tikai tu.
9. Rezervē plānā laiku **neparedzētiem darbiem**.
10. **Konkrētā situācija nosaka vadības metodi un paņēmieni**.
11. **Iegūsti vispārēju priekšstatu**. Savienojot sīkās detaļas, vadītājam jāprot saredzēt vispārējo organizācijas struktūru, mērķus un stratēģiju.
12. **Apzinies savu ietekmi organizācijā**, darbinieki tieši novēro vadītāja uzvedību un reaģē uz attieksmes un garastāvokļa izmaiņām.
13. **Izmanto ieinteresēto pušu ietekmi**. Ja pastāv vairākas organizācijas, kuras darbojas tavās interesēs, noturi šīs interešu grupas kopā un liec tām pozitīvi un sabalansēti darboties.

## I. ADIZES LOMU TEORIJA

Vēl vienu vadības lomu koncepciju saimnieciskam vadītājam piedāvā Izaks Adize (5.; arī 3. ieteic. lit.). Uzņēmuma vadītājam ir jāiejušas un jāpilda 4 galvenās lomas.

**Ražotājs** – galvenokārt orientēts uz rezultātu sasniegšanu ar jebkuriem līdzekļiem. Pats daudz strādā. Daudz neuzticas saviem padotajiem, nesekmē viņu tālākizglītību. Liela profesionālā pieredze, tic saviem panākumiem. Plāno īslaicīgiem periodiem, bet parasti aizņemts, risinot vakardienas problēmas.

**Administrators** – nodrošina visas kontroles un koordinācijas funkcijas, precīzs. Rūpējas, lai plāna rezultāts tiktu izpildīts laikā, vajadzīgajā kvantitatē un kvalitātē. Birokrāts – pārzin visu detaļās, ievēro likumus, instrukcijas, normas. Darbiniekus pārbauda personīgi. Nerūp motivācija.

**Uzņēmējs** – nosprauž kursu, saskata iespējas un slēptos draudus. Riskē un uzņemas atbildību, vienmēr uzsāk ko jaunu. Patīk būt aizņemtam, nav reglamentēta darba laika, nav sapulču, nav stingri noteikta darba plāna. Bieži maina prioritātes. Patīk "uguņošana" (piromaniaks). Pārslogo savus darbiniekus, tomēr darbinieki vēlas saņemt viņa atzinību.

**Savienotājs** – viņam patīk visu koordinēt, saskaņot, pamācīt, labprāt meklē kompromisus. Orientēts uz saviem darbiniekiem. Rūpējas, lai katrs no

tiem tiktu uzklausīts. Katrs drikst runāt sapulcēs. Labs klausītājs, taču faktiski darbiniekus nevada, bet seko tiem.

Apmēram šādas četras līderu lomas R - A - U - S ieskicējis I. Adize. Labi vadītāji centīsies iejusties un gūt panākumus visās šajās četrās lomās. Tomēr nez vai mums izdosies īstenot vienlaicīgi visas lomas. Ja uzņēmuma vadībai veidojiet komandu, ieklausieties dažos padomos:

- iepazīsti sevi un pieņem savas vājās puses;
- iepazīsti un pieņem citu stiprās puses;
- tev ir grūti ieņemt pārējās lomas, izņemot savējo, uztici tās citiem, iemācies tikt galā ar lomu konfliktiem uzreiz;
- centies radīt atmosfēru, lai darbinieki var sevi izglītēt un attīstīt sevī tās lomas, kurās viņi nav tik spēcīgi;
- vieglāk ir attīstīt savas stiprās puses (lomas) nekā vājās.

Sevis iepazīšana ir pirmais solis uz sevis attīstīšanu. Ir izstrādāts tests tiešu R - A - U - S lomu noteikšanai.

## VIENA NO VĀCIJAS PIEREDZĒM

Iepazīsimies ar vienu no piecām skolu vadītāja personības raksturošanā, kura radusies vienā no jaunajām vācu zemēm. Tā kā Vācija ir federatīva valsts un katrā zemē ir sava izglītības likumdošana, atšķirīgas ir arī pieejas skolas vadītāju personības raksturošanai. Piedāvātajai pieejai mums tuvs bija pamatpieņēmums – **"skolas vadītāju galvenais uzdevums ir pedagoģiskā vadība"** (6).

Pedagoģijas doktors Gerhards Pantels uzsver: "Skolotājam, kurš kļūst par skolas vadītāju un līdz ar to pārņem sev jaunu darbības lauku, nepieciešamas zināšanas sekojošās nozarēs:

- pedagoģiskā vadība un menedžments;
- pārvalde un organizācija;
- tiesisko priekšrakstu zināšana un izpilde;
- skolas pārstāvēšana ārpusē;
- demokrātiskās sadarbības formas skolā.

Tālāk autors parāda skolas vadītāja galvenos darba virzienus, ieskicējot tos kā zināmas pretrunas:

- skolotāju padomdevējs – rīkojumu pilnvarotais;
- vidutājs starp tiesiskām normām un pedagoģisko īstenību;
- "skolas uzraudzības iestāžu "pilnvarotais"" skolas un skolotāju konferencēs;
- skolas uzturētāju (pašvaldības) "pilnvarotais";
- skolas skolotājs (pedagogs) un pārvaldnieks.

Autors detalizē to zināšanu, prasmju un iemaņu apjomu, kas jāapgūst katrā no šiem darbības virzieniem, kā arī akcentē tās

vadītāju personības īpašības, kuru attīstīšanai un izkopšanai jāvelta īpaša uzmanība. Piemēram, profesors Dr. Dīters Novotnijs (7) dod šādus skolas vadītājam nepieciešamos īpašību uzskaitījumus:

- 1) laba veselība;
- 2) intelektuālā darba spējas;
- 3) augsta vispārējā izglītība, pamatīgas priekšmeta zināšanas;
- 4) augsta gatavība uz sasniegumiem (motīvi);
- 5) plānošanas un aprēķināšanas spējas;
- 6) koncentrēšanās uz svarīgāko, lokanība (fleksibilitāte);
- 7) spēja adekvāti novērtēt savu personību;
- 8) spēja adekvāti novērtēt citus;
- 9) spēja būt iecietīgam (tolerantam), gatavam uz kompromisiem;
- 10) sociāla pielāgošanās spēja un caursišanas spēja (atrast starptiem vidējo);
- 11) laba retorika;
- 12) taktiska, draudzīga izturēšanās – atbilstoša distance.

Raksturīgi, ka šajā īpašību uzskaitījumā nefigurē skolas vadītāja politiskie uzskati, piederība vienai vai otrai politiskai partijai u.c. Mūsu skatījumā divaini liekas tas, ka vācu zinātnieki raksturojuši galvenokārt vadītāja lietīšķās īpašības un maz interesējušies par vispārhumānām kvalitātēm – mīlestība uz bērniem, humora izjūta u.c. Kā prioritāte skolas vadītāja darbam izvirzīta – laba veselība!

Beidzot vācu pedagogu pētījumus noslēdz uzskaitījums – kādu skolas direktoru gaida skolotāji (8):

- \* personīga nelokāmība un parauga iedarbīgums;
- \* profesionāla kompetence;
- \* taisnīgums attiecībās ar skolotājiem, sevišķi diskusijā;
- \* aprēķināma darbība un reakcija;
- \* skolotāju sasniegumu atzišana vai kritika;
- \* cieņa un iecietība pret jebkuru personību;
- \* atklātība;
- \* objektivitāte spriedumos;
- \* atbalsts skolotājiem konfliktos ar augstākām amatpersonām;
- \* pieklājīgs tiešums un atklātība saskarsmē;
- \* prasme piekāpties un labot savas kļūdas;
- \* pieejamība u.c.

Šajā īpašību uzskaitījumā parādās skolas vadītāja īpašā loma vācu skolotāju skatījumā – direktors padomdevējs, aizstāvis, vecākais kolēģis, kas vienmēr atbalstīs skolotāju intereses.

## ? UZDEVUMS

### Skolas vadītāja personība (9)

Dāņu pieeju skolas vadītāja personības īpašību noteikšanā piedāvājam kā nelielu uzdevumu. Materiālu izstrādājuši Dānijas kolēģi nodarbībām starptautiskās sadarbības programmas TEMPUS ietvaros. Šajā piemērā skolas vadības galvenā darbība virzīta skolas attīstībai. "Labas skolas darbības apraksts ietver sevī daudz ko tādu, kas jau notiek skolā šobrīd un tiek uzskatīts par saglabāšanās vērtu", tajā pašā laikā: "Mēs ceram, ka izdosies izveidot konstruktīvu vērtēšanas sistēmu, virzītu uz nākotni un vērstu uz attīstību".

Runājot par aktuālu pedagoģisko vadību, autori iezīmē sekojošus skolas vadītāja darbības virzienus vai sociālas "lomas":

- redzēt perspektīvu un būt iniciatīvas bagātam;
- būt par dinamo;
- veidot saikni starp ideju un prasmi;
- klausīties, būt atvērtam un atbalstīt;
- dot darbiniekiem metodiku;
- veidot kontaktu tīklu skolā;
- izplatīt kompetenci;
- uzmanība uz āru, starpniecība uz iekšu.

#### Uzdevumi un darba gaita:

Piedāvātais skolas vadības funkciju uzskaitījums nav jau izstrādāta un zinātniski akceptēta vadības koncepcija, tādēļ lūdzu jūs izteikt savas domas.

- ✓ Sakārtojiet šīs funkcijas pēc to nozīmīguma vai izdaliet prioritāras funkcijas pašreizējos apstākļos. Varbūt nepieciešams funkciju sarakstu papildināt?
- ✓ Aprakstiet, kādā veidā kādu no šīm funkcijām iespējams realizēt praksē.
- ✓ Turpinājumā dots dažādu personīgo īpašību saraksts. Kuras no tām nepieciešamas skolas vadītājam? Vai tas aktuāli arī Latvijai? Vai var šo īpašību sarakstu izmantot kandidātu atlasei skolas vadošam darbam? Kā? Kuras no šīm īpašībām jums pašam personīgi ir svarīgas un nepieciešams tās trenēt un pilnveidot?

1. Vārdiskas komunikācijas spējas.
2. Rakstiskas komunikācijas spējas.
3. Pedagoģiskas dotības.
4. Analītiskas dotības.
5. Neatļaidība uzdevumu risināšanā.
6. Izturība pret stresiem.
7. Precizitāte.
8. Personīgā enerģija.
9. Motivācijas spēja.
10. Spēja pārliecināt.
11. Helikopterspēja.
12. Iztēles spēja.
13. Spēja ielūkoties nākotnē.
14. Atmiņa.
15. Apdomība.
16. Spēja pieņemt lēmumu.
17. Vēlēšanās riskēt.
18. Zināšanas par vadību un organizāciju.
19. Spēja uz personīgo izaugsmi.
20. Spēja strādāt komandā.
21. Uzskatu patstāvība.
22. Spēja sintezēt (izdalīt svarīgāko apkopojot).
23. Tālredzība.
24. Spēja izmantot resursus.
25. Spēja identificēt sevi ar darbu un amatu.
26. Personīgais izstarojums un autoritāte.
27. Spējas nodibināt kontaktus un sakarus.
28. Spēja dot politisku novērtējumu.

## 1.5.2. Vadības stils.

Iepriekšējā paragrāfā iztirzātajos piemēros mēs ievērojām tikai divus faktorus: **vadītāja funkcijas vai lomas** un aprakstījām, kā dažādi autori, izmantojot atšķirīgas pieejas, mēģinājuši tām pielāgot noteiktas **vadītāja personības īpašības**. Jau skaidrojot vadības būtību mēs uzsvērām, ka vadība sabiedrībā ir **mijiedarbība**. Vadības procesu nevar aprakstīt, ievērojot tikai vadītāju kvalitātes – šajā procesā jāraksturo arī vadāmais – viņa attieksmes, rīcība, motīvi u.c. Vadības funkciju realizēšana notiek saskarsmes procesā, vadītājam mijiedarbojoties ar padotajiem. Šis mijiedarbības raksturošanai ieviests jēdziens **vadības stils**.

### VADĪBAS STILA JĒDZIENS

Dažādu autoru darbos varam atrast atšķirīgas vadības stila definīcijas. Mēģināsim atrast tās kopīgās iezīmes, kuras raksturo jebkuru vadības stilu.

1. Stils raksturo darbību, vadības stils raksturo vadītāja galveno darbību – vadības lēmuma pieņemšanu.
2. Vadības lēmuma pieņemšana ir mijiedarbība, tādēļ stils raksturo:
  - 2.1. šī procesa formālo pusi – lēmuma pieņemšanu, balstoties uz pavēlēm, rīkojumiem, disciplīnu u.c. vadības aktiem;
  - 2.2. neformālo pusi – vadītāja un vadāmo saskarsmi, vadāmo motīviem, vēlmēm u.c.
3. Jēdziens stils ietver arī zināmu tradīciju, pieradumu, rutīnas iezīmes lēmuma pieņemšanā.

Mēģināsim to izteikt definīcijā:

**Vadības stils ir vairāk vai mazāk ierasta (tradicionāla, prognozējama) darbību sistēma vadības lēmuma pieņemšanā, kuru raksturo vadītāja un padoto noteikta mijiedarbība un formālā un neformālā komponenta attiecības tajā.**

Šaurākā nozīmē ar stilu apzīmē arī specifisku darbību sistēmu. Vadības stils nav iedzimts, tomēr tas ir lielā mērā atkarīgs no personības īpašībām – spējām, darbības motīviem, rakstura, gribas u.c. Stils raksturo darbību, tādēļ ir dinamisks un vairāk pakļaujas apzinātai regulēšanai. Atsevišķas stila iezīmes var trenēt, izkopt un nostiprināt.

Izraugot kandidātus vadošam darbam, svarīga ir kandidatūras psiholoģiskā izpēte, lai laikus prognozētu iespējamo vadītāja darbības stilu un varbūt pat piemērotību vai nepiemērotību vadošam darbam.

**KLASIS-  
KAIS  
VADĪBAS  
STILS**

1939. gadā Kurts Levins (10) izstrādāja teoriju, kurā viņš klasificēja vadības stilus, sadalot tos trīs grupās: 1) autoritārais stils, 2) demokrātiskais stils, 3) liberālais stils (laissez faire)\*.

Autori pie šo stilu klasifikācijas nonāca empīrisku pētījumu ceļā, novērojot trīs skolēnu grupas, kurās tika mainīts vadības stils. Vēlāk šie pieņēmumi apstiprinājās arī citos eksperimentos un praktiskos novērojumos. Kurta Levina izstrādātā vadības stilu klasifikācija, pateicoties savai vienkāršībai, bieži tiek izmantota arī šodien.

Mēģināsim īsi raksturot katra vadības stila pārstāvi, vienlaikus norādot arī uz padoto iespējamām reakcijām (11.).

**AUTORITĀRAIS STILS.**

1.5. tabula.

<b>Vadītāja rīcība</b>	<b>Tipiskas izpildītāju reakcijas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dominē, nostāda sevi virs citiem;</li> <li>• lēmumus lielāko tiesu pieņem vienpersonīgi;</li> <li>• kontrolē pats personīgi un bieži;</li> <li>• necieš personīgu iniciatīvu no padoto puses;</li> <li>• līdzstrādnieks – domubiedrs tiek uzskatīts par darbinieku – izpildītāju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agresīvs noskaņojums pret vadītāju;</li> <li>• brīžiem agresīvs noskaņojums darbinieku savstarpējās attiecībās;</li> <li>• pārtrauc darbu, tikko vadītājs nav klāt;</li> <li>• jūtas nesaprasti;</li> <li>• nelabprāt uzņemas atbildību;</li> <li>• nekādu līgumu par papildus darbiem;</li> <li>• iespējami īslaicīgi augsti sasniegumi.</li> </ul>

**DEMOKRĀTISKAIS STILS.**

1.6. tabula.

<b>Vadītāja rīcība</b>	<b>Tipiskā izpildītāju reakcija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• saskaņo galvenos darbības virzienus;</li> <li>• mēģina aktivizēt katru grupas dalībnieku;</li> <li>• visbiežāk atļauj jautājumus izlemt grupai vai tiekas ar grupu, lai iegūtu apstiprinājumu;</li> <li>• pret sevi vērstu kritiku respektē un akceptē;</li> <li>• līdzstrādniekā saskata komandas locekli – domubiedru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vispārēja, apmierināti darbīga atmosfēra;</li> <li>• grupas dalībniekiem vienam ar otru personīgi labas attiecības;</li> <li>• ikkatrs ir gatavs uzņemties atbildību par grupu;</li> <li>• sasniegumi darbā ir arī vadītāja prombūtnes laikā;</li> <li>• labi ilgstoši sasniegumi;</li> </ul>

\*) Šim stilam ir doti ļoti dažādi tulkojumi, mēs pieturēsimies pie "liberālais stils".

Vadītāja rīcība	Tipiskā izpildītāju reakcija
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "ļauj šķirstam vienkārši peldēt";</li> <li>• izturas vienmēr neitrāli;</li> <li>• izziņas dod tikai pēc pieprasījuma;</li> <li>• nekad neizsaka atzinību vai kritiku;</li> <li>• līdzstrādniekus uzskata par atsevišķām personām.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• par sanieguniem grupa ir maz ieinteresēta;</li> <li>• neliela grupas vienotība;</li> <li>• veidota no apakšgrupām;</li> <li>• izveidota no neformālām apakšgrupām un vadītājiem;</li> <li>• iespējami īslaicīgi augsti radoši sasniegumi.</li> </ul>

"Tīrā" veidā praksē neviens no vadības stiliem nav sastopams, tomēr parasti kāds no stiliem dominē. Tika veidotas dažādas metodikas, lai noteiktu vadītāja piederību kādam no vadības stiliem. Tā kā stili "autokrāts" un "demokrāts" tika uzskatīti par mērījumu ekstrēmiem vienā un tajā pašā skalā, radās vesela virkne "starpstilu", kā tas redzams arī sekojošā uzdevumā.

## ? UZDEVUMS.

### Vadības stilu noteikšana.\*

#### Darba gaita:

1. Aizklājiet ar lapu anketas 1. rindiņu (lai neiespaidotu sevi atbildes izvēlē).
2. Pārlasiet anketas jautājumus un atzīmējiet sev pieņemamāko atbildi.
3. Saskaitiet izvēlētās atbildes, atklājiet 1. rindiņu un nosakiet savu dominējošo vadības stilu.
4. Iepazīstieties ar šo stilu raksturojumiem. Analizējiet tā atbilstību savai praktiskajai darbībai.

	1. Absolūts autokrāts	2. Labvēlīgais autokrāts	3. Vadītājs, kas konsultējas	4. Līdzdalības princips
<b>Vadišana</b>				
Vai uzticiaties saviem padotajiem?	Nē	Mazliet	Daļēji	Pilnībā
Vai padotie ar jums brīvi runā par darba problēmām?	Vispār nerunā	Ne sevišķi brīvi	Diezgan brīvi	Pilnīgi brīvi
Vai jūs pārdomājat un realizējat vērtīgas padoto idejas?	Reti	Dažreiz	Parasti	Vienmēr
<b>Savstarpējās attiecības</b>				
Vai aprunāties ar padotajiem uzņēmuma mērķus?	Ļoti reti	Reti	Gadāscenšos	Vienmēr
Kāds ir informācijas plūsmas virziens?	Lejup	Pārsvarā lejup	Augšup un lejup	Visi virzieni, savstarpēji kontaktējoties
Kā tiek uzņemta lejupejošā informācija?	Ar neuzticību	Iespējams, ar aizdomām	Uzmanīgi	Ar sapratni
Kā jūs vērtējat augšup nākošo informāciju?	Nekam nederīga	Vienmēr jāpārbauda	Varētu būt rūpīgāka	Rūpīga un noderīga
Vai jūs pārziņāt problēmas, kas satrauc jūsu padotos?	Maz kas zināms	Virspusēji	Pietiekami labi	Ļoti labi
<b>Motivācija</b>				
Kam jūs dodat priekšroku? Iebaidīšanai (1), piedraudēšanai (2), sodīšanai (3), atlīdzināšanai (4), iesaistīšanai lemjot un atbildot (5)	1, 2, 3, dažreiz 4	4, dažreiz 3	4, dažreiz 3 un 5	5 un 4, pamatojoties uz kopīgu darbību un mērķi
Kas ir atbildīgs par uzņēmuma nosprausto mērķu realizāciju?	Augšējais pārvaldes līmenis	Augšējais un vidējais līmenis	Galvenokārt augšējais un vidējais	Visi līmeņi
<b>Lēmumi</b>				
Kuros līmeņos tiek pieņemti lēmumi?	Pārsvarā augšējā	Galvenie augšējā, pārējie vidējā	Galvenie augšējā, pārējie sadalīti	Visiem līmeņiem sadarbojoties
Kuros līmeņos tiek pieņemti lēmumi, kas attiecas uz tehniskām un profesionālām lietām?	Augšējā	Augšējā un vidējā	Visos līmeņos noteikta kompetence	Savstarpēji konsultējoties visiem līmeņiem
Vai padotie zina un piedalās to jautājumu izlemšanā, kas attiecas uz viņu darba organizāciju?	Ne vienmēr	Dažreiz viņiem tas tiek jautāts	Parasti notiek konsultācijas	Piedalās vienmēr

**Pirmais. Apspiedējs, autokrāts, diktators**, kas iedomājas, ka vienmēr zina to, kas nepieciešams viņa padotajiem. Pēc viņa uzskata, tikai stingra subordinācija un veicamo funkciju nošķiršana ir vienīgie līdzekļi vēlamā (sev!) mērķa sasniegšanai. Viņam pakļaujas tikai tie, kas paši to vēlas, un, kā zināms, brīvā sabiedrībā to kļūst arvien mazāk. Šo stilu lieto tie vadītāji, kas ir vai nu neizglītoti, vai arī uzskata sevi par pasaules nabu un tikai šādā veidā izjūt savu svarīgumu.

**Otrais. Labvēlīgais autokrāts**, kas patur prātā gan mērķi, gan savus padotos. Viņš cenšas nenodarīt pāri strādniekiem un informē par visiem pieņemtajiem lēmumiem, bet aprobežojas tikai ar informācijas, nevis padomu uzklauššanu. Šajā gadījumā strādnieki jūtas diezgan līdzvērtīgi, jo eksistē ļoti svarīgais personiskais kontakts.

**Trešais. Vadītājs, kas konsultējas** ar padotajiem, uzklauša to ieteikumus pirms lēmuma pieņemšanas, bet lēmumus pieņem un atbild par to pats vienpersoniski. Pat ja ir uzklausīts aplams padoms, par sekām ir jāatbild vadītājam, kuru rūgtā pieredze drīz vien pārvērtīs par daļēju vai pilnīgu autokrātu.

**Ceturtais. Vadītājs, kas lieto līdzdalības principu** uzņēmumu vadīšanā. Gan vadītājs, gan strādnieki apzinās, ka kopīgais mērķis atbilst individuālajiem, proti, uzņēmējiem jāsaprot, ka sociāli un materiāli nodrošināts strādnieks labāk veiks darbu, savukārt strādniekam – ka atdeve darbā, kad tiek sasniegts uzņēmēja mērķis, ir priekšnosacījums materiālajam un sociālajam nodrošinājumam. Kopīgi virzoties uz mērķi,

\* vadītājs kopīgi ar strādniekiem pieņem lēmumus,

\* vadītājs kopīgi ar strādniekiem uzņemas atbildību par pieņemtajiem lēmumiem,

\* jābūt pilnīgam kontaktam starp lēmējiem.

\*) Tests no The Human Organization: It's Management and Value by Rensis Likert – pārpublicēts no "Latvijas Jaunatne", 1991. gada 4. jūnijā, sagatavojis Guntis Trekteris.

## APSTĀKĻU NOTEIKTA VADĪBA

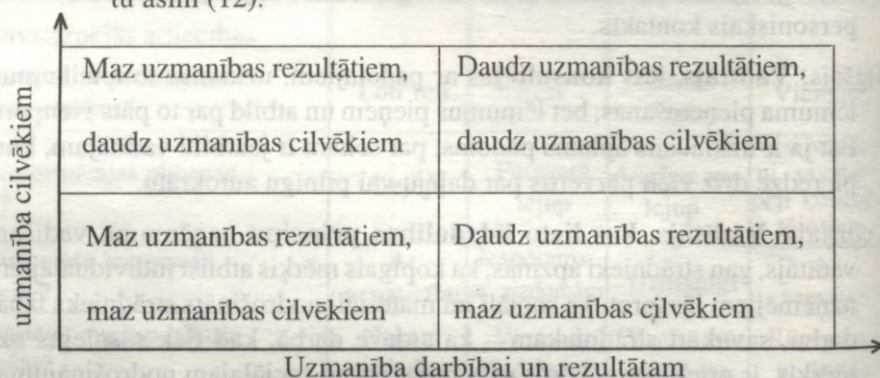
K. Levina eksperiments parādīja – priekšroka dodama demokrātiskajam vadības stilam. Par to liecināja arī vairāki citi praktiski stilu pētījumi. Taču bija arī citi rezultāti... Labākā vadības stila meklējumi turpinājās. Izrādījās, ka labus sasniegumus ražošanā var iegūt, vadot uzņēmumu arī ar autoritārām metodēm. Vienvadība, pat diktatūra, izrādījās pilnīgi nepieciešama, darbojoties dažādu ekstrēmu situāciju gadījumā, piem.: ugunsgrēka dzēšanā, zemestrīces postījumu novēršanā u.c. Viena vai otra vadības stila piemērotību nosaka ne tikai vadītāja personība un vadāmās grupas īpatnības – to nosaka arī vadības apstākļi (veicamā uzdevuma raksturs, izpildei plānotais laiks, resursi, darba partneri, vietējās sabiedrības attieksme utt.).

Literatūrā par vadības jautājumiem tiek lietoti termini – **apstākļu noteikta vadība** vai **situācijas noteikta vadība**.

Turpmāk – par dažiem pētījumiem šādā virzienā.

DIVDIMEN-  
SIJU  
VADĪBAS  
STILU  
TRAK-  
TĒJUMI

Autoritāro stilu parasti saistīja ar darbību, kura vērsta uz uzdevumu, rezultāta sasniegšanu. Demokrātiskais stils ir vairāk vērsts uz cilvēku, sabiedrību. Šādā skatījumā abi tradicionālie stili vairs neatgādina mērījumus, kuri veikti vienā mērvienību sistēmā – zinātnieki R. Bleiks (Robert R. Blake) un Dž. Moutons (Jane Srygley Mouton) ierosināja izvērst šos mērījumus divu dimensiju plaknē (skat. 20. zīm.). Vispirms kvantitatīvi izteica orientācijas pakāpi uz rezultātu un cilvēku, tad attēloja šos lielumus uz koordinātu asīm (12).



1.20. zīmējums. UZ CILVĒKIEM UN REZULTĀTU ORIENTĒTA VADĪBA.

Sadalot koordinātu plakni četros iedomātos kvadrantos, var runāt par četrām vadības stilu niansēm. Kāds vadītājs nepieciešams mūsu uzņēmumam?

Atsevišķi autori jau domā par tiešās dimensijas ieslēgšanu vadības stila raksturošanai – līdztekus rādītājiem, kuri raksturo uzmanību rezultātam un cilvēkam, ieslēgt efektivitātes jēdzienu. Domājot par efektīvu un rezultatīvu vadīšanu, vairāki autori izvirza ideju par n-dimensionālu vadības domāšanu (12).

FREDS  
FIDLERS

Vienu no apstākļu noteiktas vadīšanas modeļiem izstrādāja Freds Fidler (Fred Fiedler) (1967. g.) (13). Praktiski izvēloties vadības stilu F. Fidler ņem vērā trīs faktorus dažādās variācijās:

- vadītāja un grupas savstarpējās attiecības;
- izpildāmā uzdevuma strukturizācijas pakāpi;
- vadītāja varu un autoritāti.

Ja katram no izvēlētajiem faktoriem varam piešķirt tikai divas vērtības, piemēram: attiecības – labas vai sliktas; strukturizācija – augsta vai zema; vara – stipra vai vāja; varam iegūt 8 dažādus scenārijus. F. Fidler runā par diviem vadības stiliem: orientētu uz uzdevumu un orientētu uz personību. Atkarībā no tā, kurš no 8 izstrādātajiem scenārijiem raksturo konkrēto vadības

situāciju, empīriski, balstoties uz pieredzi, ir jāizvēlas piemērotākā stila vadītājs. Valda uzskats, ka autoritārais vadītājs labāk tiktu galā divos gadījumos: 1) visas trīs situācijas ir pozitīvas: attiecības – labas, strukturizācija – augsta, vara un autoritāte spēcīga; 2) visas trīs situācijas ir negatīvas. Pārējās situācijās pārsvarā labāk galā tiks vadītājs demokrāts. Protams, atkarībā no situācijas, katru no šiem trīs faktoriem var analizēt un vērtēt sīkāk un pamatīgāk, lietojot vērtēšanā savus parametrus, ienesot savas nianšes.

Vadītāja orientācijas analīzei un izpētei ir vairākas metodikas, parasti tiek izmantoti dažādi testi. Piedāvājam praktiski izpildīt vienu šādu testu, kurš izstrādāts un pārbaudīts, lai noteiktu vadītāja orientāciju uz rezultātu un cilvēkiem.

## ? UZDEVUMS

### Tests, lai noskaidrotu vadītāja orientāciju uz darbu un cilvēkiem\*.

Darba gaita.

1. Izpildiet testu atbilstoši instrukcijai.

Instrukcija. Testā dotās frāzes atspoguļo dažādas vadītāja rīcības formas. Par katru punktu atbildiet, kā jūs visiespējamāk būtu rīkojies, ja būtu darba grupas vadītājs. Ar aplīti apvelciet rīcības variantu aprakstītajā situācijā:

V – vienmēr,

B – bieži,

D – dažreiz,

R – reti,

N – nekad.

B  D  R  N 1. Visvairāk iespējams, ka būtu grupas līderis.

V  B  D  R  N 2. Izšķirtos par virsstundu darbu.

V  B  D  R  N 3. Grupas dalībniekiem darbā dotu pilnīgu brīvību.

V  B  D  R  N 4. Atbalstītu vienotus darbības veidus.

V  B  D  R  N 5.  Problēmu risināšanā atļautu grupas dalībniekiem izmantot savas kritiskās domāšanas spējas.

V  B  D  R  N 6.  Savu iespēju robežās darītu visu, lai mana grupa būtu labāka par konkurējošām grupām.

V  B  D  R  N 7.  Uzstātos kā savas grupas pārstāvis.

V  B  D  R  N 8.  Mudinātu grupas dalībniekus izrādīt lielāku centību.

V  B  D  R  N 9.  Pārbaudītu grupā savas idejas.

V  B  D  R  N 10.  Ļautu grupas dalībniekiem strādāt ar paņēmieniem, kuri viņiem liekas vislabākie.

- V B D R N 11. Daudz strādātu, cerot uz paaugstinājumu.
- V B D R N 12. Paciestu novilcināšanu un nenoteiktību. R
- V B D R N 13. Apmeklētāju klātbūtnē runātu grupas vārdā.
- V B D R N 14. Gribētu uzturēt augstu darba ritmu.
- V B D R N 15. Dotu darbiniekiem iespēju strādāt atraisīti.
- V B D R N 16. Konflikta situācijās grupā darbotos kā vidutājs.
- V B D R N 17. Ieslīgtu sīkumos. R
- V B D R N 18. Pārstāvētu grupu viņas attiecībās ar apkārtējo pasauli. R
- V B D R N 19. Nevēlētos grupas dalībniekiem piešķirt rīcības brīvību. R
- V B D R N 20. Nolemtu ko un kā darīt.
- V B D R N 21. Rosinātu ražošanas pieaugumu.
- V B D R N 22. Deleģētu atsevišķiem grupas dalībniekiem pilnvaras, kuras varētu atstāt sev.
- V B D R N 23. Parasti viss notiktu tā, kā es paredzēju.
- V B D R N 24. Ļautu grupai daudz iniciatīvas.
- V B D R N 25. Dotu grupas dalībniekiem noteiktus uzdevumus.
- V B D R N 26. Gribētu ieviest pārmaiņas.
- V B D R N 27. Lūgtu grupas dalībniekus strādāt intensīvāk.
- V B D R N 28. Gribētu ticēt, ka grupas dalībnieki pareizi izmantotu savas kritiskās domāšanas spējas.
- V B D R N 29. Sastādītu darba grafiku.
- V B D R N 30. Atteiktos paskaidrot savu rīcību. R
- V B D R N 31. Pārliecinātu citus, ka mana rīcība un idejas nāks viņiem par labu.
- V B D R N 32. Ļautu grupā patstāvīgi noteikt savu darba ritmu.
- V B D R N 33. Aicinātu grupu pārsniegt jau sasniegtos rekordu rādītājus.
- V B D R N 34. Rīkotos, pirms tam nekonsultējoties ar grupu. R
- V B D R N 35. Pieņemtu, ka visi grupas dalībnieki ievēro noteiktās instrukcijas un noteikumus. R

Orientācija uz darbu \_\_\_\_\_

Orientācija uz cilvēkiem \_\_\_\_\_

## 2. Testa atbilžu apstrāde un izskaidrojums.

2.1. Ar aplīti apvelciet jautājumu numurus 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 un 35.

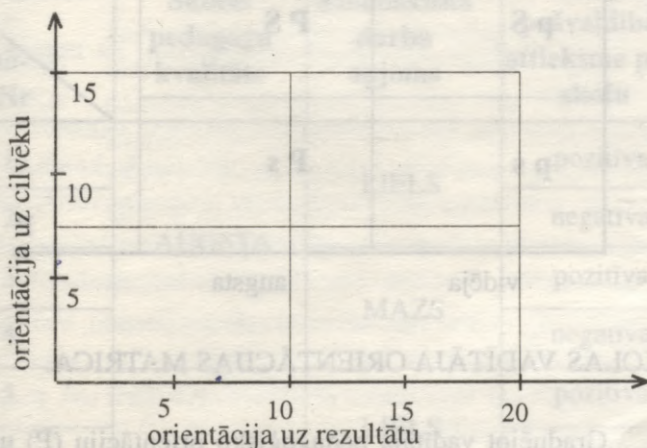
2.2. Pierakstiet ciparu 1 pirms apvilktajiem numuriem, uz kuriem Jūs esiet atbildējuši ar R vai N. B

2.3. Pielieciet ciparu 1 pirms neapvilktajiem numuriem, uz kuriem esiet atbildējuši ar V un B.

2.4. Ar aplīti apvelciet vieninieku pirms jautājumiem 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19,

22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

- 2.5. Saskaitiet ar aplīti apvilktos vieniniekus. Skaitlis parāda Jūsu pakāpi virzībā uz cilvēku (maks. – 15).
- 2.6. Saskaitiet atlikušos vieniniekus, to skaits ir Jūsu pakāpe virzībā uz rezultātu (maks. – 20).
- 2.7. Sameklējiet matricā Jūs raksturojošo punktu.



3. Analizējiet iegūtos testa rezultātus. Kā tie saskan ar Jūsu priekšstatu par sevi kā vadītāju? Ja nesaskan – kādēļ? Ko man darīt?

REZULTĀTUS NAV VĒLAMAS APSPRIEST GRUPĀ ATKLĀTI.

\*A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training. Ed. William P. Feiffer and John Jones. La Jolla, California, 1974.

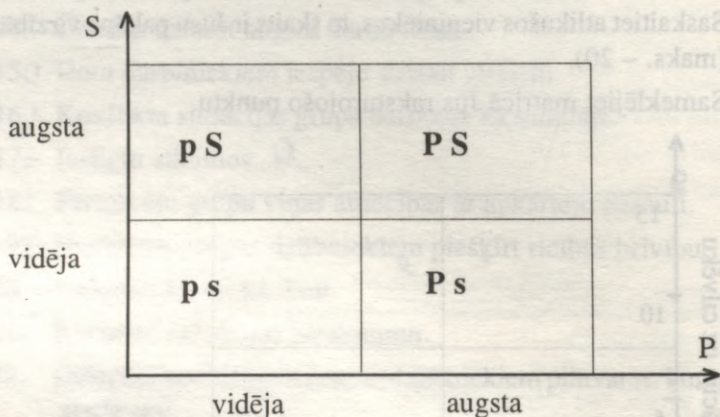
Tulkots no (12. 4. pielikuma).

## SKOLAS VADĪTĀJA STILS

Iztirzātie piemēri un uzdevumi pārsvarā adresēti vadītājam vispār, tomēr jūtams, ka vairāk tie piemērojami saimnieciskajiem vadītājiem. Skolas vadītāja darbā nenoliedzami ir sava specifika, kura ietekmē arī vadības stilu, tā raksturojumu un noteikšanas metodes. Mēģināsim jau pazīstamās R. Bleika, Dž. Moutona, F. Fidlera u.c. izstrādātās metodikas piemērot skolas vadītāja stila noteikšanai.

Divdimensiju sistēmā mēs vispār vadītāju raksturojam ar virzību uz rezultātu un sasniegumiem, un ar virzību uz cilvēku. Skolā dominē divi vadītāja darbības virzieni – pedagoģiskais un saimnieciskais, tādēļ raksturīgas divas orientācijas: orientācija uz pedagoģisko procesu, kuru raksturo rūpes par skolotājiem, skolēniem, viņu sasniegumiem utt. un otra orientācija – rūpes par skolas saimniecisko darbību. Abi šie darbības virzieni skolas vadītāja

darbā ir svarīgi. Pedagoģiskā orientācija un saimnieciskā orientācija nav mērījumi vienā mērīšanas skalā, tādēļ jāveido matrica (skat. 21. zīm.).



1.21. zīmējums. SKOLAS VADĪTĀJA ORIENTĀCIJAS MATRICA.

Graduējot vadītāja pedagoģisko orientāciju (P) un saimniecisko orientāciju (S) divās gradācijās: augstā (P un S) un vidējā (p un s), esam ieguvuši četrus dažādus skolu vadītāju stilus, kuri redzami matricas četros kvadrantos. (Izvēloties mērīšanas skalu, apzināti izslēdzām vērtējumu – slikts; domājam, ka persona ar vērtējumu "slikts" jebkurā kombinācijā nav piemērota vadošam darbam skolā.) Lai noteiktu skolas vadītāja stilu šajā sistēmā, droši vien varētu izmantot līdzīgu testu kā iepriekšējā uzdevumā. Diemžēl, apobētu testu mērījumiem šajā konkrētajā skalā vēl nav.

### FIDLERA METODIKA SKOLĀ

Jautājums: "Kurš no šeit piedāvātajiem vadības stiliem ir labākais?" nav korekts – arī šoreiz "labāko stilu" nosaka apstākļi un konkrētā situācija skolā. Mēģināsim analīzei izmantot jau aplūkoto F. Fidlera metodiku (13).

Latvijas skolu prakse liecina, ka trīs būtiskākie faktori, kuri nosaka vadības stila izvēli skolā ir:

- skolas pedagoģu kvalitāte;
- skolas saimnieciskā darba apjoms;
- vietējās pašvaldības attieksme pret skolu.

Katru no šiem trīs faktoriem raksturo vesela virkne parametru, piemēram, skolas pedagoģu kvalitāte:

- skolotāju zināšanas, pedagoģiskās prasmes, izglītība;
- vienota pedagoģiskā doma, sava pedagoģiskā koncepcija;
- koleģiālas attiecības, saliedētība, skolas mikroklimate u.c.

Līdzīgi var strukturizēt un vērtēt arī pārējos faktorus. Katru no faktoriem vērtējot divu ballu sistēmā (labs, slikts u.tml.), galarezultātā iegūsim 8 dažādus scenārijus (sk. tabulu).

### SKOLAS VADĪBAS APSTĀKĻU ANALĪZE.

1.7. tabula

Faktori Scenāriju Nr	Skolas pedagogu kvalitāte	Saimnieciskā darba apjoms	Vietējās pašvaldības attieksme pret skolu	Vadītāja stila raksturojums
1.	AUGSTA	LIELS	pozitīva	
2.			negatīva	
3.		MAZS	pozitīva	
4.			negatīva	
5.	ZEMA	LIELS	pozitīva	
6.			negatīva	
7.		MAZS	pozitīva	
8.			negatīva	

Analizējot un nosakot, kurš no 8 piedāvātajiem scenārijiem visvairāk atbilst konkrētai skolai, var mēģināt empīriski noteikt atbilstošāko vadības stilu. Piemēram: 6. scenārija gadījumā noteikti nepieciešams P S stila vadītājs (labs pedagogs un saimnieks), 7. scenārija gadījumā varbūt skolu varētu vadīt P s (labs pedagogs, viduvējs saimnieks) stila vadītājs.

Pēdējo tabulas aili neviens teorētiķis uzreiz aizpildīt neuzņemsies – jāņem vērā konkrētās vērtējuma nianse (vērtējums "liels" var būt lielāks un mazāk liels), kā arī faktori, kuri nav iekļauti vērtējuma lokā (piem., ļoti specifisks skolēnu sastāvs) u.c. faktori. Tomēr ieteiktā metodika labāk palīdzēs veikt dažādu faktoru ietekmes analīzi skolā un labāk orientēties vadības stilos.



## UZDEVUMS.

### Kandidāta izraudzīšana vakantai skolas vadītāja vietai.

#### Darba gaita:

1. Iedomājieties konkrētu situāciju Jūsu skolā, pieņemsim, ka nepieciešams nomainīt skolas direktoru.
2. Iedomājieties vairākas personas, kuras varētu kandidēt uz šo vakanto direktora vietu. Mēģiniet noteikt katra kandidāta orientāciju (atrodiet šo kandidātu vietu matricā 21. zīmējumā), izmantojot nelielas ekspertu grupas novērtējumu.
3. Izmantojot 8. tabulu analizējiet, kurš no piedāvātajiem 8 scenārijiem vislabāk raksturo Jūsu skolas konkrēto situāciju. Atsevišķus punktus analizējiet sīkāk.
4. Nosakiet, kāda stila vadītājs derētu Jūsu skolas direktora postenī. Vai šāda stila vadītājs ir starp Jūsu izraudzītajiem kandidātiem? Kuru no izraudzītajiem kandidātiem uzaicināt kļūt par Jūsu skolas direktoru? Ko darīt tad, ja neatbilst neviens no izraudzītajiem kandidātiem?
5. Analizējiet uzdevumu izpildes gaitu un piedāvāto metodiku. Ko vajadzētu darīt citādi?

**UZMANĪBU!** Piemērs ir dots kā mācību vingrinājums, to iespējams veikt individuāli (tad pats būsiat arī ekspertu grupa), vai nelielā interesentu grupā. Vingrinājuma secinājumi un rezultāti netiek publicēti un paliek tikai darba grupas rīcībā.

#### VADĪBAS

#### DARBĪBA

#### "KOMANDĀ"

Līdz šim pārsvarā runājām par **vienu** vadītāju kā personību – par viņa funkcijām un lomām, nepieciešamajām personības īpašībām, vadības stiliem.

Šodien viena vadītāja vietā tiek veidota vesela vadības sistēma, praksē – vadītāju domubiedru komanda. Galvenais vadītājs tādā gadījumā saskaņo un koordinē visas vadības grupas darbu. Viņa darbību dažreiz raksturo tā: "Ar citu palīdzību sasniegt augstus rezultātus." Šāda vadītāja darbību mēdz salīdzināt ar orķestra diriģenta darbu – pats viņš nevienu instrumentu nespēlē, bet prot izraudzīt mūziķus un tā viņus vadīt, lai rezultātā rastos mākslas darbs (5).

Kā veidot vadības grupu, kas nosaka tās darbaspējas, stilu? Šis nodaļas 1. paragrāfā rakstijām par I. Adizes izstrādāto vadības lomu teorijas variantu. Šī teorija ir noderīga, lai izveidotu

vadības komandu, kur katrs komandas loceklis ar savām stiprajām lomām kompensētu to locekļu darbību, kuri dotajā lomā jūtas ne tik spēcīgi. Cik spēcīgs Jūs esiet katrā no četrām I. Adizes noteiktajām lomām (R - A - U - S) var noteikt ar praktiska testa palīdzību (3. ieteicamās literatūras sarakstā).

P. HERSEI  
UN K.  
BLANŠĀRA  
METODIKA

Strādājot ar vadības komandu vai principā ar visiem skolas darbiniekiem, galvenajam vadītājam saskarsmē ar konkrētu komandas locekli jāievēro individuāla pieeja vai metode. Īpatnēju risinājumu piedāvā zinātnieki Pols Hersi (Paul Hersey) un Kens Blanšārs (Ken Blanchard) (5). Pēc autoru domām, vadības pieeju katram darbiniekam raksturo divi faktori: 1) darbinieka profesionalitāte; 2) darbinieka garīgā gatavība veikt doto darbu.

Darbinieka profesionalitāti nosaka viņa profesionālās prasmes un iemaņas, kuras balstas uz profesionālajām zināšanām. Darbinieka izaugsmes iespējas raksturo profesionālais potenciāls, viņa spējas patstāvīgi plānot un realizēt netradicionālus uzdevumus. Būtībā darbinieka profesionalitāti raksturo vesela rinda parametru. Šīs nodaļas 3. paragrāfā ir dota skolas vadītāja profesiogramma, kurā galvenajos vilcienos raksturotas tās profesionālās iemaņas, kuras nepieciešamas skolas vadītājam.

Darbinieka garīgo gatavību nosaka viņa psiholoģiskās īpašības, piemēram:

- pašpaļāvība, ticība savām spējām, vēlēšanās ieņemt uzticēto darbu; rīcības motīvi;
- izlēmīgums, uzticēšanās un spēja strādāt neatkarīgi, gribasspēks;
- pašsavaldīšanās, prasme apturēt nevēlamas darbības, tieksme sevi pilnveidot utt.

Šo metodiku var izmantot jebkura vadoša darbinieka raksturošanai, atšķiras tikai parametri, kuri raksturo profesionalitāti un garīgo briedumu.

Piemēram: izmantojot šo metodiku skolu vadītāju stila noteikšanai, varētu rīkoties šādi:

1. Jāizstrādā parametru sistēma skolu vadītāju profesionalitātes un garīgā brieduma raksturošanai un izmērīšanai vismaz divos līmeņos (augsts, zems);
2. Jānosaka katra skolas darbinieka profesionālais līmenis;
3. Jānosaka katra skolas darbinieka garīgās gatavības pakāpe veicamajam darbam;
4. Pēc šiem diviem parametriem visus skolas darbiniekus var sadalīt četrās grupās. Vislabāk tam izmantot matrici (skat. 22. zīm.):

1. kvadrants – darbinieki ar zemu profesionālo līmeni un zemu gatavību darbam;
2. kvadrants – darbinieki ar zemu profesionalitāti, bet augstu garīgo gatavību strādāt;
3. kvadrants – darbinieki ar augstu profesionālo līmeni, bet zemu garīgo gatavību darbam;
4. kvadrants – profesionāli augsti sagatavoti speciālisti ar augstu garīgo gatavību darbam.

garīgā gatavība darbam	↑		
		<b>mācīšana</b>	<b>atbildības uzticēšana</b>
augsts		2.	4.
zems		1.	3.
		<b>norādīšana, instrukcija, kontrolē</b>	<b>motivēšana</b>
		zems	augsts
		→ profesionālais līmenis	

1.22. zīmējums. PROFESIONĀLĀ LĪMEŅA UN GARĪGĀS GATAVĪBAS MATRICA.

Matricas kvadrantos norādīts dominējošais skolas vadības iedarbības stils uz dotās grupas dalībniekiem.

Katras grupas dalībniekiem vadītājs izmantos savu pieeju, respektīvi, atšķirīgu stilu. Norādīsim, kāds varētu būt vadītāja dominējošais stils, darbojoties ar katras grupas dalībniekiem:

1. grupa – **norādīšana – instruktāža – kontrole**.

Šāda tipa darbiniekiem ir konkrēti jānorāda, kas viņiem jā-dara, kā arī sīki jāinstruē par darba izpildes kārtību. Zemā garīgā gatavība, līdz ar to atbildības trūkums – prasa regulāru kontroli. Tomēr nedrīkst liegt šiem darbiniekiem iespēju izaugt – jāparāda, ka vadītājs darbinieku respektē kā personību, nedrīkst pazemot viņa cieņu, pakāpeniski jācenšas dot arī nelielus patstāvīgus, vēlāk radošus uzdevumus.

2. grupa – **mācīšana**.

Šās grupas darbiniekiem pietrūkstošo profesionālismu var likvidēt ar mācīšanos. Vadītājam jāizvirza uzdevumi, kuru veikšanai darbiniekam nepieciešams apgūt jaunas darba iemaņas, iepazīties ar kolēģa pieredzi, patstāvīgi studēt literatūru u.tml. Atsevišķos gadījumos darbinieki jānosūta uz papildizglītības kursiem. Līdz ar profesionālām iemaņām aug darbinieka pārlicība, nostiprinās

motīvi.

### 3. grupa – **motivēšana.**

Labi profesionāli sagatavotam darbiniekam pietrūkst ticības savām spējām, nedrošība u.tml. Vadītāja rīcība virzīta šāda darbinieka iedrošināšanā, viņa iespēju parādīšanā, dodot vienkāršus uzdevumus, kuru sekmīga izpilde palielina darbinieka pašapziņu, jāmēģina atrast to darbības sfēru, kur darbinieks jūtas droši un tā jānostiprina, jāveido un jānostiprina darbinieka rīcības motīvi. Pedagoģiskajā praksē šis ir visbiežāk sastopamais gadījums, izvirzot darbā jaunus skolas vadītājus. Motivācijas veidošana – viens no sarežģītākajiem darbības laukiem, kas prasa no vienas puses lielu izdomu un erudīciju, no otras puses pedagoģisku taktu.

Nedrīkst darbinieku nozīmēt darbā pret viņa paša gribu – vēlēšanās strādāt doto darbu ir pamats tālākai motivācijas un garīgās gatavības strādāt veidošanai.

### 4. grupa – **atbildības uzticēšana.**

Šāda darbinieka tālāku izaugsmi var sekmēt tikai sarežģītu radoša rakstura uzdevumu uzticēšana un pilnīga atbildība par savām veiksmēm un arī neveiksmēm. Protams, vadītājs pats ir atbildīgs par visu darbu kopumā, bet darbinieks atbild par sev uzticētā darba daļu. Šādu atsevišķu funkciju uzticēšanu kādam no darbiniekiem sauc par funkciju deleģēšanu un tai vadības literatūrā veltīta liela uzmanība.

## UZDEVUMS.

### **Diferencēta vadības stila veidošana.**

#### Darba gaita:

1. Nosakiet savas skolas skolotāju grupas (varbūt nelielas):
  - 1.1. profesionālo pedagoģisko līmeni gradācijās – augsts; zems;
  - 1.2. garīgās gatavības līmeni pedagoģiskajam darbam gradācijās – augsts; zems.

Kā metodi līmeņu noteikšanai un arī turpmākai eksperimentālai darbībai var izveidot nelielu domubiedru grupu, kuri var darboties kā eksperti (direktora vietnieki, metodisko komisiju vadītāji, skolotāji u.c. – apm. 5-6 cilv.).

2. Pēc izdarītā vērtējuma sadaliet skolotājus atbilstoši matricai (22. zīm.) četrās grupās.
3. Mēģiniet darboties diferencēti ar katras šīs grupas skolotājiem, atbilstoši dotajiem ieteikumiem.
4. Vērojiet darba rezultātus. Pēc laika analizējiet darbu un izdariet secinājumus.

**Uzmanību!** Pētījuma konkrētie dati netiek publicēti un ir tikai direktora vai darba grupas rīcībā.

Centāmies raksturot dažus no literatūrā aprakstītajiem un praksē lietotajiem vadības stiliem. Bieži vien teorētiski izveidotas shēmas un koncepcijas praksē atrisinās pavisam vienkārši, tomēr ideju ir devusi teorija. Vadītāju personības īpašību pētījumi, vadības stilu raksturošana un noteikšana nav pašmērķis – visam tam jākalpo vadības darba pilnveidošanai.

Pamatojoties uz šiem pētījumiem varam veidot skolu vadītāju pašizglītības sistēmu, ieteikt skolu vadītājiem pašizglītības virzienus un plānus, noteikt autogēno treniņu metodikas direktoriem sevis pilnveidošanai.

### 1.5.3. Skolas vadītāja profesioграмма.

Nopietnus pētījumus par skolas vadītājam nepieciešamajām kvalitātēm veica arī LU Pedagoģijas fakultātē vadības skolas ietvaros 90. - 91. gadā. Šī pētījuma uzdevums bija izveidot pedagoga vadītāja specialitātes profesiogrammu, lai uz tās pamata veidotu darba programmu speciālistu izglītošanai.

Pēc mūsu uzskatiem skolotājs var kļūt par skolas vadītāju tikai pēc pedagoģiskās augstskolas beigšanas, 2 - 3 gadu pedagoģiskās prakses un speciālām studijām skolu vadītāju kursos, kuri noslēdzas ar kvalifikācijas iegūšanu.

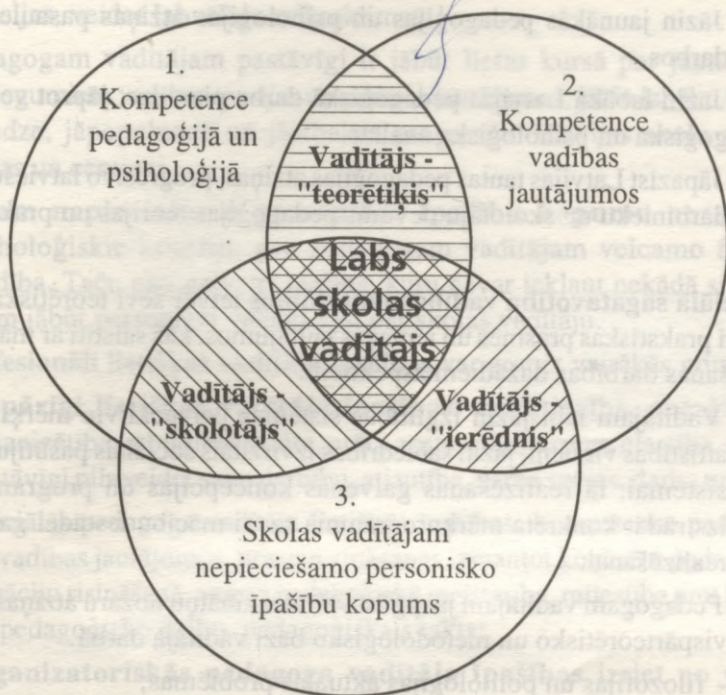
Skolas vadītāja personību raksturo trīs savā starpā saistīti komponenti:

1. Kompetence pedagoģijā un psiholoģijā;
2. Kompetence vadības jautājumos;
3. Vadītājam nepieciešamo īpašību kopums.

Šie bloki savā starpā ir saistīti un labs skolas vadītājs ir tas, kas integrē sevī visus šos rādītājus (skat. 23. zīm.).

Zināšanas, prasmes un iemaņas pedagoģijas, psiholoģijas un vadības zinātņu jautājumos var iemācīties, veidot studiju (pašizglītības) procesā. Personīgas īpašības ir zināmā mērā iedzimtas, tās var veidot, vingrināt, attīstīt. Ja kāds no šiem kvalifikācijas komponentiem iztrūkst – grūti sagaidīt sekmīgu rezultātu.

Īsumā pakavēsimies pie šo trīs komponentu satura.



23. zīm. SKOLAS VADĪTĀJA KVALIFIKĀCIJAS KOMPONENTI.

### 1. Kompetence pedagogijā un psiholoģijā.

Pedagogs vadītājs ir labs skolotājs, viņš metodiski pareizi vada stundas savā mācību priekšmetā, sekmīgi veic audzināšanas darbu, mīl bērnus, ievēro pedagoģisko taktu, viņam ir nepieciešamās priekšzināšanas psiholoģijā un pedagogijā pedagoģiskās augstskolas kursa apmērā. Pārqualificēšanās procesā jāsystematizē savas pedagoģijas un psiholoģijas zināšanas, atsevišķas zināšanas, prasmes un iemaņas jāapgūst papildus.

1.1. Pedagogam vadītājam jāzin vispārpedagoģisko likumsakarību sistēma, jāsaskata saikne un kopsakarības starp atsevišķām pedagoģijas nozarēm, kā arī starp pedagoģiju un citām zinātnēm – socioloģiju, psiholoģiju, ekonomiku; jāprot izteikt un aizstāvēt dažādus viedokļus par svarīgākajām problēmām.

1.2. Nepieciešamas pamatīgas zināšanas pedagoģijas un psiholoģijas zinātņu nozarēs, kurām sistemātiskajā augstskolas kursā veltīta mazāka uzmanība – skolvadībā un vadības psiholoģijā.

1.3. Jāpārvalda pedagoģijas zinātniskās pētīšanas metodes, jāprot tās izmantot, skolu vadības darbā veicot iekšējo kontroli un pedagoģisko analīzi, veicot labākās pedagoģiskās pieredzes izpēti un zinātnisku izvērtēšanu.

- 1.4. Jāzin jaunākās pedagoģijas un psiholoģijas atziņas pasaules zinātnieku darbos.
  - 1.5. Jāzin labākā Latvijas pedagoģiskā darba pieredze, jāprot veikt tās pedagoģiska un psiholoģiska analīze.
  - 1.6. Jāpazīst Latvijas tautas pedagoģijas atziņas, progresīvo latviešu sabiedrisko darbinieku un skolotāju devums pedagoģijas teorijas un prakses attīstībā.
2. **Speciālā sagatavotība vadības jautājumos** ietver sevī teorētiskas zināšanas, kā arī praktiskas prasmes un iemaņas jautājumos, kas saistīti ar mācību iestādes vadīšanas darbības dažādiem aspektiem.
- 2.1. Vadītājam labi jāzin izglītības sistēmas perspektīvie mērķi un galvenie attīstības virzieni, jāzin sabiedrības izvirzītais sociālais pasūtījums izglītības sistēmai, tā realizēšanas galvenās koncepcijas un programmas, jāprot izstrādāt konkrēta mērķprogramma savai mācību iestādei galveno mērķu realizēšanai.
  - 2.2. Pedagogam vadītājam jāapgūst vairāku zinātņu nozaru atziņas, kuras veido vispārteorētisko un metodoloģisko bāzi vadītāja darbā:
    - filozofijas un politoloģijas aktuālas problēmas;
    - socioloģijas pamati un pētīšanas metodes, to izmantošanas iespējas skolas vadības darbā;
    - izglītības ekonomikas pamatjautājumi;
    - tiesību zinību pamati un likumdošanas akti, kas saistīti ar darba likumdošanu, bērnu tiesību aizsardzību, izglītību un citiem ar izglītības darba vadīšanu saistītiem jautājumiem;
    - vadība teorijas pamati konkrētai skolas vadības funkciju veikšanai;
    - vadības psiholoģijas atziņas skolas pedagoģiskā kolektīva veidošanai;
    - informātika un datoru izmantošana.
  - 2.3. Vadot skolas pedagoģisko procesu, kā arī saimniecisko un finansiālo darbību, pedagogam vadītājam jāprot realizēt galvenās vadības funkcijas:
    - veikt pedagoģisku analīzi;
    - izstrādāt un realizēt vadības lēmumus, plānot darbu;
    - organizēt darbu plāna izpildi;
    - koordinēt atsevišķo izpildītāju darbību;
    - kontrolēt;
    - koriģēt, regulēt, stimulēt.
  - 2.4. Pedagogam vadītājam labi jāpārzin vadības sociālpsiholoģiskie aspekti: jāprot veidot un saliedēt pedagoģiskos darbiniekus, veidot domubiedru grupas, veikt viņu motivēšanu, prognozēt un savlaicīgi novērst konflikt-

situācijas, veidot labvēlīgu mikroklimatu.

2.5. Pedagogam vadītājam pastāvīgi ir jābūt lietas kursā par jaunākajiem sasniegumiem vadības teorijas un prakses jautājumos, jāzin labāko vadītāju pieredze, jāpopularizē un jāatbalsta progresīvo Latvijas skolu vadītāju atziņas un centieni.

3. **Vadītājam nepieciešamo personības īpašību kopumu** nosaka gan sociālpsiholoģiskie kritēriji, gan pedagogam vadītājam veicamo funkciju daudzveidība. Taču pati galvenā īpašība, kuru nevar iekļaut nekādā sistēmā – skolotājam jābūt personīgai vēlmei kļūt par skolas vadītāju.

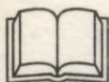
3.1. **Profesionāli lietišķas vadītāja īpašības** var grupēt vairākās grupās:

- **vispārīgi lietišķas vadītāja īpašības:** mērķtiecība, enerģiskums, organizētība, atbildības izjūta, prāta asums, dziļums un elastība, tieksme pastāvīgi pilnveidot savu darbību, atjautība, darba spējas, darba mīlestība;
- speciālās pedagoga vadītāja lietišķās īpašības: kompetence pedagoģijā un vadības jautājumos, prasme zināšanas izmantot konkrētu pedagoģisko situāciju risināšanā, augsta pedagoģiskā meistarība, mīlestība pret bērniem un pedagoģisko darbu, pedagoģiskais takts;
- **organizatoriskās pedagoga vadītāja īpašības** izriet no vadības sociālpsiholoģiskajām un operatīvajām funkcijām – prasme organizēt, saliedēt, aktivizēt skolas darbiniekus izvirzīto mērķu realizēšanai, stimulēt, korigēt, regulēt, pilnveidot to darbību. Vadītājam pedagogam vienlaicīgi sevī jāapvieno administratora un kolektīva līdera īpašības.

3.2. Pedagogs vadītājs ietver sevī nozīmīgākās vispārcilvēciskās īpašības:

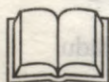
- tikumiskās un komunikatīvās īpašības: savas dzimtenes un tautas mīlestība, objektivitāte un taisnīgums, uzmanība pret skolotājiem un skolēniem, vecākiem, pedagoģisks takts, labvēlība, lietišķums, spēja uz klausīt citus, spēja kontaktēties, vienkāršība;
- augsts vispārējais kultūras līmenis; plašs redzesloks un zināšanas, laba gaume;
- laba runas kultūra, runā labā un pareizā latviešu valodā, pārvalda kādu svešvalodu, prasme stāstīt un aizraut klausītāju, humora izjūta.

Balstoties uz šo profesiogrammu, iespējams veidot skolu vadītāju izglītošanas kursu saturu un struktūru.



## Izmantotie literatūras avoti.

1. Шакуров Р. Х. Социально психологические проблемы руководства педагогическим коллективом -М.: Педагогика, 1972. -205 с.
2. Budovskis M. Personības un sociālās vides rezonanse. -R.: Zinātne, 1988. - 115 lpp.
3. Karpova A., Plotnieks J. Personība un saskarsme. -R.: LVU, 1984.
4. Проблемы повышения профессиональной квалификации руководителей школ. / Под ред. Е. П. Тонконогой -М.: Педагогика, 1987. - 168 с.
5. Allan Pagh, Ivan Lind Hasen Management - Latvia (lekcijas konspekts latviešu valodā arodskolu direktoru semināram Rīgā, 1993. rokraksts)
6. Pantel Gerhard. Zur Gesamtverantwortung des Schulleiters. //Neue Praxis der Schulleitung in Berlin, Brandenburg, Mecklenburg Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt. -Berlin, 1990.
7. Dieter Nowotny. Merkmale einer zukünftigen Führungspersönlichkeit. //Neue Praxis der Schulleitung ... -Berlin, 1990.
8. Holtappels H. Der Schulleiter zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Essen 1989. S. 101.
9. Kruhovs K., Hairups S. Skolas vadības attīstība un kvalitāte.: Dānijas IM Tautskolas nodaļa, 1991 (tulkots latviski TEMPUS programmas vajadzībām).
10. Lewin, K./ Lippitt, r.a. und White, R.K.: Patterns or aggressive Behavior in experimentally created social climates. // Journal of Social Psychology, 10, 1939. 271 - 299 lpp.
11. Gasch B. Führungskonzeptionen //Neue Praxis der Schulleitung ... -Berlin, 1990.
12. Санталайнен Г., Воутулайнен Э. и др. Управление по результатам. / перевод с финского -Москва: Прогресс, 1993. - 317 с.
13. Fiedler, F.E.: Theory of Leadership Effectiveness. New York 1967.



## Ieteicamā literatūra.

1. Builis A. Skolvadības pamati -R.: LU, 1993. - 147 lpp.
2. Kārnegī D. Kā iegūt draugus un iepatīties cilvēkiem. -R.: Latvijas Žurnālistu savienība, 1990. - 159 lpp.
3. Vadišanas pamati /1. temats – Vadišana un vadītāji, 9. temats – Vadības stili - R.: Valsts administrācijas skola, 1994.
4. Менеджмент в управлении школой / Под ред. Т. Шамовой -М.: Магистр, 1992. - 230 с.

# 2.

Inese Lūse (2.4.)  
Oskars Zīds (2.1.; 2.2.; 2.3.)

## Izglītības filozofija, politika, likumdošana

## 2.1. Izglītības filozofija – skolvadības metodoloģiskais pamats

### Ievadam

**DEFINĪCIJA:** Izglītības filozofija ir starpdisciplināra zinātnes nozare, kas pēta izglītības, pedagoģijas un filozofijas mijiedarbību un to ietekmi uz konkrētām pedagoģijas teorijas, metodikas un prakses problēmām.

Noskaidrojot izglītības filozofijas būtību un tās ietekmi uz skolvadību ir nepieciešams iepazīties ar definīcijā ietilpstošajiem pamatjēdzieniem.

**IZGLĪTĪBA** parasti tiek aplūkota no diviem aspektiem. Vienā – kā kvalitātes raksturojums, kas raksturo cilvēces uzkrāto zinātnisko un kultūras vērtību sistematizētu apguvi. Tā realizējas dažādos veidos – mācību procesā, pašmācībā, personības saskarsmē, masu informācijas līdzekļu, vides u.c. faktoru ietekmē.

Šādā aspektā izglītība raksturota arī Latvijas izglītības koncepcijas materiālos. "Izglītība ir personiska, sabiedriska un vispār-cilvēciska pamatvērtība. Ar izglītību saprotams gan personības pilnveides process (izglītošanās un izglītošana), gan tā rezultāts (izglītība). ... tā ilgst visu mūžu" (1; 4).

Otrā aspektā izglītību aplūko kā kvantitatīvu raksturojumu, kas apliecina kādu noteiktu apgūtu izglītības līmeni. Piemēram: vidējā izglītība, augstākā izglītība, vispārējā izglītība, profesionālā izglītība u.c. Kopumā šie izglītības veidi, formas un tipi veido izglītības sistēmu valsts mērogā. To iespējams interpretēt kā cilvēka darbības un sabiedrības darbības prioritāru nozari.

**PEDAGOĢIJA** – zinātnes nozare, kura pēta personības audzināšanas, attīstības un izglītošanas likumsakarības, saturu un iespējas. Tas ir savdabīgs process, kurā ikviens cilvēks un sabiedrība kopumā sekmē līdzšinējās pieredzes apguvi un, aktīvi darbojoties, šo pieredzi bagātina un nodrošina tālāko pilnveidošanos.

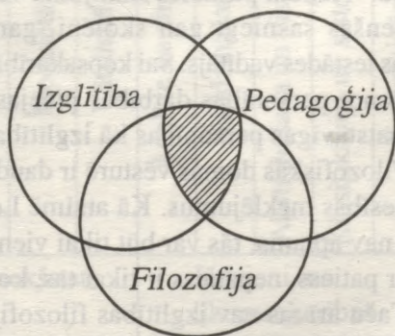
**FILOZOFIJA** – no grieķu philosophia (phileiu - mīlēt, sophia - gudrība). Tā ir zinātne par dabas, sabiedrības un domāšanas attīstības vispārīgākajām likumsakarībām. Arī – sabiedriskās apziņas, ideoloģijas, teorētiskā pasaules uzskata forma; mācība par esa-

mības un izziņas vispārīgajiem principiem, par cilvēka attiecībām ar pasauli.

Interesants ir J. A. Studenta viedoklis par filozofijas un pedagoģijas savstarpējām attiecībām. Viņš uzskata, ka filozofijā saplūst visu zinātņu pavedieni, tai ir radniecība ar mākslu, visai ciešas attiecības ar reliģiju un visām dzīves parādībām, ko filozofija vērtē.

"Filozofiju var iztulkot divējādi: kā patiesības mīlestību un zinātniski pamatotu pasaules uzskatu. Ikviens, kas nododas godīgam darbam, cenzdamies atklāt patiesību, ir filozofiski noskaņots, ... arī bērna rotaļās katrā ziņā ir daļa filozofijas, kaut arī viņš pats to neapzinās. Bērns šajā ziņā līdzinās tiem lielajiem pirmajiem grieķu filozofiem, kas naivā izbrīnā tuvojās pasaulei un centās izdibināt tās būtību. ... dziļākā sajēgumā filozofija ir tieksme ar pētišanas palīdzību izveidot un izvirzīt zinātniski pamatotu pasaules uzskatu" (2; 113).

Šādā skatījumā paveras daudzpusējas, integrētas sakarības, kas pastāv starp izglītību, pedagoģiju un filozofiju. Tieši visu trīs pārklāšanās veido izglītības filozofijas priekšmetu.



## 2.1. zīmējums. IZGLĪTĪBAS FILOZOFIJAS PRIEKŠMETS.

### 2.1.1. Pētījumi izglītības filozofijā.

Praktiski visi filozofi no vissenākajiem laikiem līdz mūsdienām ir lielākā vai mazākā mērā pievērsušies izglītības filozofijai. Rietumu valstu augstskolās, kuru programmās ir izglītības filozofijas kursi, tie parasti tiek veidoti vēsturiski loģiskā aspektā. Tiek izvērtētas atsevišķu filozofu, piemēram, Aristoteļa - idejas par cilvēku, viņa izglītošanas un attīstības iespējām, un pēc tam noskaidrotas attiecīgā laikmeta vadošās idejas un to mijiedarbība ar izglītību un pedagoģiju.

## IDEJAS, TEORIJAS, KONCEPCIJAS

Šķiet, ka produktīvāk izglītības filozofijas problemātiku studēt no ideju, teoriju, koncepciju aspekta. No sākuma tiek fiksētas pamatproblēmas, tad noskaidrota to būtība no filozofijas viedokļa, izmantojot filozofijas vēstures materiālu un konceptuāli dažādus avotus.

Rezultātā aktualizējas iepriekšējo studiju gaitā iegūtās filozofiskās zināšanas kā pašas vispārīgākās metodoloģiskās atziņas.

Filozofijā cilvēks mācās skatīt pats sevi tālā perspektīvā, mācās redzēt sevi vidū starp divām bezgalībām – bezgala mazo,niecīgo un bezgala lielo, diženo. Ikviens cenšas veidot viengabalainu priekšstatu par pasauli, sevi, savām un pasaules attiecībām. Tas vistiešāk sasaucas ar personības viengabalainību, haotisko būtību. Ja šī vienotība tiek izjaukta vai traumēta un harmonija zūd, rodas ļoti daudz grūti risināmu problēmu, kuras ar saviem līdzekļiem cenšas risināt pedagoģija, veicinot personības attīstību, izglītošanu un audzināšanu.

No šāda viedokļa izglītības filozofija ir tā, kas nosacītā haosā cenšas meklēt sabiedrību un realizēt iespējamu sabalansētību vai līdzsvaru. Vienotā pasaules skatījuma veidošana ir nepieciešama un to cenšas sasniegt gan skolēni, gan skolotāji, gan ikviens izglītības iestādes vadītājs. Šai kopsakarībā, sistēmiskā pieejā iespējams īstenot personības darbības pieejas prasības un sekmēt radošas, patstāvīgas personības kā izglītības mērķa sasniegšanu.

Filozofiskās domas vēsturē ir daudz piemēru, kas apliecina šos patiesības meklējumus. Kā atzīmē Leibnics, neviena filozofa mācība nav aplama, tās var būt tikai vienpusīgas. Tas, ko viņi apgalvo, ir patiess, nepatiess ir tikai tas, ko šīs mācības noliedz.

Taču arī tas nav izglītības filozofijas galvenais uzdevums, jo nevar sniegt kādas gatavas, visiem gadījumiem piemērotas formulas. Sekojot savai dabiskajai prāta kūtrībai, ikviens cilvēks būtu ļoti iepriecināts, kļūstot par šādu brīnumvārdu vai formulu īpašnieku, kas tad mūs atpestītu no vajadzības domāt patstāvīgi, meklēt risinājuma variantu, censtos atrast cēloņus un nevis cīnīties tikai ar sekām, pārvarēt pašiem pretrunas, nevis gaidīt, ka to izdarīs kāds cits. Mūsdienu sabiedrībā, kas ir ceļā uz demokrātisku humāno attiecību veidošanu, pats svarīgākais visiem izglītības laukā strādājošiem ir apzināties, ka tikai patstāvīga darbība, ievērojot savu kolēģu un skolēnu intereses, veido cilvēcisku saskarsmi un apstākļus ikviena cilvēka radošo potenci attīstībai.

## UZDEVUMI

Pasaules uzskata veidošanā izglītības filozofijai jāveic divi galvenie uzdevumi. *Pirmkārt*, – jāieziņē izziņu iespējamības robežas un noteikumi, *otrkārt* – jāmēģina atklāt esošo lietu, parādību

un procesu būtība. *Pirmo* uzdevumu veic *izziņas teorija* jeb *gnozoloģija*, *otro* – *ontoloģija* jeb mācība par *esamību*.

Gan filozofijas, gan pedagogijas stūrakmens ir izziņas teorija, jo filozofija pēti izziņas darbību, izziņas iespējas, formas un metodes pasaules lietu būtības atklāšanai. Savukārt pedagogija mācību un personības audzināšanas kontekstā izmanto filozofu izstrādātās izziņas paradigmas.

Kā piemēru zinātniskās izziņas un pedagogiskā procesa izziņas savstarpējai saiknei var izmantot V. Zelmeņa izstrādāto mācību procesa iekšējo struktūru (3; 92).

Izziņas ceļš filozofijā	Dzīvā vērošana	Abstraktā domāšana	Prakse
Izziņas ceļš pedagogijā	Uztveršana	Apjēgšana	Lietošana
Skolēnu sagatavošana mācību uzdevumam	Tiešā	Analīze un sintēze	Konkretizācija
	Modelētā	Salīdzināšana	Didaktiskā
	Vārdiskā	Abstrahēšana un vispārināšana	Praktiskā
		Klasifikācija un sistematizācija	Pārbaude
	Priekšstati	Jēdzieni un likumsakarības	Prasmes, iemaņas
	Iegaumēšana		

## 2.2. zīmējums. MĀCĪBU PROCESA IEKŠĒJĀ STRUKTŪRA.

Abiem izziņas procesa raksturojumiem ir kopīgi pamatelementi, kuri izpaužas specifiski. Zinātniskajā izziņas procesā izziņāšana sākas ar dzīvo vērošanu, pēc tam seko abstraktā domāšana un prakse. Mācību procesā pirmajam elementam atbilstošā ir uztveršana, abstraktajai domāšanai atbilst apjēgšana un praksei kā patiesības kritērijam zinātnē, lietošana. Abu izziņas procesu atšķirīgais ir tas, ka mācību procesā jauno patiesību meklēšana norisinās pedagoga vadībā, palīdzot skolēniem risināt dažādas mācībsituācijas, kas sekmē pieredzes iegūšanu un attieksmju veidošanos. Savukārt zinātnieki, izziņot kādu problēmu, saskaras

ar līdz šim nezināmu patiesību meklēšanu. Šis izziņas process ir laikā daudz ietilpīgāks, tajā iespējami arī daudzi negaidīti blakusrezultāti un iespējams arī – izvīrītā uzdevuma nesasniegšana.

Pedagoģiskajā procesā izziņas saturs ir speciāli izvēlēts, tas izkārtots saskaņā ar mācību procesa loģiku, mācību uzdevumu izpildei tiek izmantoti speciāli pedagoģiskās iedarbības līdzekļi un iecerētais mērķis tiek sasniegts.

Šajā piemērā labi parādās daudzas *filozofijas pamatatziņas* – tā ir pāreja no zināmā uz nezināmo, no vienkāršā uz sarežģītāko. Tā ir jaunu kvalitāšu (zināšanas, iemaņas un prasmes, radošās darbības pieredze, atieksmju sistēma, personības īpašību u.c.) rašanās, kas notiek negāciju negācijas vai dialektiskā nolieguma nolieguma procesā, kvantitātes pārejai jaunā kvalitātē.

Mācību izziņas process, tāpat kā pedagoģiskais process, kopumā var tikt pētīts un raksturots ar *dialektikas* kā izziņas teorijas svarīgākā komponenta *palīdzību*.

## PRINCIPI

No skolu vadītāju viedokļa īpaši svarīgi ir pārzināt un izmantot *dialektikas svarīgākos principus*:

- \* **determinisma princips** (priekšmetu, parādību un procesu savstarpējā saistība, nosacītība)

*Piemēram:* izglītības politikas un izglītības sistēmas finansiālais nodrošinājums un iespēja veidot optimālu pedagoģisko procesu; pedagoģisko darbinieku kvalifikācija un pedagoģiskā darba kvalitāte.

- \* **attīstības princips** (attīstība kā pretstats mieram, stagnācijai, metafizikai, arī dialektiskās attīstības iespējamie varianti)

*Piemēram:* izglītības sistēmas attīstība gan vēsturiskā aspektā, gan konkrētāk kādā atsevišķā reģionā mācību gada vai semestra laikā; mācību satura, vadlīniju u.c. komponentu attīstība; personības attīstība vienotā holistiskā procesā skolā un izmantojot papildizglītības iespējas.

- \* **Kauzalitātes princips** (ikvienai lietai, parādībai, procesam ir savs cēlonis, sākums un tam sekojošais turpinājums iespējamās variatīvi dažādās sekas).

*Piemēram:* iespējamie skolēnu nesekmības cēloņi (vāja sagatavotība iepriekšējā mācību laikā, slikti mācību materiāli, neprofesionāli pedagogi, bērnu dažāda fiziskās un psiholoģiskās attīstības līmenis u.c.),

grūtības pārejā no administratīvas centralizētas vadības uz demokrātiski autonomu, patstāvīgu vadību (psiholoģiska rakstura cēloņi – adaptācijas grūtības, saskarsmes grūtības, kas bieži izsauc konfliktus: nepietiekama vadītāju vispārējā un pro-

fesionālā izglītība u.c.).

\* **nepārtrauktības princips** (lietu, parādību un procesu loģiski strukturētā sakārtotība un secīgums)

*Piemēram:* personības izaugsmes iespējas nepārtraukti visā mūža garumā (mūžizglītības ideja);

mācību satura nepārtrauktība un secīgums no klases klasē, no vienas mācību iestādes uz otru, no viena vecumposma uz nākammo).

\* **personības darbības pieejas princips** – pedagoģiskais process ir cilvēkorientēts, tas saistīts ar konkrētu skolēnu, studentu, pedagoģu: to iespējams īstenot tikai darbībā.

*Piemēram:* skolēnu izpēte tikai darbībā (rotaļu, mācību, darba procesā) un sekojot personības komponentu un iezīmju dinamikai;

pedagoģisko procesu un sistēmu modelēšana un to struktūrelementu izpēte, ievērojot personības darbības pieeju (šī procesa iespējamie elementi – mērķis, uzdevumi, saturs, pedagoģiskās iedarbības līdzekļi (forma un metodes), rezultāti;

pedagoģiskā procesa diagnostika (veidojot metodikas, kurās ietilpst integrēti personības raksturojumi un iezīmes, dažādas kvalitatīvi kvantitatīvas metodikas u.c.).

Minēto principu ievērošana nosaka, ka izvēlētais priekšmets vai parādība, process:

\* tiešām tiek izziņāts, aptverot iespējami visas tās puses, visus sakarus un attiecības;

\* tiek pētīts attīstībā, paškustībā, izmaiņās, lai tas būtu saistīts ar noteiktu attīstības izmaiņu virzienu, kas sekmē progresu un kvalitatīvi jaunu rezultātu sasniegšanu;

\* vai cilvēces praksei būtu jāietilpst priekšstata, procesa vai parādības pilnīgā definīcijā. Kaut gan pedagoģijā iespējamas vienas un tās pašas parādības dažādas definīcijas. Tas atkarīgs, kāda puse, aspekts tiek splūkots, kāds ir piedāvātais skatījums, kāda ir definētāja "briļļu krāsa" (pamatkonceptija, kas veido definējuma metodoloģisko pamatu).

\* abstraktu patiesību nav, ikviena patiesība ir konkrēta. Tā ir noteiktas situācijas, sakarību, attieksmju definēta. Nav iespējams iegūt divas vienādas patiesības, jo ikviena pedagoģiskā situācija ir savdabīga un neatkārtojama, konkrēti nosacīta dotajā brīdī, vietā un apstākļos.

***Dialektika prasa vispusīgi ņemt vērā savstarpējās attiecības to konkrētajā attīstībā, bet nevis izraut gabaliņu no viena, gabaliņu no otra.***

## 2.1.2. Filozofijas kategorijas un to integrācija izglītībā.

Dialektikas likumus un principus papildina filozofijas kategorijas – vispārīgākie jēdzieni, kuri raksturo parādības un procesus. Pedagoģiskajā aspektā ļoti svarīgi ir izprast kategoriju filozofisko būtību, prast tās interpretēt un adaptēt pedagoģiskajā problemātikā.

### NOZĪMĪ- GĀKĀS KATEGO- RIJAS

\* **Atsevišķais - sevišķais - vispārīgais**, kur "atsevišķais" parāda procesa, kādas parādības kvalitatīvi mazāko vienību vai elementu,

*piemēram:* "atsevišķs" – skolēns, skolotājs, skolas vadītājs; "vispārīgais" – būtiskākās sakarības, kas saista atsevišķu lietu vienotā kopsavilkumā.

*piemēram:* dzīva būtne.

"sevišķais" – saista atsevišķo un vispārējo. Minētajā piemērā sevišķais ir cilvēks.

\* **Būtība un parādība** – "būtība" atspoguļo lietu, parādību, procesu noturīgās iekšējās, relatīvi nemainīgās attiecības un ir kvalitatīvi noteiktu lietu pamatā.

"parādības" – atspoguļo būtību, to var uztvert, noteikt; tā ir daudzveidīga un nemainīga.

*piemēram:* Mācību process. Tā "būtība" izpaužas un ir determinēta izglītības saturā. "Parādība" atspoguļo tikai kādu no "būtības" – mācību saturs aspektiem: kādu no mācību darba formu veidiem, atsevišķām metodēm, paņēmieniem u.c.

\* **Saturs un forma** – "saturs" viss, kas veido, ir pamatā lietām, parādībām vai procesiem, tajā ietilpst visas objekta puses gan būtiskās, gan nebūtiskās. Saturs ir mainīgāks nekā būtība, kas ir konstants lielums.

"forma" – satura eksistēšanas veids, tā struktūra, ārējais veidols, ārējā izpausme. Saturs un forma ir relatīvi. Attīstības procesā no satura var veidoties jauna forma. Izziņas procesā ar formas izzināšanas palīdzību ir iespējams izzināt saturu.

*piemēram:* Izglītības saturs un forma. Šo kategoriju pāri pedagoģiskā aspektā ieteicams studēt savienojot avotu apguvi ar radošo semināru (1. pielikums).

### **Citas izglītības filozofijā studējamās kategorijas:**

nepieciešamība un nejaušība,

iespējamība un īstenība,

cēlonis un sekas.

To apguve varētu tikt organizēta analogi iepriekš aplūkotojām. Nepieciešams būtu sasniegt iespējami pilnīgāku izpratni par filozofijas kategoriju integrācijas un adaptācijas iespējām un konkrētiem risinājumiem ikviena pedagoga darbībā.

### 2.1.3. Personība kā filozofiska un pedagoģiska problēma.

Šī ir viena no centrālajām filozofijas un izglītības problēmām. Tādēļ ir mērķtiecīgi vispirms noskaidrot personības būtību. Personība ir stabili nosacītu un sociāli nozīmīgu pazīmju sistēma, kas raksturo cilvēku kā noteiktu sabiedrības vai kopības locekli. Tā veidojas sabiedriskās prakses procesā. Personību raksturo aktivitāte, virzība, apzinātības pakāpe, tas, kāda ir personības attieksme pret apkārtējo pasauli, kā arī pašapziņa. Personība ir morālo, tiesisko u.c. sabiedrības vai sociālo grupu normu nesēja. Tā ir īpaša sociāla kvalitāte, ko indivīds iegūst un attīsta dzīves gaitā socializācijas un audzināšanas procesā.

Izglītības filozofijas aspektā interesanta pieeja personības struktūras izpētei ir Tomasam Armstrongam. Viņš uzskata, ka ikvienu personību raksturo septiņi inteliģences (gudrības) veidi:

- lingvistiskā inteliģence,
- telpiskā inteliģence,
- loģiski matemātiskā inteliģence,
- ķermeņa inteliģence,
- muzikālā inteliģence,
- starppersonu inteliģence,
- sevis izpratnes inteliģence.

Katru no septiņiem veidiem ir iespējams noteikt un analizēt iespējamo dinamiku. Tie visi kopumā veido holistisku personību.

Izglītības galamērķis ir šādas personības attīstības iespēju nodrošināšana. Tātad gan visa sistēma kopumā, gan ikviens tās elements jebkurā izglītības sistēmas līmenī savdabīgi veido apstākļus un realizē komponentu pilnīgošanos.

Lai noskaidrotu iespējamo pedagoģiskā procesa ietekmi, būtu ieteicams radošā seminārā noskaidrot reālo situāciju (izglītības sistēmai kopumā, skolā, atsevišķos mācību priekšmetos) holistiskas personības veidošanās procesā, kā arī noteikt optimālo samēru un veidot vēlamo programmu šādas personības audzināšanai (2. pielikums).

#### KOPSAVILKUMS

Izglītības filozofijai kā skolvadības metodoloģiskajam pamatam iespējamas trīs pamatpieejas, kas kopumā rada iespēju vispār-filozofiskajām idejām un teorijām integrēties pedagoģijā un skolvadībā, kā tās nozīmīgā apakšnozarē.

Šīs pieejas ir: personīgā, publiskā (sabiedriskā) un profesionālā.

**Personīgā aspektā** izglītības filozofijas atziņas veido ikviena cilvēka pasaules uzskata sistēmu, viņa dzīves filozofiju ko-

pumā.

**Sabiedriskā aspektā** tai ir idejas un uzskati, vai to sistēmas par dažādām filozofiskām problēmām un to interpretāciju sabiedrības (valsts, cilvēces) kontekstā par vispārcilvēciskām filozofiskām vērtībām.

**Profesionālā aspektā** – tā ir filozofijas ideju integrācija pedagoģijas teorijā (zinātnē), metodikā un praktiskajā pedagoģiskajā darbībā. Iglītības filozofija veido ikviena pedagoga darbības konceptuālos pamatus, realizācijas iespējamus apstākļus un nosacījumus, netieši ietekmē darbības rezultātus, to kvalitāti.

?

### JAUTĀJUMI PAŠKONTROLEI.

1. Raksturot jēdzienus "izglītība", "pedagoģija", "filozofija" būtību. Kā tie ir savstarpēji saistīti?
2. Kādi ir galvenie izglītības filozofijas uzdevumi?
3. Kādas un kādēļ ir nozīmīgākās izglītības filozofijas problēmas? Izvēloties kādu no tām; sagatavot referātu, kurā atspoguļojas filozofijas integrācija pedagoģiskajā procesā.
4. Veidojot grupas, organizēt radošo spēli par piedāvātajām tēmām.

## SEMINĀRDISKUSIJA

Saturs un forma starpdisciplinārā skatījumā

### IDEJAS JĒDZIENU IZPRATNEI

(Filozofijas enciklopēdija)

**SATURS** – atklāj noteikta objekta visu elementu vienotību, īpašības, iekšējos procesus, sakarības, pretrunas, attīstības tendences un ir noteicošais aspekts formas attiecībās,

**FORMA** – satura eksistences un izpausmes veids, satura organizācija, struktūra.

Formas veido organisku vienotību, veselumu.

Formas un satura attiecības ir dialektiskas: saturs nepārtraukti attīstās, forma savukārt ir relatīvi noturīga, tā spēj ne tikai veicināt, bet arī kavēt satura attīstību. Ja vecā forma vairs neatbilst jaunajam saturam, tā tiek aizstāta ar jaunu, saturam atbilstošu formu.

1. KATRS: Uzraksta izglītības saturu raksturojošas 4 - 5 negatīvas kvalitātes.
2. KATRS: Uzraksta izglītības saturu raksturojošas 4 - 5 pozitīvas kvalitātes.
3. KATRS: Veido savu mūsdienu izglītības satura definīciju.
4. KATRS: Uzraksta izglītību raksturojošas 4 - 5 pozitīvas, progresīvas, 4 - 5 nevēlamas, bremsējošas, negatīvas formas.
5. GRUPA: Izdiskutē kopīgi un vienojas par:
  1. Izglītības satura 4 - 5 pozitīvām kvalitātēm.  
Izglītības satura 4 - 5 negatīvām kvalitātēm.
  2. Veido un formulē izglītības satura definīciju.
  3. Izdiskutē un formulē 4 - 5 izglītības satura izpausmes vēlamās un nevēlamās formas.
  4. Veido kopīgu visiem pieņemamu mūsdienu izglītības satura aktualizācijas modeli.

## PATSTĀVĪGAIS DARBS

### RADOŠĀ SPĒLE

" Personības 7 inteliģences komponenti un to attīstības iespējas"

Avots: T. Armstrong. 7 Kinds of Smart. Identifying and Developing Your Many Intelligences. - N.-Y., Penquin Books, 1993.

**KOMPONENTI:**

- lingvistiskā inteliģence,
- telpiskā inteliģence,

- loģiski matemātiskā inteliģence,
- ķermeņa inteliģence,
- muzikālā inteliģence,
- starppersonu inteliģence,
- sevis izpratnes inteliģence.

**Katrs:**

1. Izvērtē katru no 7 komponentiem, kādā mērā tie tiek izmantoti, atkārtoti savā priekšmetā (jānosauc priekšmets, izvērtējums procentos, np 0 - 100% optimāli).
2. Ieteikumi nākotnē 7 komponentu pilnveidē

sev,  
kolēģiem,  
skolai.

**Grupa:**

Izstrādā kopīgo viedokli par personības inteliģences holistisku attīstību:

- iespējas,
- saturs,
- realizācijas nosacījumi.



**Izmantotie avoti.**

1. Latvijas izglītības koncepcijas materiāli. -R., 1994. gada 11. un 12. marts.
2. J.A. Students. Vispārīgā paidagoģija. -R., 1993.
3. V. Zelmenis. Īss pedagoģijas kurss. -R., Zvaigzne, 1991.
4. T. Armstrong. 7 Kinds of Smart. -N.-Y., 1993.



**Ieteicamā literatūra.**

1. E. Karpovics. Dialektiskais materiālisms. 1.-6. burtnīcas. -R.: Zvaigzne, 1968. - 1970.
2. J.A. Students. Vispārīgā paidagoģija. -R., Fr. Baumaņa apgādā. 1933.
3. T.Armstrong. 7 Kinds of Smart. Identifying and Developing Your Many Intelligences. -N.-Y., Pengrin Books, 1993.
4. Robin Barrow, Ronald Woods. An Introduction to Philosophy of Education. - London and New York, Routledge, 1994.
5. Б. И. Королев. Педагогика как совокупность педагогических теорий. -М.: Просвещение, 1986
6. В. И. Журавльев. Педагогика в системе наук о человеке. -М.: Педагогика, 1990.

## 2.2. Dažas aktuālas problēmas izglītības politikā.

Skolu sistēmas un visas izglītības tālākas attīstības obligāti nepieciešams nosacījums ir valstī formulēta un izstrādāta izglītības politika, uz tās pamata veidota izglītības koncepcija, atbilstoša likumdošanas bāze un valsts, sabiedrisko un citu sociālo institūciju, kā arī ikviena sabiedrības locekļa aktīva un ieinteresēta darbība, lai īstenotu sabiedrības mērķi - radīt apstākļus radošai, ar iniciatīvu apveltītai personības attīstībai un pilnveidei.

Kā primārais šajā procesā ir izglītības politika, kas ir cieši saistīta ar valsts politiku kopumā. Tikai kopveselumā ir iespējams panākt perspektīvas, uz demokrātisku valsts attīstību virzītas politikas izstrādāšanu, tās nelokāmu, mērķtiecīgu un pakāpenisku realizāciju.

Pašlaik Latvijā dažādos līmeņos gan valsts mērogā, gan pārvaldes un vadības institūcijās, arī masu informācijas līdzekļos un ikdienā ļoti bieži tiek pieminēta politika tās visdažādākajos aspektos.

Lai detalizētāk varētu pievērsties izglītības politikas raksturojumam un pamatnostādņu analīzei ir nepieciešams noskaidrot dažus pamatjēdzienus un to definīcijas.

### POLITIKA

(no grieķu "polis" - antikā pilsētvalsts) - nodarbošanās ar valsts un sabiedrības lietām, kas pēc savas būtības un rakstura nav nekas cits kā sabiedrisko procesu pārvaldīšana, mērķtiecīga šo procesu ietekmēšana.

Tās galvenais uzdevums ir nodrošināt sabiedrības kā cilvēku pašatražošanās nosacījuma funkcionēšanu. Pēc attiecībām, uz kurām politika vērsta, to iedala dažādās politiskās darbības jomās: ārpolitika, iekšpolitika, ekonomiskā, sociālā, kultūrpolitika u.c. Viena no svarīgākajām politiskās darbības jomām ir izglītība un ar to saistītā **izglītības politika**. Visas šīs jomas, lai arī cik atšķirīgas viena no otras tās būtu, ir nesaraujami savstarpēji saistītas, viena otru ietekmējošas un valsts galvenajam politiskajam uzdevumam pakārtotas. Pēc atbildības sabiedriskajam progresam politiku var raksturot kā progresīvu, konservatīvu vai reakcionāru. Tā kā sabiedrībā pastāv dažādi politiskās darbības subjekti, kam sabiedrisko procesu pārvaldīšanā ir atšķirīgi, reizēm pat diametrāli pretēji uzskati, tad arī viņu veidotā un realizētā politika ir

viena no otras atšķirīgas. Kopumā tā ir cīņa par varu - gan politisko, gan ekonomisko. Ar tās palīdzību tad arī tiek veidota kopīgā valsts politika kā viens no tās prioritārajiem noteicošajiem komponentiem. Tas īpaši attiecināms uz Latvijas valsti, mūsu valsts un sabiedrības attīstības pašreizējā posmā, kad risinās pāreja no totalitāras, centralizētas valsts uz demokrātisku valsti ar cilvēka vajadzībām un interesēm atbilstošas izglītības politikas pastāvēšanu. Tieši pašlaik, kad likvidēts viens sabiedrisko attiecību modelis un tiek veidota nacionāla, neatkarīga valsts, politisko attiecību sfērā pastāv dažādi viedokļi un uzskati par to, kādai būtu jābūt valsts izglītības politikai. Tikai šo uzskatu sadursmju un reizēm pat savstarpējās cīņas rezultātā veidojas ikviena sabiedrības locekļa attīstības interesēm atbilstošas politiskās nostādnes.

## IZGLĪTĪBAS POLITIKA

Vadoties no aplūkotā, izglītības politiku var definēt kā valsts politikas prioritāru jomu, kas aplūko pedagoģiskās attiecības un to attīstību no izglītības mērķu, satura, realizācijas apstākļu, nosacījumu un līdzekļu, to iedarbīguma efektivitātes un iedarbīguma viedokļa.

Izglītības politika pēta izglītībā pastāvošo pretrunu un konfliktu cēloņus, to izcelsmi, modelē to iespējamās pārvarēšanas ceļus, parāda darbības vispārējo virzību un sagaidāmo rezultātu. Tā tiek veidota, ievērojot valstī pastāvošās ekonomiskās un sociāli politiskās attiecības, finansiālos un materiāli tehniskos resursus, kā arī nacionālās tradīcijas un vērtīborientācijas. Tās galvenā virzība - demokrātiska sabiedrība, kuras centrā ir cilvēks ar viņa neatkarīgo individualitāti, viņa vajadzībām un to realizācijas iespējām.

Katrā vēsturiskajā cilvēces attīstības laikposmā ikvienas valsts politika un tās izglītības politiskās nostādnes ir atspoguļojušas un iemiesojušas nozīmīgākos centienus personības attīstībai un izglītošanai.

**Antīkajā pasaulē** politiskās domas aksioma bija cilvēka un politikas nesaraucamā vienotība. Aristoteļa tēze par to, ka cilvēks ir politiska būtne, bija ļoti daudzu politisko koncepciju pamatā. Valsts un tās politisko institūciju analīze tika akcentēta uz to, lai atrastu cilvēka būtībai un viņa personības attīstībai visatbilstošākās formas un līdzekļus. Viens no nozīmīgākajiem to vidū ir personības harmoniska attīstība izglītojoties.

**Viduslaiku domātāju** Ž.Ž.Ruso, M.Monteņa, Š.Monteskjē u.c. uzskatos par cilvēka attīstības nosacījumiem kā centrālā ideja

dominēja neizmērojamās personības iespējas, kas dzīves laikā bagātinās, iegūstot zināšanas, pieredzi, veidojot savu specifisku apkārtējās īstenības uztveri. Cilvēka un visas sabiedrības attīstību var virzīt valsts ar pārdomātu politisko darbību, radot apstākļus izglītības ieguvei.

**J.A.Komenskis** "Lielajā didaktikā" pievēršas arī valsts politikas, pedagogijas un izglītības savstarpējai saistībai. Cilvēks pēc J.A.Komenska domām ir pati augstākā vērtība, pati pilnīgākā un brīnišķīgākā visu radību vidū. Lai sabiedrību pārveidotu saskaņā ar brīvības, taisnīguma un humānisma idejām, valstij jāīsteno tāda izglītības politika, kas filozofiju - zinātņi un izglītību tuvina dzīvei, veido cilvēka vispārēju gudrību ("pa sofijas" ideja), kuru pamatā ir lietu būtības vispusīga izziņāšana. J.A.Komenska darbu pamatatziņa ir tāda, ka cilvēka mācībām un audzināšanai ir jāatbilst dabai un dabas likumsakarībām. Šī ideja ir iemiesota daudzu vēlāko izcilo pedagogu darbos.

Tā **J.A.Students** "**Vispārīgajā pedagogijā**" uzsver, ka visās dzīves jomās audzināšanai ir izšķiroša nozīme. Tā stiprina garu, veido iekšējo cilvēku, stiprina cilvēcību. "Izglītības un audzināšanas uzdevums nav cilvēku sagatavot materiālai peļņai un jutekliskajām ērtībām, bet gan viņu izveidot par personību. Audzinot cilvēkā personības īpašības, posts cilvēcē mazināsies. Mācīšanās, studiju un audzināšanas nolūks nav laicīgas, bet garīgas mantas krāšana un vairošana" (15; 6). Viņš norāda, ka mazu tautu sūtība ir dot mājienu, parādīt paraugu, kā cilvēku sagatavot tam, lai viņš varētu iziet no pašreizējā posta stāvokļa.

## IZGLĪTĪBAS POLITIKA PĒCKARA GADOS LATVIJĀ

**Pēckara gados Latvijā**, gandrīz 50 gadu laikposmā, izglītības politika tika veidota un īstenota kā daļa no kopīgās PSRS politikas. Dominējošais izglītības attīstībā bija ekstensīvā attīstība, ko daļēji pavadīja arī atsevišķi intensīvās attīstības momenti, kas ietekmēja izglītības kvalitātes jautājumus. Kopumā laikā no 1939. gada līdz 80-to gadu beigām, kā liecina tautas skaitīšanas dati, Latvijā pieauga cilvēku skaits ar augstāko izglītību, samazinājās to skaits, kuriem bija tikai pamatskolas izglītība. 1989. gadā gandrīz puse iedzīvotāju bija ieguvuši vismaz vidējo vispārējo vai vidējo speciālo izglītību.

Šajā laikposmā līdz valstiskās neatkarības atjaunošanai Latvijas izglītība ir pārdzīvojusi daudzas reformas, kas tika sagatavotas kā reakcija uz izglītības politikas izmaiņām bijušajā PSRS.

Visa kopīgā iezīme bija, ka centralizēti veidotās izglītības politiskās idejas tika realizētas ar reformām "no augšas", ar ļoti minimālu vietējo specifikas un attīstības tendenču ievērošanu..

To mērķis bija veidot priekšstatu, ka padomju skola ir pati humānākā, demokrātiskākā pasaulē, ka tā nodrošina visaugstāko izglītības kvalitāti un, ka tā prasa tikai nelielu uzlabošanu vai atsevišķu darbību akcentu maiņu un nevis būtisku sistēmas pārveidošanu, kas palīdzētu pārvarēt gadu desmitiem veidojušos un nostiprinājušos krīzi izglītībā. Jāpiebilst, ka šis pārmaiņas tika nostiprinātas ar atbilstošu ideoloģisko pamatojumu saskaņā ar marksistiski - leņiniskās filozofijas, kā vienīgās "pareizās" atziņām.

Taču jau 70-to gadu vidū parādījās būtiskas izglītības krīzes pazīmes (12; 45):

- totāls skolas valstiskums, skolas vienveidība, nav alternatīvu skolu, nerodas jaunas idejas pedagoģijā, tās netiek arī meklētas;
- skolu izolācija no sabiedrības ietekmes, pārvēršanās par slēgtu valsts iestādi, kuras darbību pēc būtības ne vecāki, ne sabiedriskās organizācijas nevar ietekmēt;
- trūcīga materiālā bāze, izglītības finansēšana pēc atlikuma principa;
- nereāli uzdevumi, kuriem nav teorētiska un materiāla seguma, organizatoriska nodrošinājuma;
- vispārizglītojošai skolai neraksturīgu uzdevumu izvirzīšana, profesionalizācija (dot visiem vidusskolu absolventiem arī profesiju), kas noveda pie profanizācijas un teorētiskā mācību līmeņa un prestiža tālākas pazemināšanās;
- vispārēja skolu dzīves unifikācija, nacionālo īpatnību un tradīciju ignorēšana;
- pedagoģijas zinātnes lomas noniecināšana līdz partijas un valsts skolai izvirzīto uzdevumu "zinātniskai" pamatošanai, bet ne apsteidzoša dzīves izvirzīto mācīšanas un audzināšanas jautājumu risināšana".

Attiecībā uz šo laikposma raksturojumu būtiska ir arī A.Buiļa atziņa par to, ka "izglītības problēmas aplūkojamas ciešā saistībā ar visas sabiedrības politiskās, ekonomiskās un sociālās attīstības problēmām. ... mēģinājumi risināt aktuālos politiskos un ekonomiskos uzdevumus, tieši ietekmējot skolu, arī lemti neveiksmei. Šiem uzdevumiem jāiziet caur pedagoģijas, psiholoģijas, socioloģijas un filozofijas prizmu, jārespektē saskaru zinātņu atziņas. Šo atziņu ignorēšanas dēļ neveiksmi cietuši daudzi voluntāristi: obligātās vidējās izglītības ieviešana, viengadīgo un divgadīgo grupu slēgšana arodvidusskolās, masveida profesionālā apmācība vidusskolā u.c." (12; 46). Šī laikposma izglītības politikas tendenču attīstība prasa rūpīgu un dziļu analīzi gan Latvijas

mērogā, gan salīdzinošās pedagoģijas aspektā, izvērtējot pozitīvās un negatīvās attīstības tendences attīstīto pasaules valstu kontekstā. Par šādas analīzes nepieciešamību liecina pētījumi izglītības politikas problemātikā citās valstīs.

Tā, piemēram, Amerikas Savienotajās Valstīs (11), apkopojot gandrīz 30 gadu ilgo skolu reformu pieredzi, kas tika īstenota saskaņā ar valsts izglītības politikas pamatprasībām, tie, kas interesējas par skolu sistēmas uzlabošanu, ir iemācījušies divas lietas: pirmkārt, "no augšas uz leju" izglītības stratēģijas nebija īpaši sekmīgas; otrkārt, no sistēmas "apakšas" nevar sagaidīt spontānu vadīšanu, riska pieņemšanu un jauninājumu ieviešanu. Nākamajai skolu reformu paaudzei ir jābūt pavisam citādākai. Tai būs jāstrādā gan "no augšas uz leju", gan arī "no apakšas uz augšu". Šajā nākotnes darbībā nepieciešami jauni stratēģijas ieroči:

#### NĀKOTNES JAUNIE "STRATĒGIJAS IEROČI"

- 1) **PEDAGOĢIJA**, pārnesot labāko mācīšanas un mācību teoriju, metodiku un uzkrāto praktisko pieredzi no grāmatām un pētnieku laboratorijām uz faktisko pielietojumu skolotāju darbībā.
- 2) **STIMULU** (motivācija):
  - a) mācīšanas privātprakse,
  - b) ar peļņas ieguvu saistītas skolas,
  - c) "skolotāju - skolu līdzīpašnieku plāns", kas paredz vairāku skolotāju kopīgi izveidotas autorprogrammas un to realizēšanu, ar mērķi nodrošināt kvalitatīvi augstvērtīgāku mācību procesu, jo to vada augsta līmeņa pedagogi - eksperti kopīgi. Par darba rezultātiem viņi saņem arī atbilstošu atalgojumu,
  - d) investīciju banka izglītībai, kas uzkrāj kapitālu programmām, kas vienlaicīgi izpilda sabiedriski nepieciešamus mērķus un arī gādā privātu peļņu.

***Lai ieviestu dzīvē izglītības reformu procesu, ir jāalgo tie, kas uzņemas risku tā darīt un ir jāpiedāvā tam atbilstoši stimuli.***

- 3) **JAUNA IZGLĪTĪBAS POLITIKA** ar jauniem standartiem, mehānismiem un sadarbību, kas apvieno sabiedriskās, vecāku un privātā sektora intereses attiecībā uz skolu nosacīto deregulāciju.

#### DEREGU- LĀCIJA

*Amerika joprojām cenšas risināt 21. gadsimta problēmas ar 20. gadsimta 30-to gadu metodēm. Sabiedriskas izglītības problēmas risina ar valdības programmām, kas paredz striktu darbības regulāciju. Tiek uzskatīts, ka pašlaik skolas ir pārāk regulētas un*

"maz vadītas". Tas nozīmē, ka tās gandrīz nevienam nav atbildīgas un var būt pat bezatbildīgas.

Pēdējos desmit gados ASV ir notikusi plaša dažādu sfēru deregulēšana. Skolām pienākas un tās saņem lielāku brīvību. Taču šī brīvība ir nosacīta - lielāka brīvība nāk tikai ar labākiem saņēmumiem.

D.Manna piedāvātā deregulācijas sistēma, kas ir adaptēta Ņujorkas skolās, sastāv no piecām cikliskām daļām:

1. Skolām argumentētās sarunās ar augstākstāvošām institūcijām ir jāpamato savi mērķi. Tie var būt valsts, reģionālie un vietējie. Ir svarīgi, ka skola, tās darbinieki un sabiedrība, kurai tie kalpo, visi kopā var lemt par to, kas skolai būtu jāsasniedz.

**(Apzinātā kopīgā mērķorientācija)**

2. Augstākstāvošajām institūcijām ir jāpieļauj elastīga pakļāvība regulēšanai, likumiem un citām prasībām, dodot skolām pēc iespējas lielāku autonomiju.

**(Savstarpēji atbildīgā atkarība par kopīgā darba rezultātiem)**

3. Kopējās summas budžeti. Skolas pašlaik saņem naudu, kas ir sadalīta pa daudziem simtiem kategoriju, kas katra ir saistīta ar kādu konkrētu mērķi. Piemēram, - "kompjūterapmācība 12 gadu veciem spāniski runājošiem tehnisko skolu audzēkņiem, kas Amerikā dzīvo mazāk nekā trīs gadus". Tas nozīmē, ka pašām skolām nav tiesību lemt par to, ko darīt ar savu naudu. Vismaz 10% no katra skolas budžeta būtu jābūt brīvi izmantojamiem.

**(Budžeta daļas izmantošana speciāliem pašu noteiktiem uzdevumiem)**

4. Skolotāju arodbiedrības ir tik spēcīgas, ka pat paši skolotāji uzskata, ka skolotāju līgumi bloķē reformu centienus. Lai notiktu deregulēšana, skolotāji savos līgumos varētu ieviest zināmas atrunas (speciālas piezīmes), lai pārāk nereglamentētu to, ko skolotāji reāli dara savās skolās.

**(Skolotāju darba līgumu speciālās piezīmes (atrunas), kas paredz darbības lielāku brīvību)**

5. Centrālajam pārvaldes aparātam būtu jāiet palīgā atsevišķām skolām ar samazinātu darbības regulēšanu, retākām inspekcijas pārbaudēm un budžeta izpildes kontrolēm.

**(Papildus darbinieki profesionālai skolu darbības deregulācijai, radot lielāku rīcības brīvību un patstāvību.)**

Tas nozīmē, ja skola piekrit mērķim un resursu sadalīšanai, tad tā iegūst rīcības brīvību uz diviem gadiem. Pēc tam no augstākstāvošās institūcijas skolā ierodas ekspertu grupa, kas pārbauda, kā skolai veicies ar mērķa īstenošanu. Ja tas ir sasniegts, darbs ar paplašinātu rīcības brīvību turpinās. Ja nē - tiek izdarīta ne-

pieciešamā korekcija.

4) **UZ ZEMĀM IZMAKSĀM BALSTĪTA, PIEEJAMA MĀCĪBU TEHNOLOĢIJA.** Tas īpaši attiecas uz izglītības un izklaides saistību, mācībās izmantojot jaunus atraktīvus paņēmienus un līdzekļus (piemēram, video vai kompjūterspēles).

Pirmie trīs pasākumi ir vērsti uz skolām. Ceturtais kalpo kā nodrošinājums: ja skolas nav iespējams "iekustināt uz reformām", tad ir jābūt gataviem nodrošināt alternatīvu izglītību, kas izmanto pašlaik pieejamās tehniskās iespējas.

Taču, lai tas īstenotos, ir jāapzinās cilvēciskā kapitāla (izglītības) loma skolas darbā un reformas ekonomiskās prasības: "Vienīgais veids, kā kļūt bagātākam, ir kļūt produktīvākam!" Tā ir aksioma, kas tieši nosaka ikvienas valsts izglītības politiku un tās īstenošanas apstākļus.

IZGLĪTĪBAS  
POLITIKA  
UN  
PĀRKĀR-  
TOJUMI  
LATVIJĀ 80-  
TO GADU  
BEIGĀS

Līdzīgi kā citās bijušajās PSRS republikās arī Latvijā atmoda un "perestroika" saistās ar 80-to gadu vidu, kad sākās būtiskas un ļoti straujas pārmaiņas visās valsts sabiedriskās dzīves jomās.

Jūtamam rezonansi visos izglītības darbiniekos izsauca skolotāju novatoru kustība, tai radās daudzi sekotāji arī mūsu skolotāju vidū. Bija skaidri sajūtams, ka visa izglītība ir lielu pārmaiņu priekšā. Dzīvot un strādāt pa vecam, kā tas ir bijis līdzšinējās sociālisma celtniecības un it īpaši stagnācijas gados, nebija iespējams, taču ko un kā mainīt vēl īsti nebija skaidrs ne izglītības vadītājiem, ne arī skolu pedagogiem

Tādēļ lielu atsaucību ieguva 1987. gadā notikušais skolotāju kongress, kur pirmoreiz iezīmējās virzība uz jaunām pieejām izglītības politikā, tās orientācijā uz demokrātisku skolu un izglītību uz demokrātiskiem pamatiem veidotā valstī.

Kongress aicināja pārkārtot visu tautas izglītības sistēmu, demokratizēt un decentralizēt skolu un citu izglītības iestāžu vadīšanu, paredzēt lielāku pedagoģisko kolektīvu patstāvību un autonomiju, kā arī paplašināt saikni ar ģimeni un sabiedrību.

Kā viens no centrālajiem darba jautājumiem bija skolēnu zināšanu kvalitāte un aicinājums vērsties pret nepamatoto atzīmju paaugstināšanu ("procentomānija").

Pēc kongresa, it īpaši pēc Maskavā 1988. gada decembrī notikušā Vissavienības tautas izglītības darbinieku kongresa, Latvijā sākās aktīvs darbs izglītības sistēmas pārkārtošanai ne-

pieciešamā teorētiskā pamatojuma sagatavošanai, kas bija nepieciešams, lai varētu uzsākt izglītības sistēmas decentralizāciju, vadības un pārvaldes funkciju sadali starp izglītības institūcijām un pašvaldībām, izglītības satura pārveidošanu, racionālas skolas veidošanu, mācību iestāžu tipu un veidu dažādošanu, kā arī radītu apstākļus radošākam un brīvākam pedagogu darbam.

1989. GADA  
UN 1994.  
GADA  
IZGLĪTĪBAS  
KONCEPCIJAS,  
IZGLĪTĪBAS  
POLITIKAS  
GALVENIE  
VIRZIENI

Koncepcijas (sistēmā sakārtoti uzskati par izglītības sistēmas situāciju, attīstības iespējām, struktūru, risinājuma variantiem, kas ir pamatā darbības programmas sagatavošanai un tās organizēšanai ilgākam laika posmam) izstrādei Tautas izglītības ministrija izveidoja darba grupu, kurā ietilpa skolu un augstskolu mācību spēki, izglītības iestāžu vadītāji, pedagoģijas zinātnieki un ministrijas darbinieki.

Tika sagatavots koncepcijas projekts (ievietots laikrakstā "Skolotāju Avīze" 1989. gada 22. martā), pēc tā apspriešanas un apstiprināšanas 1989. gada 10. oktobrī Tautas izglītības ministrijas padomes sēdē (publicēta laikrakstā "Skolotāju Avīze" 1989. gada 22. novembrī) radās iespēja uzsākt izglītības sistēmas pārkārtošanu, ievērojot Koncepcijā iestrādātās izglītības politikas idejas un to saturisko konkretizējumu.

Reāls darbs jaunā kvalitātē Latvijas izglītībā sākās pēc 1990. gada 4. maija Deklarācijas par Latvijas Republikas neatkarības atjaunošanu.

1991. gada 19. jūnijā Augstākā Padome pieņēma Latvijas Republikas izglītības likumu, tika reorganizēta izglītības vadības un pārvaldes struktūra valsts, rajonu un pilsētu līmenī, veikti pasākumi izglītības demokratizācijai un decentralizācijai.

1994. gadā gatavojoties Izglītības darbinieku kongresam (11. - 12. martā) Izglītības, kultūras un zinātnes ministrija izstrādāja atjaunotu koncepcijas variantu (publicēts IKZ ministrijas vēstīs 1994. gada 17. februārī). Kongresā ar ievadreferātu "Valsts izglītības politikas galvenie virzieni un uzdevumi" uzstājās ministrs J. Vaivads. Būtībā šis ir pirmais materiāls, kurā ir mēģināts formulēt Latvijas Republikas valsts izglītības politikas pamatnostādnes.

Abi materiāli - izglītības politikas pamatnostādnes un koncepcija - bija pamatā kongresa darbam. Tā laikā tika pamatos izstrādātas rekomendācijas turpmākajai izglītības sistēmas attīstībai, kas pēc kongresa darbā jau ir devusi sākotnējo impulsu atsevišķu nozīmīgu problēmu risināšanai, kaut gan Nacionālā izglītības programma vēl tikai ir projekta variantā.

**GALVENĀS  
IZGLĪTĪBAS  
POLITIKAS  
PAMAT-  
IDEJAS**

Lai varētu raksturot izglītības politikas vietu valsts dzīvē, vispirmām kārtām ikvienam ir jāatbild uz jautājumu: *KĀDA IR IZGLĪTĪBAS LOMA VALSTS UN IKVIENA CILVĒKA dzīvē pašlaik un nākotnē?*

Uz šo jautājumu atbildes dotas partiju un kustību priekšvēlēšanu programmās, kā arī izglītības ministrijas nostādnes.

Gatavojoties 1993. gada Saeimas vēlēšanām vēlēšanu apvienība "Latvijas Ceļš" savā programmā (10) rakstīja, ka LC nākotni redz mūsdienīgā izglītības sistēmā, kas balstās uz pasaules pieredzi un nacionālo savdabību. Izglītības sistēmai ir jārada priekšnoteikumi brīvas, radošas un taktiski pašapzinīgas personības izaugsmei, kā arī jānodrošina cittautiešu integrēšanās latviskajā sabiedrībā. ... tādēļ kategoriski tiek noraidīts budžeta pārpalikuma princips izglītībā, kultūrā, zinātnē.

Programmās raksturotas prasības un nostādnes:

- = attiecībā uz vispārējo izglītību, kas ir visas sabiedrības dzīves kvalitātes pamatā. Tā jāpilnīgo, jāatbalsta alternatīvo un privāto mācību iestāžu veidošana, kā arī māj mācība;
- = atbilstoši ilglaicīgajai valsts ekonomikas struktūrpolitikai jānosaka mācību vietu skaits un proporcijas mācību iestādēs;
- = nekavējoties jāiegulda līdzekļi kvalitatīvi jaunā skolotāju sagatavošanas sistēmā un mūsdienīgu mācību grāmatu izdošanā;
- = konsekventi jāīsteno latviskās, arī latgaliskās izglītības atjaunošana Latgalē, jāatbalsta mazākumtautību skolas;
- = jārealizē konsekventa politika valodas jomā;
- = izglītībai ir jābūt pieejamai katram cilvēkam visā dzīves laikā, jāveido pārkvalifikācijas centri;
- = augstskolām jāķļūst atvērtām un aktīvi orientētām uz jaunākajiem sasniegumiem zinātnē gan pašu valstī, gan pasaulē;
- = LC atzīst izglītības prioritāti ģimenes, uzņēmuma un valsts politikas līmenī.

Šo programmatisko prasību realizācijai tika veidots nepieciešamais likumdošanas nodrošinājums (1993. - 1994. gados sagatavotie Izglītības un Augstākās izglītības likumprojekti), veiktas vairākas reorganizācijas ministrijas un vietējo pašvaldību līmenī. Iespēju robežās tika meklēti finansiālie resursi, lai radītu nepieciešamo materiāli tehnisko bāzi politikas pamatuzdevumu realizēšanai.

Pirmajā Izglītības darbinieku kongresā pēc Latvijas valstiskās neatkarības atjaunošanas 1994. gada 11. martā Izglītības, kultūras un zinātnes ministrs J.Vaivads akcentēja domu, ka "līdz ar Satversmes atjaunošanu, Saeimas ievēlēšanu, Ministru kabine-

ta darbības atjaunošanu ir sācies ilgs un grūts darbs, Latvijas Republikas kā brīvas, neatkarīgas, demokrātiskas valsts atjaunošanas darbs" (9; 4). Šis darbs ir ilgstošs, jāveic mērķtiecīgi un pārdomāti.

Viens no valsts attīstības galvenajiem faktoriem ir cilvēku zināšanas un prasme tās izmantot gan ikdienā, gan valsts mēroga problēmu risināšanā. Tādēļ valsts iedzīvotāju izglītības līmenis ir valsts nozīmes stratēģisks resurss, kas ir jāveido un jāattīsta ar pašu spēkiem. Šī attīstība iespējama izglītības procesā, kurā iesaistās skolēns un skolotājs. Pie tam svarīgi atzīt, ka centrālais šajā mijiedarbībā ir bērns, viņa personības attīstības nodrošināšana. Pedagoģi, pieaugušie, vide, sabiedrība kopumā ir tie, kas rada apstākļus personības attīstībai, nodrošina to apguves iespēju. Īpaši svarīgi šo ideju ir izprast mūsdienu sabiedrības attīstības situācijā, kad ļoti daudzās valstīs sociāli politiskās, ekonomiskās un arī kultūras un izglītības darbības jomās ir iezīmējusies krīze, kad pastāv ļoti daudz pretrunu ar daudzām negācijām, nesakārtotību, bezatbildību, ļaunumu, cietsirdību, nežēlību u.c. sabiedrības iezīmēm, kas īpaši aktualizējas pārmaiņu laikposmos. Lai rastu izeju no šādas situācijas, vislielākā uzmanība ir jāvēlta cilvēkam, viņa personības attīstībai visa mūža garumā.

Raksturojot Latvijas izglītības politikas galvenos virzienus, ir atzīmēts, ka jaunas izglītības sistēmas veidošana izpaužas kā pakāpeniska un mērķtiecīga jaunās izglītības sistēmas elementu ieviešana, pakāpeniski ar tiem aizvietojojamā esošo. Šāda politika orientēta uz rezultātiem nākotnē, kas prasa 5 - 10 gadus, lai sagatavotu un īstenotu izglītības reformu. Latvijas apstākļos būtiska ir iezīme, ka nav iespējams pilnībā likvidēt vai sagraut līdzšinējo izglītības sistēmu, ja nav iespējams materiāli tehniskos resursus, kadrus, izglītības saturu ieviest ar citu zemju palīdzību. Līdzīgā situācijā Vācijā Austrumvācijas izglītības pārkārtošanā un reformu īstenošanā bija iespējams izmantot Rietumvācijas resursus un pieredzi. Latvijā šādu iespēju nav, tādēļ jauna izglītības sistēma jāveido, rūpīgi izvērtējot līdzšinējo, atmetot nederīgo, kaitīgo, saglabājot derīgo, pozitīvo, ievērojot tradīcijas un vēsturisko pieredzi, kā arī Latvijas ģeopolitisko situāciju būt vidū starp austrumiem un rietumiem, ziemeļiem un dienvidiem. Svarīgi, lai izglītības politikas un koncepcijas īstenošana turpinātos ar detalizētu mērķprogrammu izveidi visās izglītības jomās un aspektos.

**VALSTS  
IZGLĪTĪBAS  
POLITIKAS  
SASTĀV-  
DAĻAS**

Valsts izglītības politikas sastāvdaļas veidojas no izglītības mērķu politikas, izglītības struktūrpolitikas un izglītības satura politikas.

**IZGLĪTĪBAS MĒRĶU POLITIKA**

izriet no valsts interesēm attīstīt tādus resursus kā izglītība, kā arī no katra cilvēka sev izvīzītiem savas dzīves mērķiem, kuru sasniegšanai nepieciešama konkrēta izglītība. Jo augstākus dzīves mērķus sev, saviem bērniem izvīzīs katrs mūsu sabiedrības loceklis, jo augstāks būs pieprasījums pēc izglītības. Šī ieinteresētības kopība nosaka to, ka izglītības iespēju nodrošinājums ir viena no svarīgākajām valsts un ikviena cilvēka dzīvesdarbības funkcijām. Iespējami augstvērtīgāks izglītības rezultāts, tās kvalitāte dos grūti pārvērtējamu nepieciešamo intelektuālo, morālo un materiālo pamatu ikviena cilvēka un sabiedrības produktīvai attīstībai citu demokrātisku valstu un sabiedrību vidū.

**IZGLĪTĪBAS STRUKTŪRPOLITIKA**

nosaka cik mācību vietu un kādas kvalitātes vietas valsts var piedāvāt katrā no izglītības sistēmas pakāpēm un veidnēm (tā saucamā "izglītības piramīda") - 3. shēma.

	↑			
Augstākā izglītība				
Vidējā izglītība				
Pamatzglītība				
Pirmskolas izglītība				
<b>Pakāpes</b>  <b>Veidi</b>	Vispārējā izglītība	Profesionālā izglītība	Speciālā izglītība	Papildizglītība
			Īpašā izglītība	

2.3. zīmējums **IZGLĪTĪBAS PAMATVEIDI UN PAMATPAKĀPES.**

Obligātās pamatizglītības pakāpē valstij jānodrošina tik daudz mācību vietu, cik ir bērnu šajā vecumā.

Struktūrpolitika nosaka arī katras mācību vietas kvalitāti, arī to, cik lielus resursus valsts prognozē ieguldīt un piesaistīt skolotāju sagatavošanas sistēmā, mācību vietu aprikojuma atjaunošanā (mācību līdzekļi, grāmatas), mācību vietu pieejamībā (transporta, internāti, kopmitnes, kapitālieguldījumi mācību iestāžu tīkla izvietojuma optimizācijai, mācību maksa un tās atvieglojumi neobligātajās izglītības pakāpēs utt.).

## IZGLĪTĪBAS SATURA POLITIKA

Tās pamattēzēm jāatbild uz jautājumu, vai izglītība valstī būs izteikti nacionāli orientēta, vai arī būs korelēta ar izglītības internacionālo saturu.

Satura politikai jānosaka satura pragmatisma/akadēmisma attiecības un eksakto/humanitāro priekšmetu bloku proporcijas. Atkarībā no pieejas jāveido dažāda tipa mācību/studiju plāni universitātēm, akadēmijām, institūtiem, ģimnāzijām, koledžām, vispārizglītojošām mācību iestādēm un arodskolām.

Izglītības satura politika precizē izglītības mērķu politiku un izsaka tās realizācijas stratēģijas principus. Tālāka valsts izglītības politika tradicionāli tiek strukturēta un veidota atbilstoši izglītības pakāpēm, veidiem un dalībniekiem.

*Tā, piemēram, tuvākajā nākotnē pirmsskolas pedagogam jāklūst profesionālim ne tikai darbā ar bērniem, bet arī meistaram darbā ar vecākiem, gan ar tiem, kuru bērni apmeklē bērnudārzu, gan ar tiem, kuru bērni tos neapmeklē.*

*Savukārt, pamatskolas skolotājs ir profesionālis galvenokārt Dzīves Mācībā. Dzīvē atsevišķi nepastāv mācību priekšmeti, kā tas pašlaik ir skolas mācību plānos. Katrs no tiem dod tikai daļu no vienotā pasaules redzējuma*

*Taču skolā iegūtajām zināšanām un prasmēm ir jābūt tādām, lai pēc izglītības iegūšanas cilvēks būtu sagatavots dzīvei un darbam sabiedrībā, kur arvien noteicošāka kļūst savstarpējā sadarbība un arī risinās asa konkurence un sacensība par dažādām prioritātēm.*

Savi specifiski satura politikas uzdevumi tiek fiksēti arī citām izglītības pakāpēm: vidējai izglītībai, profesionālajai izglītībai un augstākajai izglītībai, kā arī izglītības sistēmas zinātniski pedagoģiskajam nodrošinājumam un materiāli tehniskajai bāzei un pedagoģiskajiem darbiniekiem, viņu sagatavošanai, turpmākizglītošanai, papildizglītošanai un pārkvalificēšanai.

Izglītības politikas galveno virzienu detalizēts raksturojums ir dots koncepcijas variantā, kurš tika nodots kongresa dalībnieku izvērtējumam un vēlākai papildināšanai ar mērķi(7) - pēckongresa posmā izstrādāt Nacionālo izglītības programmu un iespējami ātrāk uzsākt tās realizēšanu.

?

## JAUTĀJUMI PAŠKONTROLEI.

1. Kas raksturo izglītības politiku, kāda ir tās būtība? Kāda ir izglītības politikas un valsts politikas kopsakarība?
2. Kādi ir Latvijas izglītības politikas galvenie aspekti un uzdevumi? Kā un kam būtu jāorganizē tās iedzīvināšana pedagoģiskajā praktiskajā darbībā?

?

## UZDEVUMS patstāvīgajam darbam

**Sagatavot referātu par kādu no tēmām:**

Izglītības politikas ideju vēsturiskā attīstība;

Izglītības politikas raksturojums Aristoteļa darbos;

Izglītības politikas idejas J.A.Komenska darbā "Lielā didaktika";

Izglītības politikas izvērtējums J.A.Studenta darbos;

Izglītības politika .... valstī (Skandināvijas, Rietumeiropas, Amerikas u.c.).

## 2.3. Izglītības koncepcija un tās galvenās idejas.

Veidojot Latvijas izglītību saskaņā ar pasaules pieredzi un mūsu pašu tradīcijām, problēmām, to risinājuma variantiem, ir izveidots Izglītības koncepcijas variants, kurā apkopota ideja un pamatnostādne no 1989. gada koncepcijas, Latvijas vispārējās vidējās izglītības koncepcijas (1993.), Izglītības darbinieku kongresa (1994.), kā arī pedagogu, izglītības vadītāju un pedagogijas zinātnieku izteikumiem.

### IEVIRZE UN PAMAT- NOSTĀDNES

Izglītība ir personības pilnveides process un rezultāts, tās ieguves gaitā veidojas cilvēka garīgā, fiziskā un psiholoģiskā kvalitāte.

Latvijas izglītības sistēmai un sabiedrībai ir nepieciešams brīvs, radošs un kultūrs, uz tālākizglītību orientēts cilvēks, kurš spēj patstāvīgi risināt teorētiskas un praktiskas dzīves problēmas, profesionāli strādāt savā darbības jomā, sekmīgi konkurēt darba tirgū, apliecināt sevi.

Esošā izglītības sistēma tikai daļēji atbilst šīm prasībām. Tās pārveide gan notiek, taču reizēm stihiski, nepārdomāti un kampaņveidīgi, reizēm nepietiekami konsekventi un efektīgi.

Izglītības pārkārtošanas nepieciešamību nosaka vairākas gan objektīvi pastāvošas, gan subjektīvi veidojušās **pretrunas**:

- \* starp cilvēka interešu un spēju izzināšanu, nepieciešamību tās attīstīt brīvas izvēles apstākļos  
un  
izglītības daļēji unificēto raksturu un saturu;
- \* starp izglītības ieguves iespējām  
un  
personības ierobežotajām iespējām to izvēlēties un iegūt;
- \* starp Latvijā dzīvojošo dažādo tautību iedzīvotāju nacionālās pašapziņas pieaugumu  
un  
nepietiekami izkoptu nacionālo komponentu izglītības raksturā un saturā;
- \* starp izglītības satura pašreizējo kvalitāti un tā apjomu  
un

skolēnu, audzēkņu, studentu vajadzību sagatavoties darbam perspektīvajā ekonomiskajā, sociāli politiskajā un kultūras vidē;

\* starp dominējošo frontālo, doktrināro ilustratīvi izskaidrojošo mācību raksturu

un

vēlamo mācību procesu, kas savā būtībā ir individuāls, radošs, ar pētnieciskā darba elementiem un saikni ar reālajām praktiskās dzīves problēmām un to risinājumu;

\* starp pedagoga noteicošo lomu izglītības pārveidē

un

šai sociālajai lomai neatbilstošu skolotāja profesionāli pedagoģisko sagatavotību, pedagoga profesijas zemo sociālo prestižu un nepiedodami zemo atalgojumu;

\* starp izglītības sistemātisko un kopveseluma būtību

un

izglītības pārkārtojumu kampaņveidīgumu, fragmentārismu un nesakārtotību, galvenokārt īstenojot "reformas no augšas";

\* starp pedagoģiskās prakses aktuālajām vajadzībām

un

pedagoģijas un psiholoģijas zinātņu nepietiekamo attīstības līmeni.

Šo pretrunu novēršana ir jāveic sagatavojot un īstenojot izglītības reformu, kurā būtu optimāli sabalansēta darbība "no augšas" (izglītības vadības un pārvaldes institūcijas) ar darbību un iniciatīvu "no apakšas" (pedagogu ieinteresētība un aktivitāte reformu un pārmaiņu īstenošanā).

## IZGLĪTĪBAS PRINCIPI

Izglītības principi, kuri ir pamatā un kas nosaka izglītības sistēmas pārveides virzību, tās saturu un rezultativitāti:

**Demokrātiskuma princips** nozīmē to, ka ikviens pedagoģiskajā procesā iesaistītais cilvēks (praktiski visi sabiedrības locekļi) strādā radošā sadarbībā ar citiem, ir aktīvi ieinteresēti savas un citu sasniegumos, kopdarbībā prot un grib izteikt savu viedokli, uzklaut citus, veidot kopīgu darbības programmu un ir atbildīgi par savu un līdzcilvēku rīcību un darbību. Šādi veidota izglītošanās sekmē ikviena cilvēka gatavību un spēju dzīvot un strādāt demokrātiskā sabiedrībā.

**Humanitātes princips**, kas paredz vispārcilvēcisko vērtību

izcelšanu mācību saturā un pedagoģiskajā procesā, pasaules kultūras mantojuma un garīgo vērtību integrēšanu izglītībā. Tas nozīmē, ka cilvēks ar viņa personības individualitāti, savdabību, iespējām un to īstenošanas veidiem tiek atzīts par pamatvērtību. Izglītībai jāveido cilvēcīga personība, ar humānisma uzskatiem, jūtām un attieksmēm.

**Individualizācijas un diferenciacijas princips** izsaka to, ka izglītība ievēro un respektē personības intereses, vajadzības, vērtības, spējas, rada apstākļus ikviena cilvēka vispusīgai un harmoniskai attīstībai.

**Tikumiskuma princips** - izglītība sekmē tādas personības veidošanos, kam raksturīga augsta morālā apziņa un tai atbilstoša tikumiskā rīcība.

**Tautiskuma princips** paredz personības nacionālās pašapziņas izkopšanu, nacionālās kultūras apguvi un pilnīgošanu, personības labvēlīgu atvērtību un cieņu pret citu tautu nacionālajām vērtībām.

**Zinātniskuma un sistēmiskuma princips** nosaka nepieciešamību veidot zinātniski pamatotu izglītības sistēmu ar mērķtiecīgi veidotu saturu, pedagoģiskās iedarbības līdzekļiem to kopveselumā. Šādi projektēta izglītība sekmē ikviena cilvēka vienotā pasaules redzējuma veidošanos un attīstību mūžizglītībā.

## IZGLĪTĪBAS SISTĒMA

Izglītības ieguves sistēma ir tāda mērķtiecīga darbības sociāla sistēma, kas kā valsts veidota apakšsistēma rada un nodrošina ikvienam valsts iedzīvotājam iespēju iegūt izglītību, atbilstoši viņa spējām, interesēm un vajadzībām, kā arī to papildināt.

Kopumā Latvijas izglītībai raksturīga nepārtrauktība, kam raksturīgi: kopveselums, posmsecīgums, variativitāte un atbilstīgums.

**Sistēmas kopveselums** izpaužas visu izglītības pakāpju vienotībā un savstarpējā sakarībā.

**Sistēmas posmsecīgums** parādās potenciālā iespējā ikvienam turpināt izglītību no zemāka uz augstāku posmu, kā arī iegūt papildizglītību vai pārkvalificēties.

**Sistēmas struktūras variativitāte** paredz variantus nepārtrauktās izglītības plānošanā un iegūšanā gan izglītības satura, gan mācību iestāžu tipu, veidu un līmeņu ziņā.

Šāda struktūra paredz iespēju jebkuras izglītības iestādes audzēknim mainīt nepārtrauktās izglītības variantus pa horizontāli: pāriet no vispārīzglītojošās vidusskolas uz ģimnāziju vai arodskolu, no kādas augstskolas vienas fakultātes uz citu, ja tiek atzīts, ka

iepriekšējā izglītības ieguves iespēja bijusi neveiksmīga.

*Sistēmas struktūratbilstīgums* nozīmē posmu un izglītības iestāžu līmeņu atbilstību vecumpakāpes un cilvēka psihofizioloģiskajām īpatnībām, kā arī personības attīstības vajadzībām un sabiedrības interesēm.

## IZGLĪTĪBAS PAMATVEIDI

Izglītības pamatveidi ir vispārējā, profesionālā, speciālā izglītība un papildizglītība.

**Vispārējā izglītība** dod iespēju cilvēkam apgūt pasauli tās daudzveidīgumā un kopveselumā, noskaidrot un izprast lietu, īpašību, attiecību un procesu būtību, parādības un to kopsakarību. Tā sekmē personības aktīvu, radošu un produktīvu iesaistīšanos sabiedrības dzīvē, pašpilnveidošanos, turpmāko izglītošanos, kultūrala cilvēka izaugsmi.

**Profesionālā izglītība** dod iespēju cilvēkam teorētiski un praktiski sagatavoties produktīvai darbībai kādā sabiedriskās dzīves nozarē, paaugstināt savu profesionalitāti un vispārējo kultūru. tā sekmē personības konkurētspēju darba tirgū, nodrošina indivīda eksistenci un sociālās karjeras veidošanu, kā arī spēju nepieciešamības gadījumā mainīt darbības nozari un profesiju.

**Speciālā izglītība** ir izglītība, kas paredzēta personām, kurām ir garīgās, fiziskās, sociālās attīstības traucējumi vai saslimšanas.

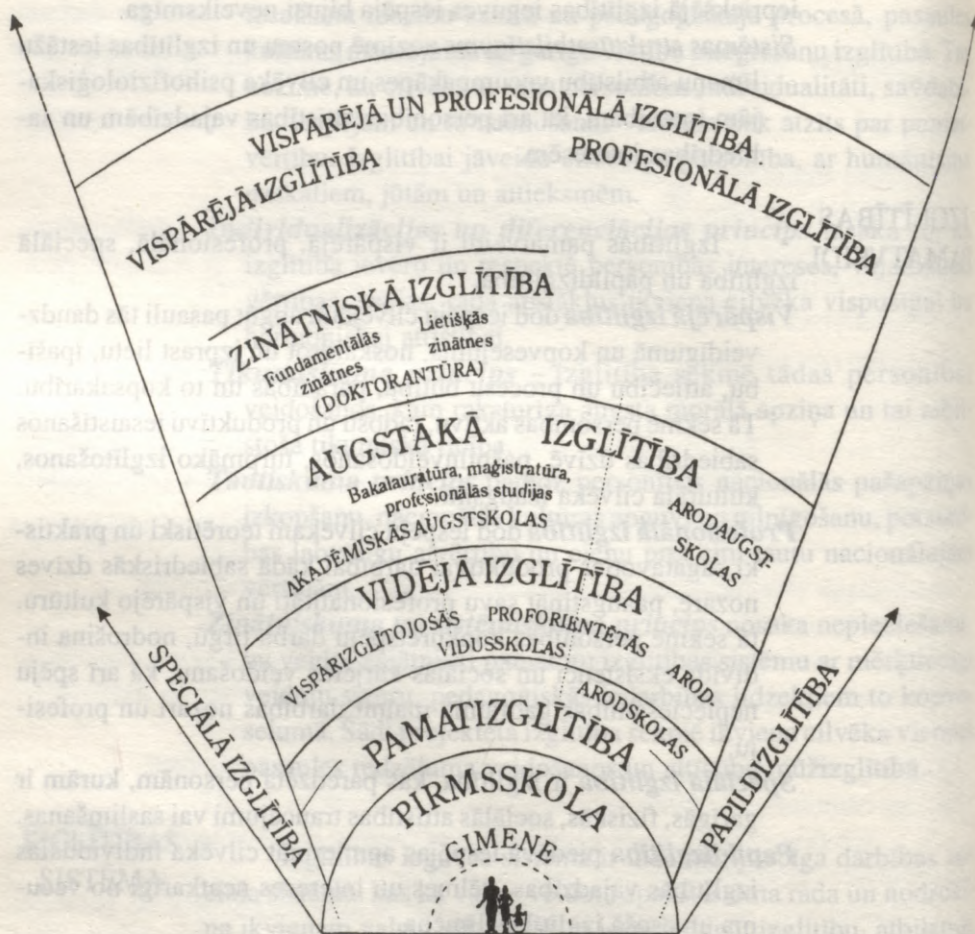
**Papildizglītība** piedāvā iespējas apmierināt cilvēka individuālās izglītības vajadzības, vēlmes un intereses neatkarīgi no vecuma un esošā izglītības līmeņa.

Izglītības pamatveidi nav precīzi norobežoti viens no otra, bet gan ir kopsakarībā. Saistīgums saturiski un organiski starp tiem ir mainīgs un variatīvs.

Izglītību iespējams iegūt, secīgi pārejot no vienas izglītības pakāpes uz nākošo. Katra nākamā izglītības pakāpe ir iepriekšējā iegūtās sākotnējās bāzes izglītības turpinājums.

Izglītības pamatveidus un pamatpakāpes atspoguļo 2.4. shēma - Izglītības lauks ( 8; 4).

Izglītības lauks, kurā cilvēks atbilstoši savām interesēm, spējām, pūliņiem un sabiedrības vajadzībām atrod savu vietu (izglītības veidu, pakāpi, izglītības ieguves formas, izraugās izglītības iestādes) iegūst dzīvei un darbam nepieciešamo izglītību.



## 2.4. zīmējums. IZGLĪTĪBAS LAUKS.

Saskaņā ar koncepcijas pamatnostādņēm, principiem, izveidoto izglītības ieguves sistēmu un noteiktajiem izglītības pamatveidiem tiek veidots izglītības saturs, mērķprogrammas, tā apgūvei, izglītības standarti un novērtēšanas sistēma.

### IZGLĪTĪBAS POLITIKA UN KONCEPCIJAS REALIZĀCIJAS PAŠREIZĒJIE UZDEVUMI

Tie saistās ar likumnodrošinājumu, izglītības vadības reformu, nozares finansējuma sakārtošanu, pedagogu profesionālo izglītošanu un tālāko izaugsmi, viņu sociālo nodrošinājumu.

*Izglītības vadības reforma* saistīta ar pārmaiņām, kuras likvidētu iesīkstējušo vadības stilu un likvidētu birokrātismu, nekompetenci, visatļautību, atrautību no reālās dzīves un formālismu, lai radītu vadības un pārvaldes sistēmu, kas veicinātu tieksmi izglīties, apgūt prasmi vadīt to darba jomu, par kuru izglītības institūcijās strādājošajam ierēdnim uzticējusi atbildību.

Sistēmas vadības reformai būtu jāveido apziņa, ka katram ministrijai, kā arī pārraudzībā un pakļautībā esošās iestādes darbiniekam jāstrādā tā, lai ikviens pedagogs, skolēns, ikkatrs sabiedrības loceklis apzinātos, ka valsts pārvalde godīgi, mērķtiecīgi un efektīvi strādā viņa labā un ka katrs jauns meklējums, veidojot pārvaldes sistēmu, ir virzīts uz mērķi - sakārtot sistēmu, pilnveidot to, padarīt tās darbību kvalitatīvāku.

*Izglītības finansējuma sakārtošana* risināma, mērķtiecīgi izmantojot valsts budžeta dotācijas un citus finansējuma avotus, lai rastos iespēja veidot pietiekamu finansējuma nodrošinājumu sekmiņgai izglītības iestāžu funkcionēšanai (pedagogu darba algas, stipendiju fonds, līdzekļi mācību grāmatām u.c. mācību materiāliem, mācību materiāli tehniskās bāzes attīstībai u.c. vajadzībām.). Finansēšanā svarīgi ievērot principu, ka ar dotācijām tiek stimulēts novatorisks darbs, kas dod rezultātu ikvienam skolēnam, pedagogam, sabiedrībai kopumā.

*Pedagogu profesionālā izglītošana* saistās ar jaunu akadēmisko un profesionālo studiju programmu iestrādāšanu un piedāvāšanu gan studentiem, gan strādājošiem skolotājiem viņu akadēmiskās un profesionālās kompetences izaugsmei. Svarīgi, lai izglītošana turpinātos turpmākizglītībā, pašizglītībā un papildizglītībā, lai šis process būtu saistīts ar izmaiņām pedagoga kvalifikācijā, viņa profesionālajā statusā un atalgojumā.

## IZGLĪTĪBAS LIKUM- NODROŠI- NĀJUMS

Izglītības nozares efektīvai funkcionēšanai ir nepieciešams mūsdienīgs, iedarbīgs likumiskais nodrošinājums. Pašreizējās izglītības sistēma juridisko bāzi veido: Latvijas Republikas Satversme (1) un 1991. gada Izglītības likums.

Ir sagatavots jauns Izglītības likumprojekts (1994. gada decembris) un likumnodrošinājuma materiāli, kurus piedāvāja Izglītības darbinieku kongresam un vēlākajām diskusijām un pilnīgošanai visiem izglītības attīstībā ieinteresētajiem: pedagogiem, sabiedrībai, dažādajām sociālajām institūcijām u.c.

Pašlaik studijām un analīzei lietderīgi izmantot minētos četrus dokumentus: Satversmi, 1934. gada Izglītības likumu (2), 1994. gada decembrī publicēto likumprojektu (3) un 1995. gadā Saeimas pieņemtos Izglītības likuma labojumus.

Izglītības darbinieku kongresa darba grupas "Latvijas izglītības sistēmas likumnodrošinājums" materiālos (8) tika atzīmēts, ka izglītības likumnodrošinājums kalpo kā tiesiskais pamats gan valsts un sabiedrības kopumā, gan izglītības nozarē nodarbināto un šīs nozares pakalpojumus izmantojošu juridisku un fizisku personu savstarpējo attiecību noteikšanai un regulēšanai.

## IZGLĪTĪBAS LIKUMI UN IZGLĪTĪBAS DAUDZVEI- DĪBA UN PAKĀPENĪBA, TO SATURS

Latvijas Republikas izglītības sistēma pastāv un attīstās kā vienota mūžizglītība, kuras īstenošanas pamatprincipi ir iegūstamās izglītības daudzveidība un pakāpenība. Izglītību kā cilvēka garīgo un fizisko kvalitāti saturiski raksturo tajā iegūtās zināšanas, prasmes, attieksme pret cilvēku, sabiedrību, dabasvidi.

Trīs izglītības līmeņi (efektīva atdarināšana, salikta līdzīga darbība, jaunrade) raksturo ikvienu cilvēka izglītības izpausmi praktiskā darbībā. Kā sakārtot izglītības procesa raksturojumu, kā veidot tā likumdošanas bāzi?

Tas ir jautājums, kuram atbildi var rast veicot salīdzinošo likumdošanas materiālu analīzi, tas sasaistot ar reālo izglītības situāciju Latvijā agrāk, pašreiz un nākotnē.

Ieteicams būtu 1994. gada decembrī publicēto likumprojektu vai 1991. gada Izglītības likumu ņemt par pamatu salīdzināšanai un analīzei, jo tie ir konceptuāli pēc būtības.

Tajos ir sistēmiska pieeja, kas nosaka tiesisku saturiski sakārtotu vienotu izglītības sistēmas darbību. Izglītības darba tiesiskā nodrošinājuma dinamiku radīs materiālos paredzētie operatīvāka rakstura Ministru kabineta vai Izglītības un zinātnes ministrijas normatīvie akti, vienlaikus samazinot daudzo un dažādo instrukciju lomu un īpatsvaru.

Turpmākajā darbā ar dokumentiem īpaši risināmi vairāki svarīgi jautājumi:

- izglītības sistēmas finansējums un materiālie resursi;
- valsts un pašvaldību attiecības izglītības vadībā;
- pedagogu, izglītojamo, izglītības iestāžu vadītāju un valsts pašvaldību, juridisko personu tiesību un pienākumu samēri;
- izglītības ieguves iespēju nodrošināšanas nepieciešamības un valsts varējuma savstarpējā atbilstība u.c.

Iepazīstoties, nepieciešams pievērst uzmanību kopsakarībām ar Satversmes, 1934. gada un 1991. gada likumos formulētajām idejām, izvērtēt to būtību un dinamiku.

Izglītības politika un tās konceptuālās nostādnes tiek veidotas, ievērojot līdzšinējo pieredzi, situācijas kritisku izvērtējumu un mērķtiecīgi pamatotu prognozi nākotnei.

Šīs idejas tiek detalizētas likumnodrošinājumā: Satversmē, likumos, uz to bāzes veidotajās instrukcijās, nolikumos u.c. materiālos, kas detalizē izglītības vadību un pārvaldi, tās mērķu sasniegšanu rūpīgā, neatlaidīgā ikdienas darbā.

## ? JAUTĀJUMI PAŠKONTROLEI

1. Kas veido Latvijas izglītības koncepcijas pamatu?
2. Kāda ir koncepcijas nozīme izglītības vadības un pārvaldes funkciju īstenošanai?
3. Kā iespējams izmantot izglītības politikas un koncepcijas pamatideju izglītības iestāžu vadības sistēmas izstrādāšanā reģiona, rajona, pilsētas, mācību iestādes līmenī?
4. Kādas idejas no jauna atspoguļotas 1994. gada decembra Izglītības likumprojektā?

## ? UZDEVUMI patstāvīgajam darbam

**Izveidot Izglītības koncepciju ideju salīdzinošās analīzes tabulu:**

IDEJAS	1989. GADA KONCEPCIJA	1994. G. IZGLĪTĪBAS KONCEPCIJA
Koncepcijas izveidošanas nepieciešamība		
Koncepcijas sagatavošanas avoti		
Koncepcijā formulētais izglītības mērķis		
Izglītības sistēmas struktūra, elementu raksturojums		
Izglītības sistēmas vadība un pārvalde		
Valsts un pašvaldību uzdevumi un savstarpējo attiecību regulācija		
Jaunās idejas koncepcijā		
Koncepcijas realizācijas programma		

*Piezīme: Ieteicams šādu salīdzinošu analīzi ar līdzīgām idejām izdarīt arī likumdošanas dokumentos: LR Satversmē, 1934. gada likumā par izglītību, 1991. gada Latvijas izglītības likumā, 1994. gada Izglītības likumprojektā u.c. materiālos.*

## ? Seminārdiskusija studiju grupai:

- "Izglītības konceptuālās attīstības idejas" (Latvijā, pilsētā, rajonā, skolā u.c. izglītības iestādēs)

### 1. Katrs grupas dalībnieks formulē:

- 1.1. 3 - 5 izglītību raksturojošas pozitīvas pazīmes, īpašības raksturojumu
- 1.2. 3 - 5 izglītības attīstību bremsējošas, patstāvību ierobežojošas pazīmes
- 1.3. izstrādā savu izglītības sistēmas attīstības konceptuālo modeli:
  - darbības principi
  - mērķorientācijas
  - saturiskās idejas
  - nodrošinājums (līdzekļi, resursi, kadri)
  - rezultātu diagnostika.
- 1.4. izvērtē, kādi faktori sekmētu izveidotā modeļa attīstību, kādi šķēršļi būtu jāpārvar, kāda būtu personīgā darbības programma, kā šajā procesā iesaistīt citus kolēģus un interesentus.

### 2. Grupa kopīgi:

- 2.1. Iepazīstas ar izglītības konceptuālo attīstību raksturojošām pozitīvajām un negatīvajām iezīmēm. Izveido šo iezīmju ranga tabulu un nosaka ietekmības nozīmi izglītības attīstībā.
- 2.2. Izstrādā izglītības attīstības konceptuālo modeli (valsts, reģiona, mācību iestādes līmenī).
- 2.3. Izstrādā koncepcijas īstenošanas programmu, tajā iesaistītas finansiālus, materiālus, cilvēka resursus. Nosaka, kas un kādā veidā varētu bremsēt programmas īstenošanu.

### 3. Grupa kopīgi sagatavo tekstu aicinājumam skolēniem (vecākiem, sabiedrībai), lai iegūtu viņu atbalstu kopdarbībai tuvākajā perspektīvā.

**Piezīme:** Seminārdiskusiju var organizēt viendabīgām studiju grupām, arī dažādu sastāvu grupām, ar dažādu laika plānojumu un no 2 - 4 stundām līdz vairāku dienu kopīgai darbībai.



## 2.2. un 2.3. izmantotie literatūras avoti.

1. Latvijas Republikas Satversme. 1994. gada 27. janvāra redakcija. - "Latvijas Vēstnesis", Nr. 19., 1994.gada 12. februārī.
2. Likums par tautas izglītību. 1934.g. Lik.kr. 200; v.v. 156.
3. Latvijas izglītības likums. Projekts. - "Izglītība un kultūra", 1994.gada 20. decembrī.



## Ieteicamā literatūra.

1. Latvijas PSR Tautas izglītības koncepcija. Projekts. // Skolotāju Avīze, 1989. gada 22. martā.
2. Latvijas PSR Tautas izglītības koncepcija. // Skolotāju Avīze, 1989. gada 22. novembrī.
3. Latvijas vispārējās izglītības koncepcija. // Izglītības ministrijas vēstis, 1993. gada 16. septembrī.
4. Latvijas izglītības koncepcijas materiāli. // Izglītības ministrijas vēstis, 1994. gada 17. februārī.
5. Latvijas izglītības sistēmas likumnodrošinājuma materiāli. - Rīga, Izglītības darbinieku kongresa materiāli 1994. gada 11. un 12. marts.
6. Izglītības darbinieku kongress. // Izglītības ministrijas vēstis, 1994. gada 10. februāris.
7. Latvijas Ceļš. Programma. - R., 1993.
8. D.Manns. Skolu reforma ASV: Nacionālās stratēģijas pārskats laika periodā no 1965. līdz 1991. gadam. Sorosa fonda semināra materiāli Lielupē, 1994. gada 5. - 8. oktobrī.
9. A.Builis. Skolvadības pamati. - R.: LU, 1993.
10. Demokrātijas pamati: Grāmata vispārizglītojošajām skolām. - R.: Zinātne. 1993.
11. J.A.Komenskis. Lielā didaktika. - R.: Zvaigzne, 1992.
12. J.A.Students. Vispārīgā pedagogija. - R.: Fr. Baumaņa apgādā, 1933.

## 2.4. Darba likumdošanas pamati izglītībā.

Ikvienas pirmsskolas audzināšanas vai mācību iestādes vadītājs vai direktors vienlaikus ir darba devējs noteiktam darbinieku skaitam.

Attiecības, kuras veidojas starp darba devēju un darbinieku, nevar būt stihiskas. Tās jāveido, balstoties uz darba likumdošanu.

Latvijas Republikā darba likumdošanas akti ir Latvijas Darba likumu kodekss, Latvijas Republikas likumi un likumpamatotie akti, kas regulē darba attiecības.

Latvijas Darba likumu kodekss ir svarīgākais darba likumdošanas akts. Tajā ietvertās tiesību normas kaut vai galvenajos vilcienos būtu jāpārzina visiem darba devējiem, lai nepieļautu darba likumdošanas pārkāpumus, neradītu liekus sarežģījumus sev un darbiniekiem.

Nemot vērā to pieredzi, kura ir radusies risinot dažādas konflikta situācijas vai konsultējot izglītības iestāžu darbiniekus, šajā rakstā tiks pievērsta uzmanība atsevišķām Latvijas Darba likumu kodeksā ietvertajām tiesību normām, galvenokārt tām, kuras regulē darba līgumu noslēgšanu un laušanu.

### DARBA LĪGUMS

Darba attiecības starp darba devēju un darbinieku dibinās uz darba līguma pamata.

Saskaņā ar Latvijas Darba likumu kodeksa (turpmāk tekstā DLK) 19. pantu pieņemšana darbā notiek, noslēdzot rakstveida darba līgumu, kurš tiek sastādīts divos eksemplāros - viens glabājas pie darba devēja, otrs pie darbinieka.

Piemērojot šo tiesību normu, nav radušās neskaidrības attiecībā uz tiem darbiniekiem, kuri tiek pieņemti darbā pēc tam, kad likums jau paredzēja rakstveida darba līguma nepieciešamību pieņemšanai darbā. Taču katrā iestādē ir darbinieki, kas strādā ilgstoši, viņu pieņemšana darbā ir notikusi ar rakstisku pavēli, kā to paredzēja DLK iepriekš. Daudzi darba devēji ir neizpratnē, ko darīt ar šiem darbiniekiem. Darba devējiem ir jāzin, ka šiem darbiniekiem nevar uzspiest slēgt rakstisku darba līgumu. Viņu darba nosacījumus, kā iepriekš, regulē rakstiska pavēle par pieņemšanu darbā. Darba devējs var piedāvāt arī šiem darbiniekiem noslēgt rakstisku darba līgumu, tomēr iespējama līguma noslēgšana būs tikai tad, ja darbinieku apmierinās līguma nosacījumi.

Tā, piemēram, ja darbinieks ir pieņemts ar pavēli darbā uz nenoteiktu laiku un nepiekrīt parakstīt rakstisku darba līgumu tikai tādēļ, ka darba devējs piedāvā noslēgt rakstisku līgumu uz vienu gadu, darba līgumu nebūs iespējams noslēgt.

DARBA  
LĪGUMA  
TERMIŅŠ

Darba līguma termiņš ir regulēts DLK 16. pantā, kur ir paredzēta darba līguma noslēgšana

- 1) uz nenoteiktu laiku,
- 2) uz noteiktu laiku,
- 3) uz noteikta darba izpildīšanas laiku.

Darba devēji ir iecienījuši darba līgumus ar darbinieku slēgt uz noteiktu laiku (tā sauktos terminētos darba līgumus), jo šajā gadījumā, darba līgumā paredzētajam termiņam izbeidzoties, darba devējs var neturpināt darba attiecības ar darbinieku. Tādā veidā, slēdzot līgumus uz īsiem termiņiem, darba devēji cenšas sevi nodrošināt gadījumam, kad darba devēju darbinieks neapmierina un, darba līguma termiņam izbeidzoties, bez kādiem papildus nosacījumiem darbinieks vairs darbu neturpina. Nenoliedzami, ka šiem īstermiņa darba līgumiem ir arī sliktā puse - darbinieks, nebūdam ar darba devēju saistīts ilgstoši, nav ieinteresēts strādāt perspektīvi, ar lielāku atdevi.

Ļoti būtisks nosacījums ir ietverts DLK 17. panta 2. daļā: ja pēc darba līguma termiņa notecēšanas neviena no pusēm nav pieprasījusi līgumu izbeigt un darba attiecības faktiski turpinās, līgums atzīstams, pagarināts uz nenoteiktu laiku.

Šajā gadījumā jauns līgums nemaz nav jāslēdz, spēkā ir iepriekšējais darba līgums, tikai tas jau ir beztermiņa darba līgums.

Darba devējam ir jākārtos noslēgto darba līgumu uzskaitē, lai nepalaistu garām darba līgumā paredzētā termiņa izbeigšanos.

Pēc līguma termiņa notecējuma nav jāizdod pavēle par darbinieka atbrīvošanu no darba. Tikai fakts, ka darba līgumā paredzētais termiņš ir izbeidzies, ir pietiekošs pamats, lai darbinieku nepielaistu pie darba. Ja darba devējs būs pieļāvis tādu situāciju, ka darbinieks ir pildījis savus darba pienākumus kaut vai dienu pēc darba līguma termiņa - darba devējam zudis iespēja viņu atbrīvot no darba uz tā pamata, ka ir beidzies darba līguma termiņš.

Atsevišķos gadījumos ir grūti norādīt darba attiecību izbeigšanās datumu, jo ir paredzama darba attiecību izbeigšanās, iestājoties konkrētiem apstākļiem. Šajos gadījumos slēdz darba līgumu, norādot kā pamatu darba līguma izbeigšanai šo konkrēto apstākļu iestāšanos.

Šāds līgums ir jāslēdz ar darbiniekiem, kas aizvietos darbinieci-sievieti, kas atrodas grūtniecības un dzemdību atvaļinājumā, kā arī atvaļinājumā bērna kopšanai līdz trīs gadu vecumam.

Darbiniecei, kas atrodas bērna kopšanas atvaļinājumā, ir tiesības jebkurā laikā to pārtraukt un atgriezties darbā. Tādēļ līgumā ar aizvietotāju, neminot konkrētu datumu, ir ieteicams norādīt, ka

līgums ir noslēgts uz laiku, kādā darbiniece atradīsies grūtniecības vai dzemdību atvaļinājumā vai atvaļinājumā bērna, kurš nav sasniedzis trīs gadu vecumu, kopšanai.

Iepriekš minētais ieteikums nav nekas jauns, risinot izglītības iestādēs šo visai bieži radušos situāciju, kad jāmeklē aizvietotājs darbā jaunajai māmiņai. Tomēr kļūdas darba devēji pieļauj visai bieži. Tā netrūkst gadījumu, ka darba devējs vadās no jaunās māmiņas pirmā iesnieguma, kurā viņa lūdz piešķirt atvaļinājumu bērna kopšanai līdz bērns sasniegs trīs gadu vecumu, un pieņem darbā atvietotāju tieši uz šo termiņu. Jaunās māmiņas domas mainās, viņa raksta iesniegumu, ka vēlas atgriezties darbā jau pēc gada. Darba devējs ir neapmierināts, jo viņam ir radusies problēma ar darbinieku aizvietotāju.

Tādēļ vēlreiz gribētos uzsvērt, ka darba devējam ir jārēķinās ar to, ka jaunā māmiņa jebkurā laikā var vēlēties atgriezties darbā, neatkarīgi no sākotnēji rakstītā iesnieguma, var atgriezties darbā un atkal lūgt atvaļinājumu bērna kopšanai tik garu, cik viņa vēlas laika periodā līdz viņas bērns sasniegs triju gadu vecumu.

Šādas likuma dotās iespējas jaunajām māmiņām ir ļoti neērtas darba devējam, tomēr viņam ar tām jārēķinās.

## DARBA LĪGUMA PARAUGS

Latvijas Republikas Ministru Padome ar lēmumu Nr. 302 1992. gada 31. jūlijā ir apstiprinājusi darba līguma paraugu. Darba devējs var izvēlēties arī citu darba līguma formu. Ierobežojumu tam nav. Darba līgums var būt pavisam īss, ietverot tajā tikai tos nosacījumus, par kuriem darba devējs ar darbinieku vienojas īpaši un kas abām pusēm ir būtiski. Nav nepieciešams darba līgumā ietvert tās tiesību normas, kuras ir izklāstītas DLK vai kādā citā darba tiesību likumdošanas aktā. Jebkurā gadījumā šīs vispārējās tiesību normas būs jāievēro abām pusēm. Vēl jo vairāk. Saskaņā ar DLK 7. pantu nav spēkā darba līguma nosacījumi, kas salīdzinājumā ar Latvijas Republikas darba likumdošanas aktiem pasliktina darbinieku stāvokli.

Pieņemot darbā jaunu darbinieku, viņu pret parakstu jāiepazīstina ar visiem darba vietā esošajiem lokālajiem dokumentiem-darba koplīgumu, iekšējās darba kārtības noteikumiem, dienesta instrukcijām, darba drošības noteikumiem. Rodoties kādai konflikta situācijai starp darba devēju un darbinieku, šim nosacījumam var būt ļoti liela nozīme.

## PĀRBAUDES NOTEIKŠANA

Darba likumu kodeksa 22. -24. panti regulē pārbaudes noteikšanu, pieņemot darbā. Darba devējs ir tiesīgs pie darba līguma noslēgšanas darbiniekam izvirzīt prasību noteikt pārbaudi. Ja darbinieks šādai darba devēja prasībai piekrīt, pārbaudes noteikša-

na tiek norādīta darba līgumā. Ja darbinieks atsakās no pārbaudes laika noteikšanas, darba devējs var atteikties slēgt ar viņu darba līgumu un šī atteikšanās būs likumīga.

Pārbaudi nevar noteikt personām, kas jaunākas par 18 gadiem.

Likumā ir noteikts, ka pārbaudes termiņš nedrīkst pārsniegt trīs mēnešus. Šajā termiņā neieskaita pārejošas darba nespējas laiku un citu laiku, kad darbinieks nav bijis darbā attaisnojošu iemeslu dēļ.

Jāatzīmē, ka isāks par likumā noteikto pārbaudes termiņš var būt.

Ja pārbaudes termiņš izbeidzies, bet darbinieks turpina darbu, atzīstams, ka viņš ir izturējis pārbaudi. Turpina darboties tas pats darba līgums, kurā šī pārbaude bija paredzēta.

Ja pārbaudes laikā darba devējs ir noskaidrojis, ka darbinieks neatbilst viņam uzticētajam darbam, darba devējs ir tiesīgs pārbaudes laikā darbinieku atlaist no darba. Atlaišana nav jāsaskaņo ar arodbiedrības komiteju, un darbiniekam nav jāizmaksā atlaišanas pabalsts.

Kaut arī šajā gadījumā darbinieka atbrīvošana no darba ir atvieglota, tai tomēr jābūt pamatotai. Darbinieks ir tiesīgs griezties tiesā, lai pārsūdzētu darba devēja rīcību. Gadījumā, ja tiesa konstatēs, ka darba devējam nav bijis pamata atbrīvot darbinieku, viņš tiks atjaunots darbā.

## PĀRCELŠANA CITĀ DARBĀ

Ar darba līgumu nodibinātās attiecības starp pusēm tām ir obligātas. Tādēļ darba devējs nav tiesīgs prasīt, lai darbinieks izpildītu darba līgumā neparedzētu darbu, izņemot speciāli likumā norādītos gadījumos un kārtībā.

Darba devējs pārcelt darbinieku citā darbā var tikai ar viņa rakstisku piekrišanu.

Gadījumi, kad bez darbinieka piekrišanas ir iespējams viņu pārcelt citā darbā ir paredzēti DLK 27. un 28. pantā. Tie ir:

- pārcelšana citā darbā ražošanas nepieciešamības dēļ,
- pārcelšana citā darbā sakarā ar dikstāvi.

Pārcelt citā darbā ražošanas nepieciešamības dēļ var uz laiku līdz 1 mēnesim. Ar ražošanas nepieciešamību saprotam ārkārtējus gadījumus (katastrofa, nelaiimes gadījums, avārija ražošanā).

Nepieciešamība aizstāt promesošu darbinieku ir pielīdzināta ražošanas nepieciešamībai. Lai aizstātu promesošu darbinieku, ir iespējams pārcelt citā darbā uz laiku, kas nepārsniedz vienu mēnesi kalendāra gada laikā.

Dikstāves gadījumā darbinieku pārcel darbā uz laiku līdz

diviem mēnešiem kalendāra gadā.

Ir iespējams, ka sakarā ar izmaiņām darba organizācijā būtiski jāmaina darba līguma nosacījumi, kaut arī nemainās darbinieka specialitāte, kvalifikācija un amats. Šajā gadījumā darbiniekam jāpaziņo ne vēlāk kā vienu mēnesi iepriekš.

Ja iepriekšējos būtiskos darba līguma nosacījumus nevar saglabāt un darbinieks nepiekrīt turpināt darbu jaunos apstākļos, tad darba līgumu ar darbinieku izbeidz.

Likumā nav dots pilnīgs būtisku darba apstākļu uzskaitījums. Katrā ziņā par būtisku darba līguma nosacījumu grozīšanu ir uzskatāma darba samaksas sistēmu un apmēru grozīšana, atvieglojumu un darba režīma grozīšana, nepilna darba laika un profesiju apvienošanas noteikšana vai atcelšana, kā arī citi būtiski darba apstākļi.

## DARBA LĪGUMA IZBEIGŠANA

Visai daudz jautājumu, arī konfliktu rodas, izbeidzot darba līgumu. Darba devējs un darbinieks var vienoties par darba līguma izbeigšanas nosacījumiem. Tā, vienojoties, puses var izbeigt līgumu pirms līguma termiņa noteicējuma pat tad, ja tas ir bijis noslēgts uz zināmu laiku.

Darba līgumu var lauzt "pēc darbinieka uzteikuma". Taču otra līguma puse - darba devējs - ir tiesīgs darbinieku aizturēt uz laiku līdz vienam kalendāram mēnesim (DLK 31. pants).

Lielākās domstarpības praksē rodas gadījumos, kad darbinieks nevēlas lauzt darba līgumu, bet to vēlas darba devējs.

Darba devēja tiesības šajā ziņā ir ierobežotas. Likumā ir norādīti gadījumi, kad darba devējs var lauzt līgumu ar darbinieku pēc savas iniciatīvas. Šie gadījumi ir uzskaitīti DLK 33. pantā un 254. pantā.

Ņemot vērā to, ka šo gadījumu piemērošana par darba līguma laušanas pamatu rada daudz strīdu, darba devējam būtu jāpievērš uzmanība uz biežāk sastopamajām kļūdām.

Darba līguma laušana uzņēmuma, iestādes vai organizācijas likvidācijas gadījumā. (DLK 33. panta 1. punkts).

Notiekot uzņēmuma, iestādes vai organizācijas likvidācijai, darba devējs ir tiesīgs lauzt darba līgumu ar darbinieku. Šajā gadījumā darbiniekus atlaiž no darba pēc DLK 33. panta 1. punkta.

Darbinieki par paredzēto likvidāciju un atbrīvošanu no darba ir katrs individuāli rakstveidā jābrīdina vienu mēnesi iepriekš un katram jāizmaksā atlaišanas pabalsts viena mēneša vidējās izpeļņas apmērā. Atlaišanas pabalsts var būt arī lielāks, ja tas ir paredzēts darba koplīgumā vai individuālajā darba līgumā.

Darba līguma laušana ar darbinieku, kurš ir sasniedzis pensijas vecumu un viņam ir tiesības uz pilnu vecuma pensiju.

Šādu darba līguma laušanas pamatu paredz DLK 33. panta 1. punkts.

Šo pantu var piemērot tikai tad, ja pastāv divi nosacījumi:

- darbinieks ir sasniedzis pensijas vecumu,

- darbiniekam ir tiesības uz pilnu vecuma pensiju.

Ja kāds no šiem nosacījumiem nepastāv, darba devējs nav tiesīgs lauzt darba līgumu uz šī punkta pamata.

Bieži tiek jautāts, vai brīdī, kad abi iepriekš minētie nosacījumi iestājas, darba devējam obligāti ir jālauž darba līgums? Nav obligāti.

Bez tam, ja arī darba devējs vēlas lauzt darba līgumu ar pensijas vecumu sasniegušo darbinieku un ja šis darbinieks ir arod biedrības biedrs, darba līguma laušanai ir jāsaņem arodorganizācijas piekrišana.

Darba līguma laušana, ja samazina darbinieku skaitu.

Uz šī pamata darba līguma laušanu paredz DLK 33. panta 2. punkts.

Iestādes, organizācijas vadītājam ir tiesības noteikt darbinieku skaitu, lai racionāli organizētu iestādes, organizācijas darbu. Mainoties darba organizācijai vai veicamajām funkcijām, iespējams, ka esošais darbinieku skaits nav nepieciešams. Likums dod iespēju darba devējam uz šī pamata lauzt ar darbinieku darba līgumu, tomēr ievērojot virkni nosacījumus.

DLK 35. pantā ir noteikts, ka priekšrocības palikt darbā ir tiem darbiniekiem, kuriem ir labāki darba rezultāti un augstāka kvalifikācija. Dažkārt šis izvērtēšanas process ir ļoti smags. Pastāv pat iespēja, ka darbinieks, kurš pēc darba devēja ieskata ir ar zemāku kvalifikāciju un tiek atbrīvots no darba, griežas tiesā un tiesa viņu atjauno darbā.

Gadījumos, kad darba ražīgums un kvalifikācija ir vienādi, priekšrocības palikt darbā ir:

1) sievietēm, kurām ir bērns līdz 14 gadu vecumam (bērns-invalīds līdz 16 gadu vecumam), vai darbiniekiem, kuriem ir divi vai vairāki apgādājāmie,

2) darbiniekiem, kuru ģimenē nav citu darbinieku ar pastāvīgu izpeļņu,

3) darbiniekiem, kuriem attiecīgajā uzņēmumā, iestādē vai organizācijā ir ilgs nepārtraukts darba stāžs,

4) invalīdiem, kā arī darbiniekiem, kuri slimo ar staru slimību,

5) darbiniekiem, kas, nepārtraucot darbu, iestājušies arodapmācībā ražošanā (apgūst arodu),

- 6) darbiniekiem, kuri darbā attiecīgajā uzņēmumā, iestādē vai organizācijā sakropļoti vai saslimuši ar arodslimību,
- 7) darbiniekiem, kuri piedalījušies Černobiļas AES avārijas seku likvidācijas darbos,
- 8) darbiniekiem, kam līdz pensijas vecuma sasniegšanai atlicis mazāk par 5 gadiem. (DLK 35. panta 3. daļa).

Nevienam no augstāk uzskaitītajiem pamatiem nav priekšrocības vienam pret otru.

Izdarot darbinieku skaita samazināšanu, darba devējam ir tiesības, ievērojot vienvēidīgas profesijas un amatus, veikt darbinieku pārvietošanu (pārgrupēšanu) un kvalificētāku darbinieku, kura amats tiek samazināts, pārcelt ar viņa piekrišanu citā amatā, atbrīvojot no tā mazāk kvalificētu darbinieku.

Piemērojot darbinieku skaita samazināšanu kā darba līguma laušanas pamatu, darba devējam ir jāievēro vēl arī tas, ka darbinieks par iespējamo darba līguma laušanu ir jābrīdina rakstiski ne vēlāk kā vienu mēnesi iepriekš, neieskaitot šajā termiņā laiku, kad darbiniekam ir bijusi pārejoša darba nespēja. Jāņem vērā, ka likumā norādītie atbrīvošanas nosacījumi jāizpilda precīzi. Tikai tādā gadījumā darbiniekam nebūs iespēju apstrīdēt atbrīvošanas pamatotību. Ja izrādīsies, ka šī rakstiskā brīdinājuma nav, pat arī tad, ja darba devējs pierādīs, ka darbinieks zināja par iespējamo atbrīvošanu, darba līguma laušana tiks vērtēta kā nelikumīga un darbinieks atjaunojams darbā.

Darba līguma laušana, ja konstatē, ka darbiniekam ir nepietiekamas profesionālas iemaņas vai veselības stāvokļa dēļ viņš nevar turpināt attiecīgo darbu.

šādu atbrīvošanas pamatu paredz DLK 33. panta 2. punkts.

Saskaņā ar spēkā esošo likumdošanu par pedagoģisko darbinieku profesionālajām iemaņām ir tiesīga spriest vienīgi pedagoģisko darbinieku atestācijas komisija. Tikai uz šīs komisijas atzinuma pamata par pedagoģiskā darbinieka nepietiekamajām profesionālajām iemaņām darba devējs var lauzt līgumu.

Jāņem vērā, ka minētajos gadījumos nav pieļaujams lauzt darba līgumu ar darbiniekiem, kuriem nav nepieciešamās darba pieredzes nelielā darba stāža dēļ, kā arī, motivējot ar speciālās izglītības trūkumu, ja tā saskaņā ar likumu nav obligāts nosacījums pie darba līguma noslēgšanas.

Saskaņā ar Latvijas Republikas Augstākās Padomes Prezidija 1992. gada 30. augusta lēmumu "Par Valodas likuma realizēšanu attiecībā uz nepieciešamību lauzt darba līgumu", ja darba līgums noslēgts līdz 1992. gada maijam un darbinieka valsts valodas zināšanu apjoms ir nepietiekams viņa profesionālo pienāku-

mu veikšanai, darba devējam ir tiesības lauzt darba līgumu saskaņā ar DLK 33. panta 2. punktu.

Darba līgumu lauzt sakarā ar to, ka darbinieks veselības stāvokļa dēļ nevar turpināt attiecīgo darbu, var, ja notikusi ilgstoša darba spēju pazemināšanās, kas traucē izpildīt pienācīgi darbu.

Atlaišana ir iespējama tikai pamatojoties uz attiecīgu medicīnisku slēdzienu.

Gadījumos, kad darbinieks strādā darbu, kura veikšanai nepieciešama obligāta periodiska medicīniskā apskate, tad medicīniskās iestādes atzinums, ka darbu turpināt nav atļauts, ir pamats atlaišanai neatkarīgi no tā, vai darbinieks izpilda vai neizpilda savus darba pienākumus.

Darba līguma laušana, ja darbinieks bez attaisnojošiem iemesliem neizpilda pienākumus, ko viņam uzliek darba līgums vai iekšējās darba kārtības noteikumi. (DLK 33. panta 3. punkts)

Šajā darba līguma laušanas gadījumā ir jāņem vērā, ka pārkāpumam, par kuru ar darbinieku tiek lauzts darba līgums, ir jābūt konkrētam. Atlaist var par vienreizēju darba kārtības pārkāpumu vai darba pienākumu neizpildi. Tomēr darba devējam ir jāņem vērā, ka nonākot darba strīda izskatīšanai tiesā, tiks vērtēts piemērotā disciplinārsoda samērīgums ar nodarīto pārkāpumu, ņemot vērā arī darbinieka attieksmi pret darba pienākumu izpildi iepriekš, nodarītā pārkāpuma smagums.

Tādējādi, šodien likums dod iespēju darba devējam lauzt darba līgumu ar darbinieku arī par vienreizēju darba pienākumu neizpildi vai iekšējās darba kārtības noteikumu pārkāpumu. Ilgus gadus DLK paredzēja, ka darba attiecības pārtraukt ar darbinieku par darba pārkāpumiem var tikai tad, ja darbinieks iepriekš ir vismaz vienreiz disciplinārā kārtā sodīts. Šobrīd likums tādu prasību neizvirza. Taču, ņemot vērā to, ka tiesas, izskatot strīdu, var vērtēt piemērotā disciplinārsoda (šajā gadījumā darba līguma laušana par nodarīto pārkāpumu arī ir disciplinārsods) atbilstību, ir ieteicams darba devējiem lauzt darba līgumu ar darbiniekiem tikai tajos gadījumos, ja ir droši pierādījumi par darbinieka negodprātīgo attieksmi pret darba pienākumu veikšanu vai darba kārtības neievērošanu arī iepriekš.

Šobrīd likums neparedz atbrīvošanu no darba pēc darba devēja iniciatīvas par darba kavēšanu bez attaisnojošiem iemesliem kā atsevišķu atbrīvošanas pamatu. Darba kavēšana bez attaisnojošiem iemesliem ir iekšējās darba kārtības pārkāpums un atbrīvošana no darba šajā gadījumā ir iespējama pēc DLK 33. panta 3. punkta.

Iemesli, kāpēc darbinieks nav ieradies darbā, jāpārbauda rūpīgi.

Darba nespējas lapa nav vienīgais pamats, kurš attaisno darbinieka prombūtni darba laikā. Ja darbinieks pierāda, ka viņš slimības dēļ kavējis darbu, kaut arī viņam nav darba nespējas lapas, darbinieku nevar atbrīvot no darba par neattaisnotu darba kavējumu.

Jebkurā darbinieka prombūtnes gadījumā, par kuru viņš iepriekš nav brīdinājis darba devēju, jāpieprasa darbinieka paskaidrojums. Ja darba devējs uzskata, ka darbinieka prombūtnei nav attaisnojošu iemeslu, viņš var lauzt darba līgumu.

Ne reti darba devēji uzdod jautājumu, ko darīt ar darbiniekiem, kuri ilgstoši kavē darbu, dzīves vietā nav sastopami un par viņiem nav nekādu ziņu. Šajā gadījumā darba devējs varētu riskēt un lauzt darba līgumu ar darbinieku, pamatojot savu rīcību ar to, ka darbinieks kavē darbu bez attaisnojošiem iemesliem. Tomēr ieteicams būtu darīt visu iespējamo, lai šos darba kavējuma iemeslus uzzinātu. Pretējā gadījumā darbinieks var ierasties pēc ilgāka laika pie darba devēja un uzrādīt pierādījumus, kas nepārprotami attaisno viņa prombūtni. Darba devēja pienākums būs darbinieku atjaunot darbā, pretējā gadījumā darbinieks to panāks, iesniedzot prasību tiesā.

Saskaņā ar DLK 33. panta 5. punktu darba devējs var lauzt darba līgumu ar darbinieku, ja darbinieks pārejošas darba nespējas dēļ neierodas darbā vairāk nekā 4 mēnešus pēc kārtas, neskaitot grūtniecības un dzemdību atvaļinājumu.

Noteiktais četru mēnešu termiņš attiecas uz vispārējās saslīmšanas gadījumiem, pie kam darba nespējai jābūt nepārtrauktai, t. i. nav pieļaujama atsevišķu saslīmšanas periodu summēšana. Tātad, pārejošas darba nespējas lapa bija noslēgta un darbinieks tika atzīts par darba spējīgu, bet saslima no jauna, tad pārejošas darba nespējas termiņš, kurā darba devējs ir tiesīgs lauzt darba līgumu, tiek pārtraukts.

Noteiktos saslīmšanas gadījumos likumdošana var noteikt ilgāku darba vietas saglabāšanas laiku.

Darbiniekiem, kas sakarā ar darbā iegūto sakropļojumu vai arodslimību zaudējuši darbaspējas, saglabā darba vietu (amatu) līdz darbaspēju atgūšanai vai invaliditātes noteikšanai.

Darba līguma laušana, ja atjauno darbinieku, kas agrāk izpildījis šo darbu. (DLK 33. panta 6. punkts).

Darba devējiem ir jāņem vērā, ka uz šī pamata var atlaist darbiniekus, kas darba laikā darba pienākumu izpildes vietā atradušies alkohola, narkotiskā vai toksiskā reibuma stāvoklī.

Faktu, ka darbinieks atradies alkohola, narkotiskā vai toksiskā reibuma stāvoklī var apstiprināt ar medicīnisko atzinumu, kā arī ar citiem pierādīšanas līdzekļiem. Šādi pierādījumi varētu būt neieinteresētu personu parakstīts akts, liecinieku liecības. Strīdus gadījumā, ja to izskatīs tiesa, tiesa arī vērtēs iesniegto pierādījumu pietiekamību fakta par darbinieka atrašanos alkohola, narkotiskā vai toksiskā reibuma stāvoklī pierādīšanai.

Darba līguma laušana, ja izdarīta darba devēja mantas izlaupišana (arī sīkos apmēros), kas atzīta ar likumīgā spēkā stājušos tiesas spriedumu vai ar tādas institūcijas lēmumu, kas tiesīga izskatīt šo lietu (DLK 33. panta 8. punkts).

Darba devējs darbinieku var atbrīvot no darba, piemērojot šo darba līguma laušanas nosacījumu tikai tajā gadījumā, ja par notikušo mantas izlaupišanu ir ziņots iestādēm, kurām ir tiesības konstatēt, ka darbinieks ir vainīgs šajā izlaupišanā. Darbinieka atzīšanās darba devējam nodarītajā nedod tiesības lauzt darba līgumu uz 33. panta 8. punkta pamata.

Darbinieku var atlaist uz DLK 33. panta 8. punkta pamata ne tikai gadījumos, kad darba devēja mantas izlaupišana izdarīta darba vietā, darba laikā, bet arī tad, ja viņš šādu izlaupišanu izdarījis ārpus darba laika.

Darba līguma laušana pēc darbinieku arodu organizāciju institūciju pieprasījuma. (DLK 38. pants).

Šis darba līguma laušanas pamats ir attiecināms uz šaurāku darbinieku loku - valsts un pašvaldību uzņēmumu, iestāžu un organizāciju vadītājiem, galvenajiem grāmatvežiem. Šim darbinieku lokam pieskaitāmi arī valsts un pašvaldību pirmsskolas un mācību iestāžu vadītāji, to vietnieki, galvenie grāmatveži.

Saskaņā ar DLK 38. pantu pēc darbinieku arodu organizāciju republikānisko un teritoriālo institūciju pieprasījuma darba devējam valsts un pašvaldību uzņēmumos, iestādēs un organizācijās jālauž darba līgums ar vadītāju, viņa vietnieku, galveno grāmatvedi, ja viņš pārkāpj darba likumdošanas aktus, tiši kavē darba koplīguma noslēgšanu vai neizpilda darba koplīguma saistības.

Darbinieks, par kuru aroda organizācija iesniegusi pieprasījumu, vai darba devējs septiņu dienu laikā pēc šī pieprasījuma paziņošanas var iesniegt pieteikumu (iesniegumu) izskatīto no jauna augstākā attiecīgās aroda organizācijas institūcijā, kuras lēmums ir galīgs. Minētais iesniegums augstākai aroda organizācijas institūcijai jāizskata septiņu dienu laikā no tā saņemšanas dienas.

Pēc aroda organizācijas institūcijas pieprasījuma darba līgumu lauž tikai pēc septiņu dienu termiņa izbeigšanas, kura laikā atļauts iesniegt pieteikumu (iesniegumu) izskatīt šo pieteikumu

no jauna. Ja minētais pieteikums iesniegts, ar darbinieku lauž darba līgumu tikai pēc tam, kad attiecīgā aroda organizācijas institūcija pieņemusi lēmumu, kas apstiprina pieprasījumu laužt darba līgumu.

Saskaņā ar DLK 254. panta 1. punktu darba līgumu var izbeigt ar valsts un pašvaldību, iestāžu un organizāciju vadītājiem, viņu vietniekiem un galvenajiem grāmatvežiem, ja tie nav pildījuši darba pienākumus vai ja viņu rīcība ir bijusi apzināti pretēja Latvijas Republikas likumos noteiktajām valsts interesēm.

Šis atlaišanas pamats pēc to darbinieku loka, uz kuru tas attiecināms, ir tuvs iepriekšējam. Vienīgi šajā gadījumā darba līgumu ar šiem darbiniekiem lauž viņu darba devējs, nevis tas notiek pēc arodbiedrības orgānu iniciatīvas.

Tāpat kā laužot darba līgumu ar darbiniekiem pēc DLK 33. panta 3. punkta par to, ka darbinieks nepilda darba pienākumus, arī šajā gadījumā ir jāpierāda fakts, ka iestādes vadītājs, tā vietnieks vai galvenais grāmatvedis nav pildījis savus darba pienākumus vai pārkāpis likumu. Pārkāpumam jābūt konkrētam un pierādītam.

Saskaņā ar DLK 254. panta 2. punktu darba līgumu var laužt ar darbinieku, kura tiešā rīcībā ir naudas vai preču vērtības un rikojoties prettiesiski un tādēļ zaudējis darba devēja uzticību.

Uz šī pamata var atlaist tikai darbiniekus, kuru darbs tieši saistīts ar naudas vai preču vērtībām (nodarbojas ar šo vērtību pieņemšanu, glabāšanu, transportēšanu un sadali) un kuri izdarījuši prettiesiskas darbības, un tādēļ zaudējuši darba devēja uzticību.

DLK 254. panta 3. punkts paredz iespēju laužt darba līgumu ar valsts varas vai valsts pārvaldes, kā arī pašvaldības institūcijas amatpersonu vai darbinieku, kurš izpilda audzināšanas funkcijas, kurš izdarījis amorālu pārkāpumu, kas nav savienojams ar darba turpināšanu.

Nevienā likumā nav noteikts, ko var saprast ar terminu "amorāls pārkāpums". To izvērtē darba devējs, izšķiroties par darba līguma laušanu ar darbinieku. Darbinieks var griezties tiesā, lai apstrīdētu atlaišanas pamatotību. Šādā gadījumā tiesa var arī nepiekrīst darba devēja vērtējumam par to, ka ir nodarīts amorāls pārkāpums, un atjaunot darbinieku darbā.

IEROBEŽO-  
JUMI

DARBINIEKU  
ATLAIŠANAI  
NO DARBA  
PĒC DARBA  
DEVĒJA  
INICIATĪVAS

Pat tad, ja ir kāds no iepriekš minētajiem pamatiem lauzt darba līgumu ar darbinieku, darba devējs drīkst to izmantot, ievērojot visus likumā ietvertos ierobežojumus.

Ar DLK 34. pantu ir aizliegts atlaist darbiniekus no darba pārejošas darba nespējas laikā, izņemot DLK 33. panta 5. punktā minētos gadījumus, kuri tika minēti iepriekš.

Arī laikā, kad darbinieks atrodas atvaļinājumā, ar viņu lauzt darba līgumu nav iespējams.

Ja iestādi, uzņēmumu, organizāciju likvidē, atlaišana ir iespējama arī šādos gadījumos.

DLK 178. pants nosaka, ka nav atļauts pēc darba devēja iniciatīvas atlaist no darba grūtnieces un sievietes, kurām ir bērns līdz triju gadu vecumam. Šo sieviešu atlaišana ir iespējama tikai iestādes, uzņēmuma, organizācijas pilnīgas likvidēšanas gadījumā.

Tātad, arī gadījumos, kad darba devējs vēlētos samazināt konkrētas darba vietas, lai racionalizētu iestādes, uzņēmuma, organizācijas darbu, šīs darba vietas samazināt nevarēs, ja tās ieņem grūtniece vai sievietes, kurām ir bērns līdz triju gadu vecumam. Darba vietu samazināšana ir iespējama, ja minētās darbinieces piekrīt pāriet citā darbā.

Saskaņā ar DLK 141. panta 3. punktu atlaišana no darba (amata) ir disciplinārsods, kuru var piemērot sekojošos gadījumos:

- ja darbinieks bez attaisnojošiem iemesliem neizpilda pienākumus, ko viņam uzliek darba līgums vai iekšējās darba kārtības noteikumi (atlaišana no darba pēc DLK 33. panta 3. punkta),
- ja darbinieks atrodas darbā alkohola, narkotiskā vai toksiskā reibuma stāvoklī (atlaišana no darba pēc DLK 33. panta 7. punkta),
- ja izdarīta darba devēja mantas izlaupišana (arī sīkos apmēros), kas atzīta ar likumīgā spēkā stājušos tiesas spriedumu, vai tādās institūcijas lēmumu, kas tiesīga izskatīt šo lietu (atlaišana no darba pēc DLK 33. panta 8. punkta),
- ja vadošie darbinieki -valsts un pašvaldību uzņēmumu, iestāžu un organizāciju vadītāji, viņu vietnieki un galvenie grāmatveži -nav pildījuši darba pienākumus, vai viņu rīcība ir bijusi apzināti pretēja Latvijas Republikas likumos noteiktajām valsts interesēm (atlaišana no darba pēc DLK 254. panta 1. punkta).

Tā kā disciplinārsodu uzlikšanai darba likumu kodeksā ir noteikta kārtība, tā jāievēro arī tad, kad darba līgums tiek lauzts uz iepriekš minētajiem pamatiem, jo vienlaikus tā ir disciplinārsoda piemērošana.

Saskaņā ar DLK 142. pantu pirms atlaišanas no darbinieka

jāpieprasa paskaidrojums par nodarīto pārkāpumu. Vēlams, lai šādu paskaidrojumu pārkāpuma izdarītājs iesniegtu darba devējam rakstiski. Tomēr likums nenosaka rakstisku paskaidrojumu kā obligātu formu.

Atlaišanai, kā disciplinārsoda veidam, ir arī piemērošanas termiņi. Atlaist darbinieku drīkst ne vēlāk kā mēneša laikā no pārkāpuma atlaišanas dienas, neskaitot laiku, kad darbiniekam bijusi darba nespējas lapa vai viņš bijis atvaļinājumā. Ja no pārkāpuma izdarīšanas brīža ir pagājuši vairāk nekā seši mēneši, kaut arī tūlīt pēc pārkāpuma atklāšanas, disciplinārsodus piemērot vairs nedrīkst.

Nedrīkst atlaist darbinieku arī tad, ja par konkrēto pārkāpumu ir jau bijis uzlikts disciplinārsods.

Vairākos gadījumos par atlaišanu darbinieks iepriekš jābrīdina, jāpiedāvā cits darbs, atlaišana no darba jāsaskaņo ar arodkomiteju, jāizmaksā atlaišanas pabalsts.

Par gaidāmo darba līguma laušanu darbiniekam jāpaziņo rakstveidā vienu mēnesi iepriekš šādos gadījumos:

- ja iestādi, uzņēmumu vai organizāciju likvidē (atlaišanas pamats, kas paredzēts DLK 33. panta 1. punktā),
- ja darbinieks sasniedzis pensijas vecumu un viņam ir tiesības uz pilnu vecuma pensiju (atlaišanas pamats, kas paredzēts DLK 33. panta 11. punktā),
- ja samazina darbinieku skaitu (atlaišanas pamats, kas paredzēts DLK 33. panta 12. punktā),
- ja konstatē, ka darbiniekam ir nepietiekamas profesionālas iemaņas, vai veselības stāvokļa dēļ viņš nevar turpināt attiecīgo darbu (atlaišanas pamats, kas paredzēts DLK 33. panta 2. punktā),
- ja pārejošas darba nespējas dēļ neierodas darbā vairāk kā 4 mēnešus pēc kārtas (atlaišanas pamats, kas paredzēts DLK 33. panta 5. punktā),
- ja atjauno darbā darbinieku, kas agrāk izpildījis šo darbu (atlaišanas pamats, kas paredzēts DLK 33. panta 6. punktā).

Vēlreiz jāuzsver, ka šajā uzteikuma (brīdinājuma) laikā neieskaita pārejošas darba nespējas laiku. Arī atvaļinājuma laikā darbiniekam par paredzamo darba līguma laušanu paziņot nedrīkst.

Pirms atlaišanas darbiniekam ir jāpiedāvā cits darbs sekojošos gadījumos:

- ja samazina darbinieku skaitu (atlaišanas pamats, kas paredzēts DLK 33. panta 2. punktā),
- ja konstatē, ka darbiniekam ir nepietiekamas profesionālas iemaņas, vai veselības stāvokļa dēļ viņš nevar turpināt attiecī-

go darbu (atlaišanas pamats, kas paredzēts DLK 33. panta 2. punktā),

- ja atjauno darbā darbinieku, kas agrāk izpildījis šo darbu (atlaišanas pamats, kas paredzēts DLK 33. panta 6. punktā).

Protams, šāds pienākums darba devējam ir tādos gadījumos, ja tam ir cits darbs.

Papildus garantijas ir paredzētas arodorganizācijas biedriem - pēc darba devēja iniciatīvas lauzt darba līgumu ar aroda organizācijas biedru nav atļauts bez attiecīgās aroda organizācijas institūcijas iepriekšējas piekrišanas.

DLK 36. pantā ir uzskaitīti tie gadījumi, kad arī ar arodorganizācijas biedru var lauzt līgumu bez organizācijas piekrišanas. Šie gadījumi, kad arodorganizācijas piekrišana nav vajadzīga, ir sekojoši:

- 1) ja darbinieku atlaiž sakarā ar uzņēmuma, iestādes vai organizācijas likvidāciju;
- 2) ja darbinieku atlaiž saskaņā ar disciplinārajiem nolikumiem, kuros nav paredzēta atlaišanas saskaņošana ar aroda organizāciju;
- 3) ja atlaiž darbinieku, kurš strādā pie vairākiem darba devējiem - no savienojamā amata vai darba (blakus darba);
- 4) ja darbinieku atlaiž sakarā ar neapmierinošiem pārbaudes rezultātiem;
- 5) ja darbinieku atlaiž par atrašanos darbā alkohola, narkotiskā vai toksiskā reibuma stāvoklī;
- 6) ja atlaiž darbinieku, kurš izdarījis darba devēja mantas izlaupišanu (arī sikos apmēros), kas atzīta ar likumīgā spēkā stājušos tiesas spriedumu vai ar tādas institūcijas lēmumu, kas tiesīga izskatīt šo lietu.

Tātad, ja darbinieka atlaišanai ir nepieciešama arodorganizācijas piekrišana, darba devējam ir jāgriežas attiecīgās arodorganizācijas institūcijās, lai šo piekrišanu saņemtu.

Ja arodorganizācija nedod piekrišanu darbinieka atbrīvošanai, darba devējs nav tiesīgs atlaist darbinieku no darba. Šādā gadījumā darba devējam pašam jāgriežas ar prasību tiesā.

Ja tiesā tiek izskatīta darbinieka prasība par atjaunošanu darbā un tiek konstatēts, ka darbinieka atlaišana nav bijusi saskaņota ar arodorganizāciju gadījumā, kad šāda saskaņošana bija nepieciešama, darbinieks tiek atjaunots darbā, kaut arī atbrīvošanas pamats nav apstrīdams.

Ņemot vērā iepriekš teikto, ieteicams darba devējiem ar vislielāko rūpību pārliedzināties, vai atbrīvojamais darbinieks nav arodorganizācijas biedrs un vai viņa atbrīvošanas pamats nav tāds,

kas jāaskaņo ar arodorganizācijas institūciju.

## ATLAIŠANAS PABALSTS

Saskaņā ar DLK 37. pantu darbiniekam izmaksā atlaišanas pabalstu ne mazāku kā viena mēneša vidējās izpeļņas apmērā laužot darba līgumu šādos gadījumos:

- ja darbinieku iesauc vai viņš iestājas valsts dienestā (DLK 30. panta 3. punkts),
- ja darbinieks atsakās no pārcelšanas citā darbā uz citu apvidu kopā ar darba devēju, atsakās turpināt darbu sakarā ar būtisku darba līguma nosacījumu grozīšanu vai neievēlēšanu amatā (arī konkursa kārtībā) uz jaunu termiņu (DLK 30. panta 6. punkts),
- ja uzņēmumu, iestādi vai organizāciju likvidē (DLK 33. panta 1. punkts),
- ja darbinieks sasniedz pensijas vecumu un viņam ir tiesības uz pilnu vecuma pensiju (DLK 33. panta 1 punkts),
- ja samazina darbinieku skaitu (DLK 33. panta 2 punkts),
- ja konstatē, ka darbiniekam ir nepietiekamas profesionālās iemaņas vai veselības stāvokļa dēļ viņš nevar turpināt attiecīgo darbu (DLK 33. panta 2. punkts),
- ja atjauno darbā darbinieku, kas agrāk izpildījis šo darbu (DLK 33. panta 6. punkts).

## DARBA STRĪDU IZSKATĪ- ŠANAS KĀRTĪBA

Darba līguma darbības laikā ir iespējamās domstarpības darba devējam ar darbinieku arī citu darba tiesisko attiecību regulējumā, ne tikai par darba līguma noslēgšanas un laušanas jautājumiem.

Darba strīdu izskatīšanas kārtību regulē "Nolikums par darba strīdu komisiju", kuru ir apstiprinājis Latvijas Republikas Augstākās Padomes Prezidijs ar 1992. gada 2. aprīļa lēmumu.

Darba strīdu komisija ir obligāta pirmā instance darba vietā, kurai jāizskata individuālie darba strīdi starp darbiniekiem, no vienas puses, un darba devēju, no otras puses, izņemot tos strīdus, kas saskaņā ar likumu jāizskata tieši tiesās vai kam noteikta citāda izšķiršanas kārtība.

Darba strīdu komisijas izveido darba vietās, kurās uz darba līguma pamata strādā ne mazāk kā 15 pastāvīgi darbinieki.

Darba strīdu komisijas ievēlē darba vietās darbinieku vai viņu pilnvaroto sapulcēs. Sapulci darba strīdu komisijas izveidošanai sasauca darba devējs.

Darba devējam jāņem vērā, ka darba strīdu komisijas lēmums tam ir obligāts. Ja darba devējs neizpilda darba strīdus komisijas lēmumu, komisija izsniedz darbiniekam noteiktas formas apliecību, kam ir izpildu dokumenta spēks. Tas nozīmē, ka darba

devējs nevar nelikties ne zinis par darba strīdu komisijas lēmumiem. Ja darba devējs tiem nepiekrīt, darba devējam ir jāgriežas tiesā, lai apstrīdētu šo lēmumu.

Minētais "Nolikums par darba strīdu komisiju" ļoti detalizēti regulē jautājumus par darba strīdu izskatīšanu. Šim normatīvajam aktam ir jābūt katra darba devēja rīcībā, tāpat kā darba likumu kodeksam.

Piezīme:

#### NORMATĪVIE DOKUMENTI, KURI REGULĒ DARBA TIESĪBU JAUTĀJUMUS.

1. Latvijas Darba Likumu Kodekss. Rīga. "Skolotāju darba birojs". 1995.
2. Latvijas Republikas Ministru kabineta Noteikumi Nr. 88 "Par pensijas izmaksāšanu kārtību strādājošiem pensionāriem." Latvijas Republikas Saeimas un Ministru Kabineta Ziņotājs. 1994., Nr.10.
3. Latvijas Republikas likums "Par darba aizsardzību". Latvijas Republikas Augstākās Padomes un Valdības Ziņotājs. 1993., Nr. 20/21.
4. Latvijas Republikas Ministru padomes lēmums Nr. 302. "Par darba līguma paraugu, darba grāmatiņam un darba līguma grāmatiņām". Latvijas Republikas Augstākās Padomes un Valdības Ziņotājs. 1993., Nr. 37/38.
5. Latvijas Republikas Ministru padomes lēmums Nr. 190. "Par pedagoģisko darbinieku atvaļinājumiem". Latvijas Republikas Augstākās Padomes un Valdības Ziņotājs. 1993., Nr. 37/38.
6. Latvijas Republikas Ministru padomes lēmums Nr. 289. "Par smaguma pārnēsāšanas vai pārvietošanas normām sievietēm un jauniešiem". Latvijas Republikas Ministru padomes lēmums Nr. 291. "Par darbiem, kuros aizliegts nodarbināt skolu audzēkņus vecumā līdz piecpadsmit gadiem". Latvijas Republikas Augstākās Padomes un Valdības Ziņotājs. 1993., Nr. 42/43.
7. Latvijas Republikas likums "Par darba koplīgumiem". Latvijas Republikas Augstākās Padomes un Valdības Ziņotājs. 1993., Nr. 21/22.
8. Latvijas Republikas Augstākās Padomes Prezidija 1992. gada 2. aprīļa lēmums par "Nolikuma par darba strīdu komisiju apstiprināšanu". Latvijas Republikas Augstākās Padomes un Valdības Ziņotājs. 1993., Nr. 17.

Piezīme.

Raksts "Darba likumdošanas pamati izglītībā" ir tapis, pamatojoties uz likumdošanas bāzi, kura bija spēkā raksta publicēšanas brīdī.

Patreiz ir izstrādāts jauns Darba likumu kodeksa projekts, kurš šobrīd ir nodots apspriešanai. Pēc jaunā Darba likumu kodeksa pieņemšanas ir iespējamās izmaiņas arī rakstā skarto jautājumu risināšanā.

devēģināšanai, kas ir nepieciešama, lai nodrošinātu šīs komisijas lēmumu  
mērķu. Ja darba devējs šiem nolūkiem, darba devējam ir jānodrošina  
nepieciešamās izdevības, kas ir nepieciešamas, lai nodrošinātu šīs komisijas  
lēmumu. Ja darba devējs šiem nolūkiem, darba devējam ir jānodrošina  
nepieciešamās izdevības, kas ir nepieciešamas, lai nodrošinātu šīs komisijas  
lēmumu.

**DEKLARĀCIJA PAR ĀRŠVALSTIŠĀNU KĀRTĪBĀS**

Es, zemraksturotais, deklarēju, ka es neesmu ārvalstnieks, kas ir deklarēts  
kā ārvalstnieks, un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.

Ja es esmu ārvalstnieks, es deklarēju, ka es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks,  
un es neesmu deklarēts kā ārvalstnieks.



### 3.1. Skolas darbības plānošana.

#### PLĀNOŠANAS BŪTĪBA UN NOZĪME

1. Ikvienu cilvēku kopīga darbība ir mērķtiecīga, rezultatīva, ja iepriekš tiek izstrādāta darbības programma, kuru bieži apzīmē ar vārdu "plāns". Jebkurš plāns kā noteikta rīcības programma ir vēlamā prognozēšana un efektīvu ceļu meklēšana tā sasniegšanai.

"Plāns ir nekas cits kā eksistējošās situācijas (kolektīvā, iestādē, uzņēmumā, organizācijā) momentuzņēmums, kas parāda vislabāko veidu, kā mums pašiem organizēties, vismaz kā mēs to iedomājamies šeit un tagad, lai sasniegtu plānotos rezultātus"(1).

Kļūstot par iestādes darbības modelēšanas pamatu, plāns vienlīdz ir savdabīgs vadības procesa atspoguļotājs. Šodienas vadītājam ir jābūt skaidrai izpratnei par skolas nākotni. Ja tādas nav vadītājam, tā nevar rasties darbiniekiem. Tāpēc pasaules vadības praksē mērķtiecīga plānošana ir atzīta par vienu no vadītāja profesionālā brieduma raksturīgākajām pazīmēm.

"Ja vadītājs nevēlas izstrādāt precīzi formulētus mērķus, uzdevumus, plānu, stratēģiju, viņam ir jāsaprot, ka viņš lēnām pats sevi arok"(1).

2. Saprātīga, mērķtiecīga plānošana ir viens no veiksmju faktoriem, jo tā:

- ir prasme domāt, prognozēt, apsteidzot laiku;
- ir gribas izpausme strādāt vēl labāk;
- pasargā no pašplūsmas, stihiskuma darbā, rutīnas;
- palīdz noteikt problēmas, nostiprināt prasmi koncentrēties uz būtisko, pārdomāti risināt pašas svarīgākās problēmas; nodrošina sistemātiskumu darbā;
- veicina kolektīva radošās darbības mērķtiecīgu attīstību visos tās līmeņos, maksimālu spēju, talantu izmantošanu kolektīva progresa pamatvirzienu prognozēšanā un tā sasniegšanā;
- dod jēgu, ieinteresētību darbam ("Mēs zinām, ko gribam sasniegt un kā to izdarīsim");
- veido skolas kolektīva vienotu pozīciju pedagoģiskā procesa organizācijas un vadības pamatjautājumos;
- nostiprina pedagogu analītisko kultūru.

#### PLĀNU VEIDI

1. Plānošanu veic:

1.1. islaicīgam periodam, dienai, nedēļai, mēnesim, semestrim. Mācību iestāžu praksē parasti tie ir pasākumu, veicamās darbības plāni. Šādi plāni pamatos ir ļoti precīzi, konkrēti, tajos atspoguļojas laika gaitā radušās izmaiņas, te tiek iekļauti iepriekš

neplānotie pasākumi. Lai tomēr nepieļautu nenozīmīgu un mazefektīvu pasākumu plānošanu, ieteicams atbildēt uz jautājumiem:

- ko vajag organizēt?
- kāpēc to vajag organizēt?
- kā to vajag organizēt?
- kad tas jāorganizē?

Šos plānus sauc par kalendārajiem plāniem un tie atklāj arī skolas mācību gada darba plāna un stratēģiskās attīstības plāna izpildes gaitu (sk. 3.1. pielikums).

**1.2. ilgstošākam laika periodam** - precīzāk vienam, vairākiem vai daudziem gadiem. Tie norāda mācību iestādes stratēģiskās attīstības mērķus, uzdevumus, galvenos darbības virzienus, nozīmīgākos pasākumus, aktivitātes. Var sastāvēt no vairākām daļām. Saistībā ar galvenajiem uzdevumiem tiek plānotas:

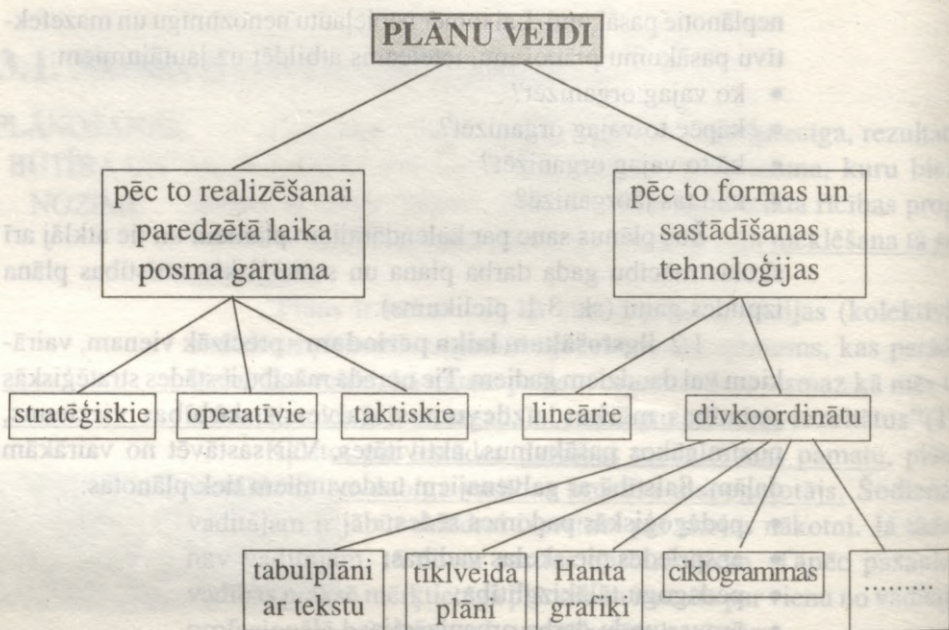
- pedagoģiskās padomes sēdes;
- apspriedes pie skolas vadības;
- pedagogu tālākizglītība;
- ārpusstundu darba organizācija;
- darbs ar vecākiem, sabiedrību;
- skolas materiāli tehniskās bāzes atjaunošana un nostiprināšana;
- skolēnu tiesību un veselības aizsardzība;
- kontroles - analītiskā un regulējošā darbība u.c. (skat. 1. pielik.).

Pareizi veidotam ilgtermiņa plānojumam jāatsedz mācību iestādes attīstības programma vairākiem gadiem. Tāpēc pēdējā laikā ļoti populāri kļuvuši šo plānu nosaukums tādos formulējumos, kā:

- skolas izpaušmes plāns;
- skolas attīstības programma (plāns);
- skolas stratēģiskās attīstības plāns;
- lietišķās attīstības plāns;
- skolas perspektīvās attīstības programma, kura atsedz plānu būtību.

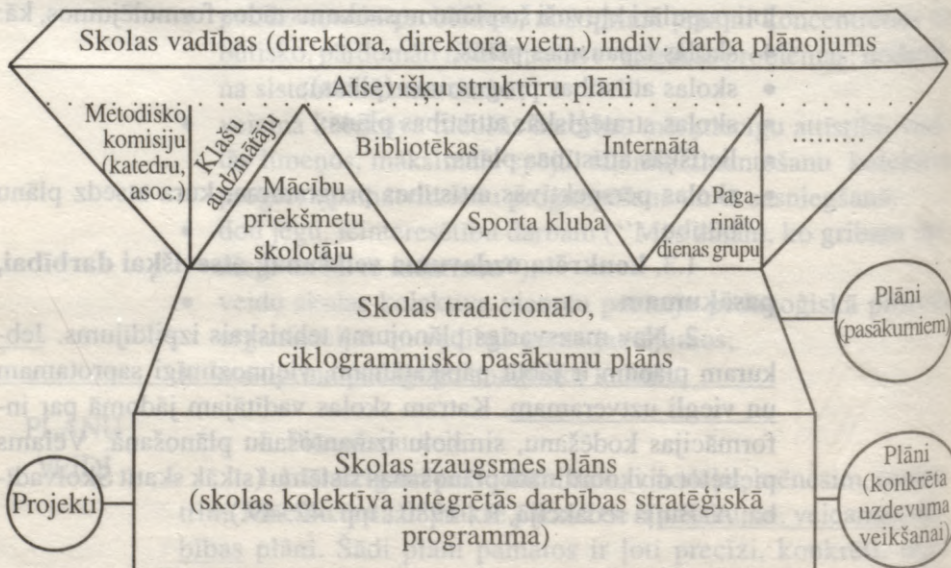
**1.3. konkrēta uzdevuma veikšanai, atsevišķai darbībai, pasākumam.**

2. Nav mazsvarīgs plānojuma tehniskais izpildījums. Jebkuram plānam ir jābūt pārskatāmam, viennozīmīgi saprotamam un viegli uztveramam. Katram skolas vadītājam jādomā par informācijas kodēšanu, simbolu izmantošanu plānošanā. Vēlams pielietot divkoordinātu plānošanas sistēmu (sīkāk skatīt Skolvadība, A. Buiļa redakcijā, R., 1980., lpp. 42.-49.).

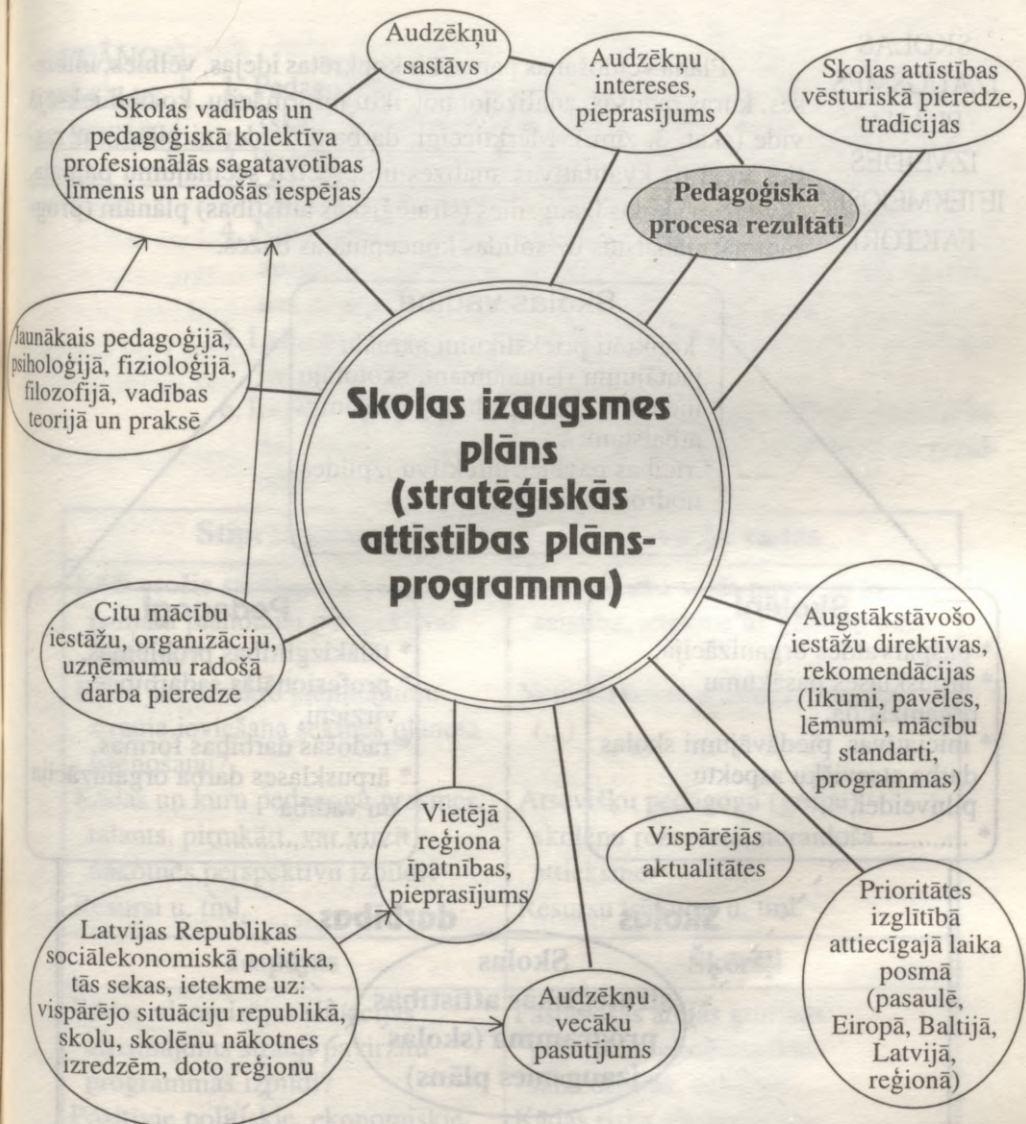


3. 1. zīmējums PLĀNU VEIDI.

3. Mācību iestādē savu funkcionālo pienākumu ietvaros individuālās darbības programmas (plānus) veido gan skolotāji, audzinātāji, gan skolas direktors un viņa vietnieki, gan arī pedagoģiskā kolektīva dažādas strukturālas grupas (metodiskās komisijas, sporta klubi, bibliotēkas u. c.) (skat. 2. zīm.).



3.2. zīmējums. MĀCĪBU IESTĀDĒ ESOŠO DARBĪBAS PROGRAMMU (PLĀNU) STRUKTŪRA.

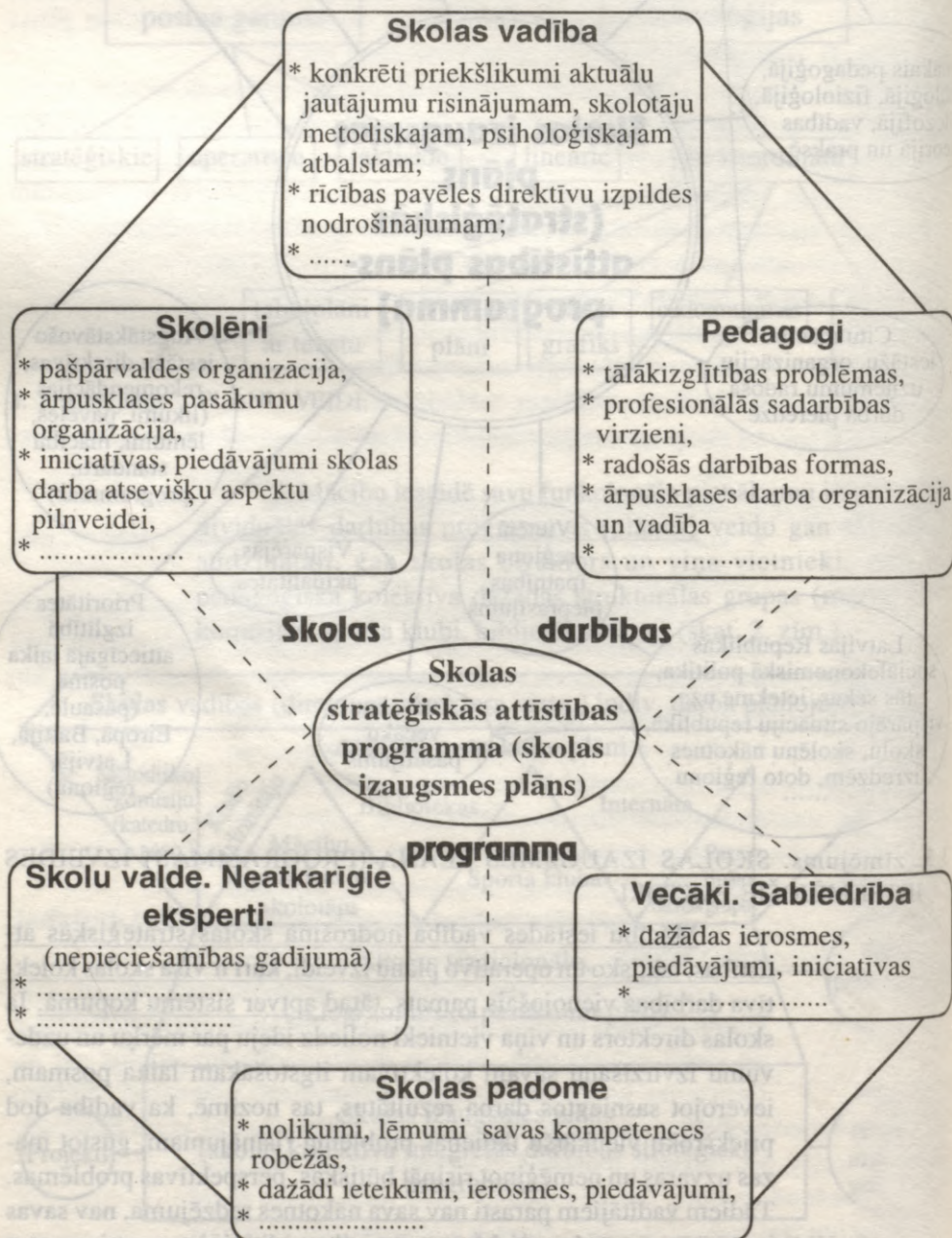


### 3.3. zīmējums. SKOLAS IZAUGSMES PLĀNA (PROGRAMMAS) IZVEIDES IETEKMĒJOŠIE FAKTORI.

Mācību iestādes vadība nodrošina skolas stratēģiskās attīstības, taktisko un operatīvo plānu izveidi, kuri ir visa skolas kolektīva darbības vienojošais pamats, tātad aptver sistēmu kopumā. Ja skolas direktors un viņa vietnieki noliedz ideju par mērķu un uzdevumu izvirzīšanu savam kolektīvam ilgstošākam laika posmam, ievērojot sasniegtos darba rezultātus, tas nozīmē, ka vadība dod priekšroku vienkāršu ikdienas problēmu risinājumam, gūstot mazas uzvaras un nemēģinot risināt būtiskas, perspektīvas problēmas. Tādiem vadītājiem parasti nav sava nākotnes redzējuma, nav savas izpratnes par pedagoģiskā procesa pilnveidi, viņi neprot izmantot visas sava kolektīva spējas, talantu.

**SKOLAS  
IZAUGSMES  
PLĀNA  
IZVEIDES  
IETEKMĒJOŠIE  
FAKTORI**

Plāna veidošanas pamatā ir konkrētas idejas, vēlmes, intereses, kuras radušās, analizējot noteiktu informāciju, ko dod iekšējā vide (skat. 3. zīm.). Mērķtiecīgi, darbam lietderīgi plāni var rasties tikai uz kvalitatīvas analīzes un precīzu secinājumu pamata. Ikvienam skolas izaugsmes (stratēģiskās attīstības) plānam (programmai) jābalstās uz solīdas konceptuālas bāzes.



3.4. zīm. SKOLAS DARBĪBAS PROGRAMMAS (PLĀNA) IZVEIDES INICIATORI.

## PLĀNO- ŠANAS POSMI

1. Pedagoģiskā procesa rezultātu analīzes un ārējās informācijas (skatīt 3.3. zīm.) izvērtējuma posms.
2. Prioritāro darbības virzienu noteikšana.
3. Galveno uzdevumu izvirzīšana.
4. Nākotnes perspektīvu: vēlamu izmaiņu, rezultātu sasniegumu apzināšana. (ņem vērā, ka attieksmju izmaiņa, pārmaiņas uzskatos, pašapziņas pieaugums ....- arī ir rezultāts).
5. Laika perioda (2, 3, 4, 5 .... gadi) paredzēšana prognozēto rezultātu sasniegšanai.
6. Iespēju, stipro un vājo pušu noteikšana, riska, šķēršļu paredzēšana, īstenojot izvirzītos uzdevumus, ņemot vērā plānotos rezultātus.

Stiprās puses	Vājās vietas
Kādi esošie sasniegumi var būt par pamatu plānotajai perspektīvai darbībai?	Skolas darba vājās puses un to saistība, ietekme uz plānoto u.t.t.
Kādu jau uzsākto jauninājumu strauja ieviešana sekmēs plānotā īstenošanu?	Nepietiekošas prasmes, iemaņas (...)
Kādas un kuru pedagogu prasmes, talants, pirmkārt, var virzīt nākotnes perspektīvu izpildi?	Atsevišķu pedagogu (grupu), skolēnu rezervētā, noraidošā ... attieksme.
Resursi u. tml.	Resursu trūkums u. tml.
Iespējas	Šķēršļi
Kādas vienreizējas situācijas atrisinājums strauji pavirzītu programmas izpildi?	Pastāvošās ārējās grūtības: politiskās, ekonomiskās, sabiedriskās, valdības...
Pozitīvie politiskie, ekonomiskie, sociālie, sabiedriskie priekšnoteikumi.	Kādas riska situācijas var veidoties?
Pašvaldības (institucionālais) atbalsts u. tml.	Konkurenti u. tml.

7. Konkrētais plānojums rezultātu sasniegšanai (organizatorisko formu, līdzekļu, metožu, paņēmieni... noteikšana). Veidojošos rezultātu izzināšana un novērtēšana. (kā mēs novērtēsim izmaiņas)
8. Taktiskais plāns. Plāns, kā nostiprināt izmaiņas. Atkārtotas novērtēšanas plāns.

*Piemērs - prioritāro darbības apgabalu (virzienu), ar to saistīto galveno uzdevumu un nākotnes perspektīvu noteikšanai - 2. pielikums.*

*Ieteikumi-atziņas skolas izaugsmes (stratēģiskā) plāna izveidei - 3. pielikums.*

## KOLEKTĪVA IESAISTE PLĀNOŠANAS PROCESĀ

1. Veidojot skolas darbības programmu gan ikdienai, semestrim un gadam, gan skolas izaugsmes plānu ilgstošākam laika periodam, jāņem vērā savu kolēģu, audzēkņu, vecāku, sabiedrības ieteikumi, jārosina viņus aktīvai iesaistei plānošanas procesā. Maksimāli jācenšas izmantot cilvēka prāta spējas viņu kompetences robežās. Tas neizslēdz iespēju, ka vērtīgas idejas var tikt piedāvātas arī ārpus tās.
2. Skolas kolektīva un tās darbībā ieinteresēto personu iekļaušana plānošanā:
  - veicinās daudzveidīgu, alternatīvu piedāvājumu rašanos,
  - tā vienlīdz būs personības nozīmības atzišana, uzticēšanās tai; līdz ar to tiks pastāvīgi stimulēta viņu iniciatīva, interese par sava kolektīva attīstību,
  - darbības rezultātiem;
  - būs nosacījums ieinteresētam darbam arī plānotā realizēšanai, jo idejas, programmu daudz vieglāk ir īstenot dzīvē, ja pats esi piedalījies to izstrādāšanā.
3. Ļoti būtiski ir piebilst arī to, ka plānotais neveidosies par psiholoģisku barjeru starp skolas vadību un pedagogiem, audzēkņiem, vecākiem. Kolektīvi darbojoties, uz klausot un izvērtējot ierosmes, pieņemot lēmumu, tiks panākta izpratne par plānotā nepieciešamību.

“Cilvēki uz daudzām pārmaiņām mēdz skatīties kā uz nevaļadzīgām un tādām, kas rada liekas problēmas. Lai tiktu pāri šai dabīgajai reakcijai, lemjot, kuru virzienu skola izvēlēties, ir svarīgi dialogos un diskusijās iesaistīt darbiniekus”(1).

Tas dos saprašanos un kolektīvi saskaņota lēmuma atrašanu.

## PLĀNU IZSTRĀDES METODES, PAŅĒMIENI

Ieteikumi skolas kolektīva kopīgas darbības programmas (plāna) izstrādē var rasties gan individuālo, gan dažādu strukturālo grupu (metodisko komisiju, skolēnu pašpārvaldes orgānu, vecāku komiteju u.t.t.) piedāvājumu rezultātā. No pieredzes zinām, ka ne katrs skolotājs, audzēknis, vēl retāk vecāki nāk klajā ar savām ierosmēm. Tāpēc skolu vadītājiem problēmu noteikšanai, to risinājuma veidošanai jāprot pielietot kolektīvās lēmumu izstrādes un pieņemšanas metodes. Te lieti noderēs:

- dažādas smadzeņu ofensīvas metodes un paņēmieni (2);
- viedokļu kartes veidošana (3);
- plenārsēžu un nākotnes darbnīcu principu izmantošana (4);

- "nākotnes semināra" organizācija, kura:
  - 1. posmā - "Utopijas posmā" - tiek aprakstīta vēlamā nākotne, izsakot gan saprātīgas, gan mazāk saprātīgas nākotnes idejas;
  - 2. posmā - "Juceklis" - tiek izvirzītas šodienas problēmas un šķēršļi;
  - 3. posmā - "Darbošanās posmā" - tiek radīta darbības programma ar prioritātēm un īpašām aktivitātēm mērķa sasniegšanā (5).

- "Workshop" metodikas pielietojums u.c.

Pielietoto metožu un paņēmieni izvēle ir lielā mērā atkarīga no tā, kādā situācijā cilvēki darbojas, kāda ir viņu darbības motivācija, sagatavotības līmenis.

## PAMAT- PRASĪBAS SKOLAS DARBA PLĀNA IZSTRĀDEI

Lai kāda būtu plāna veidošanas tehnoloģija un tā saturs, tam jābūt:

- mērķtiecīgam, jāatbilst iestādes attīstības un funkcionēšanas mērķiem;
- argumentētam, pamatotam, jābalstās uz iepriekšējā darba analīzi un ārējo informāciju;
- tas nedrīkst būt pārblīvēts ar sīkumiem;
- konkrētam (ieraksti "uzlabot", "pilnveidot" u.tml., ja tie nav konkretizēti, ir nepieļaujami);
- saskaņotam iekšēji, bez pretrunām (plāna nodaļu saskaņotība ar galvenajiem uzdevumiem, plāna nodaļu savstarpējā saskaņotība);
- kompleksam, ar visaptverošu raksturu (jāaptver gan darbu ar pedagoģiskajiem kadriem, gan vecākiem, sabiedrību, gan mācību procesa organizāciju, gan ārpusklases darbu u.t.t.);
- pārskatāmam, viegli uztveramam;
- reāli izpildāmam;
- jābūt par pamatu operatīvajiem plāniem.



## Jautājumi un uzdevumi paškontrolei.

1. Aizpildiet tabulu:

Būtiskie trūkumi Jūsu skolas (Jūsu rajonu skolu) darba plānošanā	Priekšlikumi to novēršanai
1. ....	1. ....

- M. Vudkoks un D. Frensiss darbā "Atbrīvots rīcībā" norāda, ka vadītāju nepietiekamo prasmi risināt problēmas lielā mērā nosaka viņu neefektīvā darbība plānošanas jomā. Izskaidrojiet šo paņēmieni!
- Jūs sākat vadīt kolektīvu, kurā dominē skeptiska attieksme pret plānošanu. Kāda būs jūsu darbības stratēģija un taktika?
- Direktoram jā sagatavojas kolektīvai skolas darba plāna izstrādei. Kāda būs viņa darbības programma?
- Piedāvā jiet kādu interesantu plāna izstrādes metodi, paņēmieni! Pamatojiet savu izvēli!

### PLĀNU IZSTRĀDES METODES, PAŅĒMIENI

Ieteikumi skolas kolektīva kopīgas darbības programmas (plāna) izstrādei var rasties gan individuālo, gan dažādu struktūru grupu (metodisko komisiju, skolu pašpārvaldes orgānu, vecāku komiteju u.t.t.) piedāvājumu rezultātā. No pieredzes zināms, ka katrs skolotājs, audzēknis, vēl retāk vecāki nāk klajā ar idejām un ierosinājumiem. Tāpēc skolu vadītājam jānodrošina iespējas katram skolotājam piedāvāt savus ierosinājumus un jānodrošina veidošanās metodes. Tās ir šādas:

- dažādas smidzināšanas metodes un paņēmieni (2);
- viedokļu kartes veidošana (3);
- pieņemšanu un nākotnes darbību principu izmantošana (4);



### Izmantotās literatūras saraksts.

1. Pagh A., Lind Hansen Management - Latvia. -Kopenhāgena, rokrakstā, 1993 - 45. lpp.
2. Санталайнен Г., Воутулайнен Э. и др. Управление по результатам. / перевод с финского -Москва: Прогресс, 1993. - 317 с.
3. Дж. Харрингтон Управление качеством..., -М.: Экономика, 1990.
4. Kjergaard L. Democrasy. Kopenhāgena, 1993.



### Ieteicamās literatūras saraksts.

1. Hariss F. Stratēģiskā plānošana, orientēta uz atklāto sistēmu nākotnē (Strategic planning with an open systems perspective) // Alter Ego, Nr.2, 1993.
2. Skolvadība, / A. Buiļa redakcijā, -R>: Zvaigzne, 1980.
3. Šmite A. Izglītības reformu īstenojot // IAI Mēnešraksts Nr.1, 1994.
4. Бенгт Карлоф Деловая стратегия / перевод с английского, -Уфа, Москва, 1993.
5. Санталайнен Г., Воутулайнен Э. и др. Управление по результатам. / перевод с финского -Москва: Прогресс, 1993.

## 3.1. pielikums.

## PAMATSKOLAS DARBA PLĀNS

GALVENIE UZDEVUMI: 1. pilnveidot 1.-4. klašu skolēnu lasišanas iemaņas.  
2. nodrošināt audzēkņu mācību sasniegumu izzināšanas veidu daudzveidību un objektīvu novērtējumu.

	Pedagoģiskās padomes sēdes	Apspriedes pie vadības	Zinātniski metod. darbs (ar visu pedag. kol.)	Klašu audzin. MK
SEPTĒMĒ.		Skolas darba plāns un iekšējās kontroles organizācija.		.Sanāksme - mācību gada galvenās vadlīnijas.
OKTOBRIS		Par vadības funkciju deleģēšanu.	.Rekomendāciju izvirzīšana par skolēnu mācību sasniegumu izzin. veidiem.	.Aptauja skolēniem un pedagogiem par labsajūtu skolā un savstarp. attiec.
NOVEMBRIS		1.-4. kl. skolēnu lasītprasmju veidošanas dinamika (pēc iepr. māc. g. rezultātiem)	.Lekcija-seminārs "Jaunākās pieejas skol. audzinātības līmeņa izvērtējumam.	.San.-Psiholoģ. labsajūtas izpētes pirmie rezultāti. Sask. kultūras teor. aspekti.
DECEMBRIS	.I sem. mācību un audzin. darba rezult. .1. un 5.kl. skolēnu adaptācija.	.Pirmskolas bērnu apmācības organizācija.		.Skolēnu audzinātības līmeņa izpēte klasēs; atziņu apkopojums ped.pad. sēdēs.
JANVĀRIS		. Jauno skolotāju adaptācija. . ... par gatavošanos ped.pad. sēdei.	. Konsultācija - lekciju tipa mācību stundu organizācija.	. Pārruna - problēmbērni, konflikti skolā, ģimenē, to risināšanas ceļi.
FEBRUĀRIS	. Skolēnu audzinātības līmeņa izpētes rezultāti.			. San.-Pieredzes apr. "Problēmbērni klasē, konfliktu risin. veiksmes un neveiksmes.
MARTS		Internāta un pagar. dienas grupu darba izvērtēj., kora un deju kol. gatavība skatei un svētkiem.		
APRĪLIS		... par gatavošanos pedagoģiskās padomes sēdei.		
MAIJS	. 1.-4.kl. skolēnu lasiš. iemaņu un pras-mju līmeņa izvērtēj. . 5.-9.kl. skolēnu māc. sasniegumu izzināšanas veidi, novērtēj. objektivitāte.	Metodiskā darba atdeve skolotāju profesionālā darb. pilnveidē (kopā ar MK vadīt.)	. Skolēnu un skolotāju radošo darbu izstādes mācību kabinetos.	. San. -Tuvākās darbības perspektīvas, uzdevumi klasēs, skolā-kopumā.
JŪNIJS	. 1994/95.m.g. darba analīze un uzdevumi jaunajam māc. gadam.			

METODISKO KOMISIJU DARBS

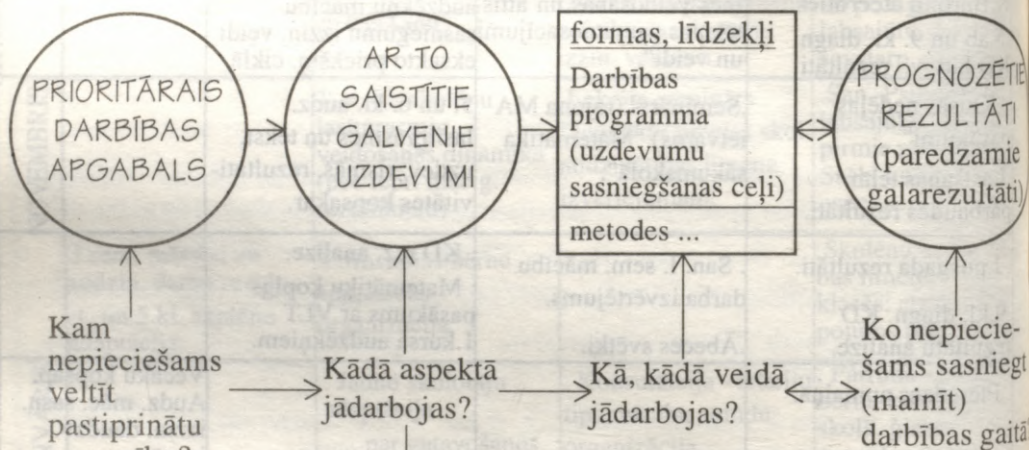
Valodu MK	Sākumskolas skolotāju MK	Matemātikas skolotāju MK	Darbs ar vecākiem, skolas pad.
.San. - darba pamatvirz. Jaunāko rekomen. apspriešana.	.San. - darba plāna sastādīšana un apspriešana.	.San. - darba plāna sastādīšana un apspriešana.	
.Folkloras pēcpusd. - K.Baronu atceroties .5.ab un 9. kl. diagn. KD latv.v. rezultāti	.Seminārs - "Lasītprasmes veidošanas un attīstīšanas pamatnosacījumi un veidi".	.Seminārs-prakt. audzēkņu mācību sasniegumu izzin. veidi eksakto priekšm. ciklā.	
."Klusās nedēļas pasākumi". .Lasīšanas tehn. pārbaudes rezultāti.	.Seminārs- (rajona MA ietvaros) "Matemātika sākumskolā".	5. un 6. kl. audz. lasītprasmes un tekst. uzdev. risināš. rezultāti- vitātes kopsakar.	
. I.pusgada rezultāti. .9.kl. diagn. KD rezultātu analīze.	. San. I. sem. mācību darba izvērtējums. .Ābece svētki.	. KD rez. analīze. . Matemātiķu kopīgs pasākums ar VLT 1.kursa audzēkņiem.	
. Pieredzes apmaiņa.			Vecāku kopsap. Audz. māc. sasn. izzin. daudzv. iespējas.
. 9. kl. domrakstu analīze.			
	. Skolot. un skolēnu radošā un patst. darba atspog. māc kabinetos (pieredzes apmaiņa). . Māc gada rez. analīze.		
. Skolēnu radošā darba novērtējums māc. gadā. . Radošā darba inst. "Mūsu veikums". . 6.ab, 7. un 9.kl. KD ieskaišu rez. analīze.		Mācību gada rezultātu analīze.	Vec.kopsap. "skolēnu audzināš. līmenis un to ietekmējošie faktori".
			. Ģimenes svētki.

## PRIORITĀRO DARBĪBAS VIRZIENU NOTEIKŠANA

Darbības programma ilgstošākam (3-5 gadiem) laika periodam

Skolas stratēģiskās attīstības programma  
 Skolas izaugsmes plāns  
 Skolas attīstības projekts (programma)  
 Skolas darbības mērķprogramma utt.

īstenošanas rezultātā:  
**atzīstama izaugsme un attīstība**



Kam nepieciešams veltīt pastiprinātu uzmanību?

### Pedagogu tālākizglītība

Pilnveidot skolotāju tālākizglītības saturu un formu, akcentējot:

- svešvalodu zināšanu apguvi,
- integrēto zināšanu, prasmju un iemaņu nepieciešamību,
- psiholoģisko sagatavotību un nepieciešamību pēc pārkvalifikācijas, otrās specialitātes apguves,
- spēju saskatīt savu profesionālo potenciālu, savas attīstības iespējas, savienojot pedagoģisko darbību ar zinātnisko darbu;

*Piemēram,*

Kādā aspektā jādarbojas?  
 Maksimāli izmantot savas skolas iespējas pedagogu tālākizglītībā.

Kā, kādā veidā jādarbojas?

- Izveidots optimāls metodiskā darba organizācijas un vadības modelis.
- Izzināts pedagogu metodiskais pieprasījums un viņu tālākizglītība, balstīta uz aktīvām apmācības formām.
- Maksimāli izmantotas gan savas, gan rajona skolu pedagogu kvalifik. celšanas kursos gūtās atziņas un materiāli.
- Izveidotas atbalsta materiālu paketes (mācību priekšmetos, ārpusklases darba organizācijai, vadības jautājumos, u.c.).
- Veidotas (pēc nepieciešamības), radošās, interešu grupas

vai

panākt, ka pedagogu profesionālās pārkvalifikācijas rādītājs ir zinātniska, radoši praktiska darbība, balstīta uz mūsdienīgu, integrētu zināšanu, prasmju un iemaņu kopumu.

- Izzināta, izvērtēta un izmatota labākā, interesantākā pedagoģiskā pieredze.
- Stimulēta pedagogu individuālā radošā darbība.
- Bibliotēka - galvenais informācijas centrs skolotāju tālākizglītībai.
- Izvērtēta metodiskā darba atdeve (metodiskā darba ietekme - saistība ar pedagoģiskā procesa rezultātiem).
- Katrs pedagogs apguvis svešvalodu sarunvalodas līmenī.
- Visiem skolotājiem - pedagoģiskā izglītība.
- Visu vakanto vietu kvalificēts nodrošinājums, balstoties uz skolotāju pārkvalificēšanos.
- ... pedagogi beiguši vai mācās maģistratūrā.
- ... skolotāji veido vai piedalās autorkolektīvā mācību grāmatas, mācību metodisko līdzekļu izveidē.
- Katrs no pedagogiem apguvis vismaz vienu jaunu pedagoģisko tehnoloģiju.
- Skolotāja zināšanām - integrēts raksturs (pedagoģija + psiholoģija + fizioloģija + vadības teorija + ...).
- Izstrādāts nolikums par pedagogu profesionālās kompetences līmeņa noteikšanu.
- Skolotāja darba samaksa (skolas direktora pilnvaru robežās) tiek veikta saistībā ar izstrādāto nolikumu.
- .....

### 3.3. pielikums.

## SKOLAS IZAUGSMES PLĀNA (ATTĪSTĪBAS PROGRAMMA) VEIDOŠANA.

- Šobrīd skolas nedrīkst uzskatīt sevi par atsevišķām salām izglītības jomā un sabiedrībā kopumā. Pēdējo piecu gadu laikā pārmaiņas valstī ir tik būtiskas, ka tās pamatīgi ir ietekmējušas arī izglītības sietēmu: mainījušās vispārējās izglītības pamatnostādnes, izglītības ieguves ceļi, izglītības saturs utt. Valdības sociālekonomiskās politikas seku rezultātā mainījies pieprasījums pēc darba spēka dažādās profesijās; privātsektora veidošanas iespējas, starpvalstu kontaktu straujš uzplaukums u.tml. prasa attiecīgi tam sagatavotus cilvēkus. Ar to visu jāreķinās skolai, elastīgi jāreaģē uz sabiedrībā notiekošajām izmaiņām un jāspēj savlaicīgi saskatīt gaidāmās sekas, pārmaiņas gan valsts mērogā, gan savā reģionā un saistībā ar tām jāprot prognozēt un realizēt savas mācību iestādes attīstību.

Ja skola vēlas, lai sabiedrība to augstu vērtētu, tai arvien ciešāk jāsadarbojas ar apkārtējo pasauli.

"Ne skola pati, bet sabiedrība nolemj, vai konkrētā skola ir pietiekami kvalitatīva"

(Holandes skolvadības speciālistu atziņa).

Atbildiet!

- √ Kuri skolas darbības aspekti ir spēcīgāk attīstīti un kādas mūsu skolas kvalitātes ir atzinusi sabiedrība?

√ Ko skola šodien piedāvā saviem audzēkņiem?	√ Ko skola var piedāvāt tuvāko gadu laikā?
--	--

*Piemēram:*

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mācību stundu kvalitāti.</li> <li>• Individuālo pieeju skolēniem.</li> <li>• Plašas iespējas nodarboties ar māksliniecisko pašdarbību (...)</li> <li>• Papildus mācību paraugplānam ... mācību priekšmetus.</li> <li>• Labu skolas bibliotēku.</li> <li>• Skolēnu drošību skolā.</li> <li>• .....</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sadarbību ar tālākās izglītības iestādēm.</li> <li>• Sadarbību ar citu valstu skolām, tai skaitā skolēnu un pedagogu apmaiņas ...</li> <li>• .....</li> </ul> |
|---|--|

- √ Vai skola pietiekoši ir spējusi sevi pārstāvēt (reklamēt): sludinājumi, apraksti laikrakstos, skolas avīze, delegāciju pieņemšana, semināru organizācija, atvērto durvju dienas, piedāvājumi organizācijām, vecākiem ...

"Atveriet savas skolas logus un ieklausieties sabiedrības balsīs. Apzinieties, ka skolēni un vecāki faktiski ir jūsu klienti"

Holandes skolvadības speciālistu atziņa).

Atbildiet:

- ✓ Kāds ir mūsu audzēkņu kontingents?
- ✓ Kādas ir mūsu skolēnu nākotnes izredzes?
- ✓ Kas ir svarīgs skolēniem, vecākiem un kāda ir mūsu darba kvalitāte, runājot par šiem aspektiem?
- ✓ Kāda veida izglītība iegūs lielākās daļas skolēnu un vecāku atsaucību?
- ✓ Kas mums jādara šo skolēnu labā?
- ✓ Kāda tipa skola mēs vēlamies būt?
- **Konkurence lēnām ienāk arī izglītības sistēmā.** Pakāpeniski sāk veidoties savdabīgs izglītības tirgus. Skolēni un vecāki iespēju robežās daudz rūpīgāk nekā agrāk izvēlas skolas. Sevišķi vidusskolas posmā. Tāpēc

Atbildiet!

- ✓ Kādi ir mūsu konkurenti?
- ✓ Ko viņi gatavojas ieviest nākotnē? Kad tas notiks?

**Veidojot stratēģiskās darbības modeli, domājiet par to**

(skat. M. Porteru):

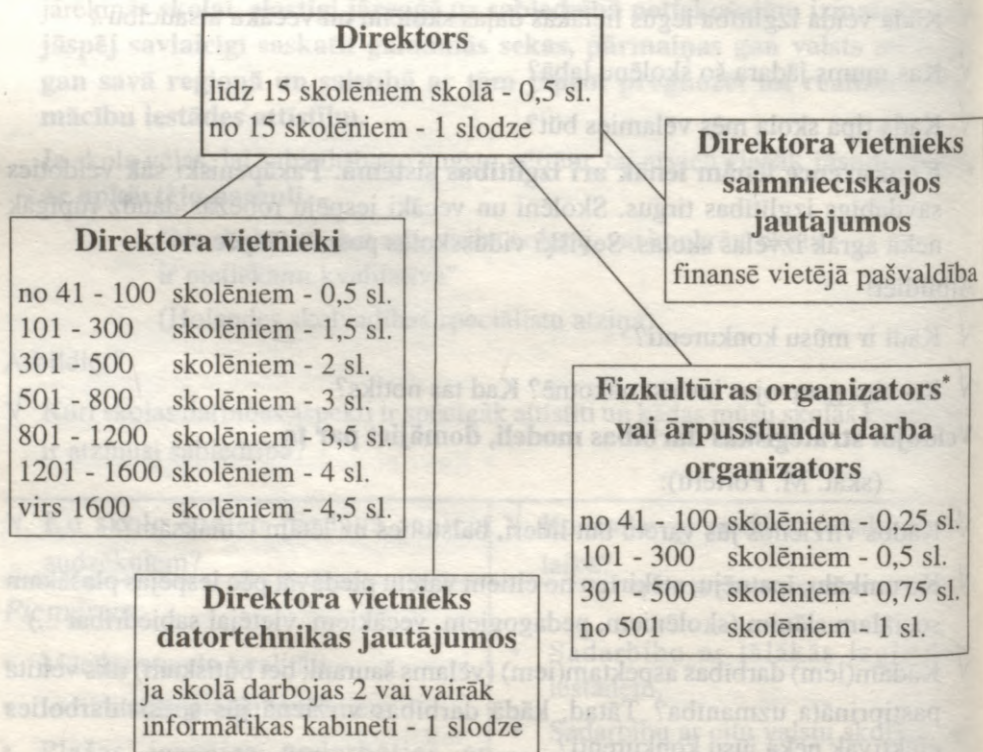
- ✓ Kādos virzienos jūs varētu būt līderi, balstoties uz lētām izmaksām?
- ✓ Ko unikālu, īpatnēju, atšķirīgu no citiem varētu piedāvāt pēc iespējas plašākam sociālam slānim (skolēniem, pedagogiem, vecākiem, vietējai sabiedrībai ...)
- ✓ Kādam(iem) darbības aspektam(iem) (vēlams šauram, bet būtiskam) tiks veltīta pastiprināta uzmanība? Tātad, kādā darbības virzienā jūs spēsīt darboties efektīvāk nekā jūsu konkurenti?
- **Prognozēšana vienmēr sastāv no pieņēmuma par nākotni.** Pieņēmumu pamatotība ir atkarīga no izmantotās, analizētās aktuālās informācijas, tās daudzveidības, objektivitātes. Tāpēc pirms perspektīvās darbības programmas izveides proties kopumā atbildēt uz sekojošiem jautājumiem:
  - ✓ Kur jūs atrodaties pašlaik? ("Atcerieties, ka iekšējā analīze nozīmē - ielūkošanās savas skolas iekšienē no ārpuses").
  - ✓ Kur jūs vēlaties nokļūt?
  - ✓ Kā jūs plānojat tur nokļūt?
  - ✓ Vai tas ir tā vērts?

## 3.2. Skolas direktors un vietnieki.

PAMAT-  
NOSACĪJUMI  
SKOLAS  
VADĪBAS  
STRUKTŪRAS  
IZVEIDEI

Skolas kolektīva darbība, tā veiksmes lielā mērā ir atkarīga no tā, kas to vada - kāds ir direktors un viņa vietnieki, kāda ir viņu profesionālā kompetence, kā viņi prot savstarpēji sadarboties, kā kopīgi prot virzīt kolektīva attīstību.

Skolas vadības vispārējo struktūru nosaka pastāvošā likumdošana, konkrēti - Instrukcija par valsts budžeta finansējamo pedagoģisko darbinieku likmju skaita aprēķināšanu. Tajā, atkarībā no skolēnu skaita skolā, tiek paredzēts noteikts direktoru vietnieku slodžu apjoms (1).



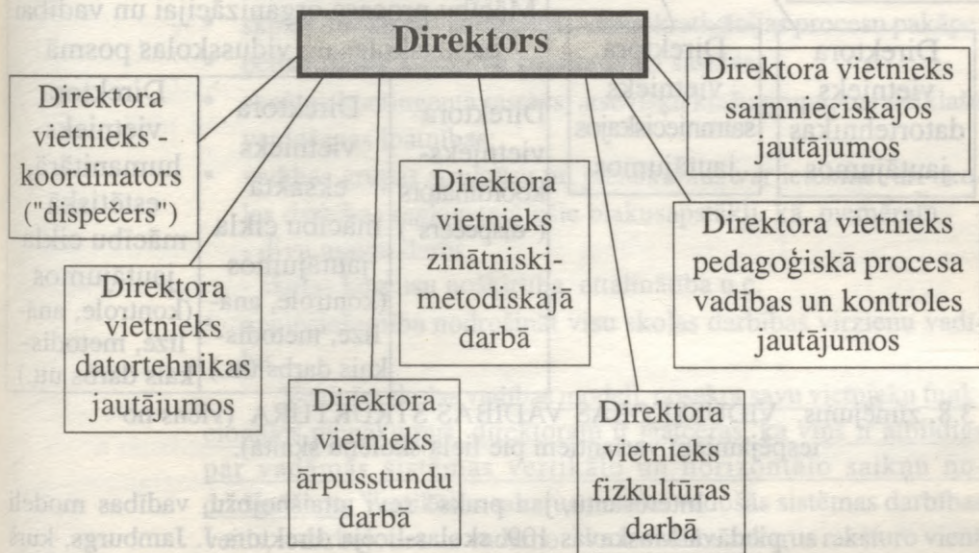
## 3.5. zīmējums. SKOLAS VADĪBAS VISPĀRĒJĀ STRUKTŪRA.

Katras skolas direktoram ir dota zināma rīcības brīvība, jo Nolikumos par sākumskolu, pamatskolu, kā arī vidusskolu ir fiksēts: "Skolas direktoram ir tiesības patstāvīgi veidot savas mācību iestādes štatu sarakstu iedalītā algu fonda ietvaros, ievērojot amatu likmes" (3). Tāpēc arī "direktoru vietnieku kompetenču sadali, risinot mācību un audzināšanas jautājumus, nosaka direktors ar pavēli" (4).

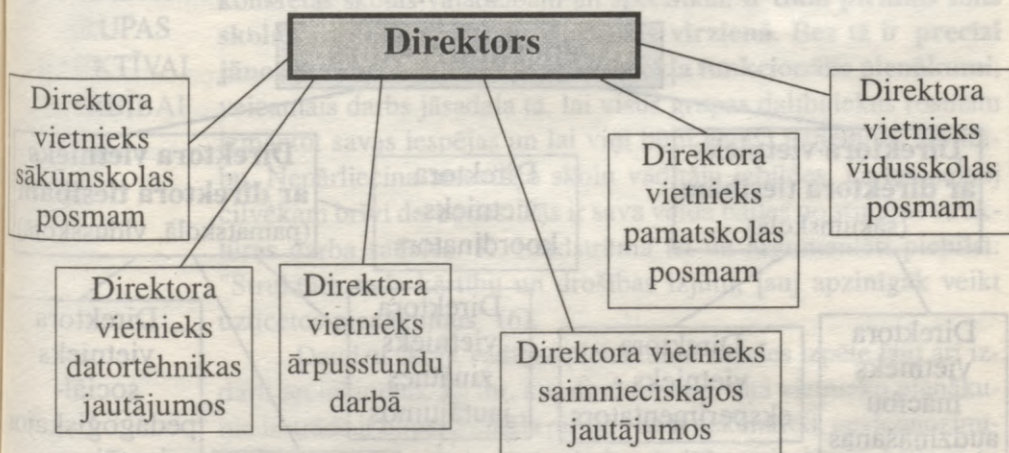
\* LR Izglītības un zinātnes ministrijas rīkojumā Nr 182 un Nr. 431 nav paredzēta fizikultūras organizatora vai ārpusstundu darba organizatora štata vienība (2).

**SKOLAS  
VADĪBAS  
STRUKTŪRU  
MODEĻI**

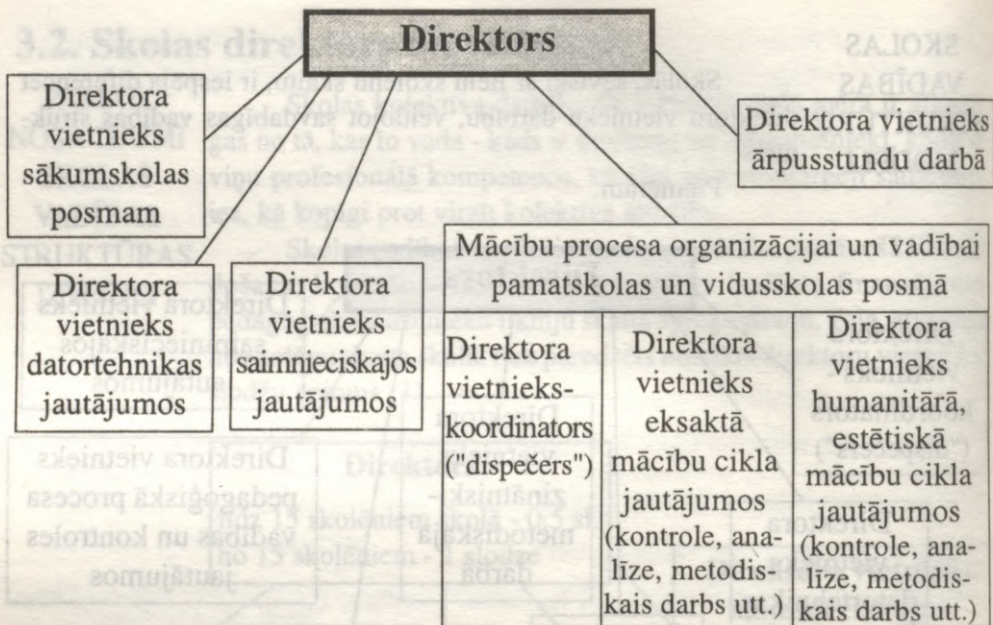
Skolās, sevišķi ar lielu skolēnu skaitu, ir iespēja diferencēt direktoru vietnieku darbību, veidojot savdabīgas vadības struktūras. Piemēram.



3.6. zīmējums. SKOLAS VADĪBAS STRUKTŪRA (viens no variantiem pamatskolā vai vidusskolā).

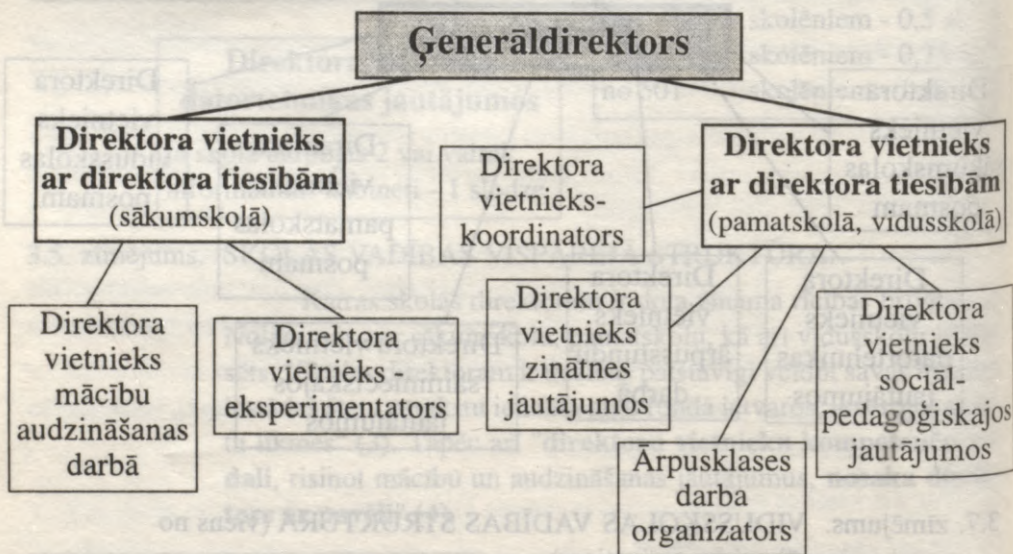


3.7. zīmējums. VIDUSSKOLAS VADĪBAS STRUKTŪRA (viens no iespējamiem variantiem).



3.8. zīmējums. VIDUSSKOLAS VADĪBAS STRUKTŪRA (viens no iespējamiem variantiem pie liela skolēnu skaita).

Interesantu, jau praksē sevi attaisnojošu, vadības modeli piedāvā Maskavas 109. skolas-liceja direktors J. Jamburgs, kurš uzsver domu, ka, mainot izglītības saturu, dažādojot mācību metodes, formas, paņēmienus, vienlaicīgi jāpilnveido vadības darbs, jākorrigē vadības struktūra. "Aizdomājoties par skolas nodrošinājumu ar kvalitatīviem kadriem, mēs nenovēršami pārgājām no saturisku problēmu risinājuma pie vadības problēmām" (5).



3.9. zīmējums. MASKAVAS 109. VIDUSSKOLAS-LICEJA VADĪBAS STRUKTŪRA (saīsinātā variantā) (5).

### Skolas vadības struktūru nosaka:

- skolēnu skaits, tam atbilstoši paredzētais vadības slodžu daudzums;
- skolas administrācijas kompetence vadības darbā un tās vēlme nodrošināt ne tikai skolas funkcionēšanu, bet meklēt skolas attīstības jaunus modeļus;
- skolas direktora vadības stils; demokratizācijas procesu pakāpe;
- pedagoģiskā kolektīva kvalitatīvais sastāvs;
- skolēnu kontingenta sastāvs; atsevišķu klašu grupu, paralēlklāšu veidošanas īpatnības;
- vadības grupas struktūru un pienākumus var ietekmēt arī skolas darbības reglamentējošie blakusapstākļi, kā, piemēram,
  - divu maiņu darbs,
  - skolas korpusu nošķirtība, attālinātība u.c.
- nepieciešamība nodrošināt visu skolas darbības virzienu vadību.

Veidojot skolas vadības modeli, nosakot savu vietnieku funkcionālos pienākumus, direktoram ir jāatceras, ka viņš ir atbildīgs par vadāmās sistēmas vertikālo un horizontālo saikņu nodrošināšanu. Vertikālos sakarus nosaka vadošās sistēmas darbības veids, iedarbojoties uz vadāmo. Horizontālos sakarus raksturo vienā un tajā pašā vadības līmenī atrodošos komponentu darbības saskaņotība.

### NOSACĪJUMI VADĪBAS GRUPAS EFEKTĪVAI DARBĪBAI

**Pārdomātas vadības struktūras izveide**, pilnībā atbilstošas konkrētās skolas vajadzībām un specifikai, ir tikai pirmais solis skolas vadības efektīvas darbības virzienā. Bez tā ir precīzi jānosaka katra vadības grupas locekļa funkcionālie pienākumi; veicamais darbs jāsadala tā, lai visus grupas dalībniekus rosinātu izmantot savas iespējas un lai viņi būtu gatavi uzņemties atbildību. Nepārlicina atsevišķo skolu vadītāju iebildes, ka tas neļauj cilvēkam brīvi darboties. Tās ir sava veida bailes no stingras struktūras darba sadales. K. Lindstrēma īsi un argumentēti piebilst: "Struktūra rada kārtību un drošības izjūtu, ļauj apzinīgāk veikt uzticētos pienākumus" (6).

Daudzu skolu vadības pienākumu sadales izpēte ļauj arī izdarīt secinājumus, ka tur, kur direktora un viņa vietnieku pienākumu izstrādē ir bijusi formāla pieeja - tie ir nekonkrēti, neviennozīmīgi izprotami, neaptver visus skolas darbības virzienus. Līdz ar to vadības praktiskajā darbībā nav sistēmas, bieži tiek piemirstas būtiskas lietas, savlaicīgi netiek atklātas problēmas un prognozēts to risinājums. Viens no veiksmīga darba priekšnosacījumiem - precīzi zināt savus pienākumus un tiesības. Nolikumos par sākum-

skolu, pamatskolu un vidusskolu ir ieskicēti skolas direktora atsevišķi pienākumi, kas ir tikai neliela daļa no visa veicamā. 1991. gadā izdotajā normatīvo aktu krājumā ir iekļauti vispārīzglītojošo skolu ārpusstundu darba organizatoru un klašu audzinātāju darba noteikumi. 1995. gada novembrī IZM tikai vēl apspriešanai piedāvāja vispārīzglītojošo skolu direktora vietnieka mācību audzināšanas darbā darba noteikumu projektu. Tāpēc sekojošā vispārīzglītojošo skolu direktoru un viņu vietnieku pienākumu sadales varētu būt nevis kā viņu darbību reglamentējošs, bet gan kā metodisks materiāls, kuru vēlams arī pārdomāti pielietot. Tas palīdzēs katram apzināties viņam atvēlēto lomu.

**VISPĀR-  
IZGLĪTOJOŠO  
SKOLU  
DIREKTORU  
FUNKCIO-  
NĀLIE  
PIENĀKUMI**

**1. Skolas vadības darbu nosaka:** Latvijas Republikas Satversme, Latvijas Izglītības likums, Valdības un Izglītības un zinātnes ministrijas lēmumi un rīkojumi par skolu darbu.

**2. Skolas vadības dokumentu izstrāde un akceptēšana.**

- Skolas Statūtu, Nolikumu, mācību plāna, tarififikāciju, iekšējo kārtības noteikumu, dienesta instrukciju, uzņemšanas noteikumu vidusskolā, skolas darba plāna, attīstības programmas projektu, piemaksas pedagogu pamatalgai utt.

**3. Personāla jautājuma risinājums.**

- Plāno un realizē perspektīvo skolas nodrošinājumu ar personālu;
- nodrošina pareizu personāla izvietojumu;
- veido pedagogu rezerves datu bāzi, nepieciešamības gadījumā prot to elastīgi izmantot;
- pieņem darbā un atbrīvo no darba pārziņā esošo personālu; slēdz ar pedagogiem un palīgpersonālu terminētos darba līgumus;
- nosaka administratīvā, pedagogiskā un palīgpersonāla darba pienākumus Skolas nolikuma ietvaros;
- vada, koordinē administrācijas grupas darbu;
- iesaista pedagogus vadības darbā (deleģē vadības funkcijas);
- rada apstākļus pedagogu radošai izaugsmei, pedagogisko jautājumu un eksperimentu īstenošanai;
- apbalvo un ieteic apbalvošanai un prēmēšanai augstākstāvošajām iestādēm un sadarbības partneriem (firmām, akciju sabiedrībām u.c.) skolotājus un citus skolas darbiniekus par izcīlību darbu; savu tiesību apjomā uzliek sodus.

**4. Skolas saimnieciski-finansiālās darbības nodrošinājums.**

- Sastāda izdevuma tāmes projektu nākamajam gadam un iesniedz pašvaldībā;

- piedalās budžeta projekta apstiprināšanā pašvaldības finansu komisijā un tā apstiprināšanā pilsētas (pagasta) domē;
- atbild par apstiprināto līdzekļu izlietošanu atbilstoši izdevumu tāmei, kā arī par speciālo līdzekļu racionālu izmantošanu;
- seko skolas grāmatvedības uzskaitē atbilstoši Finanšu ministrijas apstiprinātajām instrukcijām;
- nepieciešamības gadījumā slēdz sadarbības līgumus ar valsts iestādēm, uzņēmumiem, akciju sabiedrībām, privātfirmām, privātpersonām, sabiedriskām organizācijām u.tml.

#### **5. Sadarbības veicināšana ar skolas padomi, pašvaldību, skolu valdi, arodbiedrību, ārpusskolas mācību iestādēm.**

- Savlaicīgi un precīzi iesniedz atskaites, informācijas vietējai pašvaldībai, Skolu valdei, Valsts izglītības inspektoram;
- saskaņo darbu starp administrāciju un arodbiedrību;
- koordinē skolas padomes darbu;
- piedalās Skolas valdes rīkotajos pasākumos; informē Skolu valdi par izmaiņām pedagoģiskā procesa organizācijā;
- kopā ar pašvaldību atbild par mikrorajonā dzīvojošo bērnu skolas apmeklētību, pievešanu skolai;
- uztur pastāvīgu saikni, saskaņo darbību ar pirmskolas mācību iestādēm, mūzikas, mākslas skolām, Jaunrades centriem;

#### **6. Lietvedības organizācija un uzraudzība.**

- Savlaicīgi noformē skolas pamatdokumentācijas pieprasījumus;
- pieprasa, uzskaita un atskaitās par izglītības dokumentiem (apliecībām par pamatskolu, atestātiem par vidējo izglītību);
- atbild par skolēnu personu un personāla kadru lietām; skolēnu kustības dokumentu kārtošanu;
- nodrošina skolā ienākošo un izejošo dokumentu reģistrāciju; izziņu un pavēļu noformēšanu;
- izveido un veic skolas arhīva uzraudzību.

#### **7. Skolas materiālās bāzes saglabāšana, atjaunināšana, pilnveidošana.**

- Plāno kapitālo remontu, rekonstrukciju darbus saskaņā ar attiecīgo pašvaldību (vismaz gadu uz priekšu);
- nosaka darbinieku personālo atbildību par viņu rīcībā esošajiem materiāli-tehniskajiem līdzekļiem;
- regulāri seko skolas, mācību kabinetu (klašu) materiāli tehniskās, metodiskās bāzes saglabāšanai un pilnveidei kopumā;
- nodrošina materiāli tehniskās bāzes efektīvu un pedagoģiski mērķtiecīgu izmantošanu mācību un audzināšanas procesā;

- vada (virza) skolas apkārtnes labiekārtošanu.

### **8. Skolēnu un personāla veselības aizsardzības nodrošinājums.**

- Stimulē regulāru medicīnisko apskāšu norisi;
- kontrolē koriģējošās vingrošanas, pareizas skolēnu izsēdināšanas; pieļaujamās skolēnu slodzes, sadzīves apstākļu internātā nodrošinājumu;
- nodrošina sanitāri higiēniskā režīma, darba drošības, ugunsdrošības noteikumu izpildi;
- pārrauga mācību iestādes pašapkalpošanas darbu un dežūras;
- virza pilnvērtīgas ēdināšanas praktisko jautājumu risinājumu;
- veido sadarbību ar vietējo medicīnisko dienestu, rajona pediatru, bērnu psihiatru, vides veselības centru, medicīniski pedagoģisko komisiju, vecākiem.

### **9. Pedagoģiskā procesa vadība.**

- Kontrolē un analizē mācību plānu un standartu izpildi \_\_\_\_\_ (konkrētos mācību priekšmetos);
- izvērtē un apstiprina eksāmenu materiālus (saistībā ar instrukcijām);
- vada izlaiduma eksāmenu sesijas;
- organizē un vada pedagoģiskās padomes sēdes;
- organizē apspriedes pie vadības;
- kopā ar vadības grupu veido vienotu sistematizētu informācijas bāzi par pedagoģiskā procesa rezultātiem.

### **10. Sadarbība ar skolēniem.**

- Pārzina, atbalsta, veicina skolēnu pašpārvaldes darbu;
- nodrošina informācijas novadišanu par augstskolām, vidējām speciālajām mācību iestādēm, arodskolām un tur esošajiem uzņemšanas noteikumiem;
- kopā ar darbā iekārtošanas biroju sniedz informāciju par darbā iekārtošanās jautājumiem, palīdz audzēkņiem iekārtoties darbā vasaras mēnešos.

**VISPĀR-IZGLĪTOJOŠO SKOLU** 1. **Normatīvo dokumentu, pedagoģiskās padomes sēžu lēmumu izpildes nodrošinājums.**

**DIREKTORU VIETNIEKU MĀCĪBU-AUDZINĀŠANAS DARBĀ** • Personīgi atbild par pavēļu, rīkojumu, lēmumu izpildi saistībā ar pedagoģiskā procesa organizācijas, vadības jautājumiem un attiecīgiem skolas pedagoģiskās padomes sēžu lēmumiem; • sastāda atskaites, pārskatus par mācību-audzinašanas darba jautājumiem.

**FUNKCIONĀLIE PIENĀKUMI** 2. **Pedagoģiskā procesa organizācija un tās koriģēšana.**

- Piedalās pedagoģisko darbinieku izvietojumā;
- piedalās (vada) skolas mācību plāna izstrādē;
- veido pedagoģisko darbinieku slodžu projektu;
- veic klašu komplektēšanu (piemēram 1., 10. kl.);
- balstoties uz skolas mācību plānu, sastāda tarifkācijas;
- mācību stundu, ārpusklases nodarbību sarakstus;
- nepieciešamības gadījumā veic izmaiņas tarifkācijā, mācību stundu sarakstā, nodrošina mācību stundu aizvietošanu, to uzskaiti;
- organizē māj mācību un mājas apmācību;
- virza skolēnus uz medicīniski pedagoģiskajām komisijām;
- kārtro dokumentāciju par audzēkņu atbrīvošanu no izlaiduma eksāmeniem;
- sastāda konsultāciju, ieskaišu, noslēguma kontroldarbu, eksāmenu, papildnodarbību grafikus;
- organizē Izglītības un zinātnes ministrijas, Skolu valdes noteiktos pārbaudes darbus;
- rīko eksāmenu sesiju; nodrošina eksāmenu norisi papildtermiņos;
- plāno vasaras mācību darbu; nozīmē rudens pārbaudījumu darbus;
- rada apstākļus bērnu sagatavošanai skolai;
- uztur saikni ar skolas grāmatvedi.

3. **Pedagoģiskā procesa vadība.**

- Kontrolē un analizē mācību plānu un standartu izpildi ..... (konkrētos mācību priekšmetos);
- savlaicīgi diagnosticē skolēnu sagatavotības līmeni eksāmeņiem (konkrētos mācību priekšmetos), koriģē tālāko darbību;
- organizē profilaktisko kontroli klasēs (priekšmetos), kur no-mainījušies mācību priekšmetu skolotāji;
- seko 1., 5., 10. klašu audzēkņu adaptācijas gaitai, risina

- pedagoģiskā procesa organizācijas pēctecības problēmas;
- vāc, apkopo un analizē informāciju (savas kompetences ietvaros) par pedagoģiskās padomes sēdēs, apspriedēs pie direktora izskatāmajiem jautājumiem;
- nodrošina atkārtotās kontroles sistemātisku un kvalitatīvu norisi;
- pēta, analizē pulciņu un fakultatīvu darbu;
- kontrolē, kā skolēni apmeklē mācību nodarbības;
- virza mācību olimpiāžu norisi skolā, koriģē pedagogu darbību skolēnu sagatavošanai rajona un republikas posma olimpiādēm; apkopo un analizē skolēnu sniegumu II un III posma mācību olimpiādēs un konkursos;
- kontrolē skolas pamatdokumentācijas (klašu, pulciņu, fakultatīvu, skolēnu sekmju kopsavilkumu žurnālu) aizpildes kvalitāti;
- kopā ar skolas direktoru veido vienotu, sistematizētu informācijas bāzi par pedagoģiskā procesa rezultātiem;
- iesniedz priekšlikumus skolas direktoram par piemaksām skolotājiem pie pamatalgām.

#### **4. Pedagogu tālākizglītības stimulēšana.**

- Informē par rajonā un republikā notiekošajiem tālākizglītības kursiem, semināriem;
- stimulē pedagogu papildizglītības darbu;
- veido informatīvo metodisko bāzi pedagogu pašizglītībai;
- rosina pedagogus plašam izvēles un profilkursu piedāvājumam;
- virza eksperimentālo darbu jaunu darba formu un metožu ieviešanā; stimulē skolotāju radošo darbību;
- organizē lekcijas, seminārus, praktikumus utt. par aktuāliem pedagoģiskā procesa organizācijas un vadības jautājumiem;
- vada metodisko komisiju (katedru), interešu un radošo grupu darbu;
- organizē pedagogu pieredzes apmaiņas;
- nodrošina metodisko palīdzību jaunajiem speciālistiem;
- gatavo atsevišķas (savas kompetences ietvaros) zinātniski metodiskās pedagoģiskās padomes sēdes.

#### **5. Sadarbība ar skolēniem.**

- Informē audzēkņus par izmaiņām mācību procesa organizācijā, par noslēguma pārbaudes darbiem, eksāmeniem utt.
- atbalsta, konsultē skolēnu pašpārvaldes attiecīgās komisijas (grupas), iesaista audzēkņus aktuālu mācību procesa organizācijas jautājumu risinājumā;

- organizē skolēnu interešu izzināšanu, vēlmju, spēju īstenošanai;
- regulē audzēkņu mācību slodzi; nodrošina skolēnu mācību darbības pareizu novērtējumu;
- stimulē skolēnu piedalīšanos mācību olimpiādēs, konkursos, viktorinās, skatēs; veikt zinātnisko, pētījumu darbu.

## 6. Sadarbība ar vecākiem.

- Informē par skolēnu mācību darbības rezultātiem, par Izglītības un zinātnes ministrijas, Skolu valdes izdotajām pavēlēm un rīkojumiem par pedagoģiskā procesa organizāciju, skolēnu pārcelšanu, pielaišanu un atbrīvošanu no eksāmeņiem u.tml.;
- saistībā ar medicīnisko apskāšu rezultātiem sniedz informāciju par mācību iestādēm, kur var mācīties bērni ar noteiktiem veselības traucējumiem;
- veic individuālo darbu ar vecākiem par bērnu nosūtīšanu uz medicīniski pedagoģiskajām komisijām;
- apkopo, novada pedagoģiskajam kolektīvam vecāku priekšlikumus;
- konsultē viņus par mācību procesa organizācijas jautājumiem.



Jebkura darba kvalitatīva izpilde ir atkarīga ne tikai no darbinieka profesionālās kompetences, kā arī vēlmes to godprātīgi veikt, bet arī no apstākļiem, kādos iznāk darboties. Tāpēc **skolas direktoram pastāvīgi jāstrādā, lai iespēju robežās tiktu radīti vietniekiem apstākļi savu pienākumu veiksmīgai izpildei** (atsevišķa darba telpa, telefons, kompjūteru izmantošanas iespējas pedagoģiskā procesa rezultātu apstrādei, materiālu pavairošanas nodrošinājums, iespējas piedalīties rajonā un republikā organizētajos tālākizglītības pasākumos, kā arī apgūt pieredzi citās mācību iestādēs utt.). Direktoru vietniekiem to ir jāprot novērtēt un savukārt jāveicina labvēlīgi apstākļi skolotāju darbam (optimāls stundu saraksts, iespējas apmeklēt kursus, mācīties maģistratūrā, jebkurā laikā saņemt metodisko atbalstu utt.).

Skolas **direktoram** kā vadības grupas līderim ir **jānodrošina visas grupas efektīva darbība kopumā**. Viņš ir atbildīgs par to, lai:

- 1) visi grupas locekļi apzinātos kopīgos mērķus;
- 2) darbs būtu organizēts tā, ka ikvienam iespējams strādāt efektīvi un tajā pašā laikā veidot biedriskas, draudzīgas savstarpējās attiecības;
- 3) tiktu konkretizēti visi darba ierobežojumi, t.i. finanses, likumdošana, iepriekš pieņemtie lēmumi, organizācijas stratēģija utt., kā arī iespējamās sekas, ja šie ierobežojumi netiktu ņemti vērā;

- 4) ar pastāvošās analīzes palīdzību nemitīgi pilnveidotu darba metodes;
- 5) līderis reprezentētu grupu, jo viņš vienlaikus ir iestādes pārstāvis;
- 6) konstruktīvi atrisinātu visus konfliktus, kuri rodas grupā;
- 7) saņemtu atbalstu tie grupas locekļi, kuriem tas nepieciešams (6).



**Kolektīva ritmisku, motivētu darbību var nodrošināt savos uzskatos un darbībā vienota vadības grupa.** Direktora un viņa vietnieku augsta saskarsmes kultūra, savstarpējā lietišķā uzticēšanās un sadarbība veicina gan labvēlīga psiholoģiskā klimata veidošanos (uzturēšanu) skolā, gan piešķir skolotāju darbībai stabilitāti, saskaņotību, pārliecinātību par izvēlēto darbības veidu, formu, paņēmieni pareizību. Risinot sarežģītas vadības problēmas, vērtējot padagogu un audzēkņu darba rezultātus, veidojot skolas attīstības modeļus utt., vadības grupas locekļu starpā var rasties domstarpības, dažādi viedokļi, komunikācijas psiholoģiskās barjeras. Tādās situācijās direktoram (var būt arī kādam no vietniekiem - atkarībā no situācijas) ir jāprot ātri atjaunot vēlamo psiholoģisko pozīciju - pozīciju "blakus" - otra cilvēka respektēšanas, cieņas izrādīšanas pozīciju. Šajā psiholoģiskajā izkārtojumā partneri kontaktējas kā līdzvērtīgas personības, ņem vērā viens otra intereses, emocijas, abas puses cenšas atrast apmierinošu problēmas atrisinājumu (7).

Arī komunikācijas psiholoģiskās barjeras (izvairīšanās, nesapratne, autoritāte) nav fatālas, tās ir iespējams pārvarēt un, ejot pie skolotājiem, audzēkņiem, vecākiem, sabiedrības viedoklim jābūt vienotam. **Skolas vadībai jābūt domubiedru kopai ar vienotu platformu.** Tāpēc skolas direktoram ar lielu atbildību ir:

- jāizvēlas savi vietnieki vai arī
- nepieciešamības gadījumā "jāslīpē", "jāspodrina" sava vadības grupa kopumā, gan tās atsevišķi locekļi.

## DARBĪGAS UN ATZĪTAS VADĪBAS GRUPAS IZVEIDES NOSACĪJUMI

Izvēloties pedagogus vadības darbam, darbam ar cilvēkiem un darbam komandā, jāizvērtē:

- **Vai pedagogs varēs veikt vadošu darbu** - vai viņš spēs uzklaut, ietekmēt un vadīt citus cilvēkus. Tas savukārt ir atkarīgs no tā:
  - vai pedagogs vispār ir autoritāte kolektīvā?
  - vai viņš ir labs speciālists; vai savā darbā ir paraugs skolotājiem un skolēniem?
  - vai viņam ir vēlēšanās ieņemt vadošu darbu?
  - vai viņš prot strādāt ar cilvēkiem (būt objektīvs, labvēlīgs un





## Izmantotie literatūras avoti.

1. 11.09.95. LR Izglītības, kultūras un zinātnes ministrijas rīkojums Nr. 431 mašīnrakstā.
2. 04.04.95. LR Izglītības un zinātnes ministrijas rīkojums Nr. 182 //Izglītība un Kultūra 06.04.95.
3. Nolikums par pamatskolu. //Normatīvo aktu krājums -R.: IZM, 1991.
4. Instrukcija pār valsts budžeta finansējamo pedagoģisko darbinieku likmju skaita aprēķināšanu -R.: IZM 1994. mašīnrakstā.
5. Ямбург Е.А. Эта скучная наука управления -М.: АПП ЦИГП 1992.
6. Lindstrēma K. Kā strādāt kolektīvā, lai netraucētu cits citam. //Alter Ego, Nr.2 - 1991; Nr.2,3 - 1992.
7. Omārova S. Cilvēks runā ar cilvēku (saskarsmes psiholoģija) -R.: 1994. -62 lpp.



## Ieteicamā literatūra.

1. Kolemens R., Berijs G. Uzmanību menedžeri, 525 ieteikumi jums. -R.: Zvaigzne ABC, 1995.
2. Lindstrēma K. Kā strādāt kolektīvā, lai netraucētu cits citam. //Alter Ego, Nr.2 - 1991; Nr.2,3 - 1992.
3. Normatīvo aktu krājums. -R.: IZM, 1991.  
(- Deviņgadīgās vispārizglītojošās skolas Nolikums.  
- Latvijas Republikas vispārizglītojošās vidusskolas Nolikums.  
- Klases audzinātāja darba noteikumi.  
- Vispārizglītojošās vidusskolas direktora vietnieka ārpusstundu darbā darba noteikumi.)
4. Latvijas Republikas Izglītības un Zinātnes Ministrijas rīkojums Nr.182 04.04.95. "Par vispārizglītojošo skolu mācību priekšmetu, kursu un stundu paraugplāna 1995./96. m.g. apstiprināšanu un no valsts budžeta apmaksājamo stundu skaita un likmju aprēķināšanu." //Izglītība un Kultūra, 1995. gada 6. aprīlī.
5. Ямбург Е.А. Эта скучная наука управления -М.: АПП ЦИГП 1992.

### 3.3. Darbs ar pedagoģisko personālu.

#### DARBS AR PEDAGO- ĢISKO PERSONĀLU MĀCĪBU IESTĀDĒ

Jebkurā sabiedrībā panākumus darbā lielākoties var gūt pedagogi ar augstu pašapziņu. Pēc vispārpieņemtas psihologu atziņas tie ir tādi, kuri:

- uztver sevi kā pozitīvu personību,
- izprot un pieņem savu spēku un attīstības iespējas,
- balstās uz ticību un pašpaļāvību savām spējām,
- izprot ierobežojumus,
- pieņem emocionālās dzīves norises un vietu pasaulē,
- saskata savu potenciālu un esošo vērtību nozīmi.

Šiem pedagogiem parasti ir izteikta motivācija tālākizglītībai, pastāvīga vajadzība pēc pašrealizācijas. Bet blakus šiem skolotājiem darbojas arī citi:

- rutinētie, pēc inerces strādājošie pedagogi, iestiguši savās veicajās patiesībās,
- apzinīgie, biklie, kuri augstu rezultativitāti spēj sasniegt tikai kāda vadībā,
- "izdegušie", ticību un ieinteresētību zaudējušie kaut ko būtiski mainīt gan savā, gan visas skolas darbā,
- jaunie - pārmaiņas alkstošie, vēlmju un meklējumu vadīti strādāt netradicionāli, bet bieži, pārvērtējot savus spēkus un iespējas, neizprotot ierobežojumus, nonāk pretrunā ar savu un citu "es".

Te vietā ir atcerēties, **ka katram cilvēkam ir neierobežots iespēju potenciāls, lai mainītos, pārveidotos, attīstītu savu personību. Tāpēc skolas vadības uzdevums ir radīt apstākļus visu pedagogu iekšējā potenciāla izpausmēm, garīgajai izaugsmei. Pats galvenais - veidot vajadzību pēc pašrealizācijas.** "Cilvēka vajadzību hierarhijas virsotnē ir tas, ko sauc par vajadzību pēc pašrealizācijas. Tā ir vajadzība pēc savu iespēju īstenošanas, pastāvīgas sevis pilnveidošanas, būt radošam vārda visplašākajā nozīmē" (1).

Neapšaubāmi - skolas vadības darba ar pedagoģisko personālu reālajam līmenim vajadzētu būt par vienu no svarīgākajiem skolas darba novērtējuma virzieniem, jo "ja skolas iekšējā vadība nodrošina mācību audzināšanas sistēmas funkcionēšanu, tās šodien, tad metodiskais darbs (darbs ar pedagoģisko personālu) nodrošina tās attīstību - tās rītdienu" (2). Skolas direktoram un vietniekam ne tikai jāapzinās darba ar pedagoģisko personālu loma, bet savas darbības centrā jāizvirza tā zinātniskā analīze un praktis-

kais pielietojums. **Organizējot darbu ar pedagoģisko personālu, virzībai jābūt uz to, kā veidojas cilvēka karjera, nevis kādā veidā sagatavojami pedagogi, lai viņi būtu labi skolotāji** (3). Katrs skolotājs ir individualitāte, un ja viņš prot mērķtiecīgi veidot savu karjeru un skolas vadība rada tam atbilstošus apstākļus, sistemātiski atbalsta un stimulē skolotāja tālākvirzību, ieguvēji būs visi - gan pedagogs pats, gan audzēkņi, gan skolas kolektīvs kopumā. Jāpiekrīt Mišela de Monteņa savulaik izteiktajai domai, ka "nevienu nevar piespiest pilnveidoties ne ar pierunāšanu, ne ar draudiem, ne ar hipnozi, ja viņam nav savu iekšējo stimulu." Līdz ar to skolas vadībai darbā ar pedagoģiskajiem kadriem ir jāaskata un jānodrošina saviem skolotājiem tieši šie iekšējie stimuli sevi urdīt, pilnveidot, veidot savu karjeru.

**Skolas metodiskā darba plānošanas un organizēšanas procesā jāizslēdz iespēja visu paveikt uz vietas. Svarīgi meklēt un atrast tieši tās darba formas, kuras dotu impulsu pašsaindētībai, noturīgu motivāciju gribēt un darīt pašam savās, jau tā neizmērojami stiepjāmā pedagoga iespēju robežās. Tāpēc arī šinī jomā skolas vadībai ir jāizstrādā nopietna stratēģija, kas virzīta uz nemitīgu, perspektīvu pedagoģiskā kolektīva, tā atsevišķu grupu un indivīdu izaugsmi. Nepieciešamības gadījumā izdarāmi elastīgi iekšējie pārkārtojumi. Piemēram, direktora vietnieka funkciju "pārdale", izveidojot darbam ar pedagoģisko personālu atsevišķu štata vienību; vai skolās ar lielu skolēnu skaitu - direktora vietnieku statusā iekļaut metodisko komisiju vadītājus (uz noteiktu darba slodzes daļu).**

## METODISKAIS DARBS SKOLĀ - VIENS NO PEDAGOGU TĀLĀK- IZGLĪTĪBAS POSMIEM

Veidojot sava personāla mācības stratēģiju un taktiku, jāapzinās, ka izplānotie pasākumi būs viens posms skolotāju vispārējā tālākizglītības procesā. Tas nedrīkst būt dublēts ar citiem.

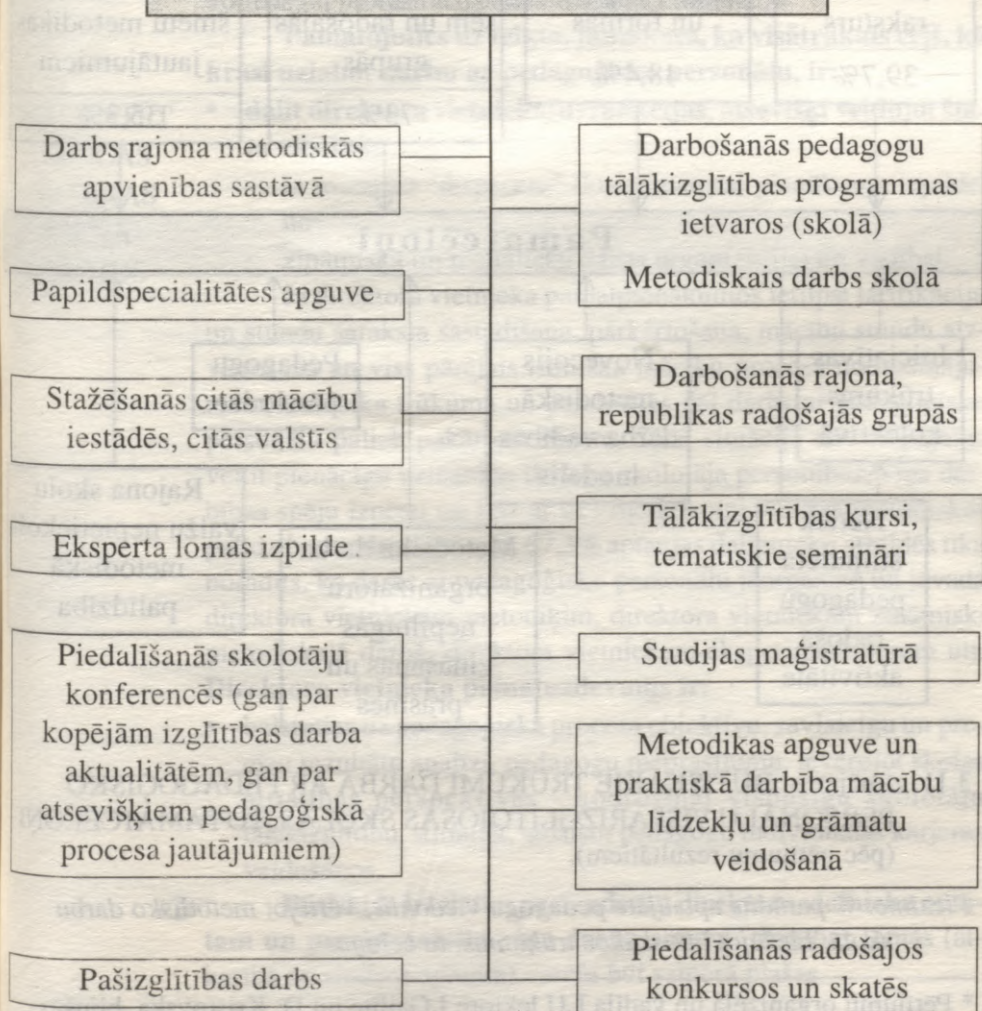
Šodien pedagogam sevis pilnveidošanai tiek piedāvāti dažādi varianti, tie jāsaista ar skolotāja interesēm, reālajām vajadzībām un iespējām. Pēdējās lielā mērā ir atkarīgas arī no skolas vadības. Katram tālākizglītības posmam ir savas priekšrocības. Arī skolā organizētajam darbam ar pedagoģisko personālu, jo:

- metodiskajam darbam skolā ir nepārtraukts, pastāvīgs - ikdienas raksturs,
- tālākizglītības un profesionālās meistarības paaugstināšana "neatruoti no ražošanas" visciešākajā veidā saista metodiskā darba saturu un raksturu ar mācību procesa reālajām problēmām, to risinājuma gaitu un rezultātiem,
- metodiskā darba organizatoriem skolā ir iespēja ilgstošākā laika posmā pētīt un izziņāt noteiktu pedagogu personības iezīmes, konkrētu darbību, lai varētu noskaidrot iespējamās nepilnības

un sniegt vajadzīgo palīdzību; līdzīgi arī - konstatēt un novērtēt progresīvās tendences, labāko, interesantāko pieredzi un pedagoģiskās novitātes - tādējādi vadot skolotāju karjeras veidošanos un nostiprināšanos,

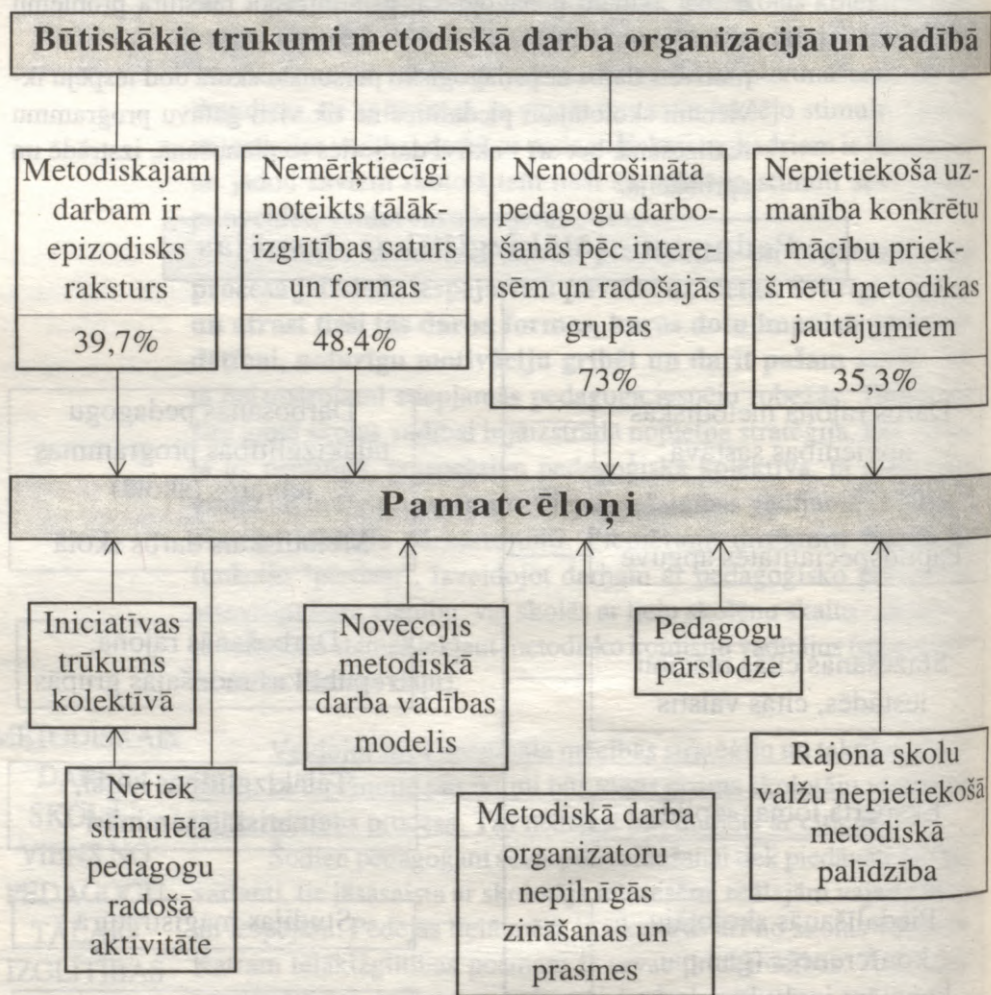
- metodiskais darbs skolā norit konkrētā darbīgā pedagoģiskajā kolektīvā, kura veselums ir labvēlīga augsne radoša, individuāla darba, aktuālu pedagoģiska, psiholoģiska rakstura problēmu risināšanai,
- motivēts darbs ar pedagoģisko personālu skolā dod iespēju ikvienam skolotājam piedalīties ne tik vien gatavu programmu realizēšanā, bet arī - aktīvi darboties to plānošanā, izstrādē un aprobācijā.

### Pedagogu tālākizglītības iespējas



3.10. zīmējums. PEDAGOGU TĀLĀKIZGLĪTĪBAS IESPĒJAS.

Diemžēl iepriekš minētās priekšrocības ne vienmēr tiek ievērotas un republikā veiktie pētījumi\*, kā arī metodiskā darba izpēte skolu akreditāciju gaitā ļauj izdarīt secinājumu, ka daudzus pedagogus neapmierina skolā organizētais metodiskais darbs. Tika mēģināts izzināt būtiskākos trūkumus darbā ar pedagoģisko personālu un noteikt to pamatcēloņus.



3.11. zīmējums. BŪTISKĀKIE TRŪKUMI DARBĀ AR PEDAGOĢISKO PERSONĀLU VISPĀRIZGLĪTOJOŠĀS SKOLĀS, TO PAMATCĒLOŅI (pēc pētījumu rezultātiem).

*Piezīme: % parādīts aptaujāto pedagoģu viedoklis, vērtējot metodisko darbu skolā, ranžējot būtiskākos trūkumus, to cēloņus.*

\* Pētījumu organizēja un vadīja LU lektore I.Gailite un D. Kristovska, bijušās LU Pedagoģijas fakultātes Vadības skolas studente; tagad Ventspils skolas direktora vietniece.

IETEIKUMI  
DARBAM AR  
PEDAGO-  
ĢISKO  
PERSONĀLU

**Katrā pedagoģiskajā kolektīvā jāveido tāds metodiskā darba modelis, kurš, pirmām kārtām, nodrošinātu savlaicīgu, kvalificētu metodisku palīdzību skolotājiem. To veidojot:**

- kritiski jāizvērtē iepriekšējā pieredze darbā ar pedagoģisko personālu, saglabājot pozitīvo, bet atsakoties no praksē pierādītām neefektīvām darba formām un paņēmieniem,
- jāizanalizē sava pedagoģiskā kolektīva darba rezultāti,
- jāieklausās skolotāju vēlmēs,
- radoši jāizmanto citu mācību iestāžu, kā arī pasaules pieredze.

Un šobrīd, pedagogam šī metodiskā palīdzība ir vajadzīga kā nekad, jo mūsdienu prasības pedagoģiskā procesa organizācijai un vadībai ir pretrunā ar lielas skolotāju daļas psiholoģiskās sagatavotības un profesionālās kvalifikācijas līmeni.

**Pamatojoties uz teikto, jāuzskata, ka visātrākais ceļš, kā krasi uzlabot darbu ar pedagoģisko personālu, ir:**

AKCENTĒT  
SKOLAS  
VADĪBAS  
PIENĀ-  
KUMUS

• **dalīt direktora vietnieka(u) funkcijas, atsevišķi veidojot štata vienības:**

- tā saucamā "dispečera" (koordinatora) pienākumu izpildei un
- zinātniskā un metodiskā darba organizācijai un vadībai.

Ja direktora vietnieka pamatpienākumos ietilpst tarifkāciju un stundu saraksta sastādīšana, pārkārtošana, mācību stundu aizvietošana un viss pārējais ritmiska mācību procesa nodrošinājumam, tad laika trūkuma un pārslodzes dēļ darbs ar pedagoģisko personālu paliek pakārtotā līmenī. Šādā situācijā nav iespējams veltīt pienācīgu uzmanību ikviena skolotāja personības, viņa darbības spēju izpētei un līdz ar to - mērķtiecīgi virzītas metodiskās palīdzības nodrošināšanai. 67,3% aptaujas dalībnieku atbildēs tika norādīts, ka darbs ar pedagoģisko personālu jāorganizē un jāvada direktora vietniekam-metodiķim, direktora vietniekam zinātniski metodiskajā darbā, direktora vietniekam-eksperimentatoram utt.

**Direktora vietnieka pamatuzdevums ir:**

- balstoties uz pedagoģiskā procesa objektīvu, savlaicīgu un precīzu rezultātu analīzi, pedagogu pieprasījumu, ievērojot skolas attīstības perspektīvas - nodrošināt vispusīgu skolotāju tālākizglītību, stimulēt, atbalstīt pedagogu individuālās karjeras veidošanos.



**Būtiski ir izvēlēties pretendentu direktora vietnieka amatam un precīzi noteikt viņa darba saturu; darbības jomas (atkarībā no slodzes apmēra) varētu būt samērā plašas.**

Piemēram,

**1) plānošanas aspektā:**

- piedalīties skolas attīstības programmu un taktisko darba plānu izstrādē,
- kopā ar metodiskā darba aktīvu izstrādāt stratēģisko un taktisko pedagoģiskā kolektīva tālākizglītības plānojumu,
- sniegt metodisko palīdzību plānošanas jautājumos priekšmetu skolotājiem, metodisko komisiju, katedru, interešu un radošo grupu vadītājiem, skolēnu pašpārvaldei;

**2) sistemātiska informācijas uzkrāšana par pedagoģiskā procesa norisi, tā rezultātiem un analīze;**

**3) pedagogu tālākizglītības organizēšanas un vadības aspektā:**

- metodiskā darba aktīva vai padomes izveide un tās apmācība, metodisko komisiju, katedru, interešu, radošo grupu darba virzība,
- pedagoģiskā kolektīva un tā atsevišķu grupu apmācība,
- labākās pieredzes izziņošana, apkopošana,
- metodisko izstrādņu, rekomendāciju veidošana,
- metodiskās bāzes skolotāju pašizglītībai izveide, sistemātiska atjaunināšana un papildināšana;

**4) pedagogu profesionālās karjeras veidošanas aspektā:**

- psiholoģiski pedagoģiskā atbalsta nodrošinājums jauniejiem pedagogiem un skolotājiem nespeciālistiem,
- individuālā profesionālā rokraksta izveides stimulēšana,
- savlaicīga problēmu diagnostika pedagoga(u) darbā un kopīgs risinājuma meklējums,
- individuālo konsultāciju-sarunu organizēšana,
- skolotāju radošo potenciņu apzināšana un virzība to maksimālai atklāsmei, pašaplicināšanai ("Izvirzīt no cilvēkiem to labāko!" Elens Maginis)

**5) pedagoģiskās padomes sēžu sagatavošana;**

u.c. utt.

**Šos pienākumus kvalitatīvi veiks tikai tāds direktora vietnieks, kuram ir:**

- plašs redzesloks, vispusīgas zināšanas pedagoģijā, psiholoģijā, izteikta interese par visu jauno;
- radoša pieeja darbam, elastīga, uz perspektīvu orientēta domāšana;
- prasme saskatīt problēmas un tās risināt;
- spēja viegli kontaktēties ar cilvēkiem, izprast viņus un veidojošās situācijas;

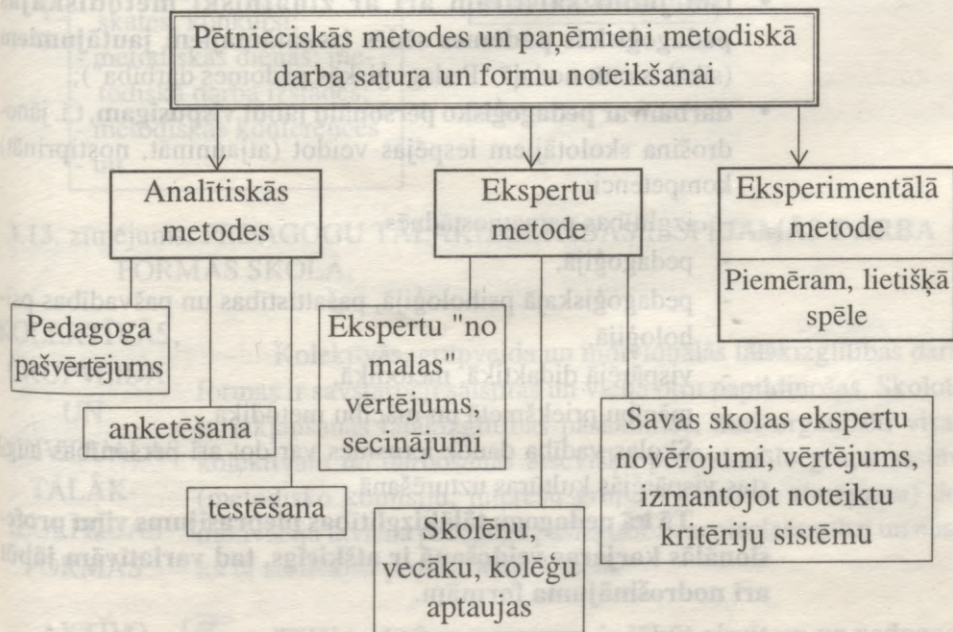
- prasme pārlicināt, aizraut, pastiprināt ierosmes momentus; virzīt skolotājus uz pilnīgu savu talantu izmantošanu; vēlme un iemaņas nodrošināt pedagogiem palīdzību viņu ieceru īstenošanā;
- spēja pārskatīt savus uzskatus, atzīt kļūdas un neveiksmes; būt atbildīgam par saviem un sava kolektīva darbības rezultātiem.

IEVĒROT  
METODISKĀ  
DARBA  
SATURA  
NOTEIKŠANAS  
NOSACĪJUMUS



Lai darbs ar pedagogisko personālu būtu motivēts, mērķtiecīgs, atbilstošs konkrētā pedagogiskā kolektīva, tā atsevišķu grupu un individu profesionālajām vajadzībām un interesēm - pamatoti jānosaka metodiskā darba saturs. Savukārt, lai maksimāli tuvinātos optimālā darba satura noteikšanai, skolas vadībai jāprot izmantot dotajai situācijai piemērotākās pētniecības metodes.

Cik plaši šīs metodes izmantot, vai nepieciešama to kombinācija, kādu kombināciju variantu izvēlēties? Tas ir skolas vadības ziņā un atkarīgs no tā, cik labi mēs pazīstam kolēģus - jo veiksmīgāka ar viņiem būs sadarbība, jo efektīvāka būs skola sadarbības jomā.



3.12. zīmējums. METODISKĀ DARBA SATURA UN FORMU NOTEIKŠANAS METODES.

Pedagogam būtiska ir prasme vērtēt, bet ne tikai citus - arī sevi. Tāpēc vienmēr vērā ņemamas ir pedagoga domas pašam par sevi gan viņa pašvērtējumā, gan ideālos; arī viņa pārlicība, attieksmes un darbības saskarsmē ar apkārtējiem, jo vienlīdz svarīga ar profesionālajām prasmēm ir spēja būt līdzsvarā ar sevi un sev apkārt esošajiem. "Augstākā cilvēkam iespējamā laime ir miers un iekšējā saskaņotība, vienota ar rakstura stiprumu" (4), bet tā sasniedzama darbā ar sevi. "Pats svarīgākais - prast piederēt sev pašam" (4), jo tas dod spēku palīdzēt citiem.

Lai objektīvi novērtētu situāciju un prognozētu organizācijas, iestādes, uzņēmuma attīstību, pasaulē plaši izmanto neatkarīgo ekspertu darbību, t.i. ekspertu "no malas" vērtējumus un secinājumus. Daudzās valstīs ir iespējams izmantot tā saucamo "Organization Development" speciālistu un konsultantu atbalstu. Rietumos viņu profesija sen kļuvusi ļoti nozīmīga un tiek labi apmaksāta. Krievijā arī jau parādās kaut kas līdzīgs - pārvaldes konsultants. Bet pie mums? Tālredzīgs un drosmīgs vadītājs tādus atradīs arī te uz vietas, jo tomēr šad un tad vietā ir "skatiens no malas".

Veidojot metodiskā darba saturu, jāņem vērā, ka:

- tam jābūt saistītam arī ar zinātniski metodiskajās pedagoģiskās padomes sēdēs izskatāmajiem jautājumiem (sīkāk skatīt nodaļā "Pedagoģiskās padomes darbība");
- darbam ar pedagoģisko personālu jābūt vispusīgam, t.i. jānodrošina skolotājiem iespējas veidot (atjaunināt, nostiprināt) kompetenci:
  - izglītības pamatnostādņēs,
  - pedagoģijā,
  - pedagoģiskajā psiholoģijā, pašattīstības un pašvadības psiholoģijā,
  - vispārējā didaktikā, metodikā,
  - mācību priekšmetā un mācību metodikā.

Skolas vadība daudz ierosmes var dot arī personības augstas vispārējās kultūras uzturēšanā.

Tā kā pedagoģu tālākizglītības pieprasījums viņu profesionālās karjeras veidošanā ir atšķirīgs, tad variatīvām jābūt arī nodrošinājuma formām.



### 3.13. zīmējums. PEDAGOGU TĀLĀKIZGLĪTĪBAS IESPĒJAMĀS DARBA FORMAS SKOLĀ.

#### KOLEKTĪVĀS, GRUPVEIDA UN INDIVIDUĀLĀS TĀLĀK- IZGLĪTĪBAS FORMAS

Kolektīvās, grupveida un individuālās tālākizglītības darba formas ir savstarpēji saistītas un viena otru papildinošas. Skolotāju iekļaušanās tālākizglītības pasākumos, kuri organizēti visam kolektīvam un darbošanās atsevišķu profesionālo grupu sastāvā (metodisko komisiju, interešu grupu - skatīt 4. zīmējumu) dod motivāciju ikviena pedagoga pašizglītības nepieciešamībai un nosaka tā atbilstošu profesionālo līmeni.

#### AKTĪVO MĀCĪBAS FORMU PAMATOTA IZVĒLE



**Tālākizglītības procesam ir jābūt virzītam uz pedagogu aktīvu darbību, jo:**

- tas ir īsākais ceļš uz jaunā apguvi un galvenais - prasmju veidošanu. Pasīva klausīšanās ir mazefektīva, jo tā dod tikai informāciju, zināšanas, kas veido pārlicību, bet zināt vēl

nenozīmē prast. Prasmi nav iespējams apgūt bez paša cilvēka aktīvas darbības, līdzdalības, spēles, konkrētu situāciju analīzes. Iejūtoties "darbojošās personas" lomā, radošās spējas tiek ne vien attīstītas, bet arī aktivizētas. Un, savukārt, radošo spēju aktivizācija ir nodrošinājums mērķtiecīgai pašizglītībai,

- tā dod iespēju apspriest pedagoģiskā procesa organizācijas atsevišķus aspektus, noteikt to pilnīgošanas iespējas; kopīgi meklēt alternatīvus variantus sarežģītu jautājumu praktiskajam risinājumam,
- tā ļauj skaidrāk apzināt problēmas; izstrādāt vienotu pieeju to risinājumam,
- tā ir skolotājam sava veida tik ļoti vajadzīgā pašizteikšanās, pašapliecināšanas forma; arī savas pašapziņas nostiprināšana.

**Atkarībā no metodiskā pasākuma mērķa un uzdevumiem jāizvēlas pašas atbilstošākās pedagoģu apmācības organizatoriskās formas. Iekļaut skolotāju apzinātā, aktīvā darbībā palīdzēs:**

- lietišķās spēles,
- inovācijas spēles,
- lomu spēles,
- treniņi,
- pedagoģisko situāciju analīzes un modelēšanas nodarbības,
- problēmlekcijas ("lekcijas divatā", "lekcijas ar iepriekš-ieplānotām kļūdām", "lekcijas - preses konferences", "lekcijas - vizualizācijas"),
- radošie praktiskie semināri ("workshop"),
- "brainstorming" nodarbības (kad nepieciešams vecas problēmas risinājumā "ienest" jaunas idejas) u.c.

## METODISKAIS DARBS - IEROSME PEDAGOGU PAŠIZ- GLĪTĪBAI



**Organizēto metodisko pasākumu atdevi raksturo pedagoga turpmākais pašizglītības process.** Tam reizēm ir vajadzīgs atbalsts. Kāds - to skolas vadībai jāprot savlaicīgi saskatīt. **Metodiskā darbā dotās ievirzes tālākās abpusējās ieinteresētības un labvēlības apstākļos būs par pamatu skolotāja jaunām iecerēm, patstāvīgiem meklējumiem un praktiskajai darbībai.**

Tādējādi **pašizglītības funkcija** - konkretizēt tās vispārīgās atziņas, labāko pieredzi, kuru skolotājs gūst, piedaloties kolektīvos un grupveida tālākizglītības pasākumos, izstrādāt radošu pieeju savai darbībai, tās un sevis pilnveidei.

DARBA AR  
PEDAGOĢISKO  
PERSONĀLU  
IZVĒRTĒJUMS

**1. Metodiskā darba plānojums** (izvēlētās tematikas pamatotība un aktualitāte):

- 1.1. veidots, balstoties uz pedagoģiskā kolektīva darba rezultātiem,
- 1.2. veidots saistībā ar skolas galvenajiem uzdevumiem,
- 1.3. veidots saistībā ar pedagoģiskāspadomes sēdēm,
- 1.4. veidots saistībā ar pedagogu reālo metodisko pieprasījumu,
- 1.5. virzīts uz pedagoģiskā procesa vispārējo aktualitāšu apziņāšanu un to ieviešanu praktiskajā darbībā.

**2. Metodiskā darba organizācija un vadība:**

- 2.1. organizatoriskās struktūras būtība, tās lietderība (metodiskās komisijas, radošās, interešu, projektu izstrādes grupas u.c.),
- 2.2. tālākizglītības organizatoriskās formas, metodes (lekcijas, semināri, konsultācijas, praktikumī utt.) un to atbilstība metodiskā darba mērķiem, uzdevumiem, saturam un pedagogu pieprasījumam),
- 2.3. tālākizglītības metodiskā bāze (bibliotēkas fonds, metodiskās rekomendācijas, ieteikumi, pieredzes materiāli, sistemātiska informācija par tālākizglītības pasākumiem rajonā un republikā utt.),
- 2.4. metodiskā darba vadība (direktora vietnieks, metodiskā padome (aktīvs), kur un kad tiek analizēts metodiskais darbs).

**3. Metodiskā darba efektivitāte.**

?

Jautājumi un uzdevumi paškontrolei.

1. uzdevums.

Nosakiet metodiskā darba efektivitātes izvērtējuma kritērijus.

2. uzdevums.

Ko jūs ņemsiet par pamatu, veidojot pedagoģiskā kolektīva tālākizglītības programmu.



### 3. uzdevums.

Balstoties uz sekojošu uzziņu par metodiskā darba organizāciju un vadību \_\_\_\_\_ skolā, veidojiet priekšlikumus darbam ar pedagoģisko personālu šajā kolektīvā.

#### Metodiskā darba plānojums.

\_\_\_ māc. gada sākumā metodiskā darba plānojums netika veikts. Arī iepriekšējos mācību gados rakstiskā veidā metodiskā darba plānojums nav fiksēts. Uz akreditācijas periodu tika iesniegti:

- 1) sākumskolas MK (4 skolotāji) materiāli (MK darbības ieceres, MK darba plāns, IAI organizēto kontroldarbu grafiks \_\_\_ m.g. kā arī notikušo apspriežu protokoli),
  - 2) latviešu valodas skolotāju (2) MK darba plāns \_\_\_ m.g. un sanāksmju protokoli,
  - 3) apvienotās MK (vēstures, ģeogrāfijas, bioloģijas, ķīmijas - 3 skolotāji) darba plāns, IAI organizēto kontroldarbu grafiks \_\_\_ m.g., apspriežu protokoli,
- MK darba plāni un sanāksmju protokoli izstrādāti ļoti rūpīgi, attiecīgi arī noformēti.

#### Metodiskā darba būtība.

1. Skolas mērogā metodiskais darbs daļēji virzīts caur minētajām MK (dokumentāli pierādāms, bet praktiskajā darbībā maz jūtams).
2. Tiek dota neliela ievirze skolotāju pašizglītības darbam, aktualizējot atsevišķas publikācijas republikāniskajā presē (izvietotas skolotāju istabā stendos) un mācību pārzinei \_\_\_\_\_ novadot pedagoģiskajam kolektīvam rajona direktoru vietnieku semināros gūtās atziņas ( kaut gan ne visu semināru), kā arī virzot skolotājus uz rajonā organizētajiem kvalifikācijas celšanas (piem. sākumskolas skolotāju) kursiem.

#### Pamatsecinājumi.

1. Metodiskā darba organizācija skolas mērogā ir ļoti nenožīmīga un mazefektīva. Sevi neattaisno mazskaitlīgo MK darbība (kā izņēmums varētu būt sākumskolas skolotāju MK).
2. Netiek izziņāts skolotāju reālais metodiskais pieprasījums.
3. Skolas vadība nevirza pedagoģisko kolektīvu kopumā un atsevišķus skolotājus apgūt un ieviest praktiskajā darbībā jaunākās pedagoģijas un psiholoģijas zinātņu atziņas.
4. Iepriekš minētās konstatācijas izsaukušas lielākai daļai pedagogu (izņemot \_\_\_\_\_) zināmas problēmas mācību procesa organizācijā:
  - 4.1. maz uzmanības pievērsts skolēnu patstāvīgā darba organizācijai, vispārējo garīgo darba prasmju veidošanai (strādāt ar dažādiem izziņas avotiem, sastādīt konspektu, tēzes, plānot savu darbību, veikt paškontroli),
  - 4.2. ļoti reti tiek dota iespēja audzēkņiem darboties pāros, grupās; līdz ar to ierobežota iespēja valodas, runas kultūras izkopšanai, saskarsmes, sadarbības, komunikatīvo prasmju veidošanai un attīstībai,

4.3. nepietiekoši izvērsts individuālais, diferencētais darbs mācību stundās, ļoti maz materiālu individ. pedagoģ. palīdzības sniegšanai, netiek diferencēti mājas darbi, kā arī kontroldarbu uzdevumi.

5. Skolotāji nepedalās radošo darbu skatēs, konkursos, aktīvi neiesaistās arī rajona metodisko apvienību darbā.

## ? 4. uzdevums.

Izlasiet sekojošo materiālu "Aktiera un skolotāja tipizācija" (pēc K.S.Staņislavska).

Staņislavskis lielu vēribu veltīja aktiera uzmanības un iztēles attīstīšanai, izdalot četrus aktieru tipus:

- I. - ar iniciatīvu apveltīts, iztēle darbojas patstāvīgi, nenogurstoši, bez īpašas piepūles. Režisoram viegli strādāt ar šādu aktieri!
- II. - bez iniciatīvas, bet viegli uztver to, ko saka un patstāvīgi attīsta. Tātad, tādām aktierim pietiekama laba ievirze, palīdzība; tālākā darbā viņi ir patstāvīgi. Arī ar tādiem nav grūti, vajadzīga tikai laicīga priekšāteikšana!
- III. - uztver padomu, bet neattīsta to, jo nav pietiekamu pašattīstības spēju. Ar tādiem aktieriem režisoram ir pastāvīgas grūtības. Izeja: nemitīgi strādāt pie šo spēju attīstības!
- IV. - pats nerada un arī neuztver to, ko dod. Šādā gadījumā Staņislavskis ir kategorisks: tāds cilvēks nevar būt aktieris.

Un tagad iedomāsimies skolotājus aktieru vietā - vai nav tiesa, ka iznāks visai interesanta aina?

I tipa skolotājs -

ar iztēles iniciatīvu, pats spējīgs radīt jaunu mācību metodiku, savdabīgi veidot stundas, neuzspiež savu viedokli, bet spēj ieinteresēt bērnus, attīstot viņu iztēli. Izklāstāmā materiāla saturs ir dzīvīgs un gandrīz pilnīgi apgūstams stundā uz vietas, bērni it kā redz to, ko stāsta skolotājs. Pie tāda skolotāja ir viegli mācīties. Tas negaida jaunas instrukcijas, bet jauno meklē savā darbā.

II tipa skolotājs -

bez iniciatīvas, bet viegli uztver to, ko saka no malas, un strādā patstāvīgi. Šādiem skolotājiem svarīgi pie kaut kā "pieķerties", bez šī - kaut kā - viņiem grūti iekustēties. Tas var būt gan stundas konspekts, gan grāmatas materiāls, gan jauna instrukcija, vai metodiskā izstrādne. Impulss dots, un tālāk darbs ir patstāvīgs. Arī pie šāda skolotāja bērniem viegli mācīties, jo tiem noslēpumā paliek skolotāja meklējumi.

III tipa skolotājs -

uztver teikto, bet tālāk neattīsta. Skolotājs strādā nevienādi, stundas gan izdodas, gan ne. Bērnu interese arī nav vienāda. Šādi skolotāji parasti cenšas tieši pārstāstīt mācību grāmatas materiālu, bet ne vairāk. Tie ir labi instrukciju, izstrādātu metodiku pārraidītāji, bet ne jaunā radītāji.

#### IV tipa skolotājs -

pats nerada un neuztver arī to, kas tiek dots. Tas ir briesmīgi. Un arī gribas teikt - tāds nedrīkst būt skolotājs. Šādiem skolotājiem neko nenozīmē arī mācību grāmata un instrukcija. Viss ir formāli un nemākulīgi (5).

Pieņemiet, ka jūs kā direktora vietnieks sākat strādāt skolā, kurā ir visi četri skolotāju tipi. Veikt kardinālas pārmaiņas kadru sastāvā uzreiz nav iespējams. Kā pirmajā gadā veidosiet metodisko darbu?



#### 5. uzdevums.

• Kā jūs stimulēsiet pedagogu tālākizglītību?

#### 6. uzdevums.

Pēc izvēles sagatavot metodisku pasākumu, izmantojot aktīvās darba formas!  
Pamatot izvēli.



#### Izmantotie literatūras avoti.

1. Duglass M. Makgregors. Ražošanas vadība un cilvēka vajadzības. //Alter Ego, Nr.2, 1993.
2. Методическая работа в школе: организация и управление, -М.: 1988.
3. Vadimova I. Kas tā ir - panākumu psiholoģija //Alter Ego, Nr.1, 1994.
4. Mauriņa Z. Uzdrīkstēšanās //Izlase -R.: liesma, 1990.
5. "Основы педагогического мастерства" Народное образование, №3, 1990.



#### Ieteicamā literatūra.

1. Blanšārs K., Džonsons S. Vienas minūtes menedžeris. -R.: Jumava, 1995.
2. Kolemens R., Berijs G. Uzmanību menedžeri, 525 ieteikumi jums. -R.: Zvaigzne ABC, 1995.
3. Līdumnieks A. Vadišana (nodaļa "Personāla vadišana") -Ogre: Valsts Administrācijas Skola, 1994.
4. Reņģe V. Grupu attīstības psiholoģiskais treniņš /Amerikāņu izpratne par "labu" skolotāju //Alter Ego, Nr2, 1993.
5. Бельчиков Я. Бурштейн М. Деловые игры. -Р.: Авогс, 1992.
6. Ямбург Е.А. Эта скучная наука управления -М.: АПП ЦИГП 1992.
7. Кулюткин Ю. Н. Психология обучения взрослых. -М: Просвещ., 1985.

### 3.4. Skolas iekšējā kontrole.

#### IEKŠĒJĀS KONTROLES BŪTĪBA

Pieņemt pamatotus lēmumus, izteikt objektīvus spriedumus, savlaicīgi reaģēt uz nevēlamām tendencēm var tikai tāds vadītājs, kurš ir labi informēts par vadāmās sistēmas faktisko stāvokli. Informētības līmenis ir atkarīgs no skolā izveidotās iekšējās kontroles sistēmas. Tātad **iekšējā kontrole ir galvenais informācijas avots par vadāmo procesu un tā rezultātiem**. Tās gaitā iegūto daudzveidīgā informācija tālāk ir jāapstrādā - jāanalizē. Tāpat kā nav iespējama efektīva vadīšana bez rūpīgas analīzes, tāpat arī nav iespējama analīze bez informācijas vākšanas. Līdz ar to **iekšējā kontrole kļūst par bāzi analīzei, lēmumu pieņemšanai, darbības koriģēšanai un regulēšanai**.

#### PAMAT- PRASĪBAS IEGŪTAJAI INFORMĀCIJAI

Lai iekšējās kontroles organizācija nekļūtu par pašmērķi, jāizstrādā **informācijas organizācijas shēma, kurā jāparedz:**

1. Kāda informācija nepieciešama;
2. Kā tā tiks vākta;
3. Kā tā tiks apstrādāta;
4. Kā tā tiks sistematizēta;
5. Kā tā tiks izmantota.

**Iegūtajai informācijai ir jābūt:**

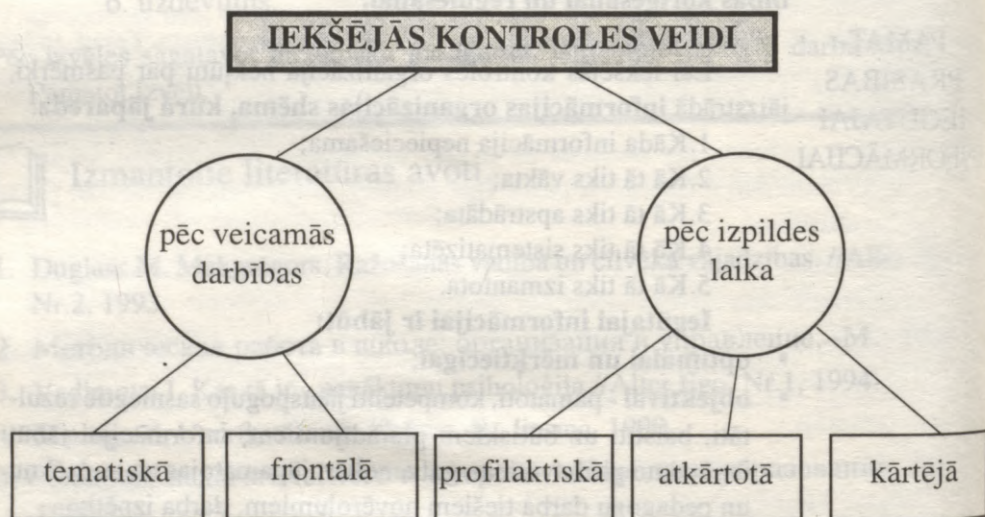
- **optimālai un mērķtiecīgai;**
- **objektīvai** - pamatoti, kompetenti jāatspoguļo sasniegtie rezultāti, balstīti uz būtiskiem pierādījumiem; informācijai jābūt iegūtai no pirmavotiem, galvenokārt jāpamatojas uz audzēkņu un pedagogu darba tiešiem novērojumiem, darba izpēti;
- **vispusīgai**, lai spētu to izanalizēt, t.i. noteikt doto rezultātu ietekmējošos faktorus un prognozētu tālāko darbību;
- **savlaicīgai**, operatīvai, lai nenovēlotu būtisku lēmumu izstrādi, lai nodrošinātu nepieciešamās korekcijas skolas darbā;
- **konkrētai, viennozīmīgi saprotamai** (izprotamai).

Skolas vadībai jānodrošina nepieciešamās **informācijas ieguves sistemātiskums un nepārtrauktība**, tikai tad būs iespējams veikt salīdzinošo analīzi, noteikt likumsakarības un pamatoti prognozēt tālāko kolektīva vai tā atsevišķu grupu kvalitatīvu darbību.

#### IEKŠĒJĀS KONTROLES VEIDI

**Informācijas saturs un apjoms** par vadāmās sistēmas atsevišķu komponentu stāvokli **ir atkarīgs no pielietotajiem iekšējās kontroles veidiem**. Veiktie pētījumi mūsu valstī (1993. - 1995.g.) liecina, ka mācību iestādēs bieži ir nepārdomāti izvēlēti

iekšējās kontroles objekti, tie nesaistās ar skolas konkrētiem darba rezultātiem, netiek vākta informācija par skolas galveno uzdevumu izpildes gaitu, par iepriekšējās pedagoģiskās padomes sēdēs, vadības apspriedēs pieņemto lēmumu izpildi utt. Informācijas ieguvei ne vienmēr tiek piemeklēti piemērotākie iekšējās kontroles veidi. Pētījumu gaitā atklājās, ka ne visi skolu vadītāji pārzina atiecīgo teoriju, kas ierobežo viņu rīcības iespējas dotajā darbības virzienā. Jautājums par iekšējās kontroles veidiem, formām un metodēm vienmēr ir bijis ļoti diskutabls, jo dažādi autori ir piedāvājuši atšķirīgu klasifikāciju. Latvijā pieņemto iekšējās kontroles veidu un formu klasifikāciju varētu atspoguļot sekojošās shēmās (skat. 14., 15. zīm.).



**konkrēta skolas darba aspekta padziļināta izpēte**

kollektīva, to grupu vai atsevišķu pedagogu darbības dziļa un vispusīga izziņāšana kopumā

kāda skolas darba sistēmas komponenta sākotnējā stāvokļa diagnostika

iepriekšējās pārbaudes lēmumu, norādījumu izpilde

**sistemātiska informācijas iegūšana** par pedagoģiskā procesa norisi visa gada laikā

3.14. zīmējums. IEKŠĒJĀS KONTROLES VEIDI.

## IEKŠĒJĀS KONTROLES FORMAS

individuālā

**atsevišķu** indivīdu darbības izpēte

grupālā

**grupas** darbības izpēte

kompleksā

**visa kolektīva** darbības izziņāšana un novērtēšana kopumā

### 3.15. zīmējums. IEKŠĒJĀS KONTROLES FORMAS.

Pētījumu gaitā noskaidrojās, ka ļoti reti tiek praktizēta profilaktiskā kontrole, līdz ar to vēlākā periodā nav iespējas noteikt attīstības dinamiku, pēc būtības izvērtēt pedagogu un audzēkņu darbības kvalitāti. Parasti arī nepieciešamā metodiskā palīdzība ir novēlota vai mazefektīva. Nav populāras arī frontālās kontroles, kuru gaitā var izvērtēt konkrētās darbības visus aspektus, galvenais - pēc būtības iedziļināties kolektīva, to grupu darbības gala rezultātos, noteikt to ietekmējošos faktoros, veidojot noteiktas informācijas iegūšanas plānus. Svarīgi ir pareizi izvēlēties ne tikai iekšējās kontroles veidus, bet arī metodes. Ja iekšējās kontroles veidus un formas var uzskatīt par rīcības stratēģiju, tad metodes par rīcības taktiku.

### IEKŠĒJĀS KONTROLES TIESISKAIS PAMATS

Iekšējo kontroli pēc būtības nosaka reālā nepieciešamība, bet to, kā vienu no skolas vadības funkcionālajiem pienākumiem, nosaka arī virkne likumdošanas aktu:

- **Izglītības likums;**
- **Nolikumi par sākumskolu, pamatskolu un vidusskolu;**
- IKZM pavēle Nr. 157 18.04.94. "**Par** vispārīzglītojošo un speciālo **skolu akreditāciju**" un tai pievienotais vispārīzglītojošo un speciālo skolu akreditācijas nolikums, pēc kura, kā vienu no skolu darbības rādītājiem, vērtē arī "Iekšējās kontroles realizāciju un tās atbilstību skolas galvenajiem uzdevumiem (punkts 3).
- IZM rīkojums Nr. 540 (28.11.95.) "Par vispārīzglītojošo un speciālo skolu akreditāciju", pēc kura tiek vērtēts skolas vadības darbs. Savukārt iekšējā kontrole ir viens no vadības darba aspektiem.
- Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrijas **rīkojums** Nr. 155 23.03.95. **un instrukcija par darba samaksas kārtību no budžeta finansējamo iestāžu pedagogiskajiem darbiniekiem**, kuri paredz, ka izglītības iestādēs bez pamata dar-

## IEKŠĒJĀ KONTROLE UN DEMOKRĀ- TIJA

ba algas fonda tiek veidots fonds samaksai par darba kvalitāti (10% no pamata darba algas fonda). Lai objektīvi varētu novērtēt pedagoga darba kvalitāti, skolas vadībai ir jābūt vispusīgai un pamatotai informācijai par skolotāju darbības rezultativitāti. Tas arī veido iekšējās kontroles tiesisko pamatu.

Laika gaitā jēdzienam "kontrolē" ir izveidojusies negatīva pieskaņa, jo pedagoģiskās vadības prakse ir pierādījusi, ka ilgstoši ir kontrolēts, lai izzinātu tikai negācijas un pieņemtu vairāk vai mazāk kritiskus lēmumus. Kontrolē daudziem pedagogiem ir izsaukusi neticību saviem spēkiem, diskomforta sajūtu, pat stresu un bailes. Jo kompetentāks un mūsdienīgāks ir skolas direktors un viņa vietnieki, jo demokrātiskāka ir iekšējās kontroles organizācija un vadība. Šobrīd jebkuram vadītājam:

**1. iekšējā kontrolē jāveido kā psiholoģisks un metodisks atbalsts pedagogiem:**

"Es eju pie skolotāja, es pētī un izvērtēju skolēnu mācību sasniegumus, lai nepieciešamības gadījumā korekti un prasmīgi risinātu problēmas, sniegtu metodisku palīdzību, lai atbalstītu pedagoga radošos meklējumus, nostiprinātu pieredzi, celtu viņa pašvērtējumu un autoritāti".

Padoto neveiksmju gadījumos vadītājam jāatceras, ka neveiksme ir notikums, nevis cilvēks. Jāprot pārveidot negatīvu rezultātu pozitīvajā un līdz ar to kļūdas pārvērst veiksmē.

Dāņu skolvadības speciālisti uzsver, ka "... vadītājam nepārtraukti jāizrāda, ka viņš respektē darbinieku un rūpējas par viņa izaugsmi" (1).

**2. kolektīvs (pedagogi, skolēni) jāiesaista iekšējās kontroles objektu izvēlē, problēmu risinājumā un lēmumu izstrādē,** balstoties uz iegūto informāciju; tā būs savu funkciju deleģēšana un vienlaicīgi uzticēšanās kolēģiem, kam ir ārkārtīgi liela psiholoģiska nozīme (skatīt 1. pielikumu).

**3. virzīt pedagogus uz kompetentu savas darbības pašanalīzi, korekti izmantot viņu veiktās kontroles materiālus;** veicot pārbaudes, piemēroties viņu pašu noteiktajām kontroles zonām;

**4. jānodrošina iekšējās kontroles gaitā iegūtās informācijas pieejamība visam kolektīvam, katram indivīdam atsevišķi.**

Galvenais - ikvienam vadītājam uzsvars ir jāliek uz darbošanos ar profesionālo informāciju un jāprot īstenot ne tikai iekšējās kontroles diagnosticējošo, bet arī stimulējošo, apmācošo un attīstošo funkciju, jo:

Cilvēki grib saņemt ne tikai naudu, bet arī atzinību, sapratni, atbalstu un radošo brīvību.

PAMAT-  
PRASĪBAS  
IEKŠĒJĀS  
KONTROLES  
SISTĒMAS  
IZVEIDEI  
(ieteikumi)

Risinot visdažādākās un vissarežģītākās problēmas, reizēm pat iepriekš grūti prognozējamās, vadītājam ir nepieciešama daudzveidīga informācija par savu mācību iestādi, tās darbību un rezultātiem, pie tam pat par ilgstošāku laika periodu. **Tāpēc skolas vadībai ir jāprot:**

**1. Noteikt nepieciešamās informācijas (tiešās un atgriezeniskās) optimālu struktūru un saturu, veidot datu bāzi pedagoģiskā procesa vadības informatīvajam nodrošinājumam.**

**Informācija** - ziņu kopums, kas dod mums priekšstatu par kādu cilvēku, priekšmetu, parādību, procesu vai arī šo priekšstatu papildina.

**Datu bāze** - noteiktā veidā sakārtota datu kopa, kura atspoguļo objektu stāvokli noteiktā sfērā un parāda attiecības starp šiem objektiem.

**2. Paredzēt, kāda tipa dati tiks uzkrāti dotajā informācijas bāzē.**

Jādomā par glabājamo datu daudzuma robežu; katram informācijas elementam jānosaka saprātīgi izvēlēts garums. Nedrīkst pieļaut arī datu bāzes piesārņošanu ar nevajadzīgu informāciju;

3. Lai informācija būtu sistematizēta, viegli pieejama un izmantojama, **jāvienojas par konkrētās informācijas uzkrāšanas formām.** Tā varētu būt fiksēta:

- dažāda veida informācijas žurnālos;
- kartotēkās (hronoloģiskajās, alfabētiskajās, kompleksajās u.c.);
- perfokartēs;
- mapēs ar indeksāciju;
- speciālajos informācijas galdos;
- datoru atmiņā;

**4. Noteikt atsevišķas informācijas iegūšanas cikliskumu un datu bāzes atjaunošanu, t.i. veco datu aizstāšanu ar jauniem un jaunas informācijas ievadišanas periodiskumu.**

*Piemēram:*

- cik bieži jāpārbauda klases žurnālu aizpildes kvalitāte?
- cik bieži jāizzina skolēnu mācību darba tekošie rezultāti pēc to atspoguļojuma klases žurnālos?
- cik regulāri jāveic skolēnu kavējumu apkopojošā uzskaitē un analīze?
- cik reizes mācību gadā būtu nepieciešams iepazīties ar mācību kabinetu (klašu) saglabātību un saturisko pilnveidi?
- cik bieži vajadzētu pētīt skolēnu māj mācības norises kvalitāti?
- cik ilgs laika periods nepieciešams, lai varētu izvērtēt audzēkņu mācību darbības dinamiku?

STATISTISKĀ  
INFORMĀCIJA

- vispārējās ziņas par skolu
- vispārējie dati par skolotājiem
- skolotāju rezerves fonds
- ziņas par skolēniem
- uzziņas par esošajām skolēnu mācību slodzēm skolā, ārpuskolas mācību iestādēs
- uzziņas par izvēles priekšmetiem, profilkursu apguvi, izvēles eksāmeniem
- informācija par absolventiem
- uzziņa par palīgpersonālu
- .....

ORGANIZATORISKA  
UN REGULĒJOŠĀ  
INFORMĀCIJA (un  
atgriezeniskā  
informācija)

- IZM pavēles
- skolu valdes pavēles, rīkojumi
- vietējās pašvaldības lēmumi
- skolas direktora pavēles, rīkojumi
- pedagoģiskās padomes sēžu lēmumi
- skolas padomes lēmumi
- informācija par pavēļu, lēmumu izpildi
- .....

INFORMĀCIJA PAR  
ĀRPUSKLAŠES DARBA  
NORISI

UZZIŅAS PAR  
SADARBĪBU AR  
VECĀKIEM

SKOLAS  
PAMATDOKUMENTĀCIJAS  
STĀVOKLIS

SKOLAS MATERIĀLI  
TEHNISKĀS BĀZES  
SAGLABĀŠANA UN  
PILNVEIDE

IZM, IAI DATU  
BANKA

SKOLU VALDĒS ESOŠĀ  
INFORMĀCIJA - DATU BANKA  
PAR RAJONA SKOLU  
PEDAGOĢISKĀ PROCESA  
REZULTĀTIEM (skola - citu starpā)

3.16. zīmējums. DATU BĀZE PEDAGOĢISKĀ PROCESA  
INFORMATĪVAJAM NODROŠINĀJUMAM

**INFORMĀCIJA  
PAR MĀCĪBU  
PROCESA  
KVALITĀTI**

• mācīšanas kvalitāte (skaidru, viennozīmīgi saprotamu mērķu, uzdevumu izvirzīšana, mācību procesa individualizācija un diferenciacija apmācības organizācija visos trijos līmeņos; daudzveidīgas kontroles formas un veidi; prasme koriģēt tālāko mācību procesu uz iegūto rezultātu bāzes utt.)

• mācīšanās kvalitāte (patstāvība un iniciatīva zināšanu apgūvē; prasme strādāt ar dažādiem informācijas avotiem, pielietot informāciju dažādos veidos; spēja veikt paškontroli; attīstītas saskarsmes komunikatīvās mākas utt.)

**NEPĀRTRAUKTĀS IZGLĪTĪBAS  
NODROŠINĀJUMS UN TĀ  
IETEKME UZ PEDAGOĢISKĀ  
DARBA REZULTĀTIEM**

**MĀCĪBU DARBA  
REZULTĀTI (gan  
starpposmu, gan  
noslēguma)**

- semestru un māc. gada noslēgumu rezultāti (pēc skolotāju izliktā vērtējuma)
- diagnosticējošo kontroldarbu rezultāti
- noslēguma kontroldarbu rezultāti
- IZM, skolu valdes rikoto kontroldarbu rezultāti
- ieskaites
- eksāmeni
- olimpiādes, konkursi, skates
- sacensību rezultāti
- pulciņu, fakultatīvu darbības rezultativitāte
- mājas mācība un mājapmācība
- skolēnu kavēto stundu analīze
- iestājesāmenu rezultāti
- skolēnu adaptācija citos kolektīvos
- audzēkņu uzvedība
- audzēkņu sociālās pieredzes līmenis
- .....

**SADARBĪBA AR VIETĒJO  
PAŠVALDĪBU, SABIEDRĪBU,  
KOMERCSTRUKTŪRĀM UN  
CITĀM MĀCĪBU UN  
AUDZINĀŠANAS IESTĀDĒM**

**SKOLAS PEDAGOGU  
INDIVIDUĀLĀ INFORMĀCIJAS  
BANKA PAR SAVU AUDZĒKŅU  
DARBA REZULTĀTIEM**

- pēc cik ilga laika būtu jāatjauno informācija par izmaiņām:
  - skolēnu ģimenes, veselības stāvoklī;
  - nodarbību apmeklējumos ārpusskolas iestādēs;
  - absolventu gaitās;
  - bijušo audzēkņu adaptāciju citos kolektīvos utt.

**5. Jānosaka, kādu pamatinformāciju sistemātiski vāc, uzkrāj un apstrādā katrs skolas vadības loceklis;**

**6. Pamatoti un precīzi jānosaka kontroles objekti konkrētam laika periodam.** Tie atspoguļosies skolas iekšējās kontroles plānā, kurā tiek atklāts:

- kāda informācija tiks vākta, norādot iekšējās kontroles veidu, formu;
- kādā laika posmā tas tiks darīts;
- kas to veiks;
- kur un kad tiks izmantota iegūtā informācija.

Formulējumi iekšējās kontroles plānā tiek izteikti rīcības operācijās (piemēram, izziņāt ..., izpētīt ..., iegūt informāciju par ...).

Lai kārtējā kontrole būtu savlaicīgi un mērķtiecīgi organizēta, skolas vadībai ir strikti jāapzinās, kāda informācija ir nepieciešama, lai nodrošinātu nepieciešamības gadījumā vadāmās sistēmas darbības savlaicīgu koriģēšanu un vispārēju attīstību.

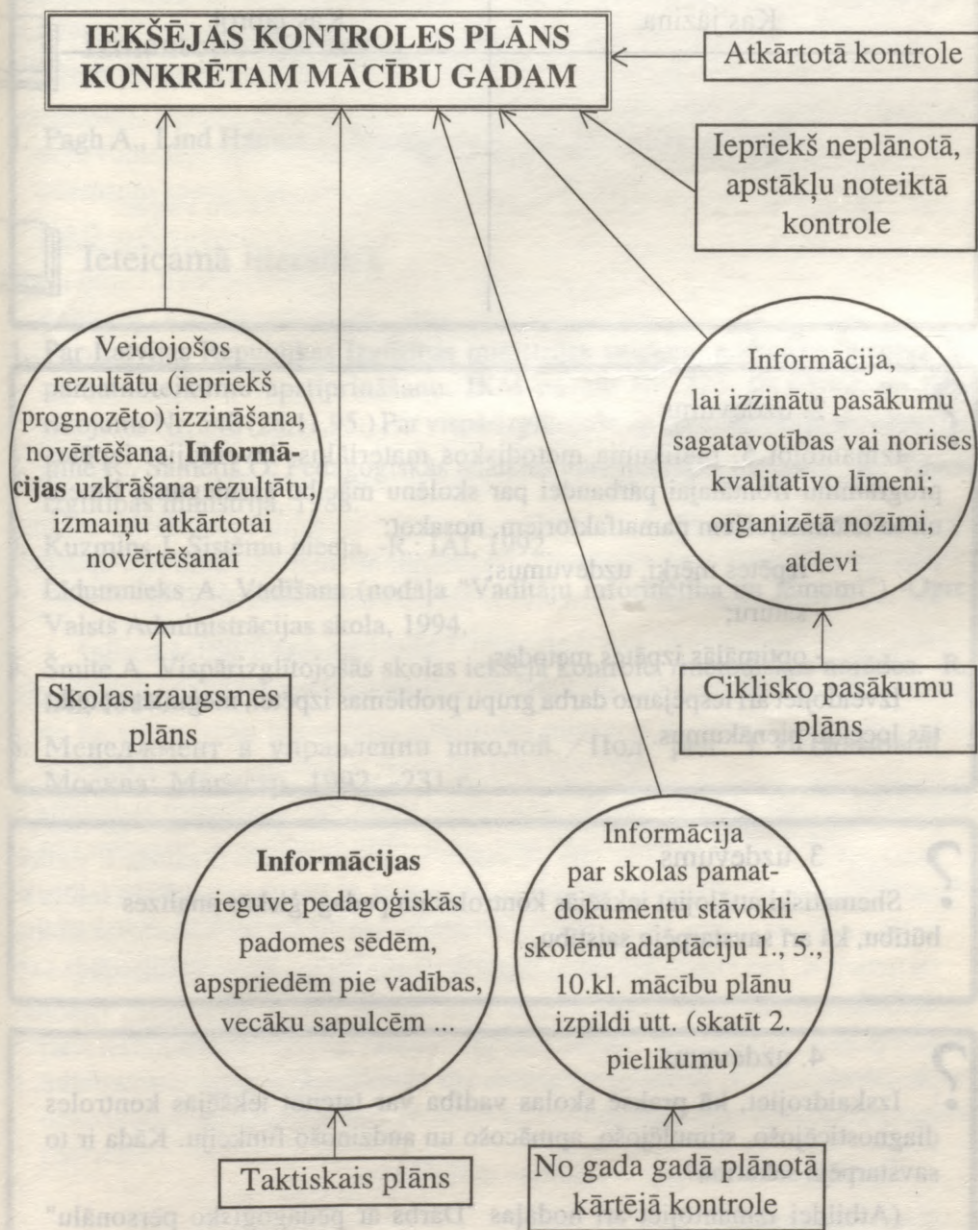
**7. Iekšējās kontroles procesā bez direktora un viņa vietniekiem jāiesaista metodisko komisiju (katedru, asociāciju u.c.) vadītāji, skolas bibliotekāre, psihologs, medmāsa, skolēnu pašpārvaldes pārstāvji. Atsevišķos gadījumos arī citi pedagogi.** Konkrēta uzdevuma veikšanai ir attiecīgi jā sagatavo, jo katrs darbs ir jāveic kompetenti. Tas ļaus problēmu skatīt un izvērtēt no dažādiem redzes viedokļiem, izvairīties no vienveidīgas, virspusējas, nepilnīgas, reizēm pat subjektīvas informācijas uzkrāšanas, kas savukārt traucē pieņemt mērķtiecīgus vadības lēmumus.

8. Izvēloties dotajai situācijai vai rezultātu noteikšanai piemērotākos iekšējās kontroles veidus, jāprot tos samērot savā starpā, kā arī noteikt optimālākās izpētes metodes. Izvēloties informācijas ieguves un uzkrāšanas (novērošana, pārrunas, anketēšana u.c.), mērījumu (pedagoģiskā diagnostika, testi u.c.), vērtēšanas metodes (ekspertu, pašvērtēšanas, pedagoģiskā konsilija u.c.), vienlīdz jādomā par fiksācijas un apstrādes metodēm.

9. Tā kā iekšējās kontroles procesā vienlīdz iesaistās vairāki cilvēki, tad jāizstrādā vienota pieeja vēlamās problēmas izpētei - jāveido pārbaudes programmas.

**10. Iekšējās kontroles gaitā uzkrātā informācija nedrīkst**

palikt konstatācijas līmenī, tā ir jāpakļauj analīzei; ja iekšējā kontrole ir tikai faktu konstatācija, ja tā nav saistīta ar pedagoģisko analīzi, tā ir formāla, virspusēja, mazefektīva un nevar nodrošināt pedagoģiskā procesa mērķtiecīgu vadību skolas līmenī.



3.17. zīmējums. IEKŠĒJĀS KONTROLES PLĀNA IZVEIDES AVOTI.



Jautājumi un uzdevumi paškontrolei.

1. uzdevums.

Aizpildīt tabulu

**"Kas jāzina un jāprot skolas vadībai, veidojot mērķtiecīgu iekšējās kontroles sistēmu skolā".**

Kas jāzina	Kas jāprot



2. uzdevums

Izmantojot 5. pielikuma metodiskos materiālus, izveidojiet izpētes programmu frontālajai pārbaudei par skolēnu mācību sasniegumu līmeni un to ietekmējošiem pamatfaktoriem, nosakot:

- izpētes mērķi, uzdevumus;
- saturu;
- optimālās izpētes metodes.

Izveidojiet arī iespējamo darba grupu problēmas izpētei, mēģiniet noteikt tās locekļu pienākumus.



3. uzdevums

Shematiski attēlojiet iekšējās kontroles un pedagoģiskās analīzes būtību, kā arī savstarpējo saistību.



4. uzdevums

Izskaidrojiet, kā praksē skolas vadība var īstenot iekšējās kontroles diagnosticējošo, stimulējošo, apmācošo un audzinošo funkciju. Kāda ir to savstarpējā sakarība?

(Atbildei izmantojiet arī nodaļas "Darbs ar pedagoģisko personālu" materiālus).



## 5. uzdevums

Vai jūs piekrītat, ka skolas vadība nevarēs nodrošināt motivēto vadību, ja balstīsies tikai uz pedagoģiskā procesa rezultātiem (ignorējot informācijas nepieciešamību par pedagoģiskā procesa norisi)?



### Izmantotie literatūras avoti.

1. Pagh A., Lind Hansen I., Management-Latvia, rokrakstā, 1993.



### Ieteicamā literatūra.

1. Par Latvijas Republikas Izglītības ministrijas veicamo pārbaužu (inspekciju) pamatnoteikumu apstiprināšanu. IKM pavēle Nr. 225. 04.05.93. un IZM rīkojums Nr. 540 (28.11.95.) Par vispārizglītojošo un speciālo skolu akreditāciju.
2. Inne R., Sametis O. Pedagoģiskās analīzes matemātiskās metodes. -R.: Tautas izglītības ministrija, 1988.
3. Kuzmins J. Sistēmu pieeja. -R.: IAI, 1992.
4. Līdumnieks A. Vadīšana (nodaļa "Vadītāju informētība un lēmumi") -Ogre: Valsts Administrācijas skola, 1994.
5. Šmite A. Vispārizglītojošās skolas iekšējā kontrole. /metodiskas norādes. -R.: IAI, 1987.
6. Менеджмент в управлении школой. /Под. ред. Т.И.Шамовой. - Москва: Магистр, 1992. -231 с.

**Atbildības uzticēšana kā vadīšanas metode.\***

Izrādi uzticēšanos.

Jebkurai atbildības nodošanai ir jābalstās uz uzticēšanos.

Uzticēšanās nozīmē, ka vadītājs tic saviem darbiniekiem. Lai saglabātu uzticību, vadītājam ir jāpieņem darbinieka pieņemtie lēmumi un atrisinātās problēmas tādā veidā, kādā tie ir, kas atšķiras no veida, kā viņš pats to darītu. Uzticēšanās ir kaut kas, ko katrs ir pelnījis saņemt. Tāpēc dodiet saviem darbiniekiem iespēju pierādīt, ka viņi ir pelnījuši jūsu uzticību.

**Priekšrocības, kas rodas, uzticot atbildību citiem.**

Kāpēc man kā vadītājam ir jānodarbojas ar atbildības uzticēšanu vispār.

Atbildības uzticēšanas priekšrocības:

- uzdevumi tiek sekmīgi izpildīti;
- vadītājam ir laiks, lai risinātu citas problēmas;
- problēmu risinātāju skaits ir palielinājies;
- darbiniekos ir palielinājusies atbildības un kvalitātes sajūta;
- problēmas tiks atrisinātas arī vadītāja prombūtnes laikā.

Lai gūtu sekmes atbildības uzticēšanā ir svarīgi, lai būtu motivēti un apzinīgi darbinieki. Ja jūsu darbinieki nav ne apzinīgi, ne motivēti, būtu labi apdomāt, vai tas ir pateicoties apstākļiem, kurus jūs pats esiet ietekmējis.

Ir teiciens, ka "vadītājam ir tādi darbinieki, kādus viņš ir pelnījis".

Paturot prātā sekojošas lietas, jūs varat ievirzīt motivēšanu labvēlīgā gultnē:

**Uzticaties**

Uzskatiet, ka visi darbinieki spēj atrisināt jaunus, nepazīstamus uzdevumus.

Jebkuram pieaugs pašapziņa, saņemot atbildīgu darbu. Daudzi atraisās līdz pat tādai pakāpei, ka viņu darbs tālu pārsniedz to, ko no viņiem ir gaidījuši vadītāji un viņi paši. To, acīm redzot, varētu izskaidrot ar lielāku atbildības sajūtu un lielāku atdeves sajūtu. Darbinieks grib izdarīt visu viņam iespējamo, lai atbilstu tai uzticībai, kas viņam tiek dota. Tāpēc ir vitāli svarīgi, lai vadītājs parāda savu uzticēšanos.

Radiet darba izpildīšanas sajūtu, kad jūs uzticāt atbildību otram. To varētu, piemēram, izdarīt, dodot darbiniekam vēl vienu iespēju ar vēl vienu darbu, ja iepriekšējo viņš nav izdarījis.

**Īpaši apsvērumi par atbildības uzticēšanu.**

- KAS būtu jādara?

Detalās noraksturojiet, kas būtu jādara. Rezultāts, kas būtu jāsasniedz. Vai ir jāizmanto arī kādas īpašas metodes.

### • KAS ir atbildīgs?

Vispirms apsveriet, kurš spēj izpildīt uzdevumu, un tad nolemjiet, kurš to izpildīs. Neaiznirstiet, ka darbiniekam, uzdodot jaunu un interesantu uzdevumu, jūs attīstīsit viņu. Tātad, uzdevums ne vienmēr ir jādod tam, kurš ir viskvalificētākais.

### • KĀPĒC uzdevums ir jāizpilda?

Izskaidrojiet cēloņus, kāpēc uzdevums ir jāizpilda. Būs daudz labāk, ja darbinieks motivēti veiks uzdevumu, nevis vienkārši to darīs.

### • KĀ uzdevums ir jāveic?

Izskaidrojiet darbiniekam, kā jāveic šis uzdevums, ja viņam nekad pirms tam tāds uzdevums nav bijis. Citādi tas varētu izklausīties pēc uzticēšanās trūkuma. Ja ir jāizmanto specifiskas metodes, tā arī paskaidrojiet.

### • KAD uzdevums ir jāpabeidz?

Nospraudiet uzdevumam īstenojamus beigu termiņus. Nospraudiet "kilometru stabiņus", kad jūs satiekaties, pārrunājat un nolemjat, ja ir vajadzīgs.

Vai darbinieks ir sapratis paskaidrojumus un ko jūs sagaidāt no viņa. Pārliecinieties, vai darbinieks ir sapratis uzdevumu. Lai izvairītos no kļūdām, vadītājam ir jāsasakaņo savs un darbinieka priekšstats par uzdevumu.

### • PALĪDZIET darbiniekam.

Sniedziet darbiniekam nepieciešamo palīdzību, lai izpildītu uzdevuma mērķi. Nodrošiniet viņu ar nepieciešamiem resursiem. Ne tikai jums vienam, bet arī viņa kolēģiem ir jāatbalsta darbinieks.

### **Informācijas komunikēšana.**

Informējiet visus, kas ar to ir saistīti, ka šis uzdevums ir uzdots X kungam/kundzei un ka viņam/viņai ir uzticētas atbilstošās pilnvaras un atbildība, un ar visiem turpmākiem jautājumiem ir jāgriežas pie viņa/viņas.

Ja atbildības uzticēšana nav bijusi veiksmīga, citiem vārdiem sakot, darbinieks nav apmierinoši izpildījis uzdevumu, visa vaina gulstas uz vadītāju.

Vai nu vadītājs par zemu ir novērtējis uzdevuma pakāpi un sarežģītību, vai pārvērtējis darbinieka spēju izpildīt uzdevumu.

### NOSTIPRINIET SAVU DARBINIEKU PAŠCIENU.

Uzdodiet darbiniekiem uzdevumus, kuri viņiem liekas interesanti, pamācoši un paveicami. Dodiet darbiniekiem iespēju izmantot visas savas labās īpašības. Sniedziet saviem darbiniekiem nepieciešamo atbalstu un iedrošiniet viņus uzņemties jaunus uzdevumus. Norādiet un vadiet darbiniekus, neievainojot viņu pašcieņu.

\* Pagh A., Lind Hansen I. Management-Latvia. -Kopenhāgena: rokraksts, 1993.

### Ieteikumi iekšējās kontroles objektu izvēlei kārtējai (no gada gadā plānotajai) kontrolei.

- Mācību plānu un mācību standartu izpilde;
- Skolas pamatdokumentācijas (klases žurnālu, skolēnu sekmju kopsavilkuma žurnālu, personu lietu, pulciņu, fakultatīvu, internāta, pagarināto dienas grupu žurnālu u.c.) aizpildes kvalitāte, atbilstība prasībām.
- 1. klases skolēnu psiholoģiskās sagatavotības skolai noteikšana.
- 1., 5., 10. klases audzēkņu adaptācija. Pēctecības problēmu risinājums.
- Profilaktiskās kontroles organizācija klasēs (priekšmetos), kur nomainījušies mācību priekšmetu skolotāji.
- Izglītības ministrijas, Skolu valdes noteiktie pārbaudes darbi.
- Direktīvo dokumentu (pavēļu, rīkojumu u.c.) izpildes gaita.
- Audzēkņu sagatavotība eksāmeniem.
- Jauno mācību priekšmetu apguve.
- Jauno speciālistu, jaunatnākušo skolotāju, pedagogu-nespeciālistu darba sistēmas izpēte.
- Mājas mācības un mājas apmācības norise.
- Skolā organizētā metodiskā darba ietekme uz pedagogu darbības kvalitāti.
- Pulciņu un fakultatīvu nodarbību norise, rezultāti.
- Nelabvēlīgo ģimeņu izpēte.
- Darba drošības ievērošana.

## Atsevišķu mācību priekšmetu pārbaudes programma.

### I. Pārbaudes mērķi:

- izzināt audzēkņu mācību darbības rezultātus, to atbilstību standartu prasībām;
- noteikt iegūto rezultātu ietekmējošos pamatfaktoros (gan pozitīvos, gan negatīvos);
- izvirzīt priekšlikumus būtisko trūkumu novēršanai, pedagoģiskā procesa kvalitātes uzlabošanai, kā arī labākās pieredzes izziņošanai vai popularizēšanai.

### II. Galvenie novērtējuma kritēriji:

#### 1. Pedagoģiskā procesa organizācijas atbilstība mūsdienu pamatprasībām:

##### 1.1. mācību procesa organizācijas patstāvības līmenis dotajā mācību priekšmetā:

- darbs pēc paša pedagoga veidotajām mācību programmām, balstoties uz standartu prasībām un mācību paraugplānu,
- ... pēc individuāli veidotajiem mācību līdzekļiem,
- ... pēc radoši pielietotajiem pieredzes materiāliem utt.

##### 1.2. mācību procesa individualizācija un diferenciacija, tās saistība ar audzēkņu individuālā progresa nodrošināšanu;

##### 1.3. mācību procesa virzība uz skolēnu sociālās pieredzes, pozitīvo attieksmju sistēmas veidošanu, personības vispārējo kultūras iemaņu izkopšanu.

##### 1.4. skolēnu mācību sasniegumu izziņošanas (dažādotas, individualizētas, diferencētas pārbaudes formas un metodes) novērtēšanas (pamatā - mācību satura apguves apjoms, kvalitāte; attieksmes pret apgūstamo mācību vielu un darbības veidiem, sadarbības, saskarsmes, komunikatīvās prasmes, dinamika mācību procesā) un stimulēšanas sistēmas izveide.

Sasniegumu samērojamība ar audzēkņu spējām, vajadzībām, interesēm, vecumu!

#### 2. Audzēkņu mācību darbības rezultāti:

##### 2.1. mācību standartu, vadlīniju apguves līmeņi:

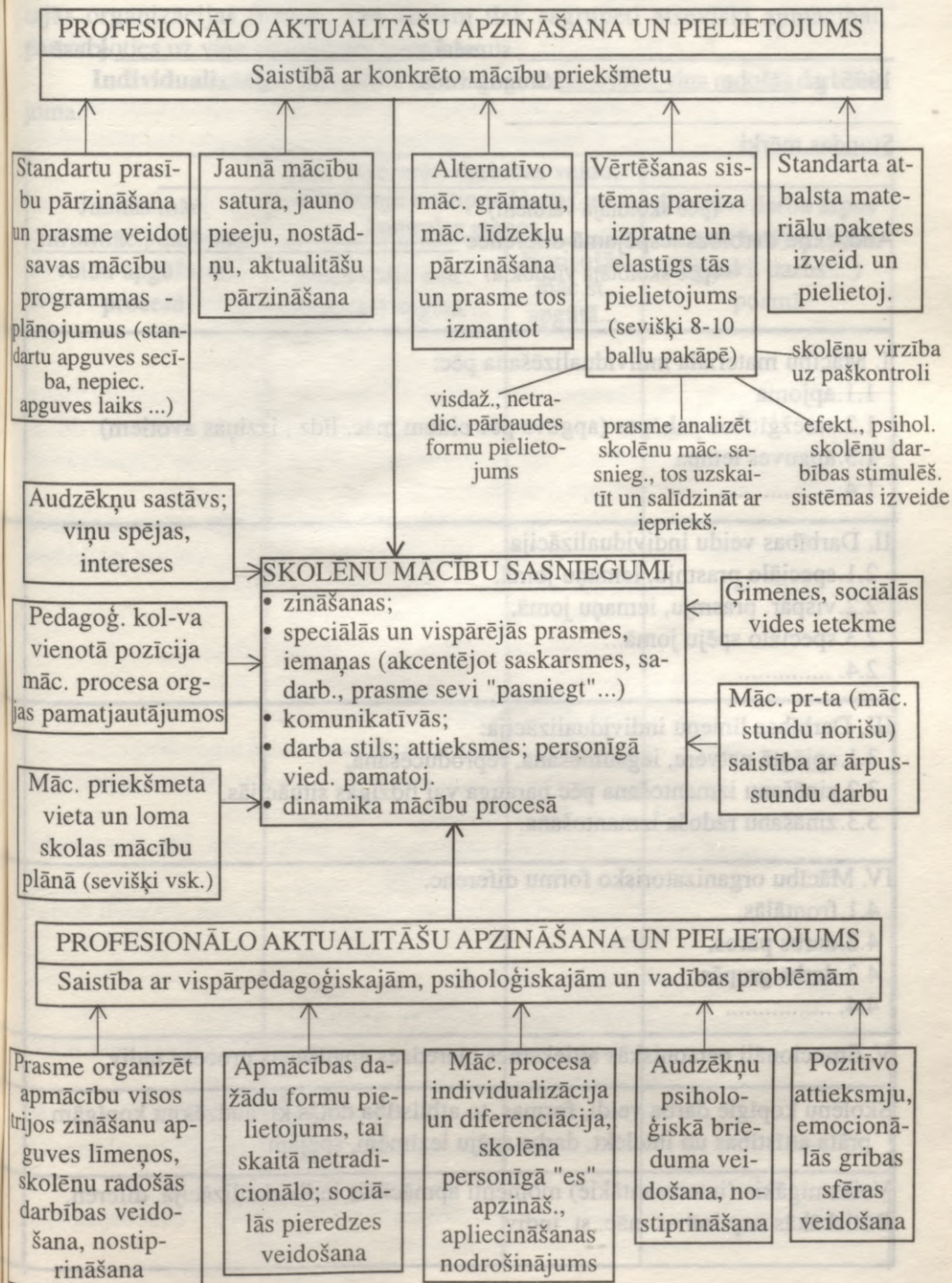
- apjēgtā uztvere, iegaumēšana, reproducēšana;
- zināšanu izmantošana pēc parauga vai līdzīgās situācijās;
- zināšanu radoša izmantošana (zināšanu pārnese jaunās situācijās ar citiem noteikumiem, jaunu nianšu veidošana esošajās, problēmrisinājumi, heuristiskie meklējumi, pētījumi; papildus mācību programmai apgūtas zināšanas, ko dod papildliteratūra, citi izziņas avoti, masu mediji, kultūras dzīves pasākumi utt.);

- izliktā vērtējuma atbilstība reāli apgūtajam līmenim un skolēnu spējām.
- 2.2. audzēkņu ieskaīšu, eksāmenu un kārtējo mācību sasniegumu vērtējuma atbilstība;
- 2.3. skolēnu uzvedība, disciplinētība, savstarpējo attiecību un attieksmju kultūra; ieinteresētība mācību priekšmeta apgūvē;
- 2.4. mācību stundu saistība ar ārpusstundu un ārpusklasses darbu, audzēkņu iniciatīva ārpusklasses darba organizācijā un izvešanā.

### III. Informācijas iegūšanas avoti (pierādījumu bāze):

1. novērojumi mācību stundās;
2. kontroldarbu un citu veidu pārbaudījumu rezultāti;
3. audzēkņu patstāvīgie rakstu darbi, ieskaitot mājas darbus;
4. skolas iekšējās kontroles materiāli (skolas vadības, metodisko komisiju iepriekš veikto novērojumu, pārbaudīšanu, ieskaīšu, eksāmenu materiāli);
5. audzēkņu mācību darbības un savstarpējās saskarsmes pašvērtējums un atsauksmes;
6. pedagoga(u) mācību stundu un pedagoģiskās darbības kopumā pašanalīze;
7. vērojumi ārpusstundu darbā (saistībā ar konkrētu mācību priekšmetu);
8. mācību materiāli tehniskā bāzē (tai skaitā bibliotēkas, metodiskie, informātikas u.c. kabineti) un tās izmantošanas iespēju izvērtējums.
9. skolotāja individuālo mācību programmu izpēte;
10. informācija par audzēkņu spējām, interesēm;
11. atbilstošās metodiskās komisijas materiāli;
12. mācību nodarbību apmeklējumu analīze;
13. pārrunas ar vecākiem, vecāku uzskati un viedokļi.

## AUDZĒKŅU MĀCĪBU SASNIEGUMU NOTEICOŠIE PAMATFAKTORI



## MĀCĪBU PROCESA INDIVIDUALIZĀCIJAS UN DIFERENCIĀCIJAS IZPĒTES PROGRAMMA.

\_\_\_\_\_ stundai \_\_\_\_\_ klasē  
1995. g. \_\_\_\_\_ Stundu vada \_\_\_\_\_

Stundas mērķi

(pēc skolotāja vārdiem)

Audzēkņu darbības iespējamā diference \_\_\_\_\_

(pēc skolotāja viedokļa)

I. Mācību materiāla individualizēšana pēc:

- 1.1. apjoma
- 1.2. sarežģītības pakāpes (apgūve pēc citiem māc. līdz., izziņas avotiem)
- 1.3. apguves tempa
- 1.4. ....

II. Darbības veidu individualizācija:

- 2.1. speciālo prasmju, iemaņu jomā,
- 2.2. vispār. prasmju, iemaņu jomā,
- 2.3. speciālo spēju jomā...
- 2.4. ....

III. Darbības līmeņu individualizācija:

- 3.1. apjēgtā uztvere, iegaumēšana, reproducēšana,
- 3.2. zināšanu izmantošana pēc parauga vai līdzīgās situācijās,
- 3.3. zināšanu radoša izmantošana.

IV. Mācību organizatorisko formu diferenc.

- 4.1. frontālās,
- 4.2. darbs pāros,
- 4.3. darbs grupās,
- 4.4. ....

V. Emocionāli personiskās attieksmes pieredzes apgūšanas procesa indiv.

Skolēnu kopīgie darba veidi, formas, to atbilstība dotās kl. audzēkņu kopīgām prāta attīstības un intelekt. darba spēju iezīmēm, spējām.

Veiksmīgākie (interesantākie) momenti apmācības individualizācijā, diferen.  
Būtiskākās nepilnības māc. st. indiv.



## IEKŠĒJĀS KONTROLES ORGANIZĀCIJAS UN VADĪBAS IZVĒRTĒJUMS \_\_\_\_\_ VIDUSSKOLĀ

(uzziņa akreditācijai)

- IEKŠĒJĀS KONTROLES PLĀNOJUMS**
1. Atspoguļots skolas darba plāna attiecīgajā sadaļā un konkretizēts mēnešu kalendārajos plānos.
  2. Plāns ir konkrēts, saskaņots ar skolas galvenajiem uzdevumiem, paredz informācijas iegūšanu par pedagoģiskās padomes sēdēs izskatāmajiem jautājumiem.
  3. Plānošana ir perspektīva, virzīta uz aktuālo pedagoģiskā procesa jautājumu risinājuma izziņāšanu (mācību standartu apguve, jaunās vērtēšanas sistēmas ieviešana, aktīvo darba formu izmantošana audzēkņu radošās domas, sociālās aktivitātes veidošanā un attīstībā u.c.).

- IEKŠĒJĀS KONTROLES ORGANIZĀCIJA UN VADĪBA**
1. Iekšējo kontroli organizē un vada skolas direktores vietniece \_\_\_\_\_; iekšējās kontroles procesā aktīvi iesaistās skolas direktore \_\_\_\_\_; diagnosticējošo kontroldarbu organizācijai un analīzei tiek piesaistīti radošo grupu vadītāji.
  2. Skolā ir izveidota informācijas uzkrāšanas un sistematizēšanas sistēma par pedagoģisko procesu un tam pakārtoto problēmu risinājumu. Pēc satura informācija ir par:
    - 2.1. mācību stundu kvalitāti;
    - 2.2. audzēkņu mācību sasniegumiem, uzvedību;
    - 2.3. skolēnu ārpusstundu darbu;
    - 2.4. metodisko darbu;
    - 2.5. pedagogu darbu ar skolas pamatdokumentāciju;
    - 2.6. pedagogu darbību kopumā un tās atsevišķiem aspektiem;
    - 2.7. uzziņas informācija par katru skolēnu.
  3. Iekšējās kontroles organizācijā - mērķtiecība. Mācību stundas tiek apmeklētas, lai izziņātu:
    - skolotāja un skolēnu savstarpējās attiecības, gaisotni nodarbībās;
    - skolotājas darba stilu;
    - skolēnu radošās darbības rosināšanu stundā;
    - skolēnu darba intensitāti, radošo iespēju izmantošana mācību procesā;
    - aktīvās darba formas, diferencēto un individuālo darbu stundā;
    - skolēnu intereses pakāpi (par konkrētu mācību priekšmetu);
    - audzēkņu kultūras līmeni un ieinteresētību;
    - skolēnu zināšanu sasniegumus, spriešanas, vērtēšanas spējas;

- 10.a klases skolēnus darbā;
- 9.b klases darba intensitāti, attieksmi pret mācību priekšmetiem;
- meiteņu fiziskās sagatavotības pakāpi, interesi par ritmikas nodarbībām;
- skolēnu nodarbinātību fizikultūras stundā;
- kā skolotāja ievēro un izpilda iepriekšējos norādījumus, ierosinājumus darba metožu pilnveidošanā u.c. (izraksti no mācību stundu hospitācijas materiāliem).

Skolas vadības uzmanības lokā ir jauno mācību priekšmetu stundas (saruna par ticību, mūzika, ritmika, sporta nodarbības), mācību priekšmetu cikli saistībā ar pedagoģiskās padomes sēžu un apspriežu pie direktores tematiku.

Ļoti lielu vērību skolas vadība pievērš darbam ar diagnosticējošo kontroldarbu rezultātiem.

4. Iekšējās kontroles materiāli ir sistematizēti, visiem pieejami un ātri izmantojami:

- 4.1. operatīvā informācija (par mācību stundām, ārpusstundu nodarbībām, dokumentācijas aizpildes kvalitāti, audzēkņu burtnīcu stāvokli, kabinetu uzkopšanu utt.) fiksēta tipogrāfiski veidotajās kartītēs un izvietota sienas standā-kartotēkā.
- 4.2. diagnosticējošo kontroldarbu rezultāti, metodiskā darba norises - mapēs;
- 4.3. uzziņas informācija par audzēkņiem - perfokartēs;
- 4.4. apkopojošā informācija par katra skolotāja pedagoģisko darbību - viņa personas lietā, kur tiek uzkrāti:
  - iepriekšējo mācību gadu iekšējās kontroles materiāli;
  - pedagogu veidotās mācību programmas;
  - anotācijas darbam pie metodiskās tēmas;
  - raksturojums, iepriekšējās atestācijas dokumenti;
  - uzziņas par kvalifikācijas celšanu;
  - vērtīgākais, interesantākais skolotāja darbā pēdējos mācību gadus;
  - karte "Skolotāja pedagoģiskās meistarības līmenis". (veidota, balstoties uz skolotāja paša kolēģu viedokli un iekšējās kontroles materiāliem);
- 4.5. audzēkņu sniegtā informācija (aptauju, anketēšanu rezultāti) - mapēs;
- 4.6. labākās pieredzes materiāli - paralelās, atsevišķās mapēs;
5. Iekšējās kontroles materiāli tiek vārdiskā vai matematizētā formā aprakstīti un analizēti. Pilnībā to nevar attiecināt uz visiem radošo grupu apstrādātajiem kontroldarbu rezultātiem.

6. Analītiskajai darbībai tiek izmantotas dažādas metodes analizējamās problēmas izzināšanai (aptaujas, anketēšanas, intervijas, pārrunas, novērojums, pedagoģiskās diagnostikas, reitinga metode).
7. Iekšējās kontroles materiāli tiek apspriesti un analizēti:
  - 7.1. individuālajās pārrunās;
  - 7.2. radošo grupu apspriedēs;
  - 7.3. apspriedēs pie direktores;
  - 7.4. pedagoģiskās padomes sēdēs;
  - 7.5. metodisko dienu norisēs.

### **Priekšlikumi iekšējās kontroles pilnveidei:**

1. Pārskatīt operatīvās informācijas stenda-kartotēkas bloku nosaukumus un to saturu.
2. Iekšējās kontroles procesā iesaistīties direktora vietniecei \_\_\_\_\_.
3. Plānot un izzināt, kā tiek pildīti iepriekš pieņemtie lēmumi un rekomendācijas.
4. Plašāk praktizēt tādas iekšējās kontroles veidus, kā tematiskā, frontālā, profilaktiskā kontrole. Veidot attiecīgas izpētes programmas.

### **Informācijas iegūšanas avoti**

(pierādījumu bāze).

1. Skolas darba plāns.
2. Kalendārie darba plāni.
3. Pedagoģiskās padomes sēžu protokoli.
4. Iekšējās kontroles materiāli (mācību stundu un ārpusstundu nodarbību hospitēšanas materiāli, diagnosticējošo kontroldarbu rezultātu izvērtējums, informācija par darbu ar skolas pamatdokumentāciju u.c.).
5. Izlaiduma klašu (9. un 12. kl.) audzēkņu anketēšanas materiāli.
6. Pedagogu viedokļu (par pedagoģiskā procesa organizāciju) izzināšanas kartes.
7. Vērojumi mācību stundās.
8. Skolotāju darba pieredzes materiāli.
9. Pedagogu individuālā darba plānojuma karte.
10. Sienas preses materiāli.
11. Pārrunas ar skolas vadību, pedagogiem, audzēkņiem.
12. Skolotāju anketēšanas rezultāti.

Skolu valdes inspektore: /paraksts/

### 3.5. Skolēnu mācību sasniegumu izzināšanas formas veidi, paņēmieni. Pedagoģiskā diagnostika.

- SKOLĒNU MĀCĪBU SASNIEGUMU IZZIŅAS NEPIECIEŠAMĪBA**
- Kāpēc izzina skolēnu mācību sasniegumus?** Lai iegūtu informāciju par:
- skolēnu mācību darbības rezultātiem (zināšanām, vispārējām un speciālajām prasmēm, iemaņām, darba stilu, dinamiku mācībās),
  - personības individuālo attīstību (attieksmēm, dzīves jēgu, vērtību izpratni, orientāciju, emocionālās uztveres iespējām utt.).

Informācija var atspoguļot **audzēkņu mācību darbības rezultativitāti** gan **par noteiktu laika periodu** (mēnesi, semestri, gadu, sākumskolas posmu utt.), gan atklāt skolēnu **sasniegumus saistībā ar konkrētu tēmu**, kursu apguvi. Visos gadījumos par skolēnu veiktā darba kvalitāti vajadzētu spriest gan pēc iegūtajiem gala rezultātiem, gan pēc procesa, kādā šie rezultāti sasniegti. Kvalitatīvu gala rezultātu var nodrošināt attiecīga pieredze, kura mērķtiecīgi veidota daudzveidīgā darbībā.

**Kāpēc skolotājiem ir nepieciešama informācija par savu audzēkņu mācību darbības rezultātiem?**

1. **Lai novērtētu audzēkņus, salīdzinot iegūtos rezultātus ar:**
  - 1.1. **mācību standartu prasībām** (atbilstoši izvirzītajiem mācību mērķiem, uzdevumiem),
  - 1.2. **dotā skolēna iepriekšējiem rezultātiem,**
  - 1.3. **citu audzēkņu** (dotās klases, paralēlklašu) **rezultātiem** (kādas ir atšķirības, cik tās ir būtiskas un pamatotas, vai tās atbilst skolēna reālajām spējām),
  - 1.4. **iespēju robežās ar citu skolu audzēkņu rezultātiem;** sevišķi aktuāls ir šis salīdzinājums patreizējā posmā - 10 ballu vērtēšanas sistēmā, jo svarīgi ir katram pedagogam pārlicināties, vai viņa vērtējums ir objektīvs, vai tas sakrīt ar citu skolu kolēģu pieejām audzēkņu mācību darbības rezultātu izvērtējumā, vai viņa skolēni ir konkurētspējīgi ar citu skolu audzēkņiem. Par to pedagogiem ir iespēja pārlicināties, vērtējot savu skolēnu startu rajona un republikas mācību olimpiādēs, konkursos. Informāciju par savu audzēkņu sagatavotības līmeni, to atbilstību vai atšķirību no citu skolu audzēkņu rezultātiem sniedz arī Izglītības un zinātnes ministrijas un Skolu valžu organizēto kontroldarbu analīze. Pozitīva nozīme šai sakarībā ir arī atsevišķu Skolu valžu organizētājiem vidusskolas izlaiduma eksāmeniem

izvēles priekšmetos, kad visu vidusskolu audzēkņu sniegumu vienlaicīgi vērtē vienota profesionāla eksāmenu komisija.

2. **Lai pedagogs varētu novērtēt un izvērtēt savu paša darbu,** t.i. noteikt sakarību starp iegūtajiem rezultātiem un mācību nosacījumiem, novērtēt izvēlēto mācību metožu, paņēmieni, formu pareizību vai arī neatbilstību rezultātiem.
3. **Lai, balstoties uz iegūtajiem rezultātiem, mērķtiecīgi organizētu un vadītu tālāko mācību procesu:**
  - 3.1. apzinātos sasniegto līmeni, objektīvo realitāti, veidojot tālākā mācību procesa posmus,
  - 3.2. likvidētu "robus" mācību vielas, darbības veidu apgūvē, novērstu klases kopējās, kā arī atsevišķu skolēnu grupu un indivīdu mācību negācijas,
  - 3.3. nodrošinātu individuālu audzēkņu mācību darbības virzību, panākot dinamiku skolēnu darbībā, veicinātu motivācijas veidošanos, stimulētu skolēnu patiesi ieinteresētu darbību turpmāk.

## INFORMĀ- CIJAS APJOMS

### Kāda informācija ir nepieciešama?

#### 1. Par mācību semestri un gadu:

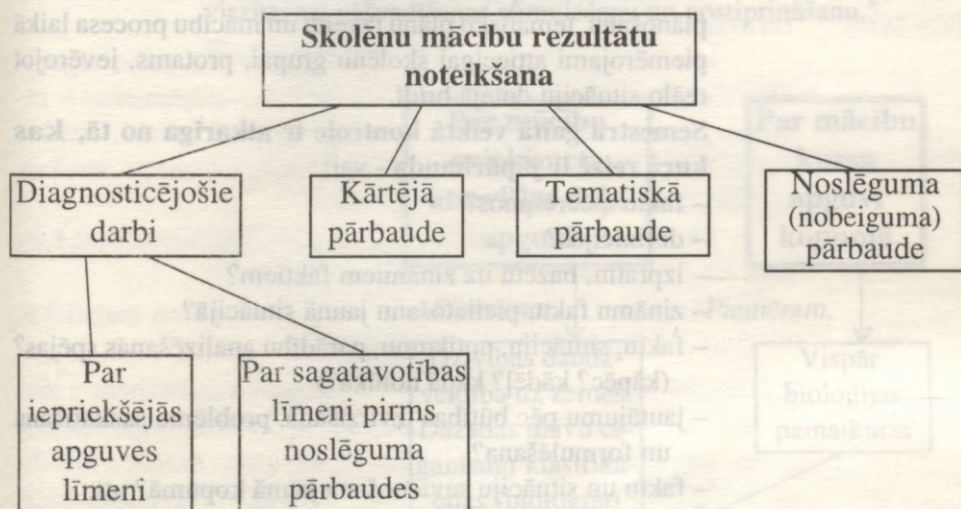
- 1.1. pamatzināšanu apjoms un kvalitāte (reproducēšana vai zināšanu izmantošana pēc parauga, kā arī līdzīgās situācijās vai zināšanu radoša izmantošana),
- 1.2. vispārējo prasmju, iemaņu (tai skaitā saskarsmes, sadarbības, komunikatīvo, organizatorisko) līmenis,
- 1.3. speciālo prasmju, iemaņu līmenis,
- 1.4. intelektuālās darbības funkciju attīstības pakāpe,
- 1.5. attieksme pret apgūstamo mācību vielu, savu mācību darbu,
- 1.6. darba stils,
- 1.7. dinamika mācībās (augšupejošā vai lejupslīdošā virzība vai arī savu iepriekšējo pozīciju saglabāšana).

Semestra (gada) vērtējumā tad arī būtu jāatspoguļojas visam iepriekš uzskaitītajam. Tas gan ir diezgan problemātiski, jo vai audzēkņa talantu, intereses, spējas, uzcītību, attieksmes, viedokļus, emocionālo stāvokli utt. var izteikt ballēs un atzīmēs? Te, šķiet, piemērotākais būtu vārdiskais vērtējums.

**Rezumējošais semestra vērtējums veidojas gan skolotāju ik stundu novērojumu gaitā, gan dažādu kārtējo pārbaužu rezultātā, noteicošā nozīme galīgā vērtējuma izlikšanā ir noslēguma (nobeiguma) pārbaudes darbiem.**

## MĀCĪBU REZULTĀTU NOTEIKŠANA

2. Tātad ikvienam pedagogam ir nepieciešama informācija par skolēnu mācību darbības kvalitāti semestra gaitā, kura veidojas dažādu pārbažu rezultātā.



### 3.18. zīmējums. PĀRBAUDES DARBU STRUKTŪRA.

2.1. **Diagnosticējošo** darbu uzdevumos ir jāietver jautājumi, kas ir grūtāk apgūstami un ir nepieciešami tālākos mācību posmos, darba norisē ir jānodrošina iegūstamo datu ticamība un pamatotība. Organizējot **diagnosticējošo darbu par iepriekšējās apguves līmeni** (piemēram, 4. klasē matemātikā mācību gada sākumā), jānosaka gan klases kopumā, gan katra audzēkņa atsevišķi spējas turpināt mācības nākamajā posmā: faktiskās zināšanas, prasmes, iemaņas, izziņas darbības kvalitāti. **Diagnosticējošajos pārbaudes darbos par sagatavotības līmeni pirms noslēguma pārbaudēm** (piemēram, 4. klasē matemātikā pavasarī) ir iespēja noteikt nepietiekamas apguves raksturu, cēloņus, izstrādāt konkrētu korektīvās darbības programmu līdz noslēguma pārbaudei. Pārdomāti ir jānosaka diagnosticējošo darbu norises laiks, jo tiem ir jānotiek laikā, kad mācību process ir vēl regulējams.

2.2. **Kārtējam vērtējumam** jāsaturs informācija par audzēkņu mācību darbības virzību pedagoga noteikto mērķu sasniegšanā. Kārtējās pārbaudes uzdevums nav galīgi novērtēt mācību sasniegumus, bet gan noskaidrot, kā mācību procesā skolēns apguvis mācāmo vielu, darbības veidus.

2.3. Organizējot **tematiskos** kontroldarbus un **noslēguma** ieskaites, tajos jāiekļauj jautājumi un uzdevumi, kas dod iespēju skolēnam saņemt maksimālo ballu skaitu. Tāpēc pārbaudījumu jautājumi un uzdevumi vislabāk sastādāmi reizē ar mācību mērķu, uzdevumu izstrādi, vēlamu rezultātu plānošanu, tematisko plānu izveidi un mācību procesa laikā piemērojami attiecīgai skolēnu grupai, protams, ievērojot reālo situāciju dotajā brīdī.

**Semestra gaitā veiktā kontrole ir atkarīga no tā, kas kurā reizē ir jāpārbauda - vai:**

- faktu atcerēšanos?
- definīcijas?
- izpratni, bāzētu uz zināmiem faktiem?
- zināmu faktu pielietošanu jaunā situācijā?
- faktu, situāciju, notikumu, parādību analizēšanas spējas? (kāpēc? kādēļ? kādā nolūkā?)
- jautājumu pēc būtības izvirzīšana, problēmu saskatīšana un formulēšana?
- faktu un situāciju savienošana jaunā kopumā? utt.

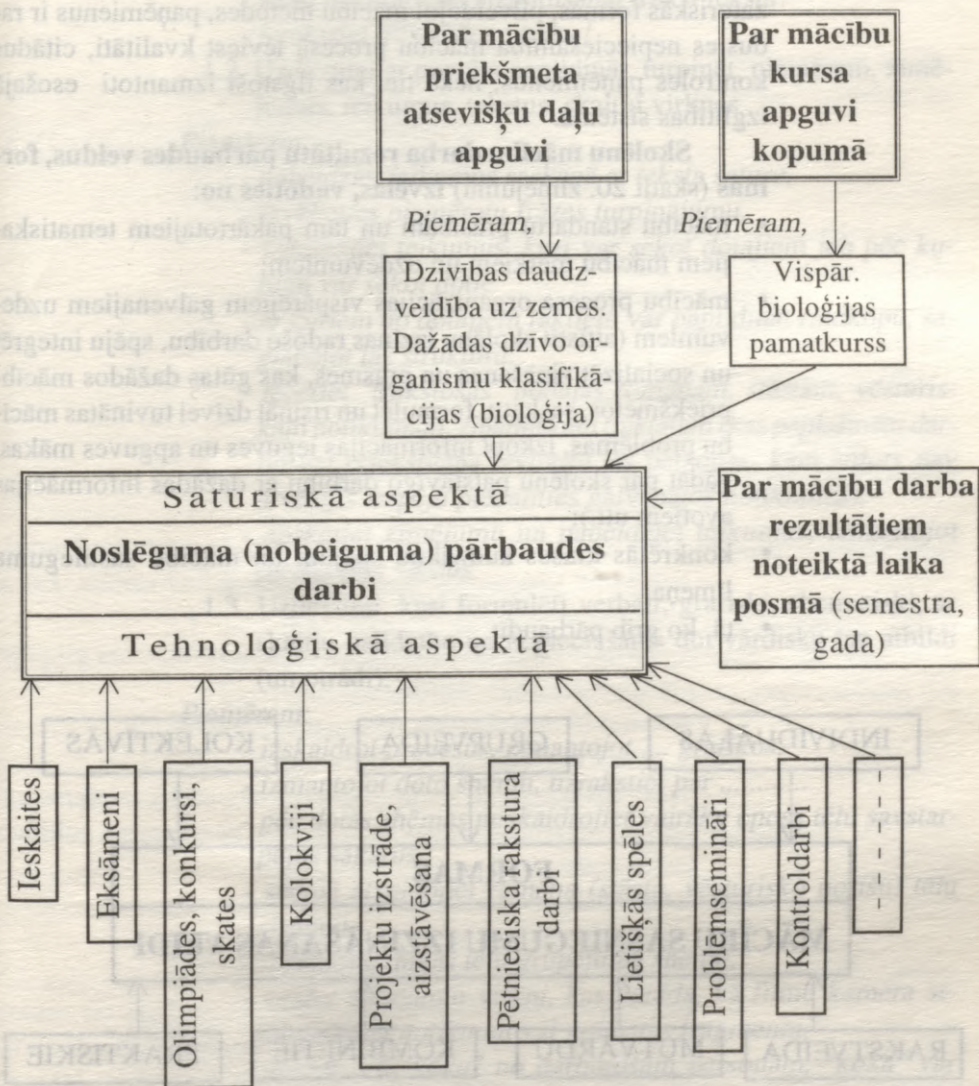
Šī informācija ir ļoti nepieciešama skolotājam, lai koriģētu gan visas klases, gan to atsevišķu grupu, gan konkrētu indivīdu mācību darbības rezultātus, virzību, prognozētu turpmāko kopējo darbību.

Protams, **vērtējums semestrī nevar būt kārtējā vērtējuma vidējais aritmētiskais**. Nevar piekrist atsevišķu pedagogu viedoklim, ka tādā gadījumā nav lielas nozīmes vērtējumam semestra gaitā. Skolēnam jāiegūst nepieciešamā sekmīgas mācīšanās pieredze, lai izprastu sasniegtā rezultāta un izmantotās piepūles kopsakarību. **Saiknes stiprināšana starp procesu un rezultātu ir pamats bērna patstāvībai mācību darbībās.**

Kā tika minēts iepriekš, skolēna mācību darbības rezumējošā vērtējuma (par mācību semestri, gadu) noteikšanā par pamatu jāņem viņa veikums **noslēguma (nobeiguma) pārbaudes darbos**, kuru gaitā būtu jānoskaidro **standartu būtiskāko, nozīmīgāko, perspektīvāko daļu** (jautājumu) **apgaves limenis**, kā arī atkarībā no mācību priekšmeta specifikas un skolēnu vecuma:

- atklāt prasmi izdalīt būtiskāko, noteikt cēloņsakarības, argumentēt teorētiskās atziņas,
- veidot integrētas atbildes,
- piesaistīt vietējo materiālu, papildliteratūru,
- saskatīt, formulēt problēmu, piedāvāt oriģinālu problēmas risinājumu,
- izteikt personisko viedokli, savu emocionālo attieksmi.

Lai kāda būtu pārbaude, skolotāja uzdevums ir, balstoties uz iegūto informāciju, tālāk vadīt aktīvu un apzinātu skolēnu izziņas darbību. Jāpiekrīt J. Rudziša apgalvojumam, ka "mācības vadīšanas aspektā ir daļēji vadāms process. Tajā vadības darbības, vadības līdzekļi (mācību formas, metodes, skolotāja personība) ir virzītas uz pašvadīšanas stimulēšanu un nostiprināšanu."



3.19. zīmējums. NOSLĒGUMA DARBU VEIDI.

Tas arī ietekmē audzēkņu pareizu un dziļu socializāciju. Tātad kontroles un vērtēšanas procesā jāveicina skolēnu pašvērtēšana un piedalīšanās citu skolēnu vērtēšanā.

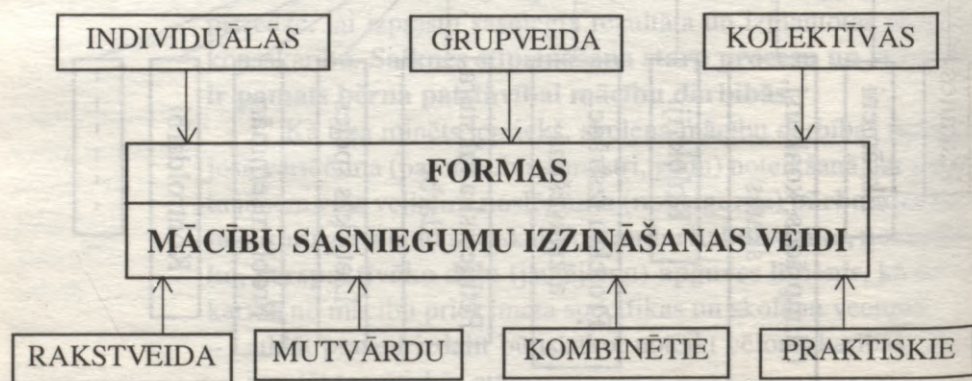
## PĀRBAUDES VEIDI UN FORMAS

### Kas jāņem vērā, izvēloties pārbaudes darba veidus un formas?

Pārveidojot mācību saturu, daudzveidojot mācību organizatoriskās formas, pilnveidojot mācību metodes, paņēmienus ir radusies nepieciešamība mācību procesā ieviest kvalitāti, citādu kontroles paņēmienus, nekā tie, kas ilgstoši izmantoti esošajā izglītības sistēmā.

### Skolēnu mācību darba rezultātu pārbaudes veidus, formas (skatīt 20. zīmējumu) izvēlas, vadoties no:

- mācību standartu prasībām un tām pakārtotajiem tematiskajiem mācību mērķiem un uzdevumiem;
- mācību procesa organizācijas vispārējiem galvenajiem uzdevumiem (attīstīt skolēnu izziņas radošo darbību, spēju integrēt un socializēt zināšanas un prasmes, kas gūtas dažādos mācībpriekšmetos, saskatīt, formulēt un risināt dzīvei tuvinātas mācību problēmas, izkopt informācijas ieguves un apguves mākas, gādāt par skolēnu patstāvīgo darbību ar dažādas informācijas avotiem utt.);
- konkrētās klases audzēkņu spējām un mācību sasnieguma līmeņa;
- tā, ko grib pārbaudīt.



3.20. zīmējums. SKOLĒNU MĀCĪBU SASNIEGUMU IZZINĀŠANAS VEIDI UN FORMAS.

RAKSTISKIE  
PĀRBAUDES  
DARBI

Kādi varētu būt rakstiskie pārbaudes darbi?

1. Pārbaudes darbi, kad skolēniem tiek dota (piedāvāta) iespēja sniegt brīvu atbildes formu.

- 1.1. Skolotāju, kā arī pašu audzēkņu veidotie teksti, literārie apraksti, vēsturiskie, dokumentālie materiāli, zinātniskie raksti ..... ar izlaidumiem.

Piemēram:

- kādu datu tabulas aizpildīšanai trūkst tekstā?
- ierakstiet trūkstošos vārdus!

- 1.2. Uzdevumi ar prasību papildināt, turpināt, piemēram, zīmējumus, teikumus, tekstus, skaitļu virknes ...

Piemēram:

- pabeidziet teikumus saskaņā ar teksta saturu,
- izvēlieties piemērotu frāzes turpinājumu,
- izdomājiet teikumus, kuri var sekot dotajiem jeb pēc kuriem var sekot dotie,
- ar kuriem no dotajiem faktiem var papildināt rindkopu, saglabājot tās struktūru,
- ieceriet "trūkstošās" nodaļas romānam, stāstam, vēsturiskam notikumam, zinātniskam traktātam (kas paplašinātu darbu vai priekšplānā izvirzītu tās personas, kam autors nav atvēlējis iespēju piedalīties galvenajos notikumos),
- apskatiet zīmējumu un pabeidziet teikumus, izmantojot piedāvātos vārdus.

- 1.3. Uzdevumi, kuri formulēti verbāli, grafiski, shematiski, ar skaitļu palīdzību un nepieciešams dot vārdisku īsu atbildi (un otrādi).

Piemēram:

- izskaidrot procesus, izmantojot .... grafikus,
- izmantojot doto shēmu, uzrakstiet par .....
- pēc dotās shēmas noskaidrojiet vairāku eposa tēlu savstarpējos sakarus,
- shēmā atveidojiet romāna (stāsta, vēsturisko norišu) tēlu sistēmu,
- izveidojiet lugas tēlu grupējuma shēmu,
- veidot zīmējumu virkni, kas parāda, kā filmu kamera attēlotu kādu notikumu vai grāmatas fragmentu,
- veidot "ciltskoku" no darbojošām personām, "kokā" var parādīt asinsradniecību, arī to, kurš kuru pazīst, kā cilvēki sastapušies, kā pusē viņi nostājušies vai kuru intereses aizstāv u.tml.
- ar līniju palīdzību parādīt attiecības starp notikumiem, vietām, tēliem utt., kas parāda to secību,
- uzzīmēt asociogrammu tematam "Mana mīļākā vieta".

#### 1.4. Konkrēts uzdevums, kurš jāatklāj mikrosacerējuma formā.

Piemēram:

- uzrakstiet mikrosacerējuma formā visu, kas jums zināms par tēmu ...
- uzrakstiet visu, kas jums zināms par tēmu ..., izmantojot minētos vārdus (citus avotus),
- apstrādājiet "lielo" sacerējumu, zinātnisko rakstu, vēsturisko dokumentu ... mikrosacerējuma formā,
- noformulējiet teksta saturu īsos teikumos,
- saīsiniet rindkopas, atstājot pašu svarīgāko,
- uzrakstiet doto pierakstu ar saīsinājumiem,
- pārveidojiet saīsinātās piezīmes pilnos teikumos, radot mikrosacerējumu,
- uzrakstiet špikeri par ...

#### 1.5. Īso atbilžu jautājumi.

Paraugi konstrukcijai.

Piemēram:

- izsakiēt savus pieņēmumus ...
- aprakstiet ...
- salīdziniet ...
- atsaučieties uz ... un pamatojiet ...
- attaisnojiet ...
- uzrakstiet tekstā galveno domu izsakošo vārdu (teikumu),
- uzrakstiet (nosaučiet) par tēmu ... zināmos vārdus, kas ar tiem asociējas,
- uzraksti tavā valodā ienākušos jaunos vārdus, tos grupējot ("Manas leksikas studijas"),
- atrodiēt likumsakarības (dotajos teikumos).

#### 1.6. Tekstu koriģēšana, labošana, slīpēšana.

- saklausīt televīzijā, radio pārraidēs nepareizi izteiktos apgalvojumus, neliterāros izteicienus, neprasmiģi veidotos jautājumus ...
- izlabo pats savu kontroldarbu,
- atrast periodiskos izdevumos ...
- "noslīpē" doto tekstu (rediģē).

#### 1.7. Intervijas, aptaujas (pielieto izzinot gan prasmes tās veidot, gan mācību vielas apguves saturu, gan iemaņas saskatīt un formulēt problēmas, kā arī attīstīt skolēnu spējas integrēt un socializēt zināšanas un prasmes).

Piemēram:

- intervē kādu no vēsturisko notikumu aculieciniekiem,
- intervē vienu no Skandināvijas valstu ekonomikas ministriem,
- sastādi programmu iedzīvotāju aptaujai par ... problēmām.

## 1.8. Darbs ar dažādiem informācijas avotiem.

Piemēram:

- kādus faktus izmantosi *sava stāstījuma (par ...) argumentēšanai, papildināšanai, izmantojot piedāvāto izziņas literatūru,*
- *izmanto piedāvātos uzziņas materiālus mācību grāmatā izklāstītās tēmas "..."* papildināšanai,
- *kādas nezināmas atziņas, faktus apguvi, studējot piedāvāto uzziņas literatūru,*
- *vai lasot norādīto informāciju, to salīdzinot ar vielas izklāstu mācību grāmatā, nerodas kāds jautājums? Uzraksti to. Pamēģini sniegt arī atbildi.*

## 1.9. Domrakstu tipa pārbaudes darbi.

Piemēram:

- *iedomājieties sevi kinorežisora lomā. Jums piedāvā pēc ... materiāliem uzņemt kinofragmentu. Īsi atklājiet savu radošo ieceri,*
- *izvēlies (literāro, vēsturisko, politisko) tēlu, personu un viņa vārdā veido dienasgrāmatu, atzīmējot savu nostāju pret ... notikumiem,*
- *literāro tēlu (vēsturisko personību) vārdā uzraksti vēstuli iedomātām personām ārpus romāna (tām, kuras varēja dzīvot dotajā vēsturiskajā laikmetā).*

## 2. Rakstiskie pārbaudes darbi, kad skolēniem tiek piedāvātas atbilžu alternatīvās formas.

- 2.1. Tiek dotas tikai divas atbildes (noteikt vai informācija "precīza" vai "neprecīza", "pareiza" vai "nepareiza", "jā" vai "nē"). Lai neitralizētu uzminēšanas lielo procentu, nepieciešams dot lielu uzdevumu skaitu.

Piemēram:

- *Gauja ir Latvijas garākā upe,*
- *Misisipi (kopā ar Misūri) ir pasaules garākā upe,*
- *Grenlande ir pasaules lielākā sala,*
- *Eiropā visvairāk izplatīta ir krievu valoda,*
- *1 jūdze ir 6 verstis jeb 6,4676 km.*

- 2.2. Uzdevums - "pārot" atbildes (noteikto sakarību izvēle); pamatā izmanto faktu, zināšanu pārbaudei.

Piemēram:

<u>jūras šaurumi</u>	<u>savieno / atdala</u>
Gibraltāra	{ Marmora jūru ar Egejas jūru
Irbes	
Lamanšs	{ Vidusjūru ar Atlantijas okeānu
Floridas	
Dardaneļi	{ Padekalē ar Atlantijas okeānu

- politiķu vārdi, kuri spēlēja lielu lomu pasaulē 1939. gadā.

Rūzvelts	Itālijas ārlietu ministrs
Čērčils	Lielbritānijas vēstnieks Berlīnē
Ribentrops	ASV prezidents
Molotovs	

2.3. Pārbaudes darbi, kur atbildes izvēle jāizdara no daudzām dotajām.

Piemēram:

- testi - plaši izplatīti, pateicoties vieglai iespējai apstrādāt un objektīvi novērtēt veikumu. Sastādot uzdevumu, jāņem vērā, ka apgalvojums jāfokusē uz problēmu.

Piemēram. Vairākums Latvijas ezeru pēc to izcelšanās ir:

- A lagūnu ezeri
- B vulkāniskie ezeri
- C karsta ezeri
- D glaciālie ezeri

PAMAT-  
SECINĀJUMI  
PAR  
RAKSTVEIDA  
PĀRBAUDES  
DARBIEM  
RAKSTVEIDA  
KONTROLES  
PRIEKŠ-  
ROCĪBAS

1. **Rakstiskā skolēnu mācību darbības rezultātu pārbaude:**

1.1. Ļauj nodrošināt objektīvāku audzēkņu veikuma izvērtējumu, jo:

- salīdzinoši īsā laikā var veikt daudzveidīgu pēc satura un formas pārbaudi, samazinot nejaušības iespējas;
- pārbaudes laikā visiem audzēkņiem var nodrošināt vienādus darba apstākļus;

1.2. Rada iespēju kopumā ietaupīt daudz laika un līdz ar to regulāri pievērsties skolēnu darba pārbaudēm;

1.3. Veicina rakstu valodas attīstību, prasmi savas domas izteikt īsi, konkrēti, loģiski, "ietērpjot" tās dažādās radošās formās;

1.4. Dod iespēju neuzkrītoši diferencēt un individualizēt pārbaudes uzdevumus, neradot mazvērtības kompleksu skolēniem ar viduvēju un zemu apmācības līmeni; ir psiholoģiski labvēlīga audzēkņiem ar aizturēm, ar labilu nervu sistēmu un flegmātisku raksturu,

1.5. ir pamats precīzai, pilnīgai, sistematizētai pedagoģiskajai diagnostikai.

2. **Minētie piemēri rakstveida pārbaudes darbiem ir izmantojami, veicot gan kārtējo, gan tematisko, gan noslēguma kontroli.** Noslēguma kontrolē ieteicams tos kombinēt, piemērojot skolēnu spējām un reālajiem mācību rezultātiem semestra gaitā. Atsevišķus no tiem ir iespējams arī izmantot mutvārdu pārbaudēm.

3. **Radoša rakstura pārbaudījuma darbam var dot ievirzi.** Tāda varētu noderēt arī kā korekta pedagoģiskā palīdzība skolēniem ar ierobežotām intelektuālajām potencēm. J. Rudzītis iesaka nepieciešamības gadījumā uzdevumus papildināt ar:
- papildinformāciju, informāciju pārdomām,
  - uzvedinošiem jautājumiem, domāšanas orientieriem,
  - atgādnēm, dažādiem piemēriem,
  - piebildēm, piezīmēm,
  - rosinājumiem,
  - padomiem utt. (1)

## MUTVĀRDU PĀRBAUDES

### Kādas ir mutvārdu pārbaudes priekšrocības?

- Mutvārdu kontroles gaitā veidojas tiešs kontakts starp pārbaudītāju un skolēnu(iem); pie grupveida pārbaudes formām starp skolēniem un starp skolēnu grupu un pedagogu, kas **izkopj personības psiholoģisko briedumu**: prasmi sevi "pasniegt", orientēties neparedzētās situācijās, koncentrēties un atbildēt uz papildjautājumiem, prast sevi vadīt kļūmes, neveiksmes gadījumos, - veido pieredzi brīvai, labvēlīgai saziņai gan ar pedagogu, gan ar klases biedriem, gatavojot grupas atbildi uz pārbaudes uzdevumiem.
  - Ļauj diagnosticēt skolēnu domas ātrumu, atmiņas spējas un īpatnības, runas izteiksmīgumu, jūtu un emociju izpausmes formas un citu, ko nav vienmēr iespējams noteikt, izmantojot cita veida kontroles formas.
  - Nepieciešamības gadījumā ar papildjautājumiem ir iespējams precizēt atbildi un vērtējumu.
1. Ļoti izplatīta pedagoģiskajā praksē vēl arvien ir skolēnu mācību rezultātu **individuālā mutvārdu pārbaude**:
    - 1.1. pašreizējā laika posmā savu aktivitāti ir zaudējusi tāda kontroles forma kā **skolotāja dialogs ar audzēkni** gan kārtējā mācību stundā, gan tradicionāli veidotās ieskaites gaitā (liels laika patēriņš, kontrolei necīgs apmācošais raksturs),
    - 1.2. **skolēna atbilde klasei** (pēc skolotāja vai skolēnu veidotajiem pārbaudes uzdevumiem), **diskusija** ar klases biedriem,
    - 1.3. **skolēna ziņojums par individuālo patstāvīgo darbu** (iepazīstināšana ar papildliteratūru, jaunākajiem uzziņas materiāliem, veiktajiem pētījumiem utt.),
    - 1.4. **audzēkņa veidotās lekcijas, semināru organizācija un vadība, skolotāja lomas imitācija** gan atsevišķos mācību stundu posmos, gan stundā kopumā),
    - 1.5. **klases biedra(u) pārbaudes darba** (mutiskā, rakstiskā,

praktiskā) **izvēsta analīze** - eksperta vērtējums.

1.6.  **piedalīšanās seminārnodarībās**, problēmsemināros, kolokvijos;

1.7. **netradicionālo konkursu, viktorīnu veidā**, kad katrs audzēknis atbild pats par sevi;

*Piemēram: - "Lieliskais piecnieks"*

- *"Visu vai neko" u.c.*

1.8. **noslēguma ieskaites, eksāmeni.**

2. **Pedagogi ļoti lēnām un piesardzīgi organizē kontroli, balstoties uz grupu darbu.** Šīs kontroles formas nepieciešamību diktē ne tikai mācību standartos izvirzītās prasības, bet šodienas dzīves realitāte. Skolēni labāk vai sliktāk prot darboties individuāli, bet bieži kļūst nevarīgi, bezatbildīgi, pat neiecietīgi, darbojoties pāros un grupās.

"Par maz ir, ja skolēni prot nosaukt, piemērot un aizpildīt tukšās vietas. Mēs nespēsim iemācīt bērniem, kas ir demokrātija, ja vērtēsim viņus pēc tā, cik labi viņi spēj atkārtot mūsu sacīto. Mēs neattīstīsim demokrātisku domāšanu, ja uzstāsim, ka uz katru jautājumu ir tikai viena pareiza atbilde. Jārosina patstāvīga domāšana. Lietojot jaunas pedagoģiskas metodes, mēs varam palīdzēt skolēniem attīstīt neatkarīgu domāšanas veidu, vienlaicīgi mācot viņus respektēt citu tiesības un kopīgu darbu kopīga mērķa sasniegšanai" (2).

Tāpēc **skolotājam nepieciešams piedāvāt tādus pārbaudes uzdevumus, kuri stimulētu skolēnu diskusijas, pārdomas, meklējot optimālāko risinājuma variantu.** Kontroles uzdevumiem jābalstās uz apgūtās mācību vielas saturu, noteiktām prasēm un iemaņām, radošās darbības pieredzi.

Tai ir jābūt:

- mērķtiecīgai, motivējošai,
- vispusīgai,
- objektīvai,
- sistemātiskai,
- individuālai un tiešai,
- diferencētai,
- daudzveidīgai formās,
- diagnosticējošai, apmācošai, stimulējošai.

## PAMAT- PRASĪBAS SKOLOTĀJU ORGANIZĒTAI KONTROLEI



Jautājumi un uzdevumi paškontrolei.

1. uzdevums.

Izskaidrojiet skolēnu mācību sasniegumu izzināšanai (kontrolei) izvirzīto pamatprasību būtību.

2. uzdevums.

Izskaidrojiet jēdzienu "pedagoģiskā diagnostika".

- ? 3. uzdevums.  
Aizpildiet tabulu.

Tipiskās nepilnības jūsu (jūsu kolēģu) darbā, organizējot skolēnu mācību sasniegumu kontroli	Ieteikumi to novēršanai
1.	1.
1.2.	
1.3.	

- ? 4. uzdevums.  
Izveidojiet shēmu "Skolēnu mācību darba rezultātu kontroles plānošana un organizācija".

- ? 5. uzdevums.  
Aizpildīt tabulu "Kas pedagogam ir jāzina un kas ir jāprot, organizējot kontroli?" (pēc dotā parauga)

Jāzina	Jāprot
1. Mācību standarti, ieteicamās mācību programmas, ar to saistītie metodiskie ieteikumi.	1. Noteikt optimālākās kontroles zonas, kontroles saturu, to fiksējot mācību vielas tematiskajos plānos.
2. Vērtēšanas sistēmas būtība.	2. _____
3. _____	3. _____

- ? 6. uzdevums.  
Izmantojot metodisko rekomendāciju "Kā izvērtēt pārbaudes darbu, ko veidojis, organizējis un vērtējis skolotājs" (skatīt 3.10. pielikumu).  
Veicat viena organizētā pārbaudes darba profesionālo pašanalīzi!

- ? 7. uzdevums.  
Izklāstiet vienu no jūsu veidotajiem interesantākajiem pārbaudes darbiem! Pamatojiet savu izvēli!



## Izmantotie literatūras avoti.

1. Rudzītis J. Problēmu situācijas literatūras stundā -R.: Zvaigzne, 1993.
2. Buca M. Darbs grupās un demokrātijas process -Varšava, 1994.
3. Silkalns E. Skolotājs: mākslinieks vai amatnieks? //IAI Mēnešraksts Nr.2, 1994.



## Ieteicamā literatūra.

1. Par skolēnu mācību sasniegumu vērtēšanu vispārizglītojošās skolās, IZM Pavēle Nr.229, 04.05.93. mašīnrakstā
2. Ieteikumi skolēnu mācību sasniegumu vērtēšanai. IZM vēstule 14.06.91. mašīnrakstā.
3. Izglītības kvalitātes vērtēšana pamatskolā. -R.: Izglītības satura un eksaminācijas centrs, 1995.
4. Andersons Ē. Sk. Ietērp vārdos savu pasauli. -R.: Apgāds Garā pupa, 1995.
5. Maslo I. Skolas pedagoģiskā procesa diferenciacija un individualizācija. -R.: RAKA, 1995.
6. Misāne Ā. Es daru tā. Bet kā Jūs? //Izglītība, 1992.g. 1. oktobris.
7. Rudzītis J. Problēmsituācijas literatūras stundā. -R.: Zvaigzne, 1993.
8. Zelmenis V. Īss pedagoģijas kurss. -R.: Zvaigzne, 1991.
9. Ингенкамп К. Педагогическая диагностика -М.: Педагогика, 1991.

## Kā izvērtēt pārbaudes darbu, ko veidojis, organizējis un vērtējis skolotājs (konkrētā mācību priekšmetā)

### I. Pēc pārbaudes darba satura un izpildes tehnoloģijas.

1. Vai darbs pēc satura
  - 1.1. virzīts uz standartu būtiskāko, nozīmīgāko, perspektīvāko daļu (jautājumu) apguves līmeņa izzināšanu?
  - 1.2. balstās uz iepriekšējā (iepriekšējo) pārbaudes darba rezultātiem;
  - 1.3. saistās ar audzēkņu mācību darbu iepriekšējās stundās;
  - 1.4. paredz integrējoša rakstura uzdevumu risinājumu.
2. Kādiem zināšanu un darbības veidu apguves līmeņiem veidots pārbaudes darbs? Kā tas saistās ar audzēkņu reālajām spējām?
3. Vai skaidri, precīzi un viennozīmīgi saprotami ir formulētie jautājumi (uzdevumi)?
4. Kādai izpildes tehnoloģijai veidots darbs? Dotā darba veida izmantošanas biežums, tā atbilstība izvēlētajā pārbaudes darba saturam, vieta un nozīme vispārējā mācību procesa organizācijā.
5. Vai pārbaudes darbam ir apmācošs raksturs (piem. iegūta jauna uzziņas informācija; apgūti, nostiprināti jauni darbības veidi: shēmu, tabulu, pārskatu veidošana, alternatīvu risinājumu meklējumi, obligātās mācību vielas sasaiste ar papildus iegūto informāciju ...; pašvērtējuma, pašanalīzes iemaņu veidošana, nostiprināšana, prasme izvērtēt klases biedra mācību darbības rezultātus, paust savu personisko viedokli un emocionālo attieksmi utt.)
6. Cik loģiski pamatota ir dotā pārbaudes darba izvēle? Vai tas ļauj pilnībā izzināt skolēnu mācību sasniegumus?

### II. Pēc pārbaudes norises.

1. Vai skolotājs, ja ir iespēja, ir izvēlējies optimālāko laiku (dienu, stundu) pārbaudes darbu norisei?
2. Vai darbam atvēlētais laiks spēj nodrošināt plānoto uzdevumu izpildes kvalitāti? Vai izvīrītās prasības ir izpildāmas visām audzēkņu temperamenta grupām?
3. Vai mācību stundas sākumā tiek radīta pozitīva ievirze darbam (sniegta informācija par pārbaudes mērķiem, uzdevumiem, izpildes nosacījumiem, vērtēšanas kritērijiem; radīta nopietna, lietišķa, darbīga atmosfēra, veidots labvēlīgs noskaņojums)?
4. Vai visa pārbaudes darba norises laikā tiek nodrošināts skolēniem psiholoģiskais komforts un darba apstākļi:
  - 4.1. skolotāja kontrolējošās, regulējošās un stimulējošās darbības saskaņotība;

- 4.2. individuālās pieejas realizācija;
- 4.3. iespēja nepieciešamības gadījumā izmantot izziņas literatūru, papildliteratūru, norādnes ...
- 4.4. \_\_\_\_\_

### III. Pēc iegūto rezultātu analīzes.

1. Vai pedagogs pietiekoši zinātniski, objektīvi novērtē audzēkņu mācību sasniegumu rezultātus, ievērojot skolēnu individuālā progresu līmeni?
2. Kādi ir skolēnu mācību rezultātu kvalitātes rādītāji? Kā tie saistās ar:
  - 2.1. paša pedagoga prognozi pirms pārbaudes darba;
  - 2.2. reālajām audzēkņu mācību iespējām;
  - 2.3. tekošo skolēnu mācību darba vērtējumu;
  - 2.4. vērtējumu ieskaitēs, semestrī.
3. Vai bija nepieciešamība pēc dotā pārbaudes darba? Šī darba vieta, nozīme kopējā kontroles sistēmā?
4. Kādā veidā pedagogs veic iegūto rezultātu uzskaiti? Vai pielietotais paņēmiens ir izmantots tikai dotajam pārbaudes darbam?
5. Vai atklājas skolotāja prasme izskaidrot iegūtos rezultātus (noteikt gan pozitīvo, gan negatīvo rezultātu cēloņus)?
6. Vai pedagogs prot, pamatojoties uz iegūtajiem rezultātiem, veidot tālākās darbības programmu un prognozēt nākošās pārbaudes saturu un izpildes formu?
7. Vai pieņemams ir intervāls starp pārbaudes darbu izpildi un tā izvērtējumu un rezultātu novadišanu audzēkņiem?
8. Vai kompetenti darbojas skolotājs, iepazīstinot skolēnus ar pārbaudes darbu rezultātiem:
  - 8.1. vai tiek komentēts un novērtēts sasniegtais;
  - 8.2. vai vērtējošām situācijām ir apmācošs raksturs;
  - 8.3. vai darba rezultātus pedagogs prot izmantot kā stimulu tālākajam kolektīva darbam, kā arī audzēkņu vēlmju, ieinteresētības attīstībai, mācību darbības pozitīvai korekcijai;
  - 8.4. \_\_\_\_\_
9. Kāda ir pašu audzēkņu attieksme pret doto pārbaudes darbu; tā vērtējums salīdzinājumā ar iepriekšējiem pārbaudes darbiem?

### 3.6. Skolas pedagoģiskā padome.

#### PEDAGO- ĢISKĀS PADOMES LIKUMISKAIS STATUSS

**Kompetenta skolas vadība**, analizējot sava pedagoģiskā kolektīva, tā atsevišķu grupu darba rezultātus, saskatot un risinot pedagoģiskā procesa organizācijas un vadības problēmas, **balstās uz kolektīvo domu**. Kopīgi ar skolotājiem veidotais vadības lēmums vienmēr pedagogiem būs saprotamāks, pārlicinošāks, saistošāks. Līdz ar to vieglāk un ātrāk arī noritēs problēmu praktiskais risinājums. Tāpēc **pedagoģiskā padome var būt par vienu no nopietnākajiem padomdevējiem skolas vadībai**. Tās likumiskais pamats fiksēts Latvijas Republikas vispārizglītojošo vidusskolu nolikumā: "p. 50 - katra vidusskola izveido pedagoģisko padomi, tās sastāvā ir direktors, direktora vietnieki un visi vidusskolas skolotāji.

p. 51 - pedagoģiskā padome darbojas kā direktora padomdevējs." Analogs ieraksts izdarīts Deviņgadīgās vispārizglītojošās skolas nolikuma 76. punktā.

Pedagoģiskās padomes sēžu organizācija nevar būt par pašmērķi, atskaitīšanās formu augstākstāvošo iestāžu priekšā. Lai pedagoģisko kolektīvu iesaistītu lietišķu un profesionālu problēmu risināšanā, tas iepriekš attiecīgi jā sagatavo. Tikai tad no tā guvums būs gan skolas vadībai, gan pašiem pedagogiem.

#### BŪTISKĀKIE TRŪKUMI PEDAGOĢISKĀS PADOMES SĒŽU SAGATAVOŠANĀ UN NORISĒ

Diemžēl lielā skolu daļā pedagoģiskās padomes sēdēm ir formāls raksturs, tās ir mazefektīvas. Par to liecina Latvijas Universitātes Pedagoģijas fakultātes mācībbspēku un studentu kopīgi veiktais pētījums. Pētījumu organizēja un vadīja LU lektore I. Gailīte un I. Baušeniece (studente).

Pētījums veikts 33 dažādās republikas vispārizglītojošās skolās. Apzināts 175 pedagoģiskās padomes sēžu sagatavošanas un norises kvalitāte. Pamatsecinājumi izdarīti, balstoties uz sēžu materiālu, protokolu, darba plānu analīzi un anketēšanas, pārrunu rezultātiem.

#### **Kā būtiskākās nepilnības ir atzīmējamas sekojošas:**

- Dominē lietišķi organizatoriskās pedagoģiskās padomes sēdes (pēc sēžu protokoliem - 80%, pēc anketu rezultātiem - 92%).

- Nēpamatota, haotiski izvēlēta ir zinātniski metodisko sēžu tematika:

- visbiežāk tiek izskatīti teorētiskie jautājumi, kuri nav saistīti ar konkrēto skolas darbu;

– nereti dienas kārtības jautājumi interesē tikai nelielu pedagogu skaitu;

– mēģina risināt ļoti globālas problēmas, kuras nevar ietvert sēdei paredzētajā laikā.

• Vājš sēžu sagatavošanas darbs:

– pamatā sēdes gatavo administrācija, netiek veidota vai vāji strādā darba grupa;

– metodiskais darbs gandrīz nemaz netiek virzīts pedagoģiskās padomes sēžu sagatavošanai;

– pirms sēdēm netiek sagatavoti lēmuma projekti vai arī ar tiem neiepazīstina pedagogus;

– sēžu sagatavošanā neiesaista skolēnus.

• Nekvalitatīvs sēžu norises process:

– ļoti bieži administrācija cenšas realizēt tikai savu viedokli;

– zems savstarpējo attiecību līmenis, pedagogu grupu savstarpējie ķīviņi;

– gara sēdes ievaddaļa;

– maz konstruktīvas kritikas, problēmu konkrētu risinājumu variantu;

– tiek pieņemti vispārīgi lēmumi (34%) vai to vispār nav (17%).

**Skolas vadības virspusējais darbs pedagoģiskās padomes sēžu sagatavošanā un norisē pamatā izskaidrojams ar viņu nepietiekošajām zināšanām un prasmēm šajā profesionālās darbības jomā.** Līdz ar to pienācīgi netiek novērtēta pedagoģiskās padomes sēžu loma, iespējas un tās netiek izmantotas kā viens no līdzekļiem skolas galveno uzdevumu īstenošanā.

## Mācību iestādes galvenie uzdevumi

Piemēram: attīstīt mācību stundas virzību skolēnu patstāvīgā darba un paškontroles, pašanalīzes iemaņu veidošanas aspektā.

### Pedagoģiskās padomes sēdes

Piemēram: audzēkņu patstāvīgā darba veidi, to efektivitāte

### Ārpusklases darbs

Piemēram:

- skolēnu radošo (patst.) darbu izstāde
- audzēkņu grupu veidoto projektu aizstāvēšana

.....  
kāds cits darbības virziens

### Metodiskais darbs

Piemēram:

- konsultācija "Patstāvīgā darba veidu klasifikācija";
- Seminārs-praktikums par patstāvīgā darba tipiem;
- pieredzes apmaiņa par radoša rakstura (vai izzinoši pētnieciska) patst. darbu organizāciju un vadību;
- radošais seminārs ("Workshop") par skolēnu paškontroles iemaņu veidošanu.

### Iekšējā kontrole

Piemēram:

- izziņāt, kādi skolēnu patst. darba veidi dominē mācību stundās, kāda ir to atdeve;
- izpētīt audzēkņu sagatavotības līmeni patstāvīgam darbam ar dažādiem informācijas avotiem;
- uzkrāt informāciju par skolēnu radošās darbības spēju izkopšanu mācību praksē.

## 3.21. zīmējums. PEDAGOĢISKĀS PADOMES SĒDE KĀ VIENS NO LĪDZEKĻIEM GALVENO UZDEVUMU IZPILDEI.

KAS JĀZINA  
UN KAS  
JĀPROT  
SKOLU  
VADĪTĀJIEM,  
ORGANIZĒJOT  
PEDAGO-  
ĢISKĀS  
PADOMES  
SĒDES

Katra veicamā darba pamatā jābūt profesionālai kompeten-  
cei, kuru veido noteiktas zināšanas un vadītāja prasmes, iemaņas.  
Tāpēc **skolas vadībai ir jāzina:**

1. Skolas organizatoriskā darba pedagoģiski psiholoģiskie pamati.
2. Esošās, kā arī jaunākās vadīšanas metodes.
3. **Pedagoģiskās padomes uzdevumi, darba saturs:**
  - 3.1. analizēt pedagoģiskā kolektīva, tā atsevišķo grupu darba rezultātus saistībā ar Izglītības un zinātnes ministrijas izvirzītajām prasībām, jaunākajām zinātnes atziņām, labāko pieredzi, dot stimulu skolotāju pašizglībai;
  - 3.2. vienotas pedagoģiskās pozīcijas veidošana pedagoģiskā

procesa organizācijas pamatjautājumos;

3.3. apspriest alternatīvus pedagoģiskā procesa organizācijas un vadības modeļus, skolas labāko pedagoģisko pieredzi, skolotāju radošo meklējumu stimulēšana, atbalstīšana, nostiprināšana;

3.4. izstrādāt kolektīvus vadības lēmumus, skolas darba plāna projekta apspriešana un pieņemšana.

#### 4. Pedagoģiskās padomes sēžu veidi:

4.1. lietišķi organizatoriskās;

4.2. zinātniski metodiskās.

#### 5. Pedagoģiskās padomes darbības posmi, to būtība:

5.1. sēžu plānošanas;

5.2. konkrētas sēdes sagatavošanas;

5.3. pedagoģiskās padomes sēdes norises posms;

5.4. pedagoģiskās padomes darbība pieņemto lēmumu izpildē.

#### un jāprot:

1. Savlaicīgi, pamatoti noteikt pedagoģiskās padomes sēžu tematiku konkrētam mācību gadam, kā arī ilgstošākam laika periodam.

2. Noteikt izskatāmā jautājuma optimālu risinājumu.

3. Izvirzīt mērķi, uzdevumus, izstrādāt sēdes sagatavošanas un norises programmu.

4. Izveidot efektīvu (strādātgrībošu un strādāt varošu) sēdes sagatavošanas grupu un sadalīt tās locekļus starpā pienākumus.

5. Panākt radošu darba grupas virzību, nodrošinot sēdes detalizētu sagatavošanu.

6. Ieinteresēt un iesaistīt visu pedagoģisko kolektīvu izvirzītās problēmas risināšanā, alternatīvu variantu veidošanā, izpētē, profesionālas kompetences padziļināšanā (sēdes sagatavošanu saistīt ar skolas metodisko darbu).

7. Elastīgi, pārliecinoši novadīt sēdi.

8. Iemācīt katru pedagogu ētiski uzvesties un mērķtiecīgi uzstāties sēdē.

9. Veidot vadības pavēli, balstoties uz pedagoģiskās padomes sēdes lēmumu.

10. Organizēt, korigēt skolas darbu saistībā ar pedagoģiskās padomes sēdes lēmumiem, nodrošināt to izpildi.

## ZINĀTNISKI METODISKO SĒŽU SAGATAVO- ŠANAS POSMI

Pedagoģiskās padomes sēžu sagatavošanas **1. posms - sēžu tēmu izvēle. Tai ir jābūt:**

- **savlaicīgai** (lai būtu iespēja līdz sēdei nodrošināt pedagoģiskā kolektīva zinātniski metodisku sagatavotību),
- **pamatotai** (izvēlētai tēmai jāizriet no pedagoģiskā kolektīva darbības rezultātiem; nepieciešams izskatīt aktuālus skolas

dzīves jautājumus, apvienot skolotāju pūles atsevišķu mācību-  
audzināšanas jautājumu risināšanā).

- **tēmām, saturam jābūt aktuālam**, pamatojoties uz pedagoģijas, psiholoģijas, fizioloģijas zinātņu jaunākajām atziņām, uz labāko pieredzi.
- **tēmām jābūt ar visaptverošu raksturu** (jāplāno tādi jautājumi, kuri nozīmīgi **visam** kolektīvam un kuriem nepieciešama vispusīga un dziļa apspriešana).

*Piemēram, **ieteicamā tematika zinātniski metodiskām pedagoģiskās padomes sēdēm.***

1. Jaunākās pieejas mācību procesa organizācijā un to ieviešana ... skolas darbā.
2. Nestandarta mācību organizatorisko formu būtība un loma skolēnu personības veidošanā ... (piem., humanitārā cikla priekšmetos).
3. Mācību standartu veiksmīgas ieviešanas nosacījumi un to pakāpeniska realizācija ... (piem., eksaktā cikla priekšmetos).
4. Jaunākās atziņas sākumskolu darbā un skolas kolektīva darbības pamatvirzieni, tās realizējot.
5. Bezatzīmju sistēmas pielietošanas dažādas formas sākumskolā.
6. Rotaļu elementu izmantošana mācību procesā 1.-4. kl. skolēnu izziņas procesa aktivizēšanā.
7. Skolēnu mācību darba diagnostika un stimulēšana kā viens no pedagoģu profesionālās kompetences rādītājiem.
8. Pedagoģu analītiskā darbība, tās līmenis skolā.
9. Skolēnu zināšanu, prasmju un iemaņu pārbaudes formu un veidu daudzveidība, to pielietojuma analīze (izvērtējums).
10. Pedagoģiskās iedarbības integrācija skolēnu personības veidošanā.
11. Garīgā darba prasmju un iemaņu veidošanas pamatnosacījumi (un reālais stāvoklis skolā).
12. Racionālu darba iemaņu veidošana un attīstīšana mācību procesā.
13. Racionālu pierakstu (plāna, konspekta, lekcijas, darba pieraksta) veidošana ... mācību priekšmetu apgūvē.
14. Mācību materiāla analizēšanas un vispārināšanas prasmju veidošana.
15. Skolēnu mācīšanās paņēmienu veidošana, nostiprināšana.
16. Audzēkņu patstāvīgā darba veidi, to efektivitāte.
17. Pēctecības principa nodrošināšana audzēkņu sagatavošanā pašizglītibai.
18. Individuālās un diferencētās pieejas rezultāti darbā ar spējīgākajiem skolniekiem.

19. Skolēnu radošās darbības spēju izkopšana.
  20. Audzēkņu atmiņa (uzmanība) un tās izkopšana kā viens no veiksmīga mācību procesa norises nosacījumiem.
  21. Skolēnu pašaudzināšanas nodrošinājums mācību procesā.
  22. Audzēkņu mācību darba pārbaude un zināšanu, prasmju, iemaņu pašnovērtēšana.
  23. Skolēnu pašapziņas veidošana un nostiprināšana.
  24. Emocionālā atbalsta audzēkņiem nodrošināšana mācību procesā.
  25. Emocionālā komforta veidošanas nepieciešamība, nosacījumi un reālais stāvoklis.
  26. Emocionālā audzināšana sākumskolā.
  27. Audzēkņu nozīmīguma un vērtīguma izpratnes veidošana (nostiprināšana).
  28. Skolēnu sociālās pieredzes veidošana un nostiprināšana.
  29. Saskarsmes pedagoģiski psiholoģiskās problēmas ....
  30. Skolas mikrovides (kā skolēnu radošās darbības un vēlmes mācīties rosinošā faktora) pedagoģiski psiholoģiskā analīze.
  31. Pusaudžu depresijas problēmas un to risinājums pedagogu kolektīvā (pusaudžu depresija un pedagoģiskā kolektīva darbība tās pārvarēšanā).
  32. Latviešu dzīvesziņas veidošana ...
  33. Latviskā mantojuma ētisko vērtību ieviešana skolas dzīvē.
- Piezīme: *Jebkura tēma ir konkretizējama attiecībā uz konkrētiem mācību priekšmetiem un klašu grupām.*

**2. posms. Konkrētās sēdes sagatavošana**, kur uzsvars tiek likts uz darbu ar pedagoģiskajiem kadriem pamatā divos virzienos:

- **metodiskā darba organizācija (koriģēšana) saistībā ar sēdē izskatāmo jautājumu;**
- **darbs ar sēdes sagatavošanas grupu.**

**METODISKĀ DARBA ORGANIZĀCIJA (KORIGĒŠANA)**  
**SAISTĪBĀ AR SĒDĒ IZSKATĀMO JAUTĀJUMU**  
 (no optimalitātes viedokļa)

Pedagoģ. padomes sēžu tēmu motivācija, apspriežot gada darba plānu, praktiskā risinājuma nepieciešamības pamatojums; tēmu turpmākā aktualizācija

Metodiskās rekomendācijas (saistībā ar ped. pad. sēžu tematiku) skolas kolektīva apakšstrukturām (metod. padomes aktīvam, metod. komisijām, vecāku komitejai, skolēnu pašpārvaldei ...) veicot lokālo plānošanu

Ieteikumi pedagoģu pašizglītības darbam

Pedag. padomes sēdē izskatāmā jautājuma padziļinātā teorētiski praktiska apguve

- Ieteic. literatūras saraksts ar norādēm, kur to var saņemt
- Pieredzes materiāli
- Labākās pieredzes adreses
- Literatūras izstāde
- Rekomendācijas darbam ar literatūru

- problēmseminārs
- lekcija
- seminārs-praktikums
- konsultācija
- videotreniņš
- lietišķā spēle
- interešu grupas darba veidošana, izvērtēšana
- .....

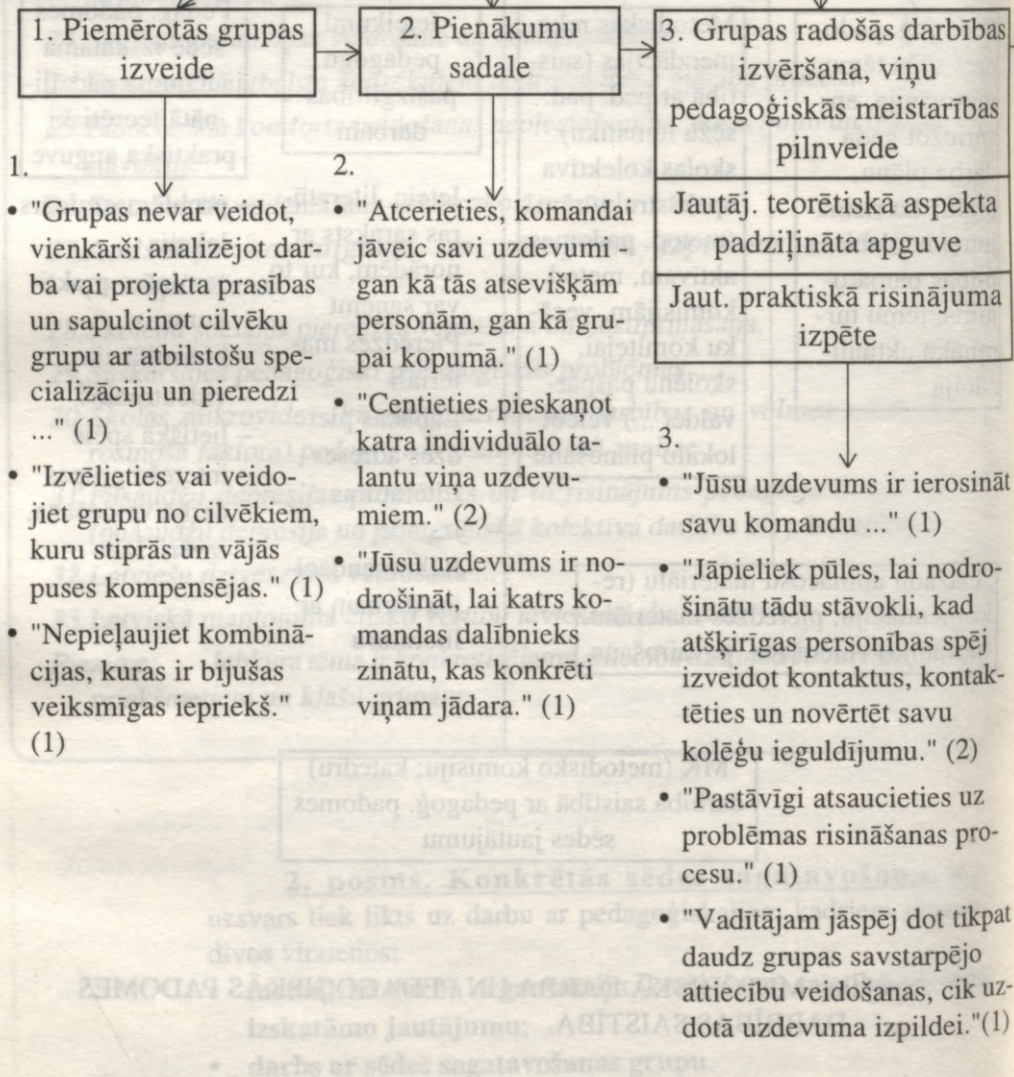
Dažādu apmācošu materiālu (rekomendāciju; pieredzes materiālu, norādņu) veidošana, pavairošana

MK (metodisko komisiju; katedru) darbība saistībā ar pedagoģ. padomes sēdes jautājumu

3.22. zīmējums. METODISKĀ DARBA UN PEDAGOĢISKĀS PADOMES DARBĪBAS SAISTĪBA.

## DARBS AR SĒDES SAGATAVOŠANAS GRUPU

"Jūs esat atbildīgs par komandu, Jūs esat atbildīgs par to, lai Jūsu cilvēki attīstītos. Jums jāapmāca cilvēki jaunām, nepazīstamām prasmēm un jāattīsta iedzimtās prasmes."



3.23. zīmējums. SKOLAS VADĪBAS DARBA SATURS AR PEDAGOĢISKĀS PADOMES SĒDES SAGATAVOŠANAS GRUPU.

4. Darbības korekta  
kontrolē, koriģēšana

5. Detalizēta pārskata  
sagatavošana, apspriešana,  
lēmuma projekta izstrāde

- 4.
- "Jūs varat iesaistīties kāda specifiska uzdevuma veikšanā, taču vienmēr Jums ir jāsaģlabā kopskats. Sekojiet tam, kas notiek! Pārbaudiet progresu, atzīmējiet šķēršļus un piemērojiet plānus to pārvarēšanai. Vadiet un virziet!" (1)
  - "Uzdevumu izpildes gaitā atvēliet laiku, lai pārbaudītu paveiktā darba kvalitāti." (1)
  - "Veselīga gara saģlabāšana prasa pastāvīgu uzmanību." (2)
  - "Izvairieties no piespiešanas un dzēlīguma. Vairāk uzslavējiet!"  
"Uzslava un atsauksme stimulē cilvēkus sasniegt arvien vairāk." (2)

- 5.
- "Vienmēr uzslavējiet labas idejas!" (2)
  - "Uzmanīgi apspriediet priekšlikumus, kuri atšķiras no Jūsu." (1)
  - "Noskaidrojiet pieņēmusus saprātīgā veidā." (2)
  - "Ietērpjiet savu prasību (ieteikumu) tādā formā, kas novadītu līdz otram cilvēkam domu, ka darītais nāks viņam pašam pa labu." (2)

### **3. posms. Pedagoģiskās padomes sēdes norise.**

Pedagoģiskās padomes sēdes norise, pieņemto lēmumu kvalitāte ir atkarīga ne tikai no tā, cik nopietni sēde ir gatavota, kāda tai ir motivācija, bet arī no sēdes vadītāja prasmes to rūpīgi un lietišķi novadīt. Pasaules menedžmenta literatūrā ir doti daudzveidīgi padomi sēžu, sanāksmju, apspriežu organizācijai un vadībai. No visa plašā literatūras klāsta vērā ņemama ir doma par to, ka

☞ sēdi nedrīkst vadīt tas vadības grupas loceklis, kurš pamatā to ir gatavojis. "Ja jautājums jūs ļoti interesē, tad uzticiet sēdes vadīšanu šī jautājuma laikā kādam citam." (1)

#### **Pirms sēdes vadītājam ir:**

- rūpīgi jāiepazīstas ar sēdes sagatavošanas gaitu, projekta lēmumu materiāliem, kuri tiks piedāvāti vai apspriesti sēdē;
- jāaktualizē sēdes organizācijas mērķis un uzdevumi; saistībā ar tiem jāparedz savs problēmas risinājuma variants; jāpagatavo precīzi savu viedokli apstiprinoši dati;
- jāizvēlas, kur, saistībā ar izskatāmo jautājumu, vislabāk sēdi noturēt;
- jāparedz, kādā stilā un formā tai jānorit;
- jāapsver, vai papildus kāds(i) jāuzaicina;
- jānoskaidro, vai nepastāv interešu sadursme; vai nav nepieciešamas iepriekšējas individuālas pārrunas;
- nepieciešamības gadījumā jāorganizē atbilstošs tehniskais nodrošinājums (audio vai vizuālie palīg līdzekļi u.c.), kā arī atspirdzinoši dzērieni;
- jāpārdomā citu pakalpojumu nepieciešamība (piem., speciāli uzaicināto dalībnieku sagaidīšana).

#### **Sēdes sākumā:**

- jādod ievirze problēmā;
- jāpaziņo vai jāvienojas par sēdes norises kārtību un uzstāšanās laika ierobežojumiem.

#### **Sēdes norises gaitā:**

- jāvirza saruna, diskusija pēc būtības, nepieļaujot vispārīgu uzstāšanos, filozofiskus apcerējumus, anekdotiskus stāstījumus;
- nepieciešamības gadījumā jāuzdod precizējoši jautājumi, jālūdz argumentēt teikto;
- jārosina un jāatbalsta ideju rašanos;
- jāuzklausā visi papildinājumi, pozitīvi jāuztver visi ieteikumi, jo katram ir tiesības;
- izvīrīt savu ideju;

- aizstāvēt savu viedokli;
- pārskatīt, precizēt savu pozīciju, izvirzot jaunu priekšlikumu;
- svarīgie momenti jāakcentē, jāatkārto;
- jāapkopo sēdes norises gaita un jāvienojas par problēmu atrisināšanas ceļiem.

#### **Kopumā:**

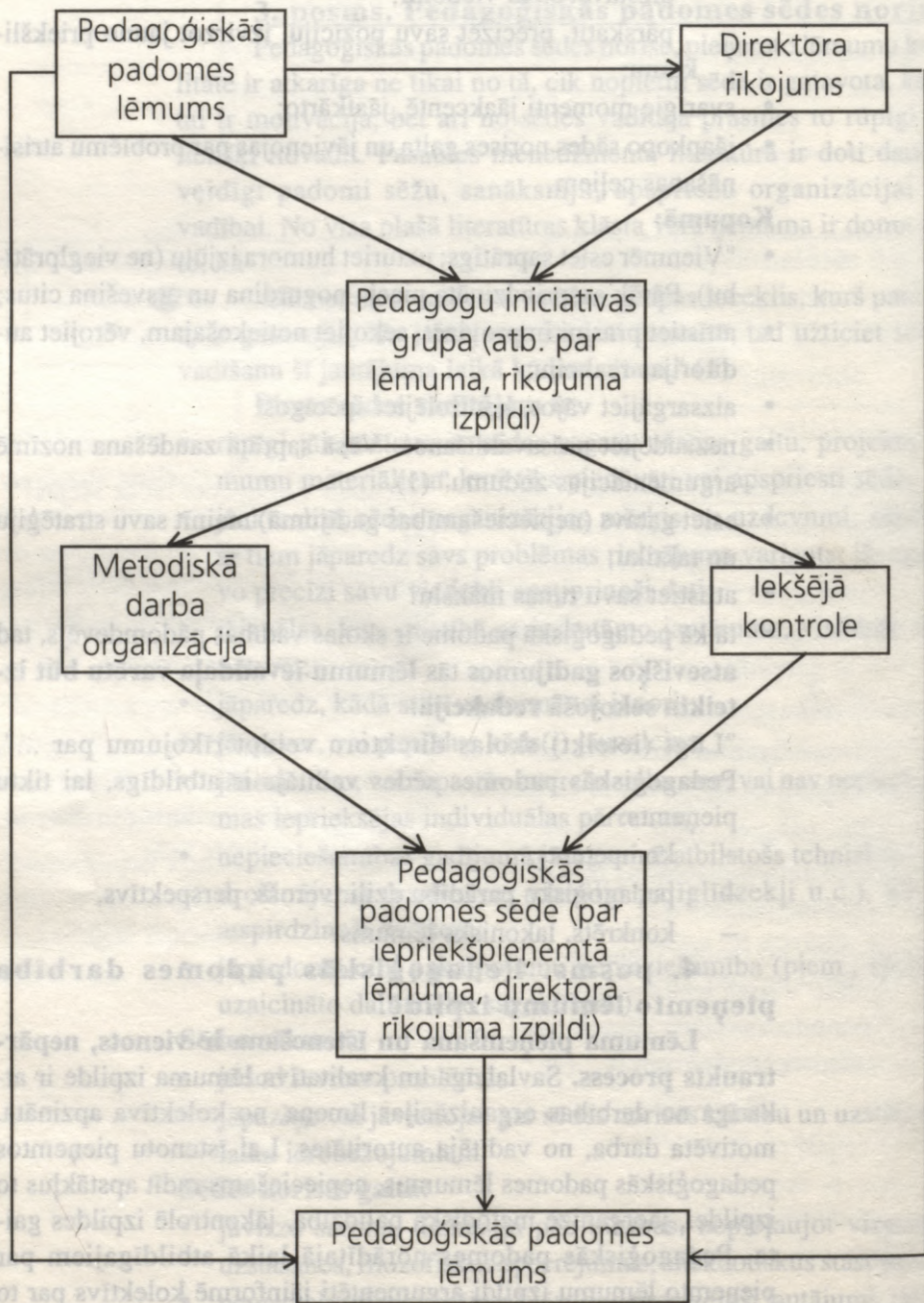
- "Vienmēr esiet saprātīgs; uzturiet humora izjūtu (ne vieglprātību). Pārāk sasprindzināta pieceja nogurdina un atsvešina citus;
- attīstiet prasmi improvizēt, sekojiet notiekošajam, vērojiet auditorijas reakciju;
- aizsargājiet vājos, kontrolējiet spēcīgos!
- nezaudējiet pašsavaldīšanos. Vēsā saprāta zaudēšana nozīmē argumentācijas zudumu" (1).
- esiet gatavs (nepieciešamības gadījumā) mainīt savu stratēģiju un taktiku;
- attīstiet savu runas mākslu!
- tā kā pedagoģiskā padome ir skolas vadības padomdevējs, tad **atsevišķos gadījumos tās lēmumu ievaddaļa varētu būt izteikta sekojošā redakcijā:**

"Lūgt (ieteikt) skolas direktoru veidot rīkojumu par ...".  
Pedagoģiskās padomes sēdes vadītājs ir atbildīgs, lai tiktu pieņemts:

- kompetents,
- pedagoģisko parādību dziļi tverošs, perspektīvs,
- konkrēts, lakonisks lēmums.

#### **4. posms. Pedagoģiskās padomes darbība pieņemto lēmumu izpildē.**

**Lēmuma pieņemšana un īstenošana ir vienots, nepārtraukts process.** Savlaicīga un kvalitatīva lēmuma izpilde ir atkarīga no darbības organizācijas līmeņa, no kolektīva apzināta, motivēta darba, no vadītāja autoritātes. Lai īstenotu pieņemtos pedagoģiskās padomes lēmumus, nepieciešams radīt apstākļus to izpildei, jāorganizē metodiskā palīdzība, jākontrolē izpildes gaita. Pedagoģiskās padomes norādītajā laikā atbildīgajiem par pieņemto lēmumu izpildi argumentēti jāinformē kolektīvs par to realizēšanu.



3.24. zīmējums. PEDAGOĢISKĀS PADOMES PIENEMTO LĒMUMU IZPILDES NODROŠINĀJUMS.



## Jautājumi un uzdevumi paškontrolei.

1. Kāpēc skolu praksē dominē lietišķi organizatoriskās pedagoģiskās padomes sēdes (skolēnu pārceļšana nākamajā klasē, eksāmenu sagatavošanas un norises plānu apstiprināšana, skolēnu atbrīvošana no eksāmeniem, eksāmenu rezultātu, skolas darba plānu apstiprināšana, u.c.)?
2. Sastādīt anketu, darbības programmu pētījumam par pedagoģiskās padomes lomu kādā no republikas skolām. Veiciet pētījumu un izanalizējiet iegūtos rezultātus!
3. Izvēlieties tematu zinātniski metodiskajai pedagoģiskās padomes sēdei un veidojiet tās sagatavošanas modeli!
4. Ar kādiem padomiem no savas pieredzes, lasītā jūs papildinātu tekstu (10. - 11. lpp.) par pedagoģiskās padomes sēdes norisi?
5. Izstrādājiet dažādus paraugus pedagoģiskās padomes sēdes lēmumiem un uz to pamata mēģiniet veidot direktora rīkojumu!



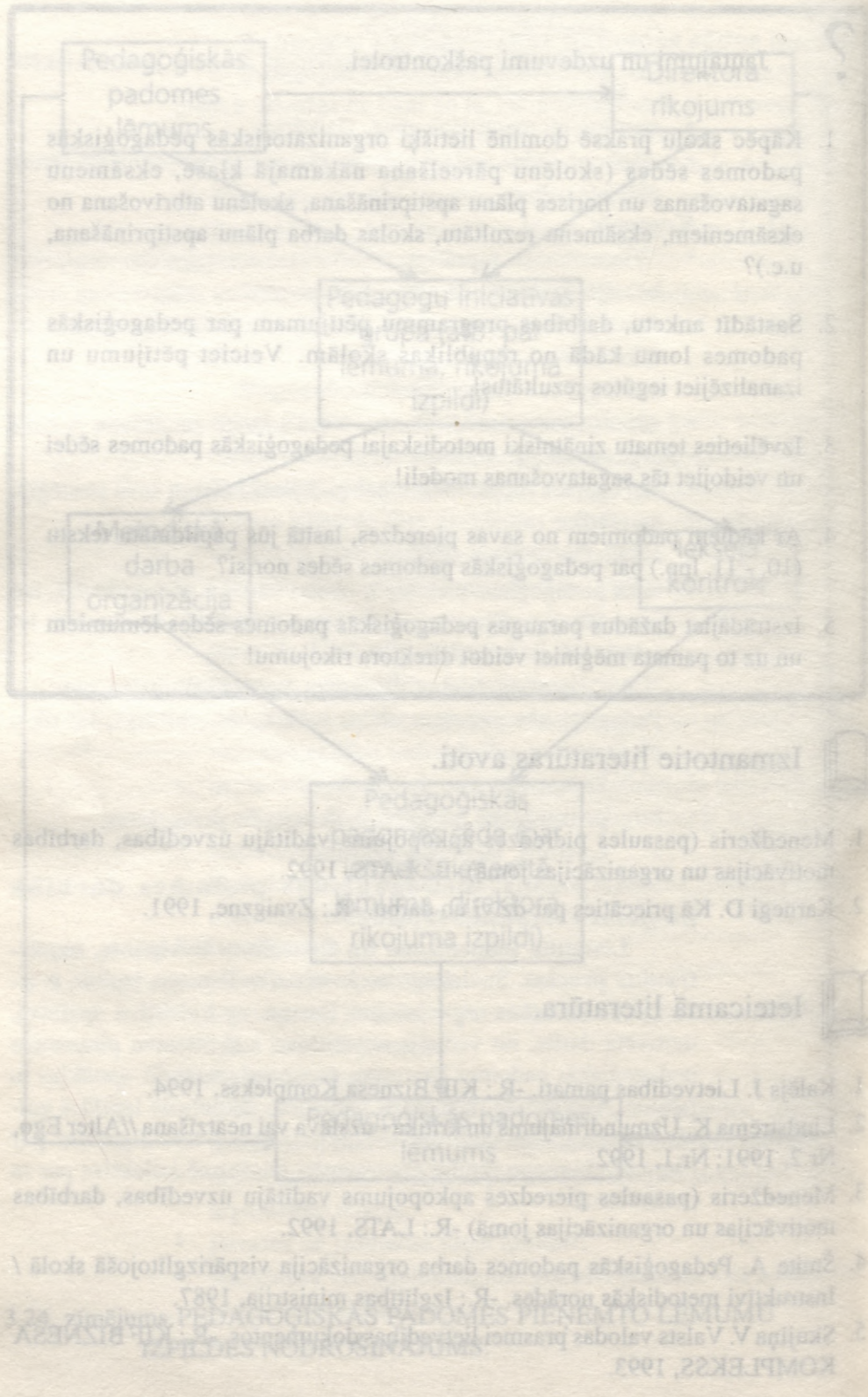
## Izmantotie literatūras avoti.

1. Menedžeris (pasaules pieredzes apkopojums vadītāju uzvedības, darbības motivācijas un organizācijas jomā) -R.: LATS, 1992.
2. Karnegi D. Kā priedzēt par dzīvi un darbu. -R.: Zvaigzne, 1991.



## Ieteicamā literatūra.

1. Kalējs J. Lietvedības pamati. -R.: KIF Biznesa Komplekss, 1994.
2. Lindstrēma K. Uzmundrinājums un kritika - uzslava vai neatzišana //Alter Ego, Nr.2, 1991; Nr.1, 1992.
3. Menedžeris (pasaules pieredzes apkopojums vadītāju uzvedības, darbības motivācijas un organizācijas jomā) -R.: LATS, 1992.
4. Šmite A. Pedagoģiskās padomes darba organizācija vispārīglītojošā skolā / Instruktvī metodiskās norādes. -R.: Izglītības ministrija, 1987.
5. Skujiņa V. Valsts valodas prasmei lietvedības dokumentos. -R.: KIF BIZNESĀ KOMPLETESS, 1993.



LATVIJAS REPUBLIKAS SATVERSMĒ

1. NODAĻA

VISPĀRĪGĀS NOTIKUMI

2. NODAĻA  
SACĪMA

**PIELIKUMI**

- 26. Seces
- 27. Seces
- 28. Seces
- 29. Seces
- 30. Seces
- 31. Seces
- 32. Seces
- 33. Seces
- 34. Seces
- 35. Seces
- 36. Seces
- 37. Seces
- 38. Seces
- 39. Seces
- 40. Seces
- 41. Seces
- 42. Seces
- 43. Seces
- 44. Seces
- 45. Seces
- 46. Seces
- 47. Seces
- 48. Seces
- 49. Seces
- 50. Seces
- 51. Seces
- 52. Seces
- 53. Seces
- 54. Seces
- 55. Seces
- 56. Seces
- 57. Seces
- 58. Seces
- 59. Seces
- 60. Seces
- 61. Seces
- 62. Seces
- 63. Seces
- 64. Seces
- 65. Seces
- 66. Seces
- 67. Seces
- 68. Seces
- 69. Seces
- 70. Seces
- 71. Seces
- 72. Seces
- 73. Seces
- 74. Seces
- 75. Seces
- 76. Seces
- 77. Seces
- 78. Seces
- 79. Seces
- 80. Seces
- 81. Seces
- 82. Seces
- 83. Seces
- 84. Seces
- 85. Seces
- 86. Seces
- 87. Seces
- 88. Seces
- 89. Seces
- 90. Seces
- 91. Seces
- 92. Seces
- 93. Seces
- 94. Seces
- 95. Seces
- 96. Seces
- 97. Seces
- 98. Seces
- 99. Seces
- 100. Seces

## LATVIJAS REPUBLIKAS SATVERSMĒ

Latvijas tauta savā brīvi vēlētā Satversmes sapulcē ir nolēmusi sev šādu valsts Satversmi:

1. NODAĻA  
VISPĀRĒJIE NOTEIKUMI

1. Latvija ir neatkarīga demokrātiska republika.
2. Latvijas valsts suverēnā vara pieder Latvijas tautai.
3. Latvijas valsts teritoriju starptautiskos līgumos noteiktās robežās sastāda Vidzeme, Latgale, Kurzeme un Zemgale.
4. Latvijas valsts karogs ir sarkans ar baltu svītru.

2. NODAĻA  
SAEIMA

5. Saeima sastāv no simts tautas priekšstāvjiem.
6. Saeimu ievēlē vispārīgās, vienlīdzīgās, tiešās, aizklātās un proporcionālās vēlēšanās.
7. Sadalot Latviju atsevišķos vēlēšanu apgabalos, Saeimas deputātu skaits, kurš ievēlams katrā vēlēšanu apgabalā, noteicams proporcionāli katra apgabala vēlētāju skaitam.
8. Tiesības vēlēt ir pilntiesīgiem Latvijas pilsoņiem, kuri vēlēšanu dienā ir sasnieguši astoņpadsmit gadu vecumu.  
*(1994. gada 27. janvāra redakcijā, publicēts: Latvijas Vēstnesis, 19.nr., 1994. g. 12. februārī.)*
9. Saeimā var ievēlēt katru pilntiesīgu Latvijas pilsoni, kurš vēlēšanu pirmā dienā ir vecāks par divdesmit vienu gadu.
10. Saeimu ievēlē uz trim gadiem.
11. Saeimas vēlēšanas izdarāmas oktobra mēneša pirmajā svētdienā un sestdienā pirms tās.
12. Jaunievēlētā Saeima sanāk uz pirmo sēdi novembra mēneša pirmajā otrdienā, kad arī izbeidzas iepriekšējās Saeimas pilnvaras.
13. Ja Saeimas vēlēšanas Saeimas atlaišanas gadījumos notiek citā gada laikā, tad šāda Saeima sanāk ne vēlāk kā vienu mēnesi pēc tās ievēlēšanas un tās pilnvaras izbeidzas pēc diviem gadiem nākošā novembra mēneša pirmā otrdienā ar jaunievēlētās Saeimas sanākšanu.
14. Vēlētāji nevar atsaukt atsevišķus Saeimas locekļus.
15. Saeima savas sēdes notur Rīgā un tikai ārkārtīgu apstākļu dēļ tā var sanākt citā vietā.
16. Saeima ievēlē savu prezidiju, kurš sastāv no priekšsēdētāja, viņa diviem biedriem un sekretāriem. Saeimas prezidijs darbojas nepārtraukti pa visu Saeimas pilnvaru laiku.

17. Jaunievēlētās Saeimas pirmo sēdi atklāj iepriekšējās Saeimas priekšsēdētājs vai prezidija uzdevumā cits prezidija loceklis.
18. Saeima pati pārbauda savu locekļu pilnvaras.
19. Saeimas prezidijs sasauc Saeimas sesijas un nosaka kārtējas vai ārkārtējas sēdes.
20. Saeimas prezidijam ir jāsasauc Saeimas sēde, ja to prasa Valsts Prezidents, ministru prezidents vai ne mazāk kā viena trešā daļa Saeimas locekļu.
21. Iekšējās darbības un kārtības noteikšanai Saeima izstrādā sev kārtības rulli.
22. Saeimas sēdes ir atklātas. Desmit Saeimas locekļiem, Valsts Prezidentam, ministru prezidentam vai ministram pieprasot, Saeima ar ne mazāk kā divu trešdaļu klātesošo deputātu balsu vairākumu var nolemt noturēt aizklātu sēdi.
23. Saeimas sēdes var notikt, ja tanīs piedalās vismaz puse Saeimas locekļu.
24. Saeima, izņemot Satversmē sevišķi paredzētos gadījumus, taisa savus lēmumus ar klātesošo deputātu absolūtu balsu vairākumu.
25. Saeima izvēlē komisijas, noteicot to locekļu skaitu un uzdevumus. Komisijām ir tiesība pieprasīt savai darbībai vajadzīgās ziņas un paskaidrojumus no atsevišķiem ministriem un pašvaldības iestādēm, kā arī uzaicināt savās sēdēs dot paskaidrojumus attiecīgo ministriju un pašvaldības iestāžu atbildīgos priekštāvjus. Komisijas var darboties arī starp sesijām.
26. Saeimai jāieceļ noteiktiem gadījumiem parlamentāriskas izmeklēšanas komisijas, ja to pieprasa ne mazāk kā viena trešā daļa Saeimas locekļu.
27. Saeimai ir tiesība iesniegt ministru prezidentam vai atsevišķam ministram pieprasījumus un jautājumus, uz kuriem ir jāatbild viņiem vai viņu pilvarotai atbildīgai valsts amata personai. Ministru prezidentam vai ministram uz Saeimas vai tās komisiju pieprasījumu jāceļ tām priekšā attiecīgi dokumenti un aktis.
28. Saeimas locekli ne par balsošanu, ne par amatu izpildot izteiktām domām nevar saukt pie atbildības ne tiesas, ne administratīvā, ne disciplinārā ceļā. Saeimas locekli var saukt pie tiesas atbildības, ja viņš, kaut arī amatu izpildot, izplata:
  - 1) godu aizskarošas ziņas, zinādams, ka tās nepatiesas, vai
  - 2) godu aizskarošas ziņas par privātu vai ģimenes dzīvi.
29. Saeimas locekli nevar apcietināt, izdarīt pie viņa kratīšanas, ne citādi aprobežot viņa personas brīvību, ja tam nepiekrīt Saeima. Saeimas locekli var apcietināt, ja to notver pie paša nozieguma pastrādāšanas. Par katru Saeimas locekļa apcietināšanu divdesmit četru stundu laikā jāpaziņo Saeimas prezidijam, kurš to ceļ priekšā nākošā Saeimas sēdē izlemšanai par Saeimas locekļa paturēšanu apcietinājumā vai par viņa atsvabināšanu. Laikā starp sesijām, līdz sesijas atklāšanai, par Saeimas locekļa paturēšanu apcietinājumā lemj Saeimas prezidijs.
30. Par noziedzīgu nodarījumu nevar uzsākt pret Saeimas locekli tiesas vai administratīvu vajāšanu bez Saeimas piekrišanas.
31. Saeimas loceklim ir tiesības atteikties no liecības došanas:
  - 1) par personām, kuras viņam kā tautas priekštāvim uzticējušas kādus faktus vai ziņas;
  - 2) par personām, kurām viņš, izpildot savas tautas priekštāvja pienākumus, uzticējis kādus faktus vai ziņas;

- 3) par pašiem šiem faktiem un ziņām.
32. Saeimas loceklis nevar pats, ne arī uz citas personas vārdu saņemt no valsts pasūtījumus un koncesijas. Šī panta nosacījumi attiecas uz ministriem, ja arī viņi nav Saeimas locekļi.
33. Saeimas locekļi saņem atalgojumu no valsts līdzekļiem.
34. Par Saeimas un komisiju sēžu atreferējumiem, ja tie saskan ar patiesību, nevienu nevar saukt pie atbildības. Par Saeimas un komisiju slēgtām sēdēm var sniegt ziņas tikai ar Saeimas vai komisijas prezidija atļauju.

### 3. NODAĻA VALSTS PREZIDENTS

35. Valsts Prezidentu ievēlē Saeima uz 3 gadiem.
36. Valsts Prezidentu ievēlē, aizklāti balsojot ar ne mazāk kā 51 Saeimas locekļu balsu vairākumu.
37. Par Valsts Prezidentu nevar ievēlēt personu, kura nav pilnus četrdesmit gadus veca.
38. Valsts Prezidenta amats nav savienojams ar citu amatu. Ja par Valsts Prezidentu ievēlētā persona ir Saeimas loceklis, tad viņam jānoliek Saeimas locekļa pilnvaras.
39. Viena un tā pati persona nevar būt par Valsts Prezidentu ilgāk kā sešus gadus no vietas.
40. Tuvākā Saeimas sēdē pēc ievēlēšanas Valsts Prezidents, uzņemoties amata pienākumus, dod šādu svinīgu solījumu:  
 "Es zvēru, ka viss mans darbs būs veltīts Latvijas tautas labumam. Es darišu visu, kas stāvēs manos spēkos, lai sekmētu Latvijas valsts un tās iedzīvotāju labklājību. Es turēšu svētus un ievērošu Latvijas Satversmi un valsts likumus. Pret visiem es izturēšos taisni un savus pienākumus izpildīšu pēc labākās apziņas."
41. Valsts Prezidents reprezentē valsti starptautiski, ieceļ Latvijas, kā arī pieņem citu valstu diplomātiskos priekšstāvjus. Viņš izpilda Saeimas lēmumus par starptautisku līgumu ratificēšanu.
42. Valsts Prezidents ir valsts bruņotā spēka augstākais vadonis. Kara laikam viņš ieceļ virspavēlnieku.
43. Valsts Prezidents uz Saeimas lēmuma pamata pasludina karu.
44. Valsts Prezidentam ir tiesība spert nepieciešamos militārās aizsardzības soļus, ja kāda cita valsts Latvijai pieteikusi karu vai ienaidnieks uzbrūk Latvijas robežām. Līdz ar to Valsts Prezidents nekavējoties sasauk Saeimu, kura lemj par kara pasludināšanu un uzsākšanu.
45. Valsts Prezidentam ir tiesība apžēlot noziedzniekus, par kuriem tiesas spriedums stājies likumīgā spēkā. Šis apžēlošanas tiesības neattiecas uz gadījumiem, kuriem likums paredz citu apžēlošanas kārtību. Amnestiju dod Saeima.
46. Valsts Prezidentam ir tiesība sasaukt un vadīt ārkārtējas ministru kabineta sēdes, noteicot tām dienas kārtību.
47. Valsts Prezidentam ir likuma ierosināšanas tiesība.

48. Valsts Prezidentam ir tiesība ierosināt Saeimas atlaišanu. Pēc tam izdarāma tautas nobalsošana. Ja tautas nobalsošanā vairāk nekā puse balsotāju izsakās par Saeimas atlaišanu, tad Saeima uzskatāma par atlaistu un izsludināmas jaunas vēlēšanas, kurām jānotiek ne vēlāk kā divus mēnešus pēc Saeimas atlaišanas.
49. Ja Saeima ir atlaista, tad Saeimas locekļu pilnvaras tomēr paliek spēkā līdz jaunievēlējamās Saeimas sanāksšanai, bet līdzšinējā Saeima var sanākt uz sēdēm tikai tad, ja Valsts Prezidents to sasauc. Šādām Saeimas sēdēm dienas kārtību noteic Valsts Prezidents.
50. Ja tautas nobalsošanā vairāk nekā puse no nodotām balsīm izsakās pret Saeimas atlaišanu, tad Valsts Prezidents uzskatāms par atlaistu un Saeima ievēl jaunu Valsts Prezidentu uz atlaistā Prezidenta atlikušo pilnvaru laiku.
51. Uz ne mazāk kā puses visu Saeimas locekļu priekšlikumu Saeima slēgtā sēdē ar ne mazāk kā divu trešdaļu visu Saeimas locekļu balsu vairākumu var nolemt atlaist Valsts Prezidentu. Pēc šāda lēmuma Saeima nekavējoši ievēl jaunu Valsts Prezidentu.
52. Ja Valsts Prezidents atsakās no amata, nomirst vai tiek atsaukts pirms viņa amata laiks izbeidzies, Valsts Prezidenta vietu izpilda Saeimas priekšsēdētājs, kamēr Saeima izvēl jaunu Valsts Prezidentu. Tāpat Saeimas priekšsēdētājs izpilda Valsts Prezidenta vietu, ja pēdējais atrodas ārpus valsts robežas vai citādi aizkavēts izpildīt savu amatu.
53. Valsts Prezidents par savu darbību politisku atbildību nenes. Visiem Valsts Prezidenta rīkojumiem jābūt līdzparakstītiem no ministru prezidenta vai attiecīgā ministra, kuri līdz ar to uzņemas visu atbildību par šiem rīkojumiem, izņemot četrdesmit astotā un piecdesmit sestā pantos paredzētos gadījumus.
54. Valsts Prezidentu var saukt pie kriminālās atbildības, ja tam piekrit Saeima ar ne mazāk kā divu trešdaļu balsu vairākumu.

#### 4. NODAĻA MINISTRU KABINETS

55. Ministru kabinets sastāv no ministru prezidenta un viņa aicinātiem ministriem.
56. Ministru kabinetu sastāda persona, kuru uz to aicina Valsts Prezidents.
57. Ministriju skaitu un to darbības apjomu, kā arī valsts iestāžu savstarpīgās attiecības nosaka likums.
58. Ministru kabinetam ir padotas valsts pārvaldes iestādes.
59. Ministru prezidentam un ministriem viņu amata izpildīšanai ir nepieciešama Saeimas uzticība un viņi par savu darbību ir atbildīgi Saeimas priekšā. Jā Saeima izteic neuzticību ministru prezidentam, tad jāatkāpjas visam kabinetam. Ja neuzticība izteikta atsevišķam ministram, tad tam jāatkāpjas un viņa vietā ministru prezidentam jāaicina cita persona.
60. Ministru kabineta sēdes vada ministru prezidents un viņa prombūšanas laikā tas ministrs, kuru viņš uz to ir pilnvarojis.
61. Ministru kabinets apspriež visus atsevišķu ministriju izstrādātos likumprojektus un jautājumus, kuri attiecas uz vairāku ministriju darbību, kā arī atsevišķu kabineta

locekļu ierosinātus valsts politikas jautājumus.

62. Ja valsti apdraud ārējais ienaidnieks, vai ja valstī vai tās daļā ir izcēlies vai draud izcēlies iekšējs nemiers, kurš apdraud pastāvošo valsts iekārtu, tad ministru kabinetam ir tiesība izsludināt izņēmuma stāvokli, par to divdesmit četru stundu laikā paziņojot Saeimas prezidijam, kuram šāds ministru kabineta lēmums nekavējoši jāceļ priekšā Saeimai.
63. Ministriem, ja arī viņi nav Saeimas locekļi, un ministru pilnvarotām atbildīgām valsts amata personām ir tiesība piedalīties Saeimas un tās komisiju sēdēs un iesniegt papildinājumus un pārlabojumus pie likumprojektiem.

## 5. NODAĻA LIKUMDOŠANA

64. Likumdošanas tiesības pieder Saeimai, kā arī tautai šinī Satversmē paredzētā kārtībā un apmēros.
65. Likumprojektus var iesniegt Saeimai Valsts Prezidents, ministru kabinets, Saeimas komisijas, ne mazāk kā pieci deputāti, kā arī šinī Satversmē paredzētos gadījumos un kārtībā viena desmitā daļa vēlētāju.
66. Saeima ik gadus pirms saimnieciskā gada sākšanās lemj par valsts ienākumu un izdevumu budžetu, kura projektu tai iesniedz ministru kabinets.

Ja Saeima pieņem lēmumu, kurš saistīts ar budžetā neparedzētiem izdevumiem, tad lēmumā jāparedz arī līdzekļi, ar kuriem segt šos izdevumus.

Pēc budžeta gada notecēšanas ministru kabinetam jāiesniedz Saeimai apstiprināšanai norēķini par budžeta izpildīšanu.

67. Saeima lemj par valsts bruņotā spēka lielumu miera laikā.
68. Visiem starptautiskiem līgumiem, kuri nokārto likumdošanas ceļā izšķiramus jautājumus, nepieciešama Saeimas apstiprināšana.
69. Valsts Prezidents izsludina Saeimā pieņemtos likumus ne agrāk kā septiņā dienā un ne vēlāk kā divdesmit pirmā dienā pēc to pieņemšanas. Likums stājas spēkā četrpadsmit dienas pēc izsludināšanas, ja likumā nav noteikts cits termiņš.
70. Valsts Prezidents izsludina pieņemtos likumus šādā kārtā: "Saeima (resp. tauta) ir pieņēmusi un Valsts Prezidents izsludina šādu likumu: (likuma teksts)".
71. Septiņu dienu laikā, skaitot no likuma pieņemšanas Saeimā, Valsts Prezidents motivētā rakstā Saeimas priekšsēdētājam var prasīt likuma otrreizēju caurlūkošanu. Ja Saeima likumu negroza, tad Valsts Prezidents otrreiz ierunas nevar celt.
72. Valsts Prezidentam ir tiesība apturēt likuma publicēšanu uz diviem mēnešiem. Viņam likuma publicēšana ir jāaptur, ja to pieprasa ne mazāk kā viena trešā daļa Saeimas locekļu. Šis tiesības Valsts Prezidents vai viena trešā daļa Saeimas locekļu var izlietot septiņu dienu laikā, skaitot no likuma pieņemšanas Saeimā. Šādā kārtā apturētais likums nododams tautas nobalsošanai, ja to pieprasa ne mazāk kā viena desmitā daļa vēlētāju. Ja augšminēto divu mēnešu laikā šāds pieprasījums neienāk, tad pēc šī laika notecēšanas likums ir publicējams. Tautas nobalsošana tomēr nenotiek, ja Saeima vēlreiz balso par šo likumu un ja par tā pieņemšanu izsakās ne mazāk kā trīs ceturdaļas no visiem deputātiem.

73. Tautas nobalsošanai nevar nodot budžetu un likumus par aizņēmumiem, nodokļiem, muitām, dzelzceļu tarifiem, kara klausību, kara pasludināšanu un uzsākšanu, miera noslēgšanu, izņēmuma stāvokļa izsludināšanu un tā izbeigšanu, mobilizāciju un demobilizāciju, kā arī līgumus ar ārvalstīm.
74. Saeimā pieņemtais un septiņdesmit otrā panta kārtībā apturētais likums ir atcelts tautas nobalsošanā, ja balsotāju skaits ir vismaz puse no pēdējās Saeimas vēlēšanās piedalījušos vēlētāju skaita un ja vairākums ir balsojis par likuma atcelšanu.  
(1933. gada 21. marta redakcijā, publicēts: *Valdības Vēstnesis*, 74.nr., 1933. g. 31. martā.)
75. Ja Saeima ar ne mazāk kā divu trešdaļu balsu vairākumu pieņem likuma steidzamību, tad Valsts Prezidents nevar prasīt šāda likuma otrreizēju caurlūkošanu, to nevar nodot tautas nobalsošanai un tas ir izsludināms ne vēlāk kā trešā dienā pēc tam, kad Prezidents pieņemto likumu saņēmis.
76. Satversmi Saeima var grozīt sēdēs, kurās piedalās vismaz divas trešdaļas Saeimas locekļu. Pārgrozījumus pieņem trijos lasījumos ar ne mazāk kā divu trešdaļu klātesošo deputātu balsu vairākumu.
77. Ja Saeima grozījusi Satversmes pirmo, otro, trešo vai sesto pantus, tad šādi pārgrozījumi, lai tie iegūtu likuma spēku, ir nododami tautas nobalsošanai.
78. Ne mazāk kā vienai desmitai daļai vēlētāju ir tiesība iesniegt Valsts Prezidentam pilnīgi izstrādātu Satversmes grozījumu projektu vai likuma projektu, kuru Prezidents nodod Saeimai. Ja Saeima to nepieņem bez pārgrozījumiem pēc satura, tad tas ir nododams tautas nobalsošanai.
79. Tautas nobalsošanai nodotais Satversmes pārgrozījums ir pieņemts, ja tam piekrit vismaz puse no visiem balsstiesīgiem.  
Tautas nobalsošanai nodotais likuma projekts ir pieņemts, ja balsotāju skaits ir vismaz puse no pēdējās Saeimas vēlēšanās piedalījušos vēlētāju skaita un ja vairākums ir balsojis par likuma projekta pieņemšanu.  
(1933. gada 21. marta redakcijā, publicēts: *Valdības Vēstnesis*, 74.nr., 1933. g. 31. martā.)
80. Tautas nobalsošanā var piedalīties visi Latvijas pilsoņi, kuriem ir balsstiesība Saeimas vēlēšanās.
81. Laikā starp Saeimas sesijām ministru kabinetam ir tiesība, ja neatliekama vajadzība to prasa, izdot noteikumus, kuriem ir likuma spēks. Šādi noteikumi nevar grozīt Saeimas vēlēšanu likumu, tiesu iekārtas un procesa likumus, budžetu un budžeta tiesības, kā arī pastāvošās Saeimas laikā pieņemtos likumus, tie nevar attiekties uz amnestiju, valsts kases zīmju, emisiju, valsts nodokļiem, muitām, dzelzceļa tarifiem un aizņēmumiem un tie zaudē spēku, ja nav vēlākais trīs dienas pēc Saeimas nākošās sesijas atklāšanas iesniegti Saeimai.

## 6. NODAĻA TIESAS

82. Likuma un tiesas priekšā visi pilsoņi ir vienlīdzīgi.
83. Tiesneši ir neatkarīgi un vienīgi likumam padoti.
84. Tiesnešus apstiprina Saeima un viņi ir neatceļami. Tiesnešus pret viņu gribu var atcelt no amata vienīgi uz tiesas sprieduma pamata. Ar likumu var noteikt vecu-

mu, ar kura sasniegšanu tiesneši atstāj savu amatu.

- 85. Latvijā pastāv zvērīnāto tiesas uz sevišķa likuma pamata.
- 86. Tiesu var spriest tikai tie orgāni, kuriem šis tiesības piešķir likums, un tikai likumā paredzētā kārtībā. Kara tiesas darbojas uz sevišķa likuma pamata.

## 7. NODAĻA VALSTS KONTROLE

- 87. Valsts kontrole ir neatkarīga koleģiāla iestāde.
- 88. Valsts kontrolierus ieceļ un apstiprina amatā tādā pat kārtībā, kā tiesnešus, bet tikai uz noteiktu laiku, kurā viņus var atcelt no amata vienīgi uz tiesas sprieduma pamata. Valsts kontroles iekārtu un kompetences nosaka sevišķs likums.

**Likums par tautas izglītību.**

(1934. g. Lik. kr. 200; V. V. 156.).

**Vispārīgi noteikumi.**

1. Veicināt visādos veidos tautas izglītību un audzināt tautu nacionālā, valstiskā garā ir valsts un pašvaldību pienākums; šo pienākumu var uzņemt valsts uzraudzībā arī privātas juridiskas un fiziskas personas.
2. Izglītībai un audzināšanai valsts un pašvaldības atver un uztur visiem pieejamas publiskas mācību un audzināšanas iestādes. Blakus publiskajām izglītības un audzināšanas iestādēm var pastāvēt arī privātas, kuru uzdevumi un darbība saskaņojama ar valsts izglītības un audzināšanas virzienu.
3. Mācību iestādēs jāizkopj jaunatnes fiziskā, intelektuālā, estētiskā un tikumiskā izglītība un jāaudzina jaunatne personiskā un sabiedriskā krietnumā, darba un tēvzemes mīlestībā, un tautu un šķiru saprašānās garā.
4. Valsts nosaka visiem pilsoņiem obligātās mācības apmērus un ilgumu un pabalsta pašvaldības šīs mācības realizēšanā, kā arī veicina un kārtē neobligāto mācību un izglītību.
5. Skolas ar latviešu mācību valodu pieejamas visu pilsoņu bērniem.
6. Latviešu tautības pilsoņu bērniem jāmacās skolās ar latviešu mācību valodu, arī ja viens no vecākiem būtu citas tautības.
7. Mazākuma tautību pilsoņu bērniem šā likuma robežās pastāv atsevišķas mācību iestādes vai klases ar attiecīgas tautas valodu kā mācību valodu un latviešu valodu kā obligātu mācību priekšmetu.

Ikkatrs mazākuma tautības pilsoņu bērns var mācīties tās tautības skolā, pie kuras pieder viņa vecāki, ja šīs tautības valodā bērns var brīvi izteikt savas domas. Pretējā gadījumā viņam jāapmeklē skola ar valsts valodu. Ja bērna vecāki nav vienas mazākuma tautības, tad viņa tautību nosaka tēvs.

Jauktajās mazākuma tautību skolās mācību valoda ir valsts valoda. Ticības mācība vai ētikas mācība ir mācāma visās obligātās un neobligātās izglītības iestādēs.

8. (1935. g. Lik. kr. 173; V. V. 235.). Ticības mācība ir mācāma visās obligātās un neobligātās mācību iestādēs, izņemot tās, kurās uzņem audzēkņus ar nobeigtu vidusskolas izglītību.

Programmu izstrādā Izglītības ministrija, vienojoties ar attiecīgās konfesijas garīgo pārvaldi.

1. *piezīme.* Katra konfesija var prasīt ticības mācības stundu iekārtošanu, ja

skolā ir ne mazāk kā 10 šīs konfesijas skolēni.

2. *piezīme.* No ticības mācības un garīgām ceremonijām atbrīvo tos skolēnus, kas nepieder pie konfesijām, kuru ticības mācību skolā māca. Ja šādu atsvabināto skolā ir ne mazāk kā 10, tad viņiem ticības mācības vietā iekārtojamas ētikas stundas.
9. Atsevišķas skolas un audzināšanas iestādes skolotājiem, skolēniem, audzēkņiem, kā arī skolēnu un audzēkņu vecākiem un viņu vietniekiem ir obligāti skolas kārtības noteikumi, ko apstiprina vai izdod skolu valde, resp., Izglītības ministrija.
10. Ikvienam bērnam obligāti jāmacās sākot ar to skolas gadu, kurā līdz 31. decembrim viņš paliek 8 gadus vecs.  
Mācību laika sākumu var atlikt uz vienu gadu, ja apstākļi to prasa.
11. Obligātajai mācībai pastāv:
  - 1) pirmskolas vai mājāmācība,
  - 2) pamatskolas,
  - 3) papildskolas un
  - 4) īpašas audzināšanas un mācību iestādes defektīviem bērniem.
12. Obligātās mācību skolās jāuzņem visi attiecīgā vecuma bērni, kuru vecāki vai skolā sūtītāji dzīvo skolas iecirknī.
13. Pašvaldību un valsts pienākums ir gādāt, lai visi bērni baudītu pilnu obligāto mācību.  
Pašvaldību un valsts obligātās mācību iestādēs mācība ir bez maksas, un trūcīgos skolēnus pēc iespējas apgādā ar nepieciešamo uzturu, apģērbi, apaviem un mācību piederumiem.
14. Pašvaldībai pienākas gādāt, lai visiem tās robežās dzīvojošiem latviešu vecāku bērniem būtu pieejama obligātā mācība latviešu valodā.
15. Obligātajai mācībai iekārtojamas īpašas klases vai skolas ikkatrai mazākuma tautībai, kas var uzrādīt skolas atvēršanai noteikto bērnu skaitu.
16. Ne vēlāk kā 4 nedēļas pirms mācību gada sākuma pašvaldības iesūta pēc Izglītības ministrijas norādījuma attiecīgām mācību iestādēm vai skolu valdēm to bērnu sarakstus, kas sasnieguši obligāto mācību vecumu.
17. Par neaizbaidināti nokavētām skolas dienām bērnu vecākiem vai audzinātājiem, vai aizbildņiem, vai darba devējiem uzliekams naudas sods līdz 1 latam par katru nokavētu dienu.
18. Soda uzliek attiecīga pašvaldība pēc skolas priekšnieka priekšlikuma; soda naudu piedzen administratīvā kārtībā.  
Ienākumi no soda naudām nāk par labu tai skolai, kuras iecirknī attiecīgais bērns dzīvo, un izlietojami trūcīgo skolēnu pabalstiem un skolas mācību līdzekļiem.
19. Bērņus, kas obligātās mācību laikā mācās mājās vai cita tipa skolā, no obligātās mācību skolas apmeklēšanas atbrīvo un pašu mācību kontrolē

Izglītības ministrijas instrukcijā paredzētā kārtībā.

20. Audzināšanas iestādēm pieskaitāmi bērnudārzi un bērnu patversmes.
21. Izglītības turpināšanai un papildināšanai, kā arī dažādu arodu zināšanu iegūšanai pastāv neobligātās mācību iestādes:
  - 1) ģimnāzijas,
  - 2) speciālās izglītības skolas,
  - 3) vispārīgās un speciālās izglītības kursi,
  - 4) tautas augstskolas un
  - 5) augstākās izglītības iestādes.
22. Publiskajās arodskolās un arodvidusskolās valsts valoda ir mācību valoda, bet publiskās ģimnāzijas var būt arī ar kādas mazākuma tautības valodu kā mācību valodu.

No publiskajām ģimnāzijām atvēlētām valsts un pašvaldību budžetu summām mazākuma tautību publiskās ģimnāzijas saņem līdzekļus samērā ar savu audzēkņu skaitu, bet ne vairāk kā attiecīgas tautības iedzīvotāju - Latvijas pilsoņu skaitam atbilstošo daļu.
23. Visas izglītības un audzināšanas iestādes un lietas pakārtotas Izglītības ministrijai, izņemot tās, kas uz sevišķa likuma pamata atrodas citu resoru pārziņā. Ministrija noteic mācību iestādēs mācāmo zinātnes un mākslas priekšmetu minimālo apjomu un vielas izvēli.
24. Augstāko izglītības iestāžu iekārtu un tiesības nosaka atsevišķi likumi.

#### I sadaļa.

### Publiskas skolas.

#### I nodaļa.

### Obligātā mācība.

#### I nodalījums.

### Pirmskola.

25. Pirmskola ir pilnas tautskolas pirmais posms. Mācību programmas un ilgumu, kā arī darba iekārtu tai apstiprina vai noteic Izglītības ministrija.
26. Pirmskolas iekārto un uztur pašvaldības un valsts.
27. Pirmskolas mācības aptver vienu gadu.

Ikvienam bērnam obligāti jāmacās pirmskolā vai jāveic pirmskolas mācības mājniecībā, sākot ar to skolas gadu, kurā viņš līdz 31. decembrim paliek 8 gadus vecs. Pirmskolā var uzņemt arī bērnus, kas ir vienu gadu jaunāki.

## II nodaļums.

### Pamatskola.

28. Pamatskola ir tautskolas kodols. Tās uzdevums sniegt bērniem dzīvei nepieciešamas noapaļotas zināšanas.
29. Publiskās pamatskolas uztur pašvaldības un valsts.  
Pamatskolas ir jāiekārto tādā daudzumā, lai tajās varētu mācīties visi Latvijas iedzīvotāju obligātās mācības vecuma bērni.
30. (1935. g. Lik. kr. 173; V. V. 235.). Mazākuma tautību pilsoņu bērniem obligātās mācības vecumā jauna publiska klase atverama un uzturama, ja no viena obligātās mācības rajona sanāk vismaz 30 vienas tautības bērnu, kam attiecīga klase nav pieejama, bet skola, – ja sanāk vismaz 80 šādu bērnu. Ja skolēnu skaits klasē vai skolā divus gadus pēc kārtas noslidējis zem šīm normām, tad klase vai skola likvidējama.
31. Pamatskolas kurss ilgst 6 mācību gadus.  
Normālai publiskai pamatskolai ir 6 klases; zemāko no tām sauc par pirmo klasi.  
Normāla klase sastāv no vienas nodaļas.  
Katras klases kurss veicams vienā gadā.  
Atkarībā no apstākļiem var apvienot vairākus pamatskolas sastāvus, kā arī savienot vienā klasē 2, un ar Izglītības ministrijas atļauju arī vairākus skolēnu gādījumus.

*Piezīme.* Pamatskolu var iedalīt 2 pakāpēs; 4 gadi pirmajā pakāpē, 2 pēdējie – otrajā pakāpē.

32. Pie pamatskolām var atvērt internātus pēc Izglītības ministrijas apstiprinātiem noteikumiem.
33. (1935. g. Lik. kr. 173; V. V. 235.). Pamatskolas mācības ilgums ir 150 līdz 225 mācības dienas gadā.  
Mācības laika sākumu, beigas, kā arī pārtraukumus nosaka Izglītības ministrija.
34. Obligātās mācības priekšmetus, to minimālo apmēru un lielāko nedēļas stundu skaitu nosaka Izglītības ministrija.  
Programmu papildinājumi un paplašinājumi apstiprināmi Izglītības ministrijā.  
Lielākais klases stundu skaits nedēļā skolēniem ir 32. Izņēmumi pieļaujami ar Izglītības ministrijas piekrišanu.
35. Skolās un klasēs, kur mācības nenotiek valsts valodā, latviešu valoda mācāma sākot ar 1. pamatskolas klasi.

*Piezīme.* (1935. g. Lik. kr. 173; V. V. 235.). Latvijas vēsturi un ģeogrāfiju māca valsts valodā.

36. Pamatskolas pirmajā klasē iestājas bērni, kam attiecīgā kalendāra gadā

paliek 9 gadi, ar Izglītības ministrijas noteiktām zināšanām.

Var uzņemt arī vienu gadu jaunākus bērnus.

Citās klasēs uzņem ar attiecīgām zināšanām vai pēc skolas liecības.

37. Fiziski defektīvie un grūti audzināmie bērni bauda skolas mācību attiecīgās skolās un klasēs. Intelektuāli atpalikušiem bērniem iekārtojamas īpašas palīgskolās vai klases.
38. Skolēni, kas vienā gadā nespēj veikt klases kursu, mācās tajā pašā klasē vēl otru gadu. Skolēnu var atstāt tajā pašā klasē vēl trešo gadu tikai ar skolu valdes atļauju.  
Skolēnam, kas līdz 15 gadu vecumam nav beidzis pamatskolas kursu, atļauts skolu apmeklēt līdz pilna kursa beigšanai, bet ne ilgāk kā līdz pilnam 18. mūža gadam.
39. Valsts un pašvaldības var iekārtot un uzturēt pie pastāvošām pamatskolām vai atsevišķi bezmaksas vakara pamatskolas 16. mūža gadu pārsniegušajiem, kas nav pabeiguši pilnu pamatskolas kursu, ja tādu pieprasības ne mazāk kā 30.
40. (1935. g. Lik. kr. 173; V. V. 235.). Publiskajās skolās vienam skolotājam un vienā klases telpā var būt līdz 40 skolēnu.
41. (1935. g. Lik. kr. 173; V. V. 235.). Valsts pamatskolas var slēgt vai apvienot Izglītības ministrija, bet pašvaldību skolas vai klases – Izglītības ministrija vai attiecīgas pašvaldības ar Izglītības ministrijas piekrišanu.

### III nodaļums.

#### **Papildskola.**

42. Papildskola ir obligātās tautskolas noslēgums. Tās mērķis – sniegt sa-  
viem audzēkņiem praktiskam darbam noderīgas zināšanas un pacelt viņu  
izglītības līmeni.
43. Normālas papildskolas kurss ir divgadīgs. Tajā uzņem pamatskolas kur-  
su beigušos, kas neapmeklē citas skolas.  
Papildskolā uzņemamas arī personas, kas nav beigušas pilnu pamatsko-  
las kursu.
44. Papildskola iekārtojama kā patstāvīga skola vai atvietojama ar vakara  
skolām un dažādiem kursiem.  
Minimālais stundu skaits gadā nevar būt mazāks par 180; to var samazināt  
tikai ar Izglītības ministrijas atļauju ikkurā atsevišķā gadījumā.
45. Publiskas papildskolas atver un uztur valsts un pašvaldības tādā daudz-  
mā, ka tās pieejamas visiem, kas vēlas papildināt savu izglītību.
46. Papildskolas programmu izstrādā vai apstiprina Izglītības ministrija, ņe-  
mot vērā vietējās vajadzības un papildskolas mērķus.
47. Papildskolās mācīšanu un vadību var uzticēt vispārīgās izglītības skolu  
skolotājiem un dažādu arodu speciālistiem.

**Defektīvo un atpakaļpalikušo bērnu skolas un audzināšanas iestādes.**

48. Publiskas fiziski defektīvo, grūti audzināmo un intelektuāli atpaliķušo bērnu skolas, audzināšanas iestādes un klases atver un uztur valsts un pašvaldības.
49. Fiziski defektīvie: kurlmēmie, neredzīgie, bērni ar vājinātu dzirdi un redzi un citi, kam nav iespējams mācīties kopā ar normāliem bērniem, bauda obligāto skolas mācību atsevišķās iestādēs.
50. Grūti audzināmiem bērniem pastāv divu veidu īpašas audzināšanas iestādes:
  - 1) bērniem ar smagiem trūkumiem – iestādes, kurās nodod bērnus ar tiesas lēmumu, vai ar Izglītības ministrijas lēmumu pēc vecāku ierosinājuma;
  - 2) bērniem ar vieglākiem trūkumiem – skolas, kurās nodod bērnus ar Izglītības ministrijas lēmumu pēc pedagoģiskās konferences, kā arī vecāku ierosinājuma.
51. Iestādēs, kurās bērni nodoti ar tiesas lēmumu, bērniem sniedz vispārīgo izglītību un praktiska darba mācību. Šajās iestādēs audzēkņi paturami ne ilgāk kā līdz pilngadības sasniegšanai.
52. Bērni ar vieglākiem intelektuāliem trūkumiem mācās palīģskolās vai palīģklasēs, bet ar smagiem – īpašas audzināšanas iestādēs, bet ne ilgāk kā līdz pilngadības sasniegšanai.
53. Pie visu tipu defektīvo bērnu audzināšanas iestādēm pastāv internāti, kurus uztur valsts un pašvaldības.  
Trūcīģo vecāku bērnus internātos uztur bez maksas.
54. Katra tipa defektīvajiem mācību sākumu un ilgumu, mācību programmas, iestāžu iekārtu un statūtus apstiprina vai noteic Izglītības ministrija.
55. Skolēnu skaits atsevišķu tipu defektīvo klasēs ir:
  - 1) kurlmēmo un neredzīģo institūtos 6 - 12;
  - 2) palīģskolās vai palīģklasēs 10 - 20;
  - 3) skolas bērniem ar vājinātu redzi, dzirdi vai izrunas trūkumiem 10 - 20;
  - 4) intelektuāli defektīvo klasēs 6 - 12;
  - 5) grūti audzināmo klasēs 10 - 16.

*Piezīme.* Šajā pantā noteikto audzēkņu skaitu katrā klasē var grozīt ar Izglītības ministrijas piekrišanu.

56. Visās defektīvo bērnu iestādēs darbojas savam uzdevumam sagatavoti skolotāģi, kuru vispārīģās un pedagoģiskās izglītības cenzs nevar būt zemāks par pamatskolu skolotāģu cenzu.

## II nodaļa.

### Audzināšanas iestādes.

#### I nodaļums.

##### Bērnu patversmes.

57. Patversmes, kurās uzturas bērnudārza vai obligātās mācības vecuma bērni, pedagoģiskajā ziņā atrodas Izglītības ministrijas pārraudzībā.
58. Patversmēs audzēkņi bez skolas darbiem mācās arī dažādus amatus un lauksaimniecību ar tās nozarēm. Patversmju audzināšanas iekārtu un plānu apstiprina vai noteic Izglītības ministrija.
59. Obligātās mācības vai bērnudārza vecuma bērnu patversmēs par skolotājiem un audzinātājiem pieņemamas personas ar skolotāja tiesībām.

#### II nodaļums.

##### Bērnudārzi.

60. Bērnudārzu uzdevums ir bērnus kopt, audzināt un mācīt, lai tos sagatavotu pirmsskolai.
61. Bērnudārzos audzina bērnus no viņu pilna 3. līdz pilnam 8. mūža gadam.
62. Bērnudārzus atver un uztur valsts un pašvaldības, bet reģistrē skolu valde.
63. Lielākais audzēkņu skaits grupā ir 25 vienam audzinātājam. Audzēkņu skaitu katrā grupā var grozīt ar Izglītības ministrijas piekrišanu.
64. Bērnudārzu iekārtu, darbības plānus, statūtus un programmas apstiprina vai noteic Izglītības ministrija.

## III nodaļa.

### Neobligātā mācība.

#### I nodaļums.

##### Vispārīgās izglītības vidusskola.

65. Vispārīgās izglītības vidusskolu jeb ģimnāziju uzdevums ir dot noslēgtu augstāku vispārīgu izglītību un arī sagatavot savus audzēkņus izglītības turpināšanai augstskolās un citās augstākās izglītības iestādēs.
66. Valsts un pašvaldību ģimnāzijas uztur valsts un pašvaldības.
67. Valsts uzturamās ģimnāzijas atver atļauta kredīta robežās ar Izglītības ministrijas rīkojumu, bet pašvaldību uzturamās – ar Izglītības ministrijas atļauju pēc tam, kad pašvaldības iestāde apņēmusies apgādāt skolu ar vajadzīgajām telpām, mācību līdzekļiem un inventāru un segt visus skolas uzturēšanas izdevumus, izņemot tos, ko uzņēmusies valsts.
68. (1935. g. Lik. kr. 173; V. V. 235.). Ģimnāzijai ir 5 klases; augstāko no tām

sauc par pirmo klasi.

Katras klases kurss normāli veicams vienā mācību gadā. Bez sevišķi svarīgiem iemesliem skolēns nav atstājams vienā klasē ilgāk par 2 gadiem.

Mācību gada ilgums 200 - 240 darba dienas.

Ģimnāziju var apvienot ar pamatskolu.

*Piezīme.* Pie ģimnāzijām var atvērt sagatavošanas un speciālas klases un kursus saskaņā ar Izglītības ministrijas apstiprinātiem noteikumiem un mācību programmām.

69. Ģimnāziju beigušie iegūst gatavības apliecību vai licību par kursa beigšanu. Licība piešķir visas tās pašas tiesības, ko gatavības apliecība, izņemot tiesības iestāties Latvijas universitātē.

70. Ģimnāzijas ir atsevišķas zēniem un meitenēm vai arī kopējas.

71. Pie ģimnāzijām var atvērt internātus pēc Izglītības ministrijas apstiprinātiem noteikumiem.

72. Pēc mācību priekšmetu izvēles un apmēra ģimnāzijas sadalās 3 galvenajos tipos: klasiskajās, humanitārajās un reālajās ģimnāzijās. Vienā mācību iestādē var paralēli apvienot vairākus tipus vai sastāvus.

*Piezīme.* Bez šiem galvenajiem tipiem var pastāvēt arī citu tipu vispārīgās izglītības vidusskolas.

73. Priekšmetu izvēli atsevišķajiem tipiem, kā arī normālos mācību plānus un programmas noteic vai apstiprina Izglītības ministrija, piegriežot īpašu vērību: klasiskajās ģimnāzijās – antikai kultūrai un klasiskajām valodām, humanitārajās ģimnāzijās – humanitāriem priekšmetiem un valodām un reālģimnāzijās – dabas zinātnēm un matemātikai.

*Piezīme.* Pie klasiskajām ģimnāzijām pastāv divas sagatavošanas klases, kurās no vecajām valodām māca vismaz latīņu valodu.

74. Blakus obligātajiem priekšmetiem var ievest arī papildu un neobligātus priekšmetus ar Izglītības ministrijas piekrišanu.

75. Lielākais klases stundu skaits nedēļā skolēniem ir 34.

76. (1935. g. Lik. kr. 173; V. V. 235.). Ģimnāzijas piektajā klasē uzņem skolēnus, kas uzrāda licību par pamatskolas pilna kursa beigšanu ar tiesībām iestāties vidusskolā pēc papildu pārbaudījuma priekšmetos, kas īpatnēji attiecīgajam ģimnāzijas tipam.

Citās ģimnāzijas klasēs uzņem skolēnus ar vajadzīgajām priekšzināšanām pēc pārbaudījuma, vai, ja skolēns nāk no tā paša tipa ģimnāzijas attiecīgas klases, pēc licības.

Uzņemot skolēnus vai pārbaudot tos, jāgriež vērība nevien uz zināšanām, bet arī uz spējām un līdzšinējās skolas atsauksmēm.

77. Augstākais skolēnu skaits vienā klasē ir 40, jauno svešo valodu stundās 25. Izņēmumi pielaižami ar Izglītības ministrijas atļauju.

78. Skolas naudas lielumu ģimnāzijās noteic vai apstiprina izglītības ministrs.
79. Publiskajās ģimnāzijās apdāvinātus un sekmīgus skolēnus, ja viņi ir trūcīgu vecāku bērni, var atsvabināt no mācības naudas; viņi pēc iespējas saņem no uzturētāja stipendijas un pabalstus arī mācības līdzekļu iegādāšanai un uzturam.
80. Skolas uzturētājs apgādā skolu ar nepieciešamiem mācību līdzekļiem, materiāliem un inventāru.
81. Ģimnāziju saimniecību kontrolē skolas uzturētājs, pedagoģisko darbību un saimniecību pārbauga Izglītības ministrija. Administratīvā ziņā ģimnāzijas padotas tieši Izglītības ministrijai.
82. Ģimnāzijas slēdz izglītības ministrs.
83. Publiska mazākuma tautību ģimnāzija slēdzama, ja tajā skolēnu skaits divus gadus pēc kārtas noslidējis zem 75 un arī trešajam mācību gadam skolēni pieteikušies zem šī skaita.

## II nodaļums.

### Arodizglītība.

#### 1. Arodskola.

84. Arodskolas uzdevums ir teorētiski un praktiski sagatavot darbiniekus dažādiem arodiem.
85. Arodskolas ir ar 2 - 4 klasēm; zemāko no tām sauc par pirmo klasi. Teorētiskais kurss ikvienā klasē normāli veicams vienā mācību gadā.

*Piezīme.* Pie arodskolām var atvērt speciālas klases un kursus pēc Izglītības ministrijas apstiprinātiem noteikumiem un programmām.

86. Praktiskās zināšanas audzēkņi iegūst tiešā darbā attiecīgajos rūpniecības, tirdzniecības, lauksaimniecības, celtniecības un citos uzņēmumos un mācību fermās, kā arī skolas darbnīcās, laboratorijās un birojos.  
Ja mācības gada laikā audzēkņi nav nodarbināti tiešā darbā, tad šādi praksei jāveltī vasaras brīvlaiks pēc Izglītības ministrijas norādījumiem.
87. Mācības gada ilgumu, mācības plānu un programmas ikkatram arodskolas tipam apstiprina Izglītības ministrija.
88. Arodskolu pirmajā klasē uzņem skolēnus ne jaunākus par 14 gadiem ar priekšzināšanām pilnas pamatskolas kursa apmērā.  
Citās klasēs skolēnus uzņem pēc pārbaudījuma vai uz liecības pamata, ja skolēns nāk no tā paša tipa skolas attiecīgās klases.  
Ja uz pirmo klasi pieteicas vairāk skolēnu, nekā ir brīvu vietu, priekšroka dodama tiem, kas jau attiecīgajā arodā ieguvuši praksi. Citiem noturami dažos priekšmetos konkursa pārbaudījumi pamatskolas kursa robežās.
89. 3. un 4. klašu arodskolu beigušajiem 3 gadu laikā ir tiesības iestāties bez pārbaudījumiem attiecīgā tipa 3 klašu arodu vidusskolu zemākajā klasē, bet 5, 4 un 2 klašu arodu vidusskolās – pēc Izglītības ministrijas izdo-

tiem noteikumiem.

## 2. Arodvidusskola.

90. Arodvidusskolu uzdevums ir teorētiski un praktiski sagatavot tehniķus un citus speciāli izglītotus aroda darbiniekus.

91. Arodvidusskolas ir: tehnikumi, komercskolas un speciāli institūti; arodvidusskolu augstāko klasi sauc par pirmo klasi.

Katrs speciāls institūts darbojas uz atsevišķa likuma pamata.

92. Tehnikumi ir ar 2 - 5 klasēm.

Katras klases teorētiskais kurss normāli veicams vienā mācības gadā.

Triju klašu tehnikumos vecākajā klasē audzēkņus ar Izglītības ministrijas piekrišanu var paturēt vēl trešo semestri.

93. 5 un 4 klašu tehnikumu zemākajā klasē uzņem skolēnus ar pilnas pamatskolas izglītību, 3 klašu — skolēnus ar attiecīgas nozares arodskolas nobeigtu izglītību un 2 klašu tehnikumu zemākajā klasē vidusskolu, kā arī 89. pantā nosacītā kārtībā 3 un 4 klašu arodskolu beigušos.

94. Tehnikumā ir šādas (visas vai dažas) nodaļas un nozares:

1) mehānikas nodaļa ar mašīntehniķu un tehnologu nozari;

2) elektrotehnikas nodaļa ar vājās un stiprās strāvas nozari;

3) celtniecības nodaļa ar ēku, ceļu un sanitārās tehnikas nozari;

4) kultūrtehnikas nodaļa;

5) ķīmijas nodaļa ar organiskās un neorganiskās ķīmiskās tehnoloģijas nozari;

6) mākslas amatniecības nodaļa.

Minētās nodaļas pārveidot vai paplašināt ar jaunām speciālām nozarēm, kā arī ieviest jaunas nodaļas var saziņā ar Izglītības ministriju.

95. Tehnikumu beigušajiem Izglītības ministrija piešķir uz atsevišķa likuma pamata attiecīgā arodā tehniķa nosaukumu un tiesības.

96. Komercskolai ir 5 klases.

Katras klases teorētiskais kurss normāli veicams vienā mācību gadā.

Komercskolu var apvienot ar pamatskolu.

*Piezīme.* (1935. g. Lik. kr. 173; V. V. 235.). Pie komercskolām var atvērt sagatavošanas klases un kursus saskaņā ar Izglītības ministrijas apstiprinātiem noteikumiem un mācības programmām.

97. Komercskolā uzņem skolēnus saskaņā ar 76. panta noteikumiem.

98. Praktiskās zināšanas arodu vidusskolu audzēkņi iegūst tiešā darbā attiecīgajos rūpniecības, tirdzniecības, kredītiestāžu, kooperācijas, lauksaimniecības vai celtniecības uzņēmumos un mācību fermās, kā arī skolas darbnīcās, laboratorijās un birojos.

Ja mācības gada laikā audzēkņi nav nodarbināti tiešā darbā, tad šādai praksei jāveltī vasaras brīvlaiks pēc Izglītības ministrijas norādījumiem.

99. Mācību gada ilgumu, mācības plānus un programmas nosaka ikkatras arodu vidusskolas statūti, kurus apstiprina Izglītības ministrija.
100. 5, 3 un 2 klašu arodu vidusskolu absolventiem, kam izdot gatavības apliecība, ir tiesība iestāties universitātē pēc universitātes izdotiem noteikumiem.
101. Vienā arodskolā var paralēli apvienot vairākus tipus vai sastāvus.
102. Visas arodskolas padotas 66., 67., 70., 71., 74. un 77. - 82. panta noteikumiem.

## II sadaļa.

### Privātas mācību un audzināšanas iestādes.

103. Par privātu mācību iestādi uzskatāms ikkatrs iekārtojums, kur kopā audzina un māca dažādu ģimeņu skolas vecuma bērnus, kā arī izglīto pieaugušas personas, ja tādu kopaudzināšanu un kopmācīšanu, kā arī izglītošanu noorganizē un uztur biedrības, savienības un citas juridiskas vai fiziskas personas, un ja mācāmo skaits pārsniedz 9.
104. Privātas mācību un audzināšanas iestādes var atvērt un uzturēt ar izglītības ministra atļauju.
105. Privātās mācību iestādes var piemērot tādiem tipiem, kādi ir valsts un pašvaldību uzturamām mācību iestādēm, vai arī tās var būt īpaša, statūtos nosakāma tipa.  
Valodu zināšanu pastiprināšanai izglītības ministrs izņēmuma kārtā var atļaut privātās skolās ar latviešu mācību valodu mācīt dažus priekšmetus citās valodās.
106. Privātās mācību iestādes, kas sniedz obligātās skolas mācību, jāierīko tā, lai šo iestāžu izglītības pamatraksturs būtu saskaņots ar valsts normēto obligāto mācību un absolventiem izglītības un attīstības līmenis nebūtu zemāks par to, kāds ir attiecīgās obligātās skolas kursu beigušajiem.
107. Juridiskas un fiziskas personas, kas grib atvērt un uzturēt privātas mācību vai audzināšanas iestādes, dažāda tipa skolas un kursus, iesniedz Izglītības ministrijai viņas noteiktā kārtībā lūgumu pēc atļaujas un šās iestādes statūtus apstiprināšanai.  
Mācību vai audzināšanas iestāde var sākt darboties tikai pēc statūtu apstiprināšanas un atļaujas saņemšanas.
108. Fiziskas un juridiskas personas, iesniedzot 107. pantā paredzēto lūgumu pēc atļaujas, iemaksā Skolu departamenta depozītā izglītības ministra noteiktu drošības naudu. Iemaksājamās drošības naudas vietā Izglītības ministrija var pieņemt arī cita veida nodrošinājumu.  
Dažādu kursu sarīkotājus izglītības ministrs var atsvabināt no drošības naudas iemaksas.
109. Privātas mācību un audzināšanas iestādes uzturētāja pienākums ir apgādāt

- iestādi ar attiecīgām telpām, vajadzīgo inventāru un mācības līdzekļiem.
110. Audzēkņu skaits klasē privātajās skolās nevar būt lielāks par publiskajām skolām noteikto normu.
111. Privātas skolas uzturētājs iesniedz katru gadu līdz 10. septembrim Izglītības ministrijai apstiprināšanai budžetu, norādot skolotāju algu apmērus un skolas naudas lielumu nākošajam mācības gadam, kā arī pārskatu par iepriekšējā gada budžeta izpildīšanu.
112. Privātām mācību vai audzināšanas iestādēm var izsniegt pabalstus vai algot skolotājus no valsts un pašvaldības līdzekļiem.
113. Ja privāta mācību iestāde grib iegūt tās pašas tiesības, kādas ir valsts uzturamām skolām, tad tai jāpilda šādi vispārīgi noteikumi:
- 1) privātskolas programma nedrīkst būt zemāka par attiecīga tipa valsts skolas programmu; bet gan ir pieļaujama tās modifikācija ar to noteikumu, ka audzēkņi, skolu beidzot, sasniedz attiecīgu izglītības līmeni un gatavību;
  - 2) privātskolas priekšnieka un mācības spēku izglītības cenzs nedrīkst būt zemāks par attiecīga tipa valsts skolas priekšnieka un mācības spēku izglītības cenzu;
  - 3) privātskolas priekšnieks un mācības spēki izvēlami, apstiprināmi un atlaižami šajā likumā paredzētā kārtībā.
114. Tiesību izdot absolventiem gatavības apliecības privātām vidusskolām piešķir izglītības ministrs.
115. Privātas mācību vai audzināšanas iestādes uzturētājs var savu iestādi likvidēt tikai mācību gadam izbeidzoties, paziņojot par to Izglītības ministrijai mazākais 2 mēnešus pirms mācību gada beigām. Izņēmumi pieļaujami ar Izglītības ministrijas atļauju.
116. Ja privātā mācību vai audzināšanas iestāde nepilda likumus, noteikumus vai Izglītības ministrijas rīkojumus, vai tajā pielaiž nekārtības, tad izglītības ministrs var tādu iestādi slēgt, neizņemot arī tās, kas pastāv uz īpašu likumu pamata.
117. Iestādes likvidācijas gadījumā tās arhīvs nododams Izglītības ministrijai; inventārs un mācību līdzekļi, kas iegādāti ar valsts un pašvaldību līdzekļiem, kā arī visi iestāžu dāvinājumi nododami kādai mācību vai audzināšanas iestādei pēc izglītības ministra apstiprināta iestādes uzturētāja lēmuma.

### III sadaļa.

#### **Vispārīgās izglītības un speciāli kursi un skolas pieaugušiem.**

118. Vispārīgās izglītības kursu mērķis ir sniegt izglītību personām, kas pārsniegušas obligāto skolas vecumu.
119. Speciālo kursu mērķis ir sniegt vai nu tikai speciālu izglītību kādā

priekšmetā vai arodā, vai arī speciālo līdz ar vispārīgo izglītību.

120. Iepriekšējā 118. un 119. pantā minētiem mērķiem kalpo arī dažādas pieaugušo skolas, kas var būt piemērotas arī parastajiem skolu tipiem.

121. Izglītības iestādes, kas minētas 118., 119. un 120. pantā, atver un uztur valsts vai pašvaldības, kā arī fiziskas un juridiskas personas.

122. Visu minēto iestāžu priekšniekiem, skolotājiem un lektoriem jābūt ar ikkatrai atsevišķai iestādei piemērotu vispārīgu un speciālu izglītību; viņus apstiprina Izglītības ministrija.

123. Ikviens šai nodaļā minētā mācību iestāde izstrādā statūtus un iesniedz tos Izglītības ministrijai apstiprināšanai. Jautājums par statūtu apstiprināšanu Izglītības ministrijai jāizlemj viena mēneša laikā.

1. *piezīme.* Šie noteikumi neattiecas uz īsiem epizodiskiem kursiem, kādus sarīko biedrības un savienības uz savu statūtu pamata.

2. *piezīme.* Par tautas augstskolām pastāv īpašs likums.

#### IV sadaļa.

#### Skolu uzturēšana.

124. Lai pašvaldības robežās dzīvojošo pilsoņu bērni baudītu šajā likumā paredzēto obligāto mācību, pašvaldības gādā par skolai piemērotām telpām un vajadzīgo zemes platību, telpu apkurināšanu, apgaismošanu un aptīrīšanu, skolai vajadzīgo inventāru un mācības līdzekļiem, kā arī par skolas gados esošo bērnu reģistrēšanu un skolas kārtīgu apmeklēšanu. Pašvaldības ceļ skolu ēkas un izved remontus.

Atsevišķos gadījumos, kad apstākļi to prasa, skolas uzturēšanu uzņemas valsts.

125. Obligātās mācības skolām zemes platības minimumu un zemes izmantošanas kārtību nosaka Ministru kabineta izdota instrukcija.

126. Ja pašvaldība nevar viena pati izpildīt visas 124. pantā minētās prasības, tad tā skolu uzturēšanas ziņā pilnīgi vai daļēji apvienojas ar kādu citu pašvaldību, sastādot ar to skolas uzturēšanas savienību. Tādas divu vai vairāku pašvaldību savienības var ar iekšlietu un izglītības ministru lēmumu nodibināt arī vispār skolu apstākļu uzlabošanas nolūkā. Šīm savienībām ir juridiskas personas tiesības.

127. Pašvaldības vai skolu uzturēšanas savienības teritorija ir obligātās mācības rajons.

Lielākas pašvaldības savā teritorijā uztur vairākas skolas, izveidojot savu skolu tīklu.

Pašvaldību skolu tīklu apstiprina attiecīga skolu valde.

*Piezīme.* Instrukciju par skolu tīkla izveidošanu un par pašvaldību apvienošanu skolu uzturēšanas nolūkā izdod izglītības ministrs saziņā ar

iekšlietu ministru.

128. Ja pašvaldības ir apvienojušās skolu uzturēšanā, tad skolu izdevumi sadalāmi pēc instrukcijas, ko izdod iekšlietu ministrs saziņā ar izglītības ministru.

129. Ja kādā mācību rajonā nesanāk tik daudz bērnu, cik vajadzīgs obligātās mācības skolas vai klases uzturēšanai, attiecīgā pašvaldība var vienoties par obligātās mācības skolas vai klases uzturēšanu ar vienu vai vairākām citām pašvaldībām. Šās skolas vai klases uzturēšanas izdevumi jāsedz attiecīgām pašvaldībām samērā ar katras pašvaldības skolēnu skaitu.

130. Katram skolas vecuma bērnam ir tiesības apmeklēt jebkuru sava mācības rajona skolu, kā arī cita mācības rajona skolu.

Par skolēna mācības rajonu uzskatāms tas, kurā viņš dzīvo pie vecākiem vai uzturētājiem.

131. Katrs skolas vecuma bērns var apmeklēt par brīvu ikvienu sava mācības rajona skolu, bet ja tā ir tālāk par 3 kilometriem un cita rajona skola ir tuvāk, tad arī minēto cita rajona skolu. Pēdējā gadījumā pašvaldībai, pie kuras bērns pieder, jāmaksā attiecīgas skolas uzturētājam par ikkatru bērnu mācību nauda, kuras apmēru nosaka izglītības ministrs saziņā ar iekšlietu ministru. Tādu pašu mācību naudu maksā no saviem līdzekļiem tie, kas sūta savus bērnus cita rajona skolā pretēji šā panta nosacījumiem.

*Piezīme.* Norēķināšanās nav nepieciešama, ja pašvaldības savā starpā par to iepriekš vienojušās.

132. Ja obligātās mācības laikā skolēna vecāki vai uzturētāji maina savu dzīves vietu, tad skolēnam ir tiesība divu mācību gadu laikā turpināt izglītību par brīvu arī tajā skolā, kur viņš mācījies priekš dzīves vietas maiņas.

133. Pašvaldības, saskaņā ar pašvaldības likumu un šo likumu, uzņem savā budžetā atsevišķu skolu budžetus, izlieto budžetā uzņemtos līdzekļus attiecīgās skolas vajadzībām un piedalās skolu pārvaldīšanā šajā likumā paredzētos apmēros. Skolas uzturētāja līdzekļu izlietošanu kontrolē skolas uzturētāja pilnvarotas personas vai orgāni.

134. Ja pašvaldības apvienojas skolu uzturēšanas savienībās, tad iepriekšējā pantā minētās funkcijas izpilda savienības pārvalde, kas sastādās no pašvaldību pārstāvjiem, mazākais pa vienam no katras, kopskaitā ne mazāk par 3.

135. Defektīvo bērnu skolas uztur valsts vai pašvaldības ar vai bez valsts pabalstiem.

## V sadaļa.

### Vietējie skolu pārvaldes organi.

#### I nodaļa.

#### Atsevišķa skola.

136. Atsevišķu skolu vada:

- 1) skolas priekšnieks ar saviem biedriem un klases audzinātājiem;
- 2) pedagoģiskā konference;
- 3) skolas padome.

137. Obligātās mācības un audzināšanas iestāžu priekšnieki ir pārziņi, viņu biedri – pārziņa palīgi; augstāku pakāpju skolu priekšnieki ir direktori, viņu biedri – inspektori.

138. Skolas priekšnieks ir skolas oficiālais pārstāvis. Viņa galvenais uzdevums ir vadīt un pārraudzīt mācības un audzināšanas gaitu un kārtību viņam uzticētajā skolā, pārzināt saimniecību un rūpēties par likuma, uzraudzības organu rīkojumu, pedagoģiskās konferences un skolas padomes lēmumu, kā arī skolas uzturētāja izdoto likumīgo noteikumu un rīkojumu pareizu izpildīšanu.

Skolas priekšnieks:

- 1) sasauc un vada pedagoģiskās konferences un skolas padomes sēdes, kā arī vecāku sapulces;
- 2) saziņā ar pedagoģisko konferenci sadala mācīšanas un audzināšanas darbus un sastāda stundu plānu;
- 3) (1935. g. Lik. kr. 173; V. V. 235.) ieteic kandidātus uz vakantām skolas pedagoģisko darbinieku vietām vai dod par viņiem atsaukumi;
- 4) saziņā ar skolas uzturētāju pieņem un atlaiž kancelejas darbiniekus un skolas apkalpotājus un strādniekus;
- 5) apmeklē skolotāju stundas un pārrunā savus novērojumus ar atsevišķiem skolotājiem, bet svarīgus jautājumus arī pedagoģiskajā konferencē;
- 6) gādā par gada pārskata un budžeta projekta sastādīšanu;
- 7) nepieciešamākajos gadījumos dod atvaļinājumus skolotājiem un citiem skolas darbiniekiem līdz 4 skolas darba dienām, par ko ziņo savai priekšniecībai;
- 8) neatliekamos gadījumos dod rīkojumus un izšķir lietas, kas ietilpst pedagoģiskās konferences vai skolas padomes kompetencēs, liekot attiecīgo jautājumu nākamās konferences vai padomes sēdes dienas kārtībā.

139. Pamatskolas pārzinim var būt palīgs, ja skolā ir vismaz 10 klašu.

Ģimnāzijās un komercskolās var būt inspektors, ja skolā ir vismaz 10

klašu.

138. Ja arodu vidusskolās apvienotas vairākas nodaļas, tad katrai nodaļai, kas apvieno vismaz četras klases, neieskaitot pamatnodaļu, ir savs nodaļas vadītājs.

139. Ja skolai ir internāts ar 60 un vairāk audzēkņiem, tai ir priekšnieka biedrs neatkarīgi no klašu skaita.

140. Priekšnieka biedram uztic skolas saimniecības vadība un tieša skolēnu dzīves uzraudzība, ja priekšnieks un viņa biedrs, savā starpā vienojoties, nesadala ar skolu valdes resp. Izglītības ministrijas piekrišanu skolas pārziņāšanas pienākumus citādā kārtā.

141. Atsevišķas klases skolēnu audzināšanas un uzraudzības pienākumus skolas priekšnieks uzliek attiecīgās klases audzinātājam.

142. Skolai ir skolas ārsts.

Skolai var pieņemt zobārstu un skolas māsu. Skolas māsa rūpējas par skolēnu apkopšanu un sniedz nepieciešamo medicīnisko palīdzību, rīkojoties pēc skolas ārsta norādījumiem.

143. Pedagoģiskās konferences priekšsēdētājs ir skolas priekšnieks, locekļi – viņa biedrs un visi skolas skolotāji.

Skolotāja piedalīšanās konferencē ir obligāta, ja viņam skolā ir vairāk nekā 6 stundas nedēļā.

Vajadzības gadījumā pedagoģisko konferenci sasaukt un vadīt ir tiesības Izglītības ministrijas, kā arī skolu valdes pārstāvim.

144. Pedagoģiskā konference:

- 1) apspriež audzināšanas un mācīšanas jautājumus un atsevišķu darbinieku pienākumus audzināšanā un mācīšanā;
- 2) uzņem skolēnus, apspriež un novērtē skolēnu darbus un uzvešanos, kā arī lemj par viņu pārceļšanu uz nākošo klasi, izslēdz ar parastajiem pedagoģiskiem līdzekļiem nelabojamus skolēnus un lemj par liecību un apliecību izsniegšanu skolēniem;
- 3) piešķir skolēniem stipendijas un balvas, ja par to piešķiršanu nepastāv īpaši noteikumi, un izlemj jautājumus par skolēnu atbrīvošanu no skolas naudas pēc uzturētāja dotiem norādījumiem;
- 4) apspriež un izlemj citus skolas dzīves jautājumus, kas paredzēti Izglītības ministrijas instrukcijās un rīkojumos.

145. Pedagoģiskā konference ir pilntiesīga, ja tajā piedalās ne mazāk par 2/3 locekļu no tiem, kam piedalīšanās obligāta.

146. Pedagoģiskās konferences sēdes notur vismaz vienreiz mēnesī, izņemot vasaras brīvlaiku, kad sēdes sasaukamas pēc vajadzības.

147. Pedagoģiskā konference izšķir jautājumus, atklāti balsojot, ar vairāk nekā pusi no klātesošo balsīm. Balsīm līdzīgi daloties, pārsvars ir tai pusei, kurai līdzī balsojis skolas priekšnieks.

148. Pedagoģiskās konferences lēmuma izpildišanu uzraudzības kārtībā var apturēt attiecīgā skolu valde vai Izglītības ministrija.

Pedagoģiskās konferences lēmumus ieinteresētās personas var nedēļas laikā no lēmuma paziņošanas pārsūdzēt skolu valdē vai Izglītības ministrijā, kas var apturēt pārsūdzēto lēmumu izpildišanu.

149. Skolas padomes locekļi skolās ar 1 un 2 skolotājiem ir skolas uzturētāja pārstāvis, skolotājs, resp. skolotāji un skolēnu vecāku ievēlēti 2 pārstāvji; skolās ar 3 un vairāk skolotājiem – skolas priekšnieks vai viņa vietnieks, priekšnieka biedrs, klases audzinātāji vai pārstāvji no skolotāju vidus, tikpat daudz vecāku pārstāvji, cik ir skolotāju, resp. audzinātāju pārstāvju, skolas ārsts un skolas uzturētāja pārstāvis.

Pašvaldību uzturētās skolās uzturētāju pārstāvjus skolas padomē sūta pašvaldības valde.

1. *piezīme.* Par vecāku pārstāvjiem nevar ievēlēt savas skolas skolotājus un citus algotus skolas darbiniekus, kā arī 2 vai vairāk locekļus no vienas ģimenes.

2. *piezīme.* Pieaugušo un defektīvo bērnu skolās padomes sastāvu noteic katras atsevišķas skolas statūti.

150. Vecāku pārstāvjus skolas padomē ievēl no katras klases uz vienu gadu vecāku kopsapulce ar balsu vairākumu skolas gada sākumā, mēneša laikā pēc skolas mācības iesākšanas.

Ievēlētos vecāku pārstāvjus var atcelt Izglītības ministrija.

151. Skolas padome ievēl no sava vidus sekretāru, vajadzības gadījumā arī kasieri, priekšsēdētāja, sekretāra un kasiera biedrus, kā arī dažādas komisijas.

152. Skolas padomes sēdes sasauc pēc vajadzības, vismaz 3 reizes mācību gadā, vai pēc skolas uzturētāja pieprasījuma.

Padomes sēdes ir pilntiesīgas, ja tajās piedalās vismaz puse locekļu.

Skolas padome izšķir visus jautājumus ar vienkāršu balsu vairākumu. Balsīm līdzīgi daloties, pārsvars ir tai pusei, kurai līdzī balsojis sēdes vadītājs.

153. Skolas padome:

- 1) apspriež skolas priekšnieka ierosinātos audzināšanas un mācīšanas jautājumus un skolas kārtības noteikumus skolēniem un viņu vecākiem;
- 2) rūpējas par skolēnu veselības stāvokļa uzlabošanu un palīdz ierīkot un vadīt skolēnu kopēdināšanu;
- 3) sekmē skolas labierīcību un izpilda tos saimnieciskos uzdevumus, ko skolas uzturētājs uztic skolas padomei;
- 4) apspriež un izlemj citus skolas dzīves jautājumus, kas paredzēti Izglītības ministrijas instrukcijās un rīkojumos.

154. Skolas padomes lēmumu izpildišanu uzraudzības kārtībā var apturēt attiecīgā skolu valde vai Izglītības ministrija.

Skolas padomes lēmumus ieinteresētās personas var pārsūdzēt 2 nedēļu laikā no lēmuma paziņošanas skolu valdē, resp. Izglītības ministrijā, kas var apturēt pārsūdzēto lēmumu izpildišanu.

155. Skolas padomes saimnieciskās darbības kontrolei pilnā vecāku sapulcē var ievēlēt uz vienu gadu revīzijas komisiju, kuras locekļu skaitu noteic vecāku sapulce.

156. Skolas priekšnieks var sasaukt pedagoģiskās konferences un skolas padomes kopsapulces. Kopsapulces darbības apjomu nosaka Izglītības ministrija.

157. Vecāku sapulces ir kopējas visai skolai vai arī atsevišķas – vienai vai vairākām klasēm. To uzdevums ir tuvināt skolu un vecākus skolas darbības sekmēšanai.

158. Vecāku sapulcēs ar lēmēja balsi piedalās attiecīgo bērnu vecāki, aizbildņi vai uzturētāji pa vienam uz ikkatru skolēnu, bet ar padomdevēja balsi skolas ārsts, attiecīgās skolas skolotāji, kā arī skolas uzturētāja pārstāvis.

159. Vecāku sapulces sasauc un vada skolas priekšnieks. Atsevišķu klašu vecāku sapulces skolas priekšnieks var uzdot sasaukt arī klases audzinātājiem, nosakot tām dienas kārtību.

160. Vecāku sapulces ir kārtējas un ārkārtējas.

Kārtējā sapulce noturama mācību gada sākumā. Tā pilntiesīga, ja ieradusies 1/5 no visiem tiem, kam tiesība sapulcē piedalīties ar lēmēja balsi. Ja pirmajā sapulcē šāds skaits nesanāk, tad sasaukama otra sapulce, kas pilntiesīga ar jebkādu ieradušos dalībnieku skaitu.

Ārkārtējas vecāku sapulces sasauc skolas priekšnieks pēc sava ieskata. Tās pilntiesīgas ar jebkādu ieradušos dalībnieku skaitu. Vecāku sapulces izziņojamas mazākais nedēļu iepriekš.

161. Kārtēja vecāku sapulce izdara 150. un 155. pantā paredzētās vēlēšanas, kā arī pēc tam noklausās un apspriež:

- 1) skolas priekšnieka ziņojumu par skolas stāvokli, mācības gaitu un audzināšanas apstākļiem;
- 2) skolas ārsta ziņojumu par skolēnu veselību un norādījumus par viņu veselības uzlabošanu;
- 3) skolas padomes un revīzijas komisijas ziņojumus.

162. Domstarpības par darbības robežām starp skolas priekšnieku, pedagoģisko konferenci un skolas padomi izšķir skolu valde, resp. Izglītības ministrija.

## II nodaļa.

### Skolu valdes.

163. Ikkatrā aprīņķī pastāv aprīņķa skolu valde. Rīgā, Liepājā, Daugavpilī un Jelgavā pastāv pilsētu skolu valde. Skolu valdes pakārtotas Izglītības ministrijai.
164. Skolu valdei pakārtotas visas pirmajā sadaļā I un II nodaļā minētās mācību un audzināšanas iestādes, kas apkalpo attiecīga aprīņķa vai pilsētas vajadzības, kā arī privātās audzināšanas un obligātās mācības iestādes, izņemot valsts uzturamās, kas pakārtotas tieši Izglītības ministrijai.
165. Skolu valde:
- 1) izstrādā obligātās mācības skolu tīklu ar klašu iedalījumu un skolotāju skaitu un reģistrē obligātās mācības un audzināšanas iestādes;
  - 2) apspriež vēlamās programmu un stundu plānu pārmaiņas un iesniedz atzinumus Izglītības ministrijai;
  - 3) apspriež un izlemj savu kompetenču robežās jautājumus, kurus ierosina pašvaldība un Izglītības ministrija;
  - 4) izskata jaunceļamo obligātās mācības skolu ēku celšanas un kapitālremontu plānus un dod par tiem atsauksmes;
  - 5) sadala pašvaldībām obligātās mācības skolu vajadzībām izsniedzamos pabalstus;
  - 6) piesūta Izglītības ministrijai ar savu atsauksmi pašvaldību ieteiktos kandidātus vakantajām skolu priekšnieku vietām un var ierosināt skolu priekšnieku pārcelšanu un atlaišanu;
  - 7) ieceļ, apstiprina, pārceļ un atlaiž skolu priekšnieku biedrus, skolotājus un audzinātājus, kā arī pieņem rezerves skolotājus un skolotāju vietas izpildītājus pēc šā likuma noteikumiem par skolotāju un citu skolu darbinieku pieņemšanu, pārvietošanu un atlaišanu no darba;
  - 8) kontrolē pašvaldības uzturamās mācību un audzināšanas iestādes;
  - 9) izlemj sūdzības obligātās mācību un audzināšanas iestāžu un to skolotāju un audzinātāju lietās;
  - 10) dod atvaļinājumus obligātās mācības skolotājiem un audzinātājiem mācību laikā ne ilgāk par 1 mēnesi un virza tālāk atvaļinājumu piešķiršanu, kas ir ilgāki par 1 mēnesi;
  - 11) sastāda sarakstus vakantajām skolu priekšnieku, skolotāju un audzinātāju vietām un šo amatu kandidātiem;
  - 12) apraksta obligātās mācības skolu priekšnieku, skolotāju un audzinātāju dienesta gaitas;
  - 13) uzliek skolu valdei pakārtoto iestāžu darbiniekiem disciplinārus sodus pārkāpumu gadījumos.
166. (1936. g. V. V. 176.). Pilsētas un aprīņķa skolu valdei ir 5 locekļi: tautskolu inspektors, divi iekšlietu ministra iecelti pašvaldību pārstāvji, izglītības

154 ministra iecelts skolotāju pārstāvis un izglītības ministra, saziņā ar tautas labklājības ministru iecelts skolu ārstu pārstāvis.

Skolu valdes sastāvu ieceļ uz vienu gadu.

*Piezīme.* Ja skolu valdes iecirknī ir divi vai vairāki tautskolu inspektori, tad Izglītības ministrija nozīmē vienu no viņiem par pastāvīgu skolu valdes locekli. Pārējie inspektori piedalās skolu valdes sēdēs ar padomdevēja balsi, bet ar lēmēja balsi tikai sava iecirkņa skolu un skolotāju lietās.

167. Apriņķa skolu valdes priekšsēdētājs ir tautskolu inspektors.

Pilsētas skolu valdes priekšsēdētāju ieceļ izglītības ministrs.

Skolu valdes priekšsēdētājs nozīmē sev vietnieku no skolu valdes locekļiem.

168. Skolu valdes sēdes noturamas pēc vajadzības. Tās ir pilntiesīgas, ja piedalās ne mazāk kā 3 locekļi, to starpā priekšsēdētājs vai viņa vietnieks.

Skolu valde visus jautājumus izlemj ar balsu vairākumu. Balsīm līdzīgi daloties, priekšsēdētāja balss dod pārsvaru.

169. Skolu valdes lēmumus var pārsūdzēt 2 nedēļu laikā, skaitot no tās dienas, kad ieinteresētā persona vai iestāde saņēmusi paziņojumu, saimnieciskos jautājumos Iekšlietu ministrijai, bet pedagoģiskos un administratīvos – Izglītības ministrijai.

*Piezīme.* Kādi jautājumi uzskatāmi par saimnieciskiem un administratīviem, nosaka instrukcija, kuru izdod izglītības ministrs, vienojoties ar iekšlietu ministru.

## VI sadaļa.

### Skolu inspekcija.

170. Skolas pārrauga attiecīgie Izglītības ministrijas darbinieki, izglītības ministra pilnvarotas personas un īpaši iecirkņu un vispārējie inspektori.

171. Iecirkņa inspektors rūpējas par izglītības veicināšanu savā iecirknī saskaņā ar likumu un valdības rīkojumiem, un pārrauga mācīšanu un audzināšanu visās obligātās mācības skolās un tām pielīdzinātās iestādēs.

Šajā nolūkā inspektors:

1) sasauc un vada skolotāju apspriedes, kurās pārrunā mācīšanas un audzināšanas jautājumus;

2) ierosina un nokārto priekšlikumus par skolu atvēršanu un to labierīcību;

3) pēc iespējas bieži apmeklē sava iecirkņa skolas.

Skolas apmeklējot, inspektors piegriež vērību mācībai, audzināšanai un tikumībai, skolas labierīcībai un darbvedībai.

172. Inspektors dod vajadzīgos aizrādījumus un par nevēlamām parādībām ziņo attiecīgām iestādēm un personām.

Ārkārtējos gadījumos inspektors atstādina skolotājus, skolu priekšniekus un viņu biedrus no amata izpildīšanas līdz lietas izšķiršanai skolu valdē vai Izglītības ministrijā, kā arī pielaiž skolotājus darbā līdz viņu apstiprināšanai.

173. Vispārējie inspektori iecelami gan atsevišķo mācību priekšmetu, gan īpaša tipa skolu pārraudzībai.

174. Ticības mācības pārraudzību nokārto Izglītības ministrija, vienojoties ar attiecīgās konfesijas garīgo pārvaldi.

175. Vispārējo inspektoru uzdevums ir sniegt ziņojumus un priekšlikumus Izglītības ministrijai atsevišķo priekšmetu un skolu lietās.

Šai nolūkā inspektors apmeklē skolas, iepazīstas ar mācīšanas un audzināšanas darbu, dod aizrādījumus un pārrauga stundas un sasauc sava priekšmeta vai skolu tipa skolotāju apspriedes.

176. Mācīšanas un audzināšanas lietu sekmēšanai var pieņemt īpašus instruktorus. Šos instruktorus iecel vai apstiprina Izglītības ministrija.

## VII sadaļa.

### Skolotāji.

#### I nodaļa.

#### Skolotāju amata tiesību iegūšana un izbeigšanās.

177. Par skolotājiem un audzinātājiem nevar būt personas:

- 1) kas jaunākas par 20 gadiem;
- 2) kam pēc Valsts civildienesta nolikuma 9. panta 2., 3., 4. un 5. punkta nav tiesības iestāties valsts dienestā;
- 3) kam tādi fiziski vai psihiski trūkumi, kas traucē pedagoga darbu.

178. Par skolotājiem un audzinātājiem var būt Latvijas pilsoņi, kam ir vajadzīgā vispārīgā un pedagoģiskā, kā arī attiecīgā speciālā izglītība.

*Piezīme.* Izņēmuma gadījumos ārvalstniekus par skolotājiem pielaiž izglītības ministrs.

179. Par pilntiesīgu bērnudārzu audzinātāju var būt persona, kas:

- 1) sasniegusi pilnus 18 gadus;
- 2) ieguvusi licību par ģimnāzijas vai līdzīgas mācību iestādes kursa beigšanu;
- 3) pabeigusi bērnudārznieču kursus vai izturējusi pārbaudījumu pēc Izglītības ministrijas noteiktas programmas un
- 4) ieguvusi vajadzīgo bērnudārza audzinātāja praksi.

180. Par pilntiesīgu pamatskolas skolotāju var būt:

- 1) persona, kas beigusi pedagoģiskā institūta vai līdzīgas mācības iestādes pilnu kursu un ieguvusi vajadzīgo pedagoģisko praksi;

2) persona, kam vajadzīgā izglītība nav zemāka par vidusskolas pilnu kursu, kas izturējusi Izglītības ministrijas noteiktos pārbaudījumus un ieguvusi attiecīgu pedagoģisko praksi;

3) pilntiesīgs vidusskolas skolotājs – tajos priekšmetos, kuros viņš izturējis pārbaudījumus metodikā.

181. Par pilntiesīgu pamatskolas un papildskolas skolotāju atsevišķā priekšmetā var būt persona, kam ir attiecīgā speciālā izglītība, kuras apmērus nosaka Izglītības ministrija, un vajadzīgā pedagoģiskā prakse, ja viņas vispārīgā izglītība nav zemāka par vidusskolas pilnu kursu.

182. Par pilntiesīgu vidusskolas skolotāju zinātnes un mākslas priekšmetos var būt persona, kas:

1) beigusi pilnu kursu Latvijas universitātē, konservatorijā vai mākslas akadēmijā, vai arī izglītības ziņā šīm mācību iestādēm, saskaņā ar Izglītības ministrijas noteikumiem, pielidzinātā iekšzemes vai ārzemes augstskolā;

2) izturējusi pārbaudījumu Izglītības ministrijas noteiktos pedagoģiskajos priekšmetos un

3) ieguvusi vajadzīgo pedagoģisko praksi.

*Piezīme.* Tādos vidusskolu mācību priekšmetos, kam minētās Latvijas augstskolās nav atsevišķas speciālas nodaļas, par pilntiesīgu vidusskolas skolotāju var būt persona, kam vispārīgā izglītība nav zemāka par pilnu vidusskolas kursu un kas izturējusi pārbaudījumus speciālās skolotāju pārbaudījumu komisijās Izglītības ministrijas noteikto programmu apmērā un ieguvusi vajadzīgo pedagoģisko praksi.

183. Arodskolu un citu 179. - 182. pantā neminēto speciālo skolu skolotāja vispārīgās, speciālās un pedagoģiskās izglītības līmeni nosaka izglītības ministrs saskaņā ar attiecīgo skolu raksturu.

184. Ticības mācības skolotājiem jābūt pilntiesīgiem attiecīgās konfesijas draudzes locekļiem. Viņus cenzē Izglītības ministrija noteiktam laikam un noteiktam skolu tipam vai atsevišķai skolai. Cenzēšanā piedalās attiecīgas konfesijas garīgās pārvaldes pārstāvis ar veto tiesībām, tas ir ar tiesībām nepielaist cenzējamo personu par ticības mācības skolotāju.

185. Par pilntiesīgiem skolotājiem un bērnu dārza audzinātājiem uzskatāmas arī tās personas, kam Izglītības ministrija līdz šā likuma spēkā nākšanai piešķirusi pilntiesīga skolotāja vai bērnu dārznieces tiesības, neatkarīgi no 179. - 183. panta noteikumiem.

1. *piezīme.* Personas, kam līdz šā likuma spēkā nākšanai piešķirtas I pakāpes pamatskolas skolotāja tiesības, var darboties par skolotājiem pirmsskolās un pamatskolas četrās zemākajās klasēs.

2. *piezīme.* Personām ar I pakāpes pamatskolas skolotāja tiesībām pēc Izglītības ministrijas nosacīto pārbaudījumu izturēšanas piešķiramas

pilnas pamatskolas skolotāja tiesības.

186. Par skolu priekšniekiem var būt personas ar attiecīgās skolas skolotāju cenzu un pedagoģisko praksi, ne mazāku par 5 gadiem.

187. Ja pārtraukums skolotāja vai bērnu dārza audzinātāja darbā ilgst 10 vai vairāk gadus no vietas, tad skolotāju resp. bērnu dārza audzinātāja tiesības atjaunojamas tikai pēc Izglītības ministrijas noteikta papildu pārbaudījuma izturēšanas.

*Piezīme.* Atbildīgs administratīvi pedagoģisks darbs un izglītības turpināšana nav uzlūkojama par šajā pantā minētā pedagoģiskā darba pārtraukumu.

188. Personas, kas vecākas par 65 gadiem, var palikt par skolotājiem vai bērnu dārza audzinātājiem ar Izglītības ministrijas piekrišanu.

## II nodaļa.

### Skolotāju un citu skolas darbinieku pieņemšana, pārvietošana un atlaišana no darba.

189. Par skolotājiem, kas vēlas iestāties darbā vai mainīt vietu, Izglītības ministrijā un skolu valdēs veidojami saraksti pēc Izglītības ministrijas noteikumiem. Tāpat veidojami saraksti par skolas priekšnieka amata kandidātiem.

190. Skolas priekšnieku vakantā vietā obligātās un neobligātās mācības skolās ieceļ Izglītības ministrija. Kandidātus skolas priekšnieka amatam ieteic skolas uzturētājs.

Ja Izglītības ministrija noraida ieteiktos kandidātus, tad skolas uzturētājs var ieteikt otrreiz citus kandidātus. Noraidot otrreiz ieteiktos kandidātus, Izglītības ministrija ieceļ skolas priekšnieku pēc savas izvēles.

191. Skolas priekšnieka biedru un skolotājus vakantajās vietās no skolas priekšnieka ieteiktiem kandidātiem valsts skolās ieceļ Izglītības ministrija, neobligātās mācības pašvaldību skolās izrauga attiecīgā pašvaldība un privātskolās – skolas uzturētājs. Ja iestāde, kas izdara iecelšanu vai izraudzīšanu, noraida ieteiktos kandidātus, tad skolas priekšnieks var ieteikt otrreiz citus kandidātus. Noraidot otrreiz ieteiktos kandidātus, attiecīgā iestāde izrauga šajā rindkopā minētos skolu darbiniekus pēc savas izvēles.

Obligātās mācības pašvaldību skolās vakantajām skolas priekšnieka biedra un skolotāju vietām kandidātus izrauga attiecīgā pašvaldība, un aprīnča vai pilsētas skolu valde, ievācot skolas priekšnieka atsaukumi, ieceļ vienu no kandidātiem attiecīgajā vietā. Ja skolu valde noraida izraudzītos kandidātus, tad pašvaldība var izraudzīt otrreiz citus kandidātus. Noraidot otrreiz izraudzītos kandidātus, skolu valde ieceļ šajā rindkopā minētos skolu darbiniekus pēc savas izvēles.

Skolotājus, kas māca vienīgi ticības mācību un Izglītības ministrijas cen-

zēti par ticības mācības skolotājiem, nozīmē vakantajās vietās valsts un pašvaldības skolas attiecīgas konfesijas garīgā pārvalde saziņā ar Izglītības ministriju.

(1935. g. Lik. kr. 173; V. V. 235.). Militārās apmācības skolotājus ieceļ Izglītības ministrija no Armijas komandiera izraudzītiem kandidātiem.

*Piezīme.* 6 klašu lauku pamatskolās vismaz vienam skolotājam jābūt spējīgam mācīt lauksaimniecību.

192. Apvidos ar nacionālā un konfesionālā ziņā jauktu iedzīvotāju sastāvu izglītības ministrs, ja valsts intereses to prasa, var pārnest pašvaldību tiesības ieteikt kandidātus skolu darbinieku amatam uz skolu valdi.

193. (1935. g. Lik. kr. 173; V. V. 235.). Bērnu dārzu un patversmju audzinātājus ievēl vai ieceļ iestādes uzturētājs no kandidātiem, kurus izraudzījis iestādes priekšnieks.

194. Ja skolas darbinieks iepriekš noteiktā kārtībā un laikā nav iecelts, tad uz vakanto vietu pagaidām skolu valdes resp. Izglītības ministrija sūta vietas izpildītāju līdz attiecīga darbinieka izraudzīšanai.

195. Skolas ārstu, zobārstu un skolas māsu pieņem skolas uzturētājs un apstiprina skolu valde vai Izglītības ministrija.

196. Skolu valde apstiprina amatā bērnu dārzu un patversmju priekšniekus, bērnu dārzu, patversmju, obligātās mācības skolu un tām pielīdzināmo iestāžu priekšnieku biedrus, skolotājus un audzinātājus, izņemot valsts uzturamās skolās.

Pārējo skolu skolotājus un skolu priekšniekus, kā arī to biedrus apstiprina Izglītības ministrija.

197. (1935. g. Lik. kr. 173; V. V. 235.). Skolotāju, audzinātāju, skolas priekšnieku vai viņa biedru ar Izglītības ministrijas piekrišanu var pārcelt tā iestāde, kas šos darbiniekus apstiprinājusi amatā.

Skolu priekšniekus un skolotājus no vienas skolu valdes iecirkņa otrā pārceļ Izglītības ministrija.

Skolas darbinieku pārceļšana viena otra vietā pēc pašu vēlēšanās var notikt ar attiecīgo skolu uzturētāju piekrišanu.

198. Skolas priekšnieku, skolotājus un audzinātājus var atlaist no vietas iestāde vai amatpersona, kas tās apstiprinājusi.

199. Rezerves skolotājus iztrūkstošo skolotāju vietu izpildīšanai obligātās mācības un arī audzināšanas iestādēm pieņem pēc vajadzības, bet ne mazāk kā vienu uz 30 štata skolotājiem.

48. pantā minētajām iestādēm ikvienam tipam jāpieņem mazākais viens rezerves skolotājs, ja arī to skolotāju skaits nerasniedz 30.

Rezerves skolotājus obligātās mācības pašvaldību skolām pieņem skolu valde, bet valsts uzturamām un īpatnējām skolām – Izglītības ministrija.

Rezerves skolotāju pieņemšanu publiskām neobligātajām skolām noteic izglītības ministrs.

**Skolotāju tiesības un pienākumi.**

200. Skolotāji un audzinātāji sadalās štata un ārštata darbiniekos.

Par štata skolotājiem un audzinātājiem uzskatāmi tie, kas ievēlēti vai iecelti un apstiprināti savā amatā un darbojas ģimnāzijās, aroda un defektīvo bērnu skolās ne mazāk par 12 un visās citās skolās, audzināšanas iestādēs un bērnu dārzos ne mazāk par 15 stundām nedēļā.

Par ārštata skolotājiem uzskatāmi:

- 1) skolotāju vietas izpildītāji;
- 2) skolotāji, kas pielaisti darbā uz noteiktu laiku;
- 3) skolotāji, kam stundu skaits nedēļā ir mazāks par otrajā rindkopā minēto stundu skaitu.

Otrajā rindkopā minētā stundu skaitā ieskaitāms arī klases audzinātāja darbs ar 5 stundām nedēļā un citi darbi, kas tiek atalgoti ar stundu skaita samazināšanu.

Ja ārštata skolotājs māca mazāk par šajā pantā noteikto minimālo stundu skaitu nedēļā, tad nokalpotais laiks algas un pensijas izdienā ieskaitāms samērā ar attiecīgo daļu no štata skolotājiem noteiktā minimālā stundu skaita.

Piezīme. Stundu skaita samazināšana štata skolotājam par 1 - 2 stundām nedēļā viena gada laikā neatņem viņam štata skolotāja tiesības.

201. Valsts un pašvaldību skolu un audzināšanas iestāžu priekšniekiem un štata skolotājiem ir štata darbinieku tiesības. Skolas un audzināšanas iestādes priekšnieka vietas izpildītājam un ārštata skolotājam ir ārštata darbinieku tiesības.

Valsts un pašvaldību skolu un audzināšanas iestāžu priekšniekiem, skolotājiem un audzinātājiem, kā štata darbiniekiem, ir tiesības saņemt likumus un noteikumus nosacīto:

- 1) algu;
- 2) medicīnisko palīdzību, pensiju, komandējumus un atvaļinājumus;
- 3) pabalstus slimības un nelaimes gadījumos.

202. Audzināšanas iestāžu, skolu un skolu administrācijas darbā esošo vai pensionēto štata darbinieku sekmīgos bērnus var atbrīvot no mācību naudas valsts uzturamās un tādās skolās, kas saņem valsts pabalstu vismaz skolotāju algu apmēros.

203. Ja organizāciju vai privātpersonu uzturamā skola vai audzināšanas iestāde pielīdzināta tiesībās attiecīgai valsts skolai, tad arī šo skolu priekšniekiem un skolotājiem ir 201. un 202. pantā paredzētās tiesības.

204. Rezerves skolotājiem ir visas 201. un 202. pantā paredzētās tiesības.

205. Skolotāju algošanu nokārto īpaši likumi saskaņā ar attiecīgiem noteiku-

miem par valsts darbinieku algošanu un izdienas aprēķināšanu.

206. Skolu priekšnieki, skolotāji un audzinātāji ir atbildīgi par savu darbu un tā metodēm, paņēmieniem un rezultātiem. Par disciplināriem pārkāpumiem viņus soda disciplinārā kārtā.

Instrukcijas šā likuma izpildīšanai un skolu sistēmas pakāpeniskai pārkārtošanai izdod izglītības ministrs, vajadzības gadījumos sazinoties resp. vienojoties ar iekšlietu ministru.

Ar šo atcelti: likums par Latvijas izglītības iestādēm (*Lik. kr. 1919. g. 155*), līdz ar visiem tā papildinājumiem un pārgrozījumiem, likums par mazākuma tautību skolu iekārtu Latvijā (*Lik. kr. 1931. g. 156*), noteikumi par privātām mācības iestādēm (*Lik. kr. 1931. g. 173*), likums par veselības kopšanas sekmēšanu skolās (*Lik. kr. 1923. g. 149*), kā arī visi tie agrākie Krievijas likumi, kas zīmējas uz izglītības iestādēm.

Šis likums stājas spēkā ar 1934. gada 18. jūliju.

**Saturs.**

Ievadam.	3
1. Skolvadības teorētiskie pamati (R.Inne).	7
1.1. Skolvadība - pedagoģijas zinātnes nozare.	8
1.2. Vadības teorija un skolvadība.	26
1.3. Skolas vadītāja izziņas darbība.	43
1.4. Vadības lēmuma pieņemšana.	57
1.5. Vadītāja personība.	69
2. Izglītības filozofija, politika, likumdošana.	97
2.1. Izglītības filozofija - skolvadības metodoloģiskais pamats (O.Zīds).	98
2.2. Dažas aktuālas problēmas izglītības politikā (O.Zīds).	109
2.3. Izglītības koncepcija un tās galvenās idejas (O.Zīds).	122
2.4. Darba likumdošanas pamati izglītībā (I.Lūse).	132
3. Pedagoģiskā procesa vadība (I.Gailīte).	149
3.1. Skolas darbības plānošana.	150
3.2. Skolas direktors un vietnieki.	166
3.3. Darbs ar pedagoģijas personālu.	179
3.4. Skolas iekšējā kontrole.	193
3.5. Skolēnu mācību sasniegumu izzināšanas formas, veidi, paņēmieni. Pedagoģiskā diagnostika.	215
3.6. Skolas pedagoģiskā padome.	231
Pielikumi.	245
Latvijas Republikas Satversme.	246
Likums par tautas izglītību (1934.g.).	253



Individuālais uzņēmums

"Ra.Ka."

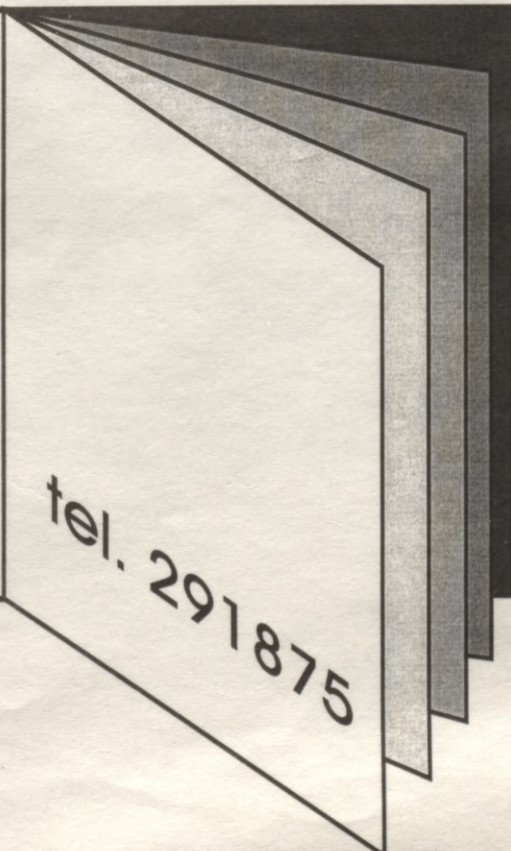
03045913

- Izdevniecība
- Iespēšana
- Mācību grāmatu veikals

Rīgā, Zvaigžņu ielā 24  
tel. 291875



**RaKa**



tel. 291875

Individualizācija un personalizācija

"Ra.Ka."

- Izdevniecība
- Iesniešana
- Mācību grāmatu veikals

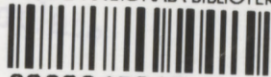
Rīga, Zvaigžņu iela 24  
tel. 291875



Kontroleks

3.40

LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTEKA



0303045913



Skolvadība ir zinātnes nozare, kura pe  
un pedagoģiski interpretē izglītības iestāz  
vadības procesu un šajā procesā radušās  
administratīvās, pedagoģiskās, tiesiskās,  
darba, ētiskās u.c. attiecības.  
Skolvadība veidojas vairāku zinātņu un  
prakses integrācijas procesā.

**Raimonds Inne** (grāmatas sastādītājs)



Darbs ar pedagoģisko personālu skolas  
vadītājam jāvirza cilvēka karjeras vei-  
došanai, nevis pedagoģu sagatavošanai,  
lai viņi būtu labi skolotāji.

**Ingrīda Gailīte**



Attiecības, kuras veidojas starp darba  
devēju un darbinieku nevar būt stihiskas.  
Tās jāveido balstoties uz darba likumdošanu.

**Inese Lūse**



Izglītības filozofijai, kā skolvadības metodo-  
ģiskajam pamatam iespējamās trīs pamat-  
pieejas, kas kopumā rada iespēju vispār-  
filosofiskajām idejām un teorijām integrēties  
pedagoģijā un skolvadībā. Tās ir:  
personīgā, publiskā (sabiedriskā) un  
profesionālā

**Oskars Zīds**

**SKOLVADĪBA** - idejas, versijas, pieredze

