



Pirmsskola katra bērna izaugsmei

**Metodiskais līdzeklis
pirmsskolas izglītības iestāžu vadītājiem**

Pirmsskola katra bērna izaugsmei

Metodiskais līdzeklis pirmsskolas izglītības iestāžu vadītājiem

Metodiskais līdzeklis ir izstrādāts Eiropas Sociālā fonda projektā "Kompetenču pieeja mācību saturā" (turpmāk – Projekts).

Metodiskā līdzekļa izstrādi Projektā vadīja **Zane Oliņa**.

Metodisko līdzekli izstrādāja **Dina Gaide, Aiga Jankevica, Ginta Kārklīņa, Arita Lauka** un **Solvīta Lazdiņa**.

Metodiskā līdzekļa veidošanā izmantoti Projektā izstrādātie metodiskie ieteikumi pārmaiņu vadītājiem un īstenotājiem skolā "Mācību procesa pilnveides atbalsts" (pieejams tiešsaistē: <https://mape.skola2030.lv/resources/5949>).

Metodisko līdzekli izvērtēja ārējā eksperte **Baiba Jurisone**.

Projekts pateicas visām Latvijas pirmsskolas izglītības iestādēm, kuras Projekta ietvaros dalījās ar piemēriem pārmaiņu īstenošanā!

ISBN **978-9934-24-094-2**

Saturs

levads	4
1. Kā panākt katra bērna iesaisti mācībās?	6
2. Kā virzīt pārmaiņas izglītības iestādē?	15
3. Kā atbalstīt skolotāju profesionālo izaugsmi?	24
PIELIKUMI	34
1. pielikums. <i>Skola2030</i> redzējums par skolēnu	34
2. pielikums. Bērnu attīstības vērtēšanas plāna piemērs	35
3. pielikums. Bērnu darbu kolekciju veidošanas piemēri	36
4. pielikums. Veidne bērna mācīšanās ieradumu vērošanai	37
5. pielikums. Skolotāju darba grafiku piemēri	38
6. pielikums. Dienas rita plānojuma piemēri	40
7. pielikums. Diferencēšanas piemēri pirmsskolā	41
8. pielikums. Veidne diferencēšanas novērošanai	42
9. pielikums. Veidne vadības komandas snieguma izvērtēšanai	43
10. pielikums. Plāna veidne vadības komandas attīstības mērķa sasniegšanai	44
11. pielikums. Veidne lēmumu pieņemšanai, lai plānotu nepieciešamo datu ieguvu	45
12. pielikums. Kvalitatīva mācību procesa pazīmju piemēri	46
13. pielikums. Vērtības, ieradumi un tikumi mācību saturā	47
14. pielikums. Skolotāja, kurš vada mācīšanos, darbību apraksts	48
15. pielikums. Veidne mācību procesa novērojumam	51
16. pielikums. Veidne skolotāja darbību, lai sasniegtu bērnam plānoto sasniedzamo rezultātu, novērojumam	53
17. pielikums. Papildliteratūra un citi resursi vadības komandu tālākizglītībai	54

Ievads

Laikmetā, kuru raksturo globalizācija, vērtību daudzveidība un informācijas tehnoloģiju attīstība, bērniem jābūt dzīvojamam pasaulē, kas nepārtraukti mainās. Lai bērniem nodrošinātu atbilstošu izglītību, nepieciešama skolotāju profesionalitāte, izglītības iestādes vadības atbalsts, vecāku un pārējās sabiedrības iesaiste. Izglītības satura īstenošanas mērķis vispārējā izglītībā (sk. 1. pielikumu "Skola2030 redzējums par skolēnu") ir lietpratīgs jauniešs, kurš iegūst mūsdienīgas lietpratības izglītību un veidojas par personību ar pašapziņu, kurš ciena un rūpējas par sevi un citiem; par lietpratēju izaugsmei, kam par ieradumu ir kļuvis nemitīgi un ar aizrautību mācīties; par atbildīgu sabiedrības dalībnieku, kurš iedziļinās, līdzdarbojas un sadarbojas; par radošu darītāju, kurš ievieš inovācijas. Pirmā apzinātā mācīšanās pieredze bērnam notiek pirmsskolā, tā dod pamatu turpmākajām skolas gaitām, tāpat tai ir milzīga ietekme uz bērna personības veidošanos un to, vai bērns mācīsies ar prieku un vēlēšies izzināt lietas, parādības un sakarības.

Pirmsskolas izglītības satura īstenošanas mērķis ir zinātkārs, radošs un dzīvespriecīgs bērns, kas dzīvo veselīgi un aktīvi, darbojas patstāvīgi un mācās ieinteresēti un ar prieku, gūstot pieredzi par sevi, citiem, apkārtējo pasauli un savstarpējo mijiedarbību tajā. Lai bērna mācīšanās rezultāts būtu lietpratības pamati, pirmsskolu praksē nepieciešams katram skolotājam mācību darbu virzīt uz iedziļināšanos, veidot mācību vidi, kurā bērns var attīstīt un nostiprināt pašvadītas mācīšanās caurviju prasmes; stiprināt pirmsskolu kā mācīšanās organizāciju; jēgpilni iesaistīt vecākus un plašāku kopienu katra bērna individualitātes un lietpratības veidošanā. Lai sasniegtu šo mērķi, vadības komanda vada pirmsskolu un visus lēmumus pieņem, domājot par to, kā tie ietekmēs bērna mācīšanos.

Pirmsskolas izglītības iestāde ir organizācija, kurā bērns iegūst savai dzīvei būtiskas zināšanas un prasmes, tā ir pakļauta nepieciešamu un pastāvīgu pārmaiņu ciklam. Mainās pasaule, darba dzīves vajadzības, līdz ar to arī izglītības iestāde, mācību saturs, pieeja, redzējums par bērnu. Pirmsskolas izglītības iestādes vadības komanda ir atslēga pārmaiņu īstenošanai, tādēļ šie metodiskie ieteikumi veidoti tieši jums, pirmsskolu vadītāji un metodiķi. Lai pilnveidotu savas pirmsskolas praksi, vadības komanda vispirms izvērtē esošo situāciju, izvēlas attīstības mērķi, to īsteno kopā ar visu pirmsskolas kolektīvu. Metodiskajā līdzeklī biežāk runājam par skolotāju (gan grupas skolotāju, gan atbalsta komandas pedagogu) darbību, bet tikpat lielā mērā iesaiste un atbalsts nepieciešams katram iestādes darbiniekam: skolotāja palīgam, pavāram, medmāsai, tehniskajiem darbiniekiem. Visi darbinieki kopā ir kolektīvs, kurš ietekmē bērna dzīvi pirmsskolā.

Ikdienā pirmsskolas vadības komanda atbild par dažādiem pirmsskolas dzīves aspektiem. Tāpat kā pirmsskolas, arī vadības komandas atšķiras. Citās pirmsskolās ir vesela vadības komanda, bet citā ir tikai vadītājs. Arī mazajās pirmsskolās vadītājs veido komandu pirmsskolas mērķu īstenošanai, deleģējot pienākumus un atbildības. Šajā metodiskajā materiālā pievēršama uzmanība vadības komandas darbībai, lai vadītu pirmsskolu kā izglītības iestādi, lai rūpētos par katra bērna mācīšanās pieredzi šajā pirmsskolā. Materiāls veidots kā atbalsts vadības komandai, lai vadītu iestādes attīstību katra bērna mācīšanās atbalstam. Vadības komanda savā darbībā modelē labu praksi, regulāri reflektē par virzību uz izvirzīto mērķu sasniegšanu, rūpējas par savu labjutību un profesionālo izaugsmi, lai kvalitatīvi vadītu pirmsskolas attīstību.

Sasniedzamie rezultāti vadības komandai par katra bērna iesaisti mācībās

- Rada emocionāli drošu vidi, lai varētu notikt katra bērna pozitīva un pilnvērtīga izaugsme.
- Izveido un ievieš sistēmu, lai sekotu līdzi katra bērna izaugsmei.
- Organizē mācību darbu, lai nodrošinātu atbalstu katram bērnam.
- Veido uz sadarbības pamatiem balstītas attiecības ar ģimenēm, lai radītu vienotu atbalstu katram bērnam.

Sasniedzamie rezultāti vadības komandai pārmaiņu īstenošanā

- Veido sadarbības kultūru un vada komandas darbu, lai veicinātu līdzatbildību par kopīgu mērķu sasniegšanu.
- Regulāri izvērtē pirmsskolas darbu, lai pieņemtu lēmumu par attīstības vajadzībām.
- Vada sistēmu un paradumu maiņu indivīdu un organizācijas līmenī, lai īstenotu nepieciešamās pārmaiņas.

Sasniedzamie rezultāti vadības komandai par atbalstu katra skolotāja profesionālajai izaugsmei

- Atbalsta un veido mācīšanās kultūru pirmsskolā, lai notiktu nepārtraukta individuālā un kolektīvā profesionālā izaugsme.
- Veido vienotu izpratni par to, kas ir labs mācību process, lai visā pirmsskolā bērniem būtu līdzvērtīga mācību pieredze.
- Identificē skolotāju profesionālās mācīšanās vajadzības, lai izvirzītu profesionālās pilnveides mērķi un sniegtu atbalstu tā sasniegšanā.
- Īsteno efektīvus mācīšanās un profesionālās pilnveides veidus, lai atbalstītu skolotāju profesionālo izaugsmi.

Metodisko ieteikumu struktūra

Metodiskos ieteikumus veido trīs nodaļas un ar tām saistītie pielikumi.

1. nodaļā “**Kā panākt katra bērna iesaisti mācībās?**” sniegts ieskats, kādai jābūt pirmsskolai, lai sekmētu katra bērna izaugsmi labvēlīgā un atbalstošā vidē.
2. nodaļā “**Kā virzīt pārmaiņas izglītības iestādē?**” aprakstīts, kā noskaidrot un īstenot nepieciešamās pārmaiņas, lai bērnam būtu pēc iespējas labāka mācīšanās pieredze.
3. nodaļā “**Kā atbalstīt skolotāju profesionālo izaugsmi?**” sniegts ieskats, kā noskaidrot skolotāju profesionālās izaugsmes vajadzības un atbalstīt, lai visā pirmsskolā bērniem būtu pieejama līdzvērtīga mācīšanās pieredze.

Nodaļu struktūrā izmantotas vienotas sadaļas.

- **VĒRO** – pirmsskolas izglītības iestāžu prakses piemērs.
- **IEDZIĻINIES** – plašāks skaidrojums par nodaļas tematu.
- **ĪSTENO** – ieteikumi, kā vadības komandai izvērtēt savu praksi attiecībā pret sasniedzamajiem rezultātiem, lai to izmantotu attīstības mērķu formulēšanai.

Metodisko ieteikumu noslēgumā dota papildliteratūra un citi resursi vadības komandu tālākizglītbai.

Metodiskos ieteikumus vēlams lietot kopā ar:

- pirmsskolas izglītības vadlīnijām un pirmsskolas izglītības programmu paraugiem (pieejams tiešsaistē: <https://likumi.lv/ta/id/303371-noteikumi-par-valsts-pirmsskolas-izglitibas-vadlinijam-un-pirmsskolas-izglitibas-programmu-paraugiem>);
- *Skola2030* Pirmsskolas mācību programmas paraugu (pieejams tiešsaistē: <https://mape.skola2030.lv/resources/10>);
- *Skola2030* metodiskajiem ieteikumiem pirmsskolas skolotājiem “Mācību satura un pieejas plānošana” (pieejams tiešsaistē: <https://mape.skola2030.lv/resources/87>) un “Caurviju prasmes pirmsskolā” (pieejams tiešsaistē: <https://mape.skola2030.lv/resources/357>).

1. Kā panākt katra bērna iesaisti mācībās?

Pirmsskolā būtisks ir katrs bērns un viņa iesaiste mācībās, katra bērna izaugsme un sniegums. Pirmsskolas izglītības iestādes savas vērtības un mērķi, uz ko tiek ties, formulē **vīzijā**. Pirmsskolas vīziju kopīgi veido bērni un viņu vecāki, visi pirmsskolas darbinieki, vietējā sabiedrība un citi partneri. Šī vīzija ir iedvesmojoša un motivējoša, domājot par visiem bērnam sasniedzamajiem rezultātiem: gan kognitīvajiem, gan sociāli emocionālajiem. Vadības un visas pirmsskolas komandas darbs, mācīšana un mācīšanās ir virzīta, lai šo vīziju īstenotu, tātad, lai katra bērna sniegums atbilstu viņa potenciālam.

Pirmsskola **katram bērnam** ir tāda, kura palīdz ikvienam bērnam neatkarīgi no viņa spējām, interesēm un vajadzībām sasniegt iespējami augstāko prasmju un zināšanu līmeni daudzveidīgās jomās, tādējādi paplašinot viņa iespējas piedzīvot pilnvērtīgu dzīvi. Dažādība ir pirmsskolas ikdiena: jebkurā pirmsskolā bērni atšķiras pēc dzimuma, vecuma, etniskās piederības, kultūras, spējām, interesēm un sociāli ekonomiskā ģimenes stāvokļa. Dažādi ir gan bērni un viņu ģimenes, gan pirmsskolu skolotāji un citi darbinieki, gan pirmsskolas izglītības iestādes.

Ģimenei ir svarīga loma katra bērna jēgpilnai iesaistei mācībās, sniedzot paraugu ar savu rīcību, interesējoties par sava bērna mācīšanos, sadarbojoties un līdzdarbojoties ar skolotājiem. Pirmsskolas vadība un skolotāji jēgpilni iesaista vecākus bērnu mācīšanās atbalstam, regulāri informējot viņus par apgūstamo mācību saturu, radot iespēju sekot līdzi sava bērna izaugsmei un sniedzot nepieciešamo atbalstu.

Sasniedzamie rezultāti vadības komandai par katra bērna iesaisti mācībās

1. Rada emocionāli drošu vidi, lai varētu notikt katra bērna pozitīva un pilnvērtīga izaugsme.
2. Izveido un ievieš sistēmu, lai sekotu līdzi katra bērna izaugsmei.
3. Organizē mācību darbu, lai nodrošinātu atbalstu katram bērnam.
4. Veido uz sadarbības pamatiem balstītas attiecības ar ģimenēm, lai radītu vienotu atbalstu katram bērnam.

1. Vadības komanda rada emocionāli drošu vidi, lai varētu notikt katra bērna pozitīva un pilnvērtīga izaugsme.

VĒRO

Indra Podziņa, Siguldas pirmsskolas izglītības iestādes "Tornīši" vadītāja:

"Uzsākot darbu "Tornīšos", mēs kopīgi to sākām veidot kā jaunu *dārziņu*. Mēs sapratām, ka vajag kodolu, vajag saprast, kas, kā un kāpēc notiek. Sev jau biju definējusi, ka gribētu *dārziņu*, kurā ir rimts un mierīgs ritms, kurā visu laiku nav viens pasākums, otrs pasākums, projekts aiz projekta, bet tāds, **kurā bērns var augt savā tempā un savā vidē**. Mēs kā darbinieki bijām savstarpēji maz pazīstami, jo veidojāmies kā jauns kolektīvs, un mums bija iespēja citam citu iepazīt, apzināt kopīgās vērtības. Aptaujāju darbiniekus par to, kas viņiem ir svarīgs pirmsskolā. Salīdzināju atbildes un atlasīju līdzīgo. Pēc tam mums bija kopīga tikšanās. Es prezentēju kopsavilkumu, mēs diskutējām, pārrunājām atbildes, skaidrojām savas domas un kopīgi nonācām pie tā, ka mums visiem ir vienlīdz svarīgi ne tikai tas, ka bērni ir laimīgi un bērnu intereses ir primāras, bet arī tas, ka pirmsskolā katrs darbinieks, ne tikai skolotāji, bet visi, kas mēs te esam, jūtamies labi. Ja **ikviens jūties labi**, tad viennozīmīgi arī bērni jūties labi. Kopīgi noformulējām pirmsskolas vīziju: "Siguldas PII "Tornīši" ir pirmsskola, kurā gan bērni, gan darbinieki jūtas droši, gaidīti un novērtēti. Izglītības iestāde, kurā ir šādas vērtības: sadarbība, kas balstīta uz savstarpēju cieņu, radošums, pozitīva pašapziņa un veselīgs dzīvesveids." Mēs ļoti strādājam pie tā, lai veselīgs dzīvesveids ir ne tikai uz papīra, bet arī dzīvē. Savstarpējā cieņa ir vīzijas daļa, kura mums reizē izdodas un pie kuras arī vēl daudz jāstrādā. Bieži mums, pieaugušajiem, šķiet, ka mēs visu zinām labāk, saprotam labāk, kā bērniem vajadzētu justies. Tas ir ļoti liels darbs mums katram ar sevi, arī man kā vadītājai, ievilkt elpu un paturēt savas domas pie sevi, ļaut skolotājam vai auklītei paust savu viedokli. Mēs uz to ejam, un es ceru, ka pēc vēl kādiem pāris gadiem mēs varēsim teikt, ka šī mūsu vīzija ir īstenojusies un varam doties nākamajā līmenī."

IEDZIĻINIES

Pirmsskolas sociāli emocionālās vides ietekmē bērnu piedzīvotais veido attieksmi pret mācīšanos mūža garumā. Labvēlīga vide ir priekšnoteikums, lai bērns justos piederīgs, sadzirdēts, saprasts tāds, kāds ir ar savām pozitīvajām īpašībām un izaugsmes vajadzībām, lai varētu mācīties, īstenojot savu potenciālu. To, kā bērns jūtas pirmsskolā, lielā mērā ietekmē tas, kā jūtas bērna dzīvē iesaistītie pieaugušie, tādēļ tikpat liela nozīme ir rūpēm par visiem pirmsskolas darbiniekiem un bērnu vecākiem. Bērnu, pirmsskolas darbinieku un vecāku ikdienā ierastā uzvedība un savstarpējās attiecības atklāj, kāda ir pirmsskolas

sociāli emocionālā vide, parāda pirmsskolas patiesās (nevis dokumentos un *runājošo* sienu virsrakstos deklarētās) vērtības, normas un noteikumus. Vai katrs ir sadzirdēts? Vai pirmsskolas noteikumi vienlīdz attiecas uz visiem? Vai skolotāji, bērni, vecāki, kuriem nepieciešams atbalsts un palīdzība, to var lūgt un saņemt?

Pirmsskolas sociāli emocionālo vidi raksturo noteikti faktori.

- Labjutība.** To vidē rada arī pārlicība, ka ikviens var mācīties un katram bērnam tiek radīta iespēja būt iesaistītam pirmsskolas/grupas dzīvē. Vai bērns vēlas nākt uz pirmsskolu? Kā bērns jūtas pirmsskolā? Vai pirmsskolā var novērot katra bērna prieku, gandarījumu, sociālo piederību, mērķtiecību, ko ievēro un novērtē citi? Vai katrs bērns tiek uzklauts? Kas par to liecina?
- Savstarpējās attiecības.** Pozitīvas savstarpējās attiecības rada iespēju uzticēties, atklāt savas domas un jūtas, iedziļināties, prasīt palīdzību, jūtoties droši. Kā pirmsskolā var ieraudzīt savstarpējo cieņu, rūpes un atbalstu? Kā pirmsskolā sazinās cits ar citu? Kādu savstarpējo attiecību paraugu pirmsskolā demonstrē pieaugušie? Vai viņi ir draudzīgi?
- Drošība.** Drošā vidē, skatoties plašāk, iespējams uzdot jautājumus, kļūdīties, nebaidoties, ka kāds tevi vērtēs kā nepietiekami kompetentu. Vai bērns jūtas drošs jebkurā pirmsskolas vietā? Vai bērni jūtas atbildīgi cits par citu, piemēram, vai skolotājiem tiek sniegta informācija, ja kāds piedzīvo pazemojošas situācijas, lai tās novērstu? Vai skolotāji un atbalsta personāls ikdienā domā par bērnu drošību?
- Normas un noteikumu ievērošana.** Noteikumi un normas rada pamatu drošībai. Vai bērns zina, kā uzvesties pirmsskolā dažādās situācijās? Kā viņš to iemācās? Vai bērns ievēro noteikumus? Vai skolotāji izturas vienlīdzīgi un taisnīgi pret dažādiem bērniem? Vai bērniem un skolotājiem ir vieni noteikumi?
- Emociju, sociālo situāciju izpratne un uzvedības pārvaldība.** Bērni, kuri apguvuši prasmes saprast sevi, savas emocijas, pārvaldīt dažādas emocijas un situācijas, saprast citus cilvēkus, spēj efektīvi vadīt savu mācīšanos. Kā bērns mācās saprast sevi, savu uzvedību, ieraudzīt citu bērnu un pieaugušo vajadzības? Kad tas notiek? Vai bērns spēj un vēlas uzvesties pieņemami arī tad, ja, viņaprāt, uzvedību nepārrauga kāds no pieaugušajiem? Kā bērns risina nesaskaņas un konfliktus? Vai viņš spēj darboties kopā ar atšķirīgiem vienaudžiem?
- Palīdzības lūgšana/sniegšana.** Palīdzības došana un lūgšana rada iespējas pielāgoties dažādībai, ar ko ikviens sastopas pirmsskolā. Vai pirmsskolā ikviens, kurš lūdz palīdzību, to var saņemt? Vai bērns prot lūgt palīdzību? Kas par to liecina? Kā skolotāji reaģē, izdzirdot lūgumu pēc palīdzības? Vai šis lūgums tiek sadzirdēts? Kā pirmsskolā tiek interpretēta palīdzības lūgšana un sniegšana?

Vadības komanda vada mācīšanās kopienas veidošanu pirmsskolā, tai īpašu uzmanību veltot mācību gada sākumā un paredzot tam laiku gada plānā: rosina skolotājus iepazīt katru bērnu, kopā veidot drošības un uzvedības noteikumus, šo mācīšanos mērķtiecīgi plānojot un īstenojot ikdienā. Vadības komanda rūpējas par bērnu emocionālās un fiziskās drošības sistēmas veidošanu, kas atbilst bērnu darbībai, piemēram, rotaļu laukumā darbinieki sadala atbildības: kurš no pieaugušajiem iesaistīties bērnu rotaļās, kurš uzraudzīs rotaļas pie slidkalniņa, šūpolēm vai citiem rīkiem un kurš pārraudzīs kopīgo laukumu. Vadības komanda veido attiecības ar bērniem: pavada laiku grupās, rotaļājoties un sarunājoties ar bērniem, lai viņus iepazītu, mērķtiecīgi novērotu bērnu labjutību un, ja nepieciešams, palīdzētu skolotājiem. Piemēram, pamanot grupā radušos problēmsituāciju, vadības komandas pārstāvis turpina skolotāja vietā vadīt bērnu mācīšanos, lai skolotājs varētu risināt situāciju un veidot attiecības ar bērnu. Ja vadības komandas dalībnieks palīdz bērnam nomierināties un iejūsties grupā, tad bērns veido attiecības ar vadības komandas dalībnieku, nevis savu skolotāju.

Skolotājs veido cieņpilnas attiecības ar grupas bērnu vecākiem, piemēram, sarunājas par bērna interesēm ārpus izglītības iestādes un bērna pieredzi, esot kopā ar citiem bērniem. Savukārt vadības komanda mērķtiecīgi rūpējas par pozitīvu attiecību veidošanu ar visiem vecākiem, piemēram, vadītājs vai cits vadības komandas dalībnieks ikdienā sagaida bērnus, sasveicinās ar viņiem un uzrunā; pēcpusdienā ir pieejams vecākiem, lai atbildētu uz viņu jautājumiem; organizē pasākumus, kuros piedalās vecāki (radošas darbnīcas, talkas, svinības), lai tā viņi sajostos piederīgi pirmsskolas kopienai; izstrādā aptaujas anketu vecākiem, lai uzzinātu bērna intereses pirms iestāšanās pirmsskolā.

Jautājumu piemēri.

- Ar ko jūs lepojaties par savu bērnu?
- Ar ko jūsu bērns vislabprātāk patstāvīgi rotaļājas?
- Ko bērns labprāt dara kopā ar jums?
- Kādu darbību veikšanā un situāciju risināšanā jūsu bērnam nepieciešama palīdzība?
- Kā jūs palīdzat un atbalstāt savu bērnu?

Tāpat kā skolotāji rūpējas par bērnu labjutību grupā, vadības komanda rūpējas par pirmsskolas iestādes kolektīva labjutību: atbalstoši sarunājas par sasniegumiem un izaicinājumiem, kopīgi meklē risinājumus, iedrošina izmēģināt kaut ko jaunu savā darbībā, kļūdīties un mēģināt vēlreiz, organizē kopīgas profesionālās sarunas un mācības, radošas darbnīcas un sportiskus pasākumus. Vadības komanda iesaistās ar darbu nesaistītās sarunās, interesējas par darbinieku dzīvi ārpus pirmsskolas, atbalsta viņu intereses un hobijus, rada iespējas savus talantus parādīt citiem pirmsskolā.

2. Vadības komanda izveido un ievieš sistēmu, lai sekotu līdzi katra bērna izaugsmei.

VĒRO

Aiga Jankevica, Jelgavas pirmsskolas izglītības iestādes “Kamolītis” psiholoģe:

“Mūsu izglītības iestādē vadības komanda ir izveidojusi sistēmu, lai sekotu līdzi katra bērna izaugsmei, taču tā nav statiska un nemainīga. Atbilstoši izmaiņām normatīvajos aktos tiek papildināta “Bērna snieguma vērtēšanas kārtība” (turpmāk – kārtība). Tajā ir noteikti vērtēšanā iesaistītie dalībnieki, termiņi, kur un kādā veidā tiek glabāti vērtēšanā iegūtie dati. Visiem skolotājiem šī kārtība ir pieejama katras grupas “obligāto dokumentu mapē”, par to ir diskutēts kopīgajās sapulcēs. Kārtības pielikumā ir viegli pārskatāma tabula (sk. 2. pielikumu “Bērnu attīstības vērtēšanas plāna piemērs”), kuru katras vecuma grupas pirmsskolas skolotāji un iesaistītie speciālisti izmanto, lai plānotu vērtēšanas laiku, izvēlētos vērtēšanas metodisko paņēmieni un tā dokumentēšanas veidu (izvērtēšanas veidlapa, novērtēšanas ziņojums, pedagoģiskie vērojumi u. c.). Kārtībā paredzēts, ka divas reizes gadā grupas skolotāju, speciālistu un vadības komandas sapulcē runājam par katru bērnu, viņa mācīšanās un attīstības vajadzībām, iespējamo speciālistu piesaisti, ģimenes līdzdalību, ieteikumiem izglītības turpināšanai. Regulāri notiek speciālistu un vadības komandas sanāksmes, kurās izvērtē katra bērna ar speciālajām vajadzībām attīstības dinamiku, ģimenes iesaisti, pieņem kopīgus lēmumus veiksmīgākai bērna mācīšanās vajadzību nodrošināšanai. Tikai pēc tam plānojam sarunas ar bērna vecākiem.

Esam sapratuši, ka bērna ģimene ir mūsu sadarbības partneris, lai palīdzētu bērnam virzīties pa izglītības ceļu. Svarīgi ir cieņpilni komunicēt ar vecākiem, to ievērojot visi – gan pirmsskolas skolotājs, gan speciālisti, gan vadības komanda. Visveiksmīgākās ir sarunas aci pret aci, savlaikus ielānojot sarunas. Jā, ir jautājumi, ko varam veikli pārrunāt garderobē vai rotaļu laukumā, bet sarunas par bērna attīstību tā neorganizējam. Speciālistu un vadības komandas sanāksmē plānojam, kurš aicinās vecāku un runās par mūsu kopīgi lemtu. Lai efektīvāk varētu risināt problēmsituācijas, svarīgi veidot pozitīvu komunikāciju ar bērnu vecākiem ikdienā par to, kas darīts, piedzīvots, kā veicies, ko bērns iemācījies. Savai darbībai redzam rezultātus – ja, uzsākot pirmsskolas gaitas, vecāks bija noslēdzies, šķita, ka viņu neinteresē bērna ikdiena un veikums, tad jau pēc kāda laika ir ieinteresēts, jautā, jo skolotājs ar savu attieksmi un profesionalitāti ir atvēris durvis sadarbībai.

Vērtēšanā iegūtie un apkopotie dati palīdz izsekot līdzi katra bērna mācīšanās un attīstības vajadzībām visas izglītības programmas apguves laikā, tos var izmantot jebkāda dokumenta veidošanā par bērnu, piemēram, sagatavojot bērna raksturojumu pedagoģiski medicīniskajai komisijai vai ārstniecības speciālistam, rakstot dokumentu “Gatavība pamatzglītības apguvei”, kuru izsniedz vecākam, pirmsskolas izglītības pakāpi noslēdzot.”

IEDZIĻINIES

Lai sekotu līdzi katra bērna izaugsmei un to veicinātu, vadības komanda kopā ar skolotājiem veido sistēmu, kā **iegūt informāciju par bērna attīstību un sniegumu, to apkopot, analizēt un izmantot**. Vadības komanda rūpējas par šīs sistēmas ieviešanu un pilnveidošanu, atbalsta skolotājus organizatoriski un metodiski. Katra bērna iepazīšana un viņa izaugsmes vērtēšana nav tikai grupas skolotāja, bet visu skolotāju un pirmsskolas atbildība. Sistēmas ietvarā visas puses vienojas par sadarbību bērna atbalstam.

Veidojot sistēmu, kā sekot līdzi katra bērna izaugsmei, būtiski ņemt vērā **vērtēšanas pamatprincipus** pirmsskolas izglītībā:

- atklātības un skaidrības princips – bērnam ir zināmi un saprotami plānotie sasniedzamie rezultāti un viņa snieguma vērtēšanas kritēriji;
- metodiskās daudzveidības princips – mācību snieguma vērtēšanai izmanto dažādus metodiskos vērtēšanas paņēmienus;
- sistēmiskuma princips – bērna snieguma vērtēšanas pamatā ir sistēma, kuru raksturo regulāru, pamatotu un noteiktā secībā veidotu darbību kopums;
- iekļaujošais princips – vērtēšanu pielāgo ikviena bērna dažādajām mācīšanās vajadzībām;
- izaugsmes princips – mācību snieguma vērtēšanā, īpaši mācīšanās posma nobeigumā, tiek ņemta vērā individuāla mācību snieguma attīstība.

Izveidoto sistēmu apraksta pirmsskolas izglītības iestādes **vērtēšanas kārtībā**. Aprakstīšanai noder atbildes uz jautājumiem, kam vērtēšanas kārtībā pievērst uzmanību.

Jautājumu piemēri.

- Ko (caurviju prasmes un ieradumu attīstība; prasmes, zināšanas un izpratne mācību jomās), kā un cik bieži vērtēs?
- Kādi pierādījumi liecinās, ka sasniegts plānotais rezultāts (piemēram, bērna darbības, bērna komentāri, bērna radītais)?
- Ko (kurus plānotos bērnam sasniedzamos rezultātus), kā un cik bieži dokumentēs?
- Kā analizēs un izmantos (piemēram, mācību un atbalsta plānošanai, programmas efektivitātes vērtēšanai, skolotāja darbības novērtēšanai) vērtēšanā iegūto informāciju, tai skaitā informāciju par bērna speciālajām mācīšanās vajadzībām?
- Kā iesaistīs bērnu savas izaugsmes vērtēšanā?
- Kā un cik bieži informēs bērna ģimeni?
- Kā sadarbībā ar ģimeni veicinās bērna izaugsmi?

Informāciju par bērna attīstību un sniegumu iegūst, izvērtējot bērna darbības, komentārus un radīto. Izglītības iestādē kopīgi vienojas par iegūtās informācijas dokumentēšanas veidiem, ko izmantos visā pirmsskolā. Vadības komanda iesaista skolotājus dokumentēšanas veidņu izstrādāšanā, jo skolotāji lielākoties būs tie, kuri tos izmantos ikdienā. Tādēļ svarīgi, ka skolotāji izprot šo rīku nozīmi, izmēģina to lietošanu praksē, sniedz par tiem atgriezenisko saiti, lai kopīgi pilnveidotu. Daži **pirmsskolas kopīgās prakses piemēri**, kā sekot līdzi katra bērna izaugsmei.

- **Bērna attīstības karte**, kurā regulāri dokumentē, kādā mērā bērns sasniedzis svarīgākos vecumposmam atbilstošos plānotos sasniedzamos rezultātus caurviju prasmju un ieradumu attīstībā, prasmju un izpratnes veidošanā katrā mācību jomā. Bērna attīstības karti veido katram bērnam digitālā vai papīra formātā, tās veidošanai var izmantot skolvadības sistēmas. Informāciju iegūst, ievada attīstības kartē un analizē visi bērna skolotāji, lai sekotu līdzi bērna attīstībai, noteiktu mācīšanās vajadzības. Lai iegūtu informāciju, skolotāji veic un dokumentē (pieraksta, fotografē, filmē) novērojumus mācību darbībā, analizē bērnu veiktās mācību darbības. Vadības komanda izmanto grupas bērnu attīstības kartes, lai analizētu visas grupas stiprās puses un attīstības vajadzības. Bērna attīstības kartē var iekļaut ikdienas pedagoģisko vērojumu lapu. Svarīgi ir atspoguļot bērna vecumposma attīstībai raksturīgos kritērijus, var veidot pārskatāmas vecumposmu kritēriju lapas, kur skolotājs (arī vecāks līdzīgā lapā) atzīmē, vai konkrētais kritērijs ir novērots bērna ikdienā. Sasniedzamos rezultātus tematā skolotājs var novērot mācību procesā un veikli pierakstīt grupas telpā dažādās vietās piestiprinātās veidlapās, bet vēlāk apkopot papīra vai digitālā formātā.
- **Bērna darbu kolekciju (portfolio)** veido, lai saglabātu pierādījumus par bērnu veikumu ilgākā laika periodā. Darbu kolekcijām izvēlas gan bērni, gan skolotāji, lai parādītu mācību procesu un sniegumu dažādās mācību jomās un caurviju prasmēs. Vadības komanda kopīgi ar skolotājiem vienojas par to, kā veidot (kādu informāciju un cik bieži tajās iekļaut) un kā izmantot šīs kolekcijas. Piemērā (sk. 3. pielikumu "Bērnu darbu kolekciju veidošanas piemēri") aprakstīta divu pirmsskolas bērnu darbu kolekciju veidošana un izmantošana. Bērni izmanto savu darbu kolekcijas, lai mācītos domāt par savu mācīšanos, reflektētu par savu sniegumu, mācītos saskatīt savu izaugsmi un izvirzītu sev mācību mērķi. Skolotājs izmanto darbu kolekcijas, lai novērtētu bērna izaugsmi, salīdzinot bērna veikumu, piemēram, mācību gada sākumā, vidū un beigās, vai salīdzinot ar iepriekšējo gadu veikumu. Bērna darbu kolekciju var izmantot, lai bērns vai skolotājs iepazīstinātu vecākus ar bērna sniegumu. Vadības komanda salīdzina grupas bērnu darbu kolekcijas, lai izvērtētu, cik lielā mērā mācīšanās tiek piemērota katra bērna vajadzībām.
- **Regulārās sarunās ar vecākiem** skolotāji informē vecākus par bērna attīstību un mācīšanās vajadzībām, vienojas par kopīgu atbalstu, konsultējas par bērnam atbilstošām atbalsta stratēģijām. Sarunas var organizēt gan attālināti, gan klātienē pirmsskolā. Vadības komanda rada iespējas, lai šīs sarunas varētu notikt, piemēram, rītos vai vakaros, kad ir neliels bērnu skaits grupās, apvieno bērnus dežūrgрупās, nodrošina skolotāja aizvietošanu grupā.

Vērtēšanai jābūt jēgpilnai, nevis dokumentu formālai aizpildīšanai, tāpēc vadības komanda rada iespējas, lai **katrs skolotājs varētu izveidot sev atbilstošāko un noderīgāko veidu**, kā ievāks un izmantos pierādījumus par to, cik lielā mērā bērns sasniedzis plānotos sasniedzamos rezultātus ikdienā un temata izziņas laikā. Piemēram, grupas skolotāji iekārto vietu piezīmēm, kurās visi var ierakstīt savus novērojumus un izlasīt citu skolotāju rakstīto; katram tematam sagatavo kritēriju lapas galvenajiem plānotajiem bērnam sasniedzamajiem rezultātiem (idejas var rast metodisko ieteikumu pirmsskolas skolotājiem "Mācību satura un pieejas plānošana" (pieejams tiešsaistē: <https://mape.skola2030.lv/resources/87>) pielikumos); skolotāji var katram bērnam sakopēt "Pirmsskolas mācību programmas" (pieejams tiešsaistē: <https://mape.skola2030.lv/resources/10>)

3. pielikumā formulētos sasniedzamos rezultātus katrā mācību jomā un atzīmēt ar krāsām, simboliem vai piezīmēm, kādā mērā bērns šos rezultātus ir sasniedzis. Līdzīgi var izmantot caurviju prasmju snieguma līmeņu apraksta piemērus metodiskā līdzekļa "Caurviju prasmes pirmsskolā" (<https://mape.skola2030.lv/resources/357>) pielikumos, jo būtiski ir izzināt un sekot līdzī arī bērna caurviju prasmju attīstībai. Šajā materiālā (sk. 4. pielikumu "Veidne bērna mācīšanās ieradumu vērošanai") dots veidnes piemērs, kuru var izmantot, lai dokumentētu to, kā bērns mācās mācību gada sākumā, iepazīstot bērnu, kā arī atkārtoti izmantot mācību gada laikā, lai izzinātu pārmaiņas bērna mācīšanās ieradumos. Katra bērna iepazīšana, identificējot stiprās puses, intereses, talantus un arī individuālās attīstības vajadzības, ir priekšnosacījums, lai bērni aktīvi iesaistītos mācību procesā.

Vadības komanda plāno laiku, lai skolotāji **veidotu vienotu izpratni** par vērtēšanas nozīmi, dalītos ar saviem vērtēšanas rīkiem, veidu, kā dokumentēt vērtēšanu, vērtēšanas piemēriem, lai skolotāji iedvesmotos cits no cita un uzlabotu savu vērtēšanas praksi. Svarīgi panākt, ka visā pirmsskolā ir vienota izpratne par to, kā izpaužas apgūts sasniedzamais rezultāts bērna darbībā, kā attīstās katra prasme un kādi pierādījumi liecina par katru sasniedzamo rezultātu. Kopīgi analizējot bērna darbības un radīto, salīdzinot, kādu snieguma līmeni sagaida no bērniem, pirmsskolas kolektīvs veido vienotu izpratni. Atbilstoši skolotāju mācīšanās vajadzībām turpina profesionālo pilnveidi par konkrētu prasmju attīstību. Piemēram, katrā pirmsskolas izglītības iestādē ir svarīgi, ka skolotājiem ir izpratne par bērna lasītprasmes, rakstītprasmes un matemātisko prasmju secīgu attīstību, par to, ko sagaidīt no dažādu vecumu bērniem.

Vadības komanda plāno laiku arī tam, lai **visi skolotāji**, kuri strādā ar bērnu, regulāri un mērķtiecīgi **apmainītos ar informāciju** par bērnu mācīšanos (pozitīviem atklājumiem, iesaistīšanos, grūtībām, risinājumiem), to analizētu un pieņemtu kopīgus lēmumus mācīšanās atbalstam. Šādās tikšanās reizēs vienojas par uzdevumiem katram iesaistītajam, piemēram, kāda būs katra skolotāja un skolotāja palīga loma, ar kādiem konkrētiem uzdevumiem strādās speciālisti, kurš runās ar bērna ģimeni, ja tas būs nepieciešams. Vērtēšanā iegūto informāciju izmanto, lai plānotu katra bērna mācīšanās vajadzībām atbilstošus sasniedzamos rezultātus. Praksē ir reizes, kad pēc iestādes atbalsta personāla un skolotāju lēmuma vecākiem iesaka bērnam nepieciešamo ārstniecības personas apmeklējumu, piemēram, neirologa vai rehabilitologa konsultāciju. Vadības komanda katru gadu aktualizē tuvumā pieejamo speciālistu kontaktinformāciju. Dodoties pie speciālista, var būt noderīga ģimenei izsniegtā izziņa vai bērna raksturojums ar pedagogiskajiem vērojumiem mācību procesa laikā.

Vadības komanda analizē un izmanto vērtēšanā iegūtos datus, lai mērķtiecīgi plānotu un vadītu mācību procesu pirmsskolā, savlaikus identificētu un nodrošinātu atbalsta pasākumus bērniem, atpazītu bērnu un skolotāju stiprās puses un mācību vajadzības. Tāpat kā skolotājs plāno mācīšanos, izmantojot bērna stiprās puses, tā vadības komanda plāno skolotāju atbalstu, izmantojot viņu stiprās puses.

3. Vadības komanda organizē mācību darbu, lai nodrošinātu atbalstu katram bērnam.

VĒRO

Pirmsskolas izglītības iestādes vadītāja:

"Laikā, kad bijām pilnveidotā mācību satura un pieejas ieviešanas pilotskola, mainījām mācību vidi un pieeju mācību procesam. Darba gaitā sapratām – ja nemainīsim skolotāju darba grafiku tā, lai mācību procesā piedalītos abas skolotājas, mums būs grūti pilnvērtīgi, ar labiem rezultātiem ieviest pilnveidoto mācību saturu un pieeju. Tajā laikā grupās bija 24 bērni, līdz ar to baidījāmies, ka kāds bērns varētu palikt nepamanīts. Jāatzīst, ka tajā laikā mums bija grūtāk ieviest jauno darba grafiku, jo skolotājām bija 0,85 darba slodze katrai, bet palīdzēja tas, ka mūsu pilsētā *dārziņi* strādāja līdz plkst. 18.00. Izglītības pārvalde atbalstīja mūs un akceptēja jaunā darba grafika aprobāciju. Šis bija pirmais solis pārejai uz pilnām darba slodzēm pirmsskolas skolotājiem. To atspoguļo darba grafiks nepilnai un pilnai pirmsskolas skolotāja darba slodzei (sk. 5. pielikumu "Skolotāju darba grafiku piemēri"). Plānojam to, ka divas skolotājas un skolotāja palīgs strādā kopā rīta cēlienā, kas bērnam ir labvēlīgs laiks jaunā mācību satura apguvei. Tā skolotājam ir lielāka iespēja mērķtiecīgi strādāt ar nelielu skaitu bērnu, kuriem ir līdzīgas mācīšanās vajadzības, nevis strādāt ar visu grupu kopā. Jaunā darba grafika aprobācijas laikā mums bija iespēja izvērtēt nepilnības un sagatavot priekšlikumus nepieciešamajiem uzlabojumiem. Izvērtējot ieguvumus, strādājot pēc jaunā darba grafika, mums izdevās pierādīt pašvaldībai nepieciešamību palielināt darba slodzi līdz 1,00 katrai skolotājai. Tas deva iespēju palielināt laiku, kad abas skolotājas un arī skolotāja palīgs strādā vienlaikus, kā arī ieplānot gatavošanās laiku katrā dienā.

leguvumi bērnam:

- iespēja biežāk saņemt skolotāja individuālo atbalstu mācību procesa laikā (piemēram, katra skolotāja atbalsta vai novēro nelielas bērnu grupas vai individuālu bērnu mācīšanos, mērķtiecīgi piedāvā jauno saturu, bet skolotāja palīgs pārrauga pārējo bērnu patstāvīgo rotaļdarbību);
- iespēja saņemt savām mācību vajadzībām atbilstošu mācību saturu un atbalstu (piemēram, temata laikā bērnu grupas vienlaikus izzina dažādus temata aspektus atbilstoši bērnu interesēm; bērnu grupām ir dažādas grūtības pakāpes uzdevumi);
- abu skolotāju vienota pieeja mācībām un vērtēšanai, vienotas prasības (piemēram, uzvedībai, kārtībai telpā, darba kvalitātei);
- smaidīgāka un mierīgāka skolotāja (jo viņai ikdienā ir kolēģes emocionālais un praktiskais atbalsts).

leguvumi skolotājam:

- kopīgā plānošana atbilstoši reālajai situācijai (piemēram, plāna korekcijas, ja kaut kas jāpamaina, jāpapildina, jāatsakās no plānotā, ko nevar īstenot);
- iespēja kopīgi apspriest ikdienas un problēmu situācijas, vērtēt darba izpildes gaitu, kopīgi meklēt risinājumus;
- kopīgā atbildība un nepieciešamo darbu dalīšana (piemēram, vienojas, kura skolotāja katrā konkrētajā dienā vadīs rotaļnodarbības, kura novēros bērnu darbību; kura sagatavos materiālus un kura uzrakstīs vēstuli vecākiem)."

IEDZIĻINIES

Vadības komanda vada mācību darbu pirmsskolā tā, lai katrs bērns varētu **mācīties iedziļinoties**: domāt un iedziļināties sev nozīmīgās mācību darbībās ar personiskās pieredzes palīdzību, konstruēt zināšanas un veidot izpratni, izvērtēt savu darbību un to pilnveidot, saņemt atgriezenisko saiti un to īstenot. Pirmsskolā bērns mācās rotaļājoties, tādēļ bērnam nepieciešams ilgāks laika periods paša izvēlētai brīvai rotaļdarbībai, lai apgūtu pašvadītas mācīšanās, sadarbības, kritiskās domāšanas un problēmrisināšanas caurviju prasmes un gūtu personisko pieredzi.

Lai dienā būtu ilgāki, nesadrumstaloti laika bloki, kuru laikā bērnam ir iespēja mācīties iedziļinoties un skolotājam ir iespēja sniegt atbalstu mazām bērnu grupām vai individuāliem bērniem, vadības komanda atbilstoši organizē dienas ritu pirmsskolā. Pirmsskolas ikdienas rita organizāciju ietekmē notikumi, kuru laiku nevar mainīt (piemēram, ēdienreizes, atpūta), tomēr ir svarīgi meklēt iespējas sakārtot citas bērna darbības, lai tās veidotu vienmērīgu slodzi visas dienas garumā ar iespēju ilgstošai darbībai, brīvi izvēloties rotaļu. Piemēram, darbošanos kopā ar mūzikas vai sporta skolotāju plāno tieši pirms ēdienreizes vai āra pastaigas, lai pēc iespējas nesadrumstalotu dienu īsos laika periodos. Āra pastaigas aukstajā gada laikā, kad bērni daudz laika pavada pārģērbjoties, plāno no rīta, bērniem ierodoties un paliekot rotaļu laukumā, un dienas beigās, lai vecāki bērnus var satikt ārā un nav nepieciešams pārģērbties. Piemērā (sk. 6. pielikumu "Dienas rita plānojuma piemēri") doti divi 12 stundu dienas rita plānojumi pirmsskolā, kurus vadības komanda var izmantot, lai gūtu idejas dienas rita plānojumam savā pirmsskolā.

Atbalsts nepieciešams katram bērnam, jo katrs bērns ir atšķirīgs un mācās citā veidā. Katra bērna atbalstīšana ir cikliska: tā sākas ar bērna iepazīšanu, tai seko diferencēta bērna mācību vajadzību atbalstīšana un bērna izaugsmes izvērtēšana, apkopojot un analizējot pieejamo informāciju. Diferencēšana nenozīmē, ka bērniem, kuriem ir grūtības vai arī kuri jau apguvuši plānotos sasniedzamos rezultātus, būtu jāapgūst mazāk. Tieši pretēji – būtiski, ka arī diferencētā procesā skolotājs saglabā augstas gaidas pret katru bērnu un katru virza uz atbilstošu sasniedzamo rezultātu. Diferencēšana nozīmē sniegt atbalstu, virzīšanu un izaicinājumus katram bērnam, kad tas nepieciešams.

Lai skolotāji varētu sniegt katram bērnam nepieciešamo atbalstu, vadības komanda plāno skolotāju darba grafikus atbilstoši bērnu skaitam grupā dažādos dienas laikos, kā tas aprakstīts **VĒRO** piemērā. Piemēram, darbu plāno tā, ka logopēds, speciālais skolotājs vai psihologs darbojas grupas telpā, strādā ar bērniem, kuriem nepieciešams viņa atbalsts, un, ja tas ir vajadzīgs, palīdz arī citiem bērniem vai skolotājam. Iesaista skolotāja palīgu bērna mācīšanās atbalstā, piemēram, piedaloties bērnu ierosinātā rotaļdarbībā, pierakstot bērna teikto un savus novērojumus, palīdzot atrisināt problēmsituācijas. Lai atbalstītu mācību procesā bērnus ar speciālām vajadzībām, ir svarīgi viņus pamanīt un izprast, kāda veida atbalsts būtu nodrošināms. Lai organizētu atbilstošu atbalstu, iesaista izglītības iestādē vai ārpus tās pieejamos speciālistus, piemēram, logopēdu, psihologu, speciālo pedagogu, fizioterapeitu.

Vadības komanda seko līdzi, lai skolotāji pieņemtu lēmumus par katram bērnam nepieciešamo atbalstu, kopīgi izvērtējot vērtēšanā iegūtos datus. Vērojot darbu grupā, vadības komanda pievērš uzmanību tam, kā tiek īstenotas diferencētas mācības atbilstoši individuālu bērnu vajadzībām un bērniem ar līdzīgām mācīšanās vajadzībām, vai skolotāji pielāgo mācību saturu, procesu un vidi, veidu, kādā bērns atklāj savas zināšanas un izpratni. To var novērot skolotāja un bērna darbībās, piemēram, vai skolotājs vada mācības frontāli visiem bērniem kopā, vai bērni rotaļājas patstāvīgi un skolotājs strādā ar nelielu bērnu skaitu, atbalsta bērnu darbošanos, vai bērni darbojas precīzi pēc viena parauga. Vadības komanda rūpējas par skolotāju un skolotāju

palīgu izpratni par bērna mācīšanos un vecumposmam atbilstošu attīstību, kā arī par to, kā diferencēt mācības atbilstoši bērna vajadzībām. Piemēros (sk. 7. pielikumu "Diferencēšanas piemēri pirmsskolā") aprakstīts, kā diferencēt pirmsskolā. Vadības komanda šo pielikumu var izmantot, pilnveidojot skolotāju izpratni par diferencētām mācībām un palīdzot skolotājiem plānot diferencētas mācības. Tāpat šim materiālam ir pievienota veidne (sk. 8. pielikumu "Veidne diferencēšanas novērošanai"), kurā vadības komanda var pierakstīt visā pirmsskolā vai konkrētā bērnu grupā novērotos diferencēšanas piemērus. Novēroto var izmantot gan kā labās prakses piemērus, gan lai izvērtētu, kādā veidā mācības tiek veiksmīgi pielāgotas un kādus mācību pielāgošanas veidus vēl jāpilnveido.

4. Vadības komanda veido uz sadarbības pamatiem balstītas attiecības ar ģimenēm, lai radītu vienotu atbalstu katram bērnam.

VĒRO

Divu meitiņu (6 un 2 gadi) mamma, Limbažu 2. pirmsskolas izglītības iestāde "Kāpēcītis":

"Mēs, vecāki, jūtamies klātesoši bērnu gaitām *dārziņā*. Galvenais ir arī pašiem aktīvi iesaistīties bērnudārza dzīvē. Mūsu *dārziņā* vecāku sapulces ir katra mācību gada sākumā. Katrai grupai tās tiek rīkotas atsevišķi, un sapulcēs piedalās arī vadītājs. Tiek piesaistīti arī citi speciālisti – medmāsa, fizioterapeits, psihologs –, kuri pastāsta aktuālas lietas un ļauj vecākiem uzdot interesējošus jautājumus. Zinu, ka pirmsskolas izglītības iestādē "Kāpēcītis" nav visu speciālistu, tāpēc vadība sadarbojas ar Limbažu Konsultatīvo bērnu centru, kas vienmēr laipni atsaucas aicinājumam palīdzēt. Tā, piemēram, laikā, kad savu uzvaras gājieni sāka populārie gumijas apavi, fizioterapeits skaidroja, kāpēc bērnam tomēr nebūtu ieteicams šajos apavos pavadīt visu dienu. Laikā, kad sākās kompetenču pieeja *dārziņos*, mums, vecākiem, sapulcēs nācās pildīt uzdevumus, lai izprastu, ko tas nozīmē – ka bērns nemācās tikai noteiktā laika posmā, bet gan visas dienas garumā un no dažādām ikdienas situācijām. Gada beigās mums ir individuālas pārrunas ar audzinātājiem, kurās tiekam informēti par bērna spējām, ko apguvis, kam vajadzētu pievērst uzmanību, kā arī audzinātāju novērojumus par bērna personību kopumā un tās šķautnēm. Tāpat *dārziņā* organizē talkas, parasti pavasarī un rudenī, kad kopīgiem spēkiem veicam nepieciešamos darbus, izveidojam dubļu virtuvi, kādu koka automašīnu, krāsojam sētiņas vai nomainām smiltis smilšu kastē. "Kāpēcītis" rīko arī kopīgus svētkus, lai pēc labi padarīta darba ir atpūtas brīdis. Esam piedalījušies pārgājienos un mācību ekskursijās, orientējamies tuvējā apkārtnē."

IEDZIĻINIES

Bērnam uzsākot pirmsskolas gaitas, svarīgi izveidot savstarpējās uzticēšanās un sadarbības attiecības ar ģimeni. Pirmsskola bērnam parasti ir pirmā jaunā vide ārpus pierastās, kurā viņš ilgstoši uzturas bez ģimenes klātbūtnes. Tas bieži ir izaicinājums gan bērnam, gan vecākiem. Lai visi justos droši, ka bērns ir ievērots, sadzirdēts, ja nepieciešams, arī atbalstīts, pirmsskolas darbinieki un vadības komanda nodrošina cieņpilnu un regulāru komunikāciju. Vecāki ir ieinteresēti sarunāties, stāstīt un vaicāt. Tieši šajā periodā ģimenes var kļūt par pirmsskolas sadarbības partneriem.

Uzsākot sadarbību ar bērna ģimeni, nepieciešams izzināt, kā ģimene redz savu bērnu: ko bērns dara ar prieku un aizrautību, kādas ir bērna stiprās puses. Svarīgi zināt: kāda ir bērna pieredze veidojot attiecības ar citiem bērniem, kādi ir bērna izaicinājumi un kāds atbalsts no skolotāja viņam, iespējams, būtu nepieciešams, kā bērns izrāda emocijas – lielu sajūsmu, dusmas, bailes –, un kā vecāki šādos gadījumos rīkojas, lai bērnu atbalstītu, kas bērnu nomierina un iepriecina. Lai izzinātu šo svarīgo informāciju par bērnu, pirmsskolā var organizēt individuālas tikšanās ar jaunajām ģimenēm, piemēram, uzaicināt ģimeni uz pirmsskolu (brokastis, kafijas pauze vai vakara tikšanās), vienojoties ar ģimeni doties mājas vizītēs, izveidot anketu, kas jāaizpilda, piesakoties pirmsskolā.

Pirmsskola iepazīstina ģimeni ar komunikācijas sistēmu – kā informēs par ikdienas mācībām un kopīgiem notikumiem (piemēram, regulāri e-pastī, *runājošās sienas*, pirmsskolas ziņu izdevumi, emuāri, interneta vietne), kā un cik bieži sazināsies par bērna attīstību (ikdienas tikšanās, plānotas sarunas un rakstiski ziņojumi). Svarīgi ar ģimenēm veidot regulāras abpusējas komunikācijas ieradumu, lai vecāki un skolotāji justos uzskatīti un cienīti. Ja vecāki tiek regulāri informēti par bērna sasniegumiem, attīstības soļiem un pozitīvām rakstura izpausmēm, viņi būs atvērtāki arī sarunai par attīstības vajadzībām. Sarunas ar ģimenēm var organizēt gan pirmsskolā, gan attālināti tiešsaistes platformās. Ja sarunā ir iesaistīts arī bērns, kurš informē vecākus par savu mācīšanos, tad sarunas organizē pirmsskolā – bērnam pazīstamā un atbilstošā vidē. Piemēram, rīko tikšanās ar ģimeni, kuru laikā bērns atbilstoši vecumam iepazīstina vecākus ar to, kur un kā viņš mācās pirmsskolā, demonstrē, ko ir iemācījies, kas patīk, kas labi izdodas, izmantojot savu darbu kolekcijas, fotogrāfijas, video; kopīgi izvērta mācīšanās mērķus. Organizējot tikšanos ar ģimenēm klātienē, vadības komanda rūpējas, lai tiktu saskaņoti vairāku bērnu tikšanās laiki, kad ģimenei ērtāk.

Piemērs, kā vadības komanda veido pirmsskolā vienotu sistēmu regulārai komunikācijai ar ģimenēm par bērna attīstību.

1. Mēnesi vai divus pēc tam, kad bērns uzsācis pirmsskolas gaitas, rīko tikšanos ar ģimeni, lai pārrunātu, kā bērns ir iejuties pirmsskolā, kā sācis veidot attiecības ar citiem bērniem un pieaugušajiem. Ģimene informē par to, kā bērns jūtas, pārnākot mājās no pirmsskolas. Savukārt skolotāji stāsta vecākiem pat to, kā bērns jūtas grupā, cik ātri nomierinās pēc atvadām no vecākiem, kādas ir viņa galvenās intereses, kā arī citu informāciju par bērna dienu pirmsskolā.
2. Gada vidū vai noslēgumā organizē sarunas ar ģimenēm, lai pārrunātu bērna stiprās puses, sasniegumus un izaicinājumus, kā atbalstīt bērna mācīšanos mājās, uzklauša vecāku vēlmes bērna attīstībā. Ja nepieciešams, veido plānu bērna attīstības atbalstam vai iesaista speciālistus.
3. Papildu tikšanās pēc vecāku vai skolotāja ierosinājuma tiek organizēta, kopīgi vienojoties par laiku.

Lai gan ikdienā ģimenes biežāk satiek grupas skolotājus, sadarbības veidošana ar ģimenēm ir vadības komandas atbildība. Dažkārt skolotājiem būs nepieciešams atbalsts, lai sarunātos ar ģimenēm par bērna attīstības vajadzībām, bet citreiz ģimenēm būs nepieciešams atbalsts, lai uzsāktu sarunu ar skolotājiem par kādu situāciju. Vadības komanda atbalsta skolotāju tālākizglītību par komunikāciju, sadarbību, kopā veido sistēmas un ieradumus. Piemēram, pirms skolotājs tiek ar vecākiem, vadības komanda kopā ar skolotāju pārrunā situāciju, jautā skolotājam par pozitīvo, ko pateikt par bērnu, iespējamus risinājumus, iesaka runāt par problēmsituācijām, izmantojot ieteicamās frāzes.

- “Es vēlos jums pastāstīt, kas šodien notika, un lūgt jūsu padomu, kā risināt šo situāciju.”
- “Šodien *bērnam* bija lielas grūtības ar... Mēs to risinājām šādā veidā...”
- “Es vēlos ar jums parunāt, lai labāk izprastu jūsu *bērna* grūtības ar...”
- “Pēdējā laikā esmu ievērojusi, ka *bērns* grupā... Esmu izmēģinājusi šādas stratēģijas, lai viņam palīdzētu. Kā jūs rīkotos, ja šāda situācija atgādītos mājās?”
- “Esmu novērojusi izmaiņas *bērna* uzvedībā, motivācijā. Agrāk viņš..., bet tagad... Vai esat ievērojusi kādas izmaiņas mājās?”

Vadības komanda rūpējas, lai vecāki būtu informēti par izglītības programmu, skaidro, kā bērns mācās un ko tāpēc dara skolotāji un vecāki. Lai atbalstītu katra bērna mācīšanos, ir svarīgi veidot skolotāju un vecāku kopīgu izpratni par bērna attīstību, par mācību vajadzībām, piemēram, rīko vecākiem informatīvas rīta vai pēcpusdienu tikšanās, kurās vecāki var piedzīvot to, kā bērns mācās, salīdzināt to ar savu bērnības pieredzi, pilnveidot izpratni par bērna mācīšanos, gūt praktiskas idejas, kā kopā ar bērnu darboties. Piemēram, katra mācību gada sākumā rīko tikšanos ar jaunajām ģimenēm, reizi pusgadā vai ceturksnī organizē informatīvu tikšanos par konkrētu mācību satura tēmu (caurviju prasmes, kā bērns mācās lasīt un rakstīt).

ĪSTENO

Vadības komandā izvērtējiet savu sniegumu saistībā ar vadības komandas sasniedzamajiem rezultātiem par visu bērnu iesaisti mācībās.

- Rada emocionāli drošu vidi, lai varētu notikt katra bērna pozitīva un pilnvērtīga izaugsme.
- Izveido un ievieš sistēmu, lai sekotu līdzi katra bērna izaugsmei.
- Organizē mācību darbu, lai nodrošinātu atbalstu katram bērnam.
- Veido uz sadarbības pamatiem balstītas attiecības ar ģimenēm, lai radītu vienotu atbalstu katram bērnam.

Snieguma izvērtēšanai varat izmantot SVID analīzi (sk. 9. pielikumu "Veidne vadības komandas snieguma izvērtēšanai"), nosakot savas stiprās puses, attīstības vajadzības, iespējas un iespējamus šķēršļus (sk. 1. tabulu).

1. tabula. SVID analīzes piemērs

<p>Stiprās puses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ko mūsu vadības komanda īsteno veiksmīgi? (Kas par to liecina, kādi ir pierādījumi, piemēri?) • Kas ir mūsu katra un komandas stiprās puses, lai veicinātu visu bērnu iesaisti mācībās? • Kāda ir mūsu pieredze, kas var atbalstīt visu bērnu iesaisti mācībās? 	<p>Vājās puses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kas mūsu komandai vēl neizdodas? (Kas par to liecina, kādi ir pierādījumi, piemēri?) • Kas ir mūsu katra un komandas īpašības, pieredze, kas var kavēt visu bērnu iesaisti mācībās? • Kāda ir mūsu pieredze, kas var kavēt visu bērnu iesaisti mācībās?
<p>Iespējas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kāda papildu informācija, pieredze, atbalsts mums var palīdzēt nodrošināt visu bērnu iesaisti mācībās? (Kādā veidā?) • Ko katrs no mums un kā komanda kopā esam gatavi darīt, mainīt, lai veicinātu visu bērnu iesaisti mācībās? • Kādi mums pieejamie resursi, cilvēki varētu palīdzēt veiksmīgi iesaistīt visus bērnus mācībās? 	<p>Draudi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kādi ārējie apstākļi, notikumi, personas varētu kavēt visu bērnu iesaisti mācībās? • Kādi varētu būt riski, ieviešot pārmaiņas, lai panāktu visu bērnu iesaisti mācībās?

Kad veikta SVID analīze, **formulējiet vadības komandas attīstības mērķi**, kā pilnveidot zināšanas, izpratni vai prasmes, lai veicinātu visu bērnu iesaisti mācībās.

Mērķi formulējiet tā, lai tas būtu konkrēts, reāli sasniedzams noteiktā laika posmā, novērtējams pēc konkrētiem kritērijiem. Formulējot mērķi, atbildiet sev uz jautājumiem.

- KO tieši vēlamies panākt?
- KĀPĒC mums tas ir svarīgi?
- VAI mērķi esošajā situācijā ir iespējams sasniegt?
- KĀ mēs zināsim, ka mērķis ir sasniegts?
- KAD mēs plānojam mērķi sasniegt?

Izplānojiet, kā sasniegsiet mērķi. Varat izmantot plāna veidni (sk. 10. pielikumu "Plāna veidne vadības komandas attīstības mērķa sasniegšanai").

- Kas jādara, lai sasniegtu mērķi?
- Kādas darbības un kādā secībā īstenošiet konkrētā laika periodā?
- Kāda būs katra komandas dalībnieka atbildība?
- Kādus resursus, stratēģijas un rīkus izmantosiet?
- Kāds atbalsts nepieciešams?
- Cik regulāri izvērtēsiet, kā sokas ar mērķa sasniegšanu, un veiksiet nepieciešamās izmaiņas plānā?

2. Kā virzīt pārmaiņas izglītības iestādē?

Pirmsskolas kolektīvs darbu organizē tā, lai bērnam būtu iespējami labākā mācīšanās pieredze. Izvērtējot līdzšinējo praksi, lēmumus par nepieciešamajām pārmaiņām pieņem, domājot par to, kā šīs pārmaiņas uzlabos bērna mācīšanos. Lai pārmaiņas būtu efektīvas, svarīga vienota izpratne par pārmaiņu nepieciešamību un to, kāds būs ieguvums šo pārmaiņu rezultātā.

Pirmsskolas vadības komanda ir aktīvi **pārmaiņu rosinātāji**, kuri veicina un attīsta mācīšanās, pārmaiņu un inovāciju kultūru un rada apstākļus, lai būtu iespējams profesionāls dialogs, sadarbība un pieredzes apmaiņa. Vadības komanda veicina un piedalās stipru partnerattiecību veidošanā. Pirmsskolas vadītājs sadala un deleģē atbildību, attīstot darbinieku un vadības komandas prasmes, kā arī spēju uzņemties atbildību. Vadības komanda apzinās, ka katrā situācijā ir cits līderis, kurš uzņemas atbildību tajā jomā, kur viņam ir vislabākā pieredze, prasmes un zināšanas.

Pārmaiņas iespējamās tad, ja viss pirmsskolas kolektīvs sadarbojas, problēmas un kļūdas tiek uztvertas kā mācīšanās iespējas. Vadības komanda atbalsta darbinieku vēlmi un uzdrīkstēšanos jautāt, izzināt, eksperimentēt un ieviest inovācijas savā darbā, izsaka atzinību darbiniekiem, kuri uzņemas iniciatīvu un risku.

Sasniedzamie rezultāti vadības komandai pārmaiņu īstenošanā

1. Veido sadarbības kultūru un vada komandas darbu, lai veicinātu līdzatbildību par kopīgu mērķu sasniegšanu.
2. Regulāri izvērtē pirmsskolas darbu, lai pieņemtu lēmumu par attīstības vajadzībām.
3. Vada sistēmu un paradumu maiņu indivīdu un organizācijas līmenī, lai īstenotu nepieciešamās pārmaiņas.

1. Vadības komanda veido sadarbības kultūru un vada komandas darbu, lai veicinātu līdzatbildību par kopīgu mērķu sasniegšanu.

VĒRO

Dace Nordmane, Rīgas pirmsskolas izglītības iestādes "Viršu dārzs" metodiķe:

"Pirmsskolas izglītības iestādes skolotāji, plānojot un organizējot pedagoģisko procesu bērniem, secināja, ka esošā skolotāju dienasgrāmata neatbilst izglītības iestādes skolotāju redzējumam par bērnu mācīšanos, mācīšanās plānošanu un atspoguļošanu. Tāpēc pedagoģiskajā sēdē skolotāji pieņēma lēmumu par jaunas skolotāju dienasgrāmatas izveidi, kas atbilstu iestādes pedagoģiskā darba plānošanas vajadzībām, kas palīdzētu skolotājiem plānot reālu darbu ar bērniem, nevis ļautu sarakstīt tikai vispārīgus mērķus. Laika gaitā skolotāji, ikdienā lietojot pašu izstrādāto skolotāju dienasgrāmatu, to pilnveidoja, papildināja, mainīja, strādāja ar to, jo saprata, ka tā nepieciešama pašām skolotājām kā darba instruments, atbalsts pedagoģiskā procesa organizēšanā un virzīšanā. Iestādes vadība atbalstīja skolotāju iniciatīvu, uzticējās viņiem, saprata, ka skolotājiem vajadzīgs laiks, lai radītu pēc iespējas efektīvāku darba instrumentu."

IEDZIĻINIES

Veiksmīgu komanddarbu nodrošina stipras darba un uzticēšanās attiecības, vienoti mērķi, darbības un atbildības, kā arī kopīga izaugsme, izmantojot konstruktīvu atgriezenisko saiti.

Svarīgi panākt, ka visa izglītības **iestāde darbojas kā vienota komanda**. Veiksmīgas sadarbības pamatā ir skaidri definētas un visiem saprotamas vērtības, kuras zina visi darbinieki, saprot, kā šīs vērtības praktiski izpaužas ikdienas darbā. Vērtības uzskatāmi var skaidrot caur reālu situāciju prizmu: kādu rīcību katra no iestādes vērtībām paredz konkrētajā gadījumā, piemēram, ja iestādes vērtība ir godīgums, tad iestāde ir atvērta sabiedrībai, tajā ir publiski pieejami iestādes mērķi, vīzija, iestādes izstrādātie iekšējie normatīvie dokumenti. Leinteresētās puses var pārliecināties, ka formulētais mērķis tiek reāli īstenots praksē.

Veidojot komandu, kopīgi vienojas par:

- savstarpējo attieksmi un izturēšanos, lai nodrošinātu uzticēšanos un savstarpēju cieņu kā pamatvērtības (piemēram, kā uzklaut atšķirīgus viedokļus, risināt domstarpības, sniegt savstarpēju atbalstu);
- cieņpilnu savstarpējo saziņu (piemēram, ar kuru kolēģi risināt kurus jautājumus, saziņas veidus, līdzekļus, biežumu, atbildes laiku);
- atbildībām, uzdevumiem (piemēram, par atbilstošu darbu sadali, darba kvalitāti, termiņu ievērošanu).

Veidojot un vadot komandas darbu, svarīgi ir saprast un izmantot **sadarbību** kā efektīvu veidu kopīgu mērķu sasniegšanai (sk. 2. tabulu). Ikdienā cilvēki savstarpēji sadarbojas, daudz par to nedomājot. Izkoptas sadarbības prasmes, kas kļūst par ieradumu un vērtību, uzlabo cilvēku spēju sasniegt savus personiskos un profesionālos mērķus. Prasme sadarboties, diskutēt un izvērtēt dažādus argumentus palīdz nonākt pie izsvērtāka lēmuma vai risinājuma. Sadarbība ietver prasmi mērķtiecīgi sarunāties, saprasties un darboties kopā.

2. tabula. Prasme sadarboties

	Sarunājas	Saprotas	Dara kopā
Skaidrojums	Veido sarunu atvērta dialoga veidā.	Sasniedz kompromisu diskutablos jautājumos. Pieņem un atzīst atšķirīgus viedokļus.	Kopīgi darbojas un veido partnerības attiecības ar līdzcilvēkiem.
Prasme	Izsaka un argumentē savu viedokli; uzklausa, iedziļinās un pieņem cita viedokli; piedalās un vada sarunu kā atvērtu dialogu ar dažādiem cilvēkiem atšķirīgos jautājumos; mērķtiecīgi lieto daudzveidīgus saziņas līdzekļus.	Prot saskaņot atšķirīgos viedokļus, iecietīgs (tolerants) pret atšķirīgo citos cilvēkos un viņu viedokļos, vērtībās, kultūrās; prot vienoties savstarpēji pieņemamā veidā un rast savstarpēji pieņemamus kompromisus; rīkojas ētiski attiecībā pret līdzcilvēkiem, apzinoties savu saistību ar citiem un orientējoties uz taisnīgu risinājumu visām iesaistītajām pusēm.	Apzinās un izprot savu kopību ar citiem cilvēkiem; strādā komandā, lai veiktu kopīgus uzdevumus; mācās, sadarbojoties ar citiem; veido noturīgas ilgtermiņa attiecības ar citiem cilvēkiem.
Piemēri	<i>Uzdod jautājumus. Jautā: "Kāpēc tu tā domā?" Veido sarunu, uzdodot atvērtā tipa jautājumus par konkrētu tēmu.</i>	<i>Atpazīt līdzīgo un atšķirīgo dažādos cilvēkos. Skaidro atšķirības viedokļos. Pamato atšķirīgo viedokļu veidošanos.</i>	<i>Apzinās un īsteno savu lomu grupā. Saprot un atbildīgi veic savus pienākumus grupā. Uzņemas atbildību par kopīgo komandas darba rezultātu.</i>

Vadības komandas ikdiena ir konfliktu risināšana, kas rodas darbiniekiem savā starpā, ar vadības komandu vai bērnu vecākiem. Lai izvēlētos, kā risināt konfliktu, vispirms svarīgi noskaidrot, kas to izraisījis: atšķirīgi uzskati vai izpratne, atšķirīgs darba stils, personības īpašības, ar darbu nesaistītas personīgās attiecības vai nogurums. Vadības komanda ieņem neitrālu nostāju, uzklausa visas iesaistītās puses un atbalsta darbiniekus savstarpējo konfliktu risināšanā. Ja vadības komandas loceklis ir iesaistīts konfliktā, tad risināšanas atbalstam uzaicina moderatoru, kas nav iesaistīts konfliktā, piemēram, pirmsskolas psihologu. Skaidri definētas pirmsskolas vērtības, vienošanās par darbu, vadības prasības darbiniekiem ir atbalsts risinājumu meklēšanā.

Darbinieki, kuri apzinās piederību pirmsskolas kolektīvam, jūt motivāciju strādāt, pirmsskolas attīstību uztver kā kopīgu un arī personīgu mērķi, nevis tikai kā vadības komandas uzdevumu. Svarīga ir vadītāja spēja atzīt un novērtēt komandas biedru pienesumu, neuzņemoties visus laurus par tās sasniegumiem un veiksmēm sev. Vadības komanda rūpējas, lai darbinieki gūtu emocionālu gandarījumu par paveikto, justos novērtēti gan kā profesionāļi, gan kā personības, novērtē katra komandas dalībnieka stiprās puses un sasniegumus, sniedz attīstošu atgriezenisko saiti un palīdz rast nepieciešamo atbalstu. Vadība regulāri interesējas par bērnu un skolotāju ikdenu, apmeklē grupas, ir informēti par to, kā bērni mācās, sarunājas ar skolotājiem par to, kas viņiem izdodas, kā arī palīdz tad, ja rodas grūtības, kopīgi meklējot risinājumus. Vadības komanda ievēro un izceļ to, kas skolotājiem labi padodas, rosina skolotājus dalīties pieredzē ar kolēģiem. Skolotāju darba pozitīvs novērtējums ir viens no labākajiem motivatoriem darbā.

Īpaši būtiskas attiecības ar darbiniekiem ir brīžos, kad vērojama pretestība pārmaiņām un nedrošība, īstenojot kaut ko jaunu. Lai to pārvarētu, pirmsskolu vadītāji veicina darbinieku līdzdalību lēmumu pieņemšanā, kas vairo arī līdzatbildības paaugstināšanos.

Piemēri.

- Kopīgās sapulcēs izvērtē pirmsskolas stiprās puses un attīstības iespējas, diskutē, kopīgi vienojas par attīstības mērķiem un īstenošanas plānu.
- Izveido darba grupas, kuras izvērtē pirmsskolas attīstības vajadzības, veido darba plānu, izmēģina jauno un dalās pieredzē.
- Organizē diskusijas koplietošanas dokumentos, kur katrs darbinieks var ierakstīt savus komentārus iniciatīvas atbalstam un/vai norādīt uz iespējamiem izaicinājumiem.
- Kopā ar dibinātāju meklē veidus, kā atvēlēt dienu kopīgām diskusijām, mācībām un darbam.

2. Vadības komanda regulāri izvērtē pirmsskolas darbu, lai pieņemtu lēmumu par attīstības vajadzībām.

VĒRO

Dace Nordmane, Rīgas pirmsskolas izglītības iestādes “Viršu dārzs” metodiķe:

“Izvērtējot mācību vides piedāvātās iespējas, skolotāji saprata, ka āra vide netiek pietiekami aktīvi un radoši izmantota. Parasti skolotāji un bērni devās ārā noteiktā dienas laikā, lai brīvi rotaļātos un izkustētos, izmantojot ierīces rotaļu laukumā un smilšu kasti. Skolotājas vēlējās paplašināt bērnu radošās darbības iespējas un tāpēc izvirzīja mērķi: bērni īsteno savas ieceres āra vidē, no dažādiem materiāliem veidojot konstrukcijas un objektus, lai papildinātu savu rotaļāšanās vidi.

Virzoties uz mērķi, bērni gūs šādu pieredzi:

- iepazīs, padziļināti pētīs āra vidi;
- kopā ar citiem radoši veidos vidi rotaļu laukumā;
- izteiks savas idejas, īstenos tās kopā ar citiem vai patstāvīgi, risinās darba gaitā radušās problēmsituācijas, reflektēs par to, kas un kādā mērā izdevies, ko varētu turpināt darīt, ko mainīt.

Skolotājs atbalstīs bērnu ceļā uz šo pieredzi:

- īstenos rotaļnodarbības arī āra vidē, veicinot sadarbību, uzņēmējspēju un inovāciju;
- mācīs bērniem konkrētai situācijai atbilstošas stratēģijas, piedāvājot atbalstu, piemēram, paraugus, modeļus;
- rosinās bērnus pētīt, atrast, salīdzināt un saskatīt ko īpašu āra vidē;
- uzklausi bērnus, ieklausīsies bērnos un rosinās bērnus piedāvāt savas idejas;
- paudīs pozitīvu attieksmi un patiesu interesi par bērnu idejām un iecerēm;
- rosinās bērnus darīt labāko, kas ir viņu spēkos, īstenojot savas vai kopīgas ieceres un idejas, neatkarīgi no bērnu iepriekšējās pieredzes, sasniegumiem un spējām;
- sniegs attīstošu, cienpilnu atgriezenisko saiti gan par procesu, gan par rezultātu.”

Modrīte Voska, Alūksnes pirmsskolas izglītības iestādes “Sprīdītis” vadītāja:

“Viens no mūsu pirmsskolas izglītības iestādes bērnu vecākiem ierosināja iestādes padomei pārrunāt drošības pasākumus pie izglītības iestādes: ko vecāki saredz, kādi būtu nepieciešamie uzlabojumi. Tika veidotas vecāku aptaujas, saņemtas atbildes, tad iestādes padomes vecāki vērsās pie pašvaldības ar iesniegumu, norādot būtiskākās lietas, kas būtu jāuzlabo. Protams, visu pašvaldība nevarēja apsolīt, bet pie gājēju pārejas ceļazīmes izveidoja atstarojošo elementu. Pateicoties mūsu iestādes padomes vecāku iniciatīvai, šādus atstarojošos elementus izvietoja pie citu izglītības iestāžu gājēju pārejām, kā arī citur pilsētā pie nedrošākām pārejām. Tāds ir mūsu devums pilsētai.

Ziemassvētkos rosinām atteikties no saldumu paciņām, lai bērni svētku brīnumu piedzīvotu citādi. Cenšamies mācīt bērniem dot, sagādāt prieku tiem, kam varbūt iet grūtāk. Pagājušajā gadā tās bija paciņas bērniem novada mazturīgajās ģimenēs. Izveidojām dāvanu kasti, kurā ģimenes varēja likt sagādātās dāvanas. Šogad papildus piedalījāmies Bērnu klīniskās universitātes slimnīcas brīvprātīgo jauniešu kustības “Bērnu draugi” rīkotajā labdarības akcijā “Drosmes kaste”. Iestādes padomes pārstāvji sarūpēto labdarības akcijai aizveda uz Rīgu un nogādāja adresātam. Mācāmie priecāties paši un iepriecināt citus, piemēram, grupiņā sacepot piparkūkas, noformējot un iedodot otrai grupiņai svētku pasākumu laikā. Svarīgas ir vērtības, attieksme, kā arī ticība būt labam cilvēkam.

Apvienojot pirmsskolas skolotāju un vecāku idejas, lai uzlabotu iestādes āra teritoriju bērnu mācību pieredzes paplašināšanai, tika izveidota vecāku grupa, kas piedalījās nodibinājuma "Alūksnes un Apes novada fonds" un biedrības "Daibes ilgtspējas centrs" 16. projektu konkursā "Atbalsts iedzīvotāju iniciatīvām". Iesniegtais projekts "Mācāmies ārā!" tika atbalstīts: iestādes teritorijā izvietoja āra klasi, iegādājās dažādu lielumu plastmasas konteinerus, lai glabātu savāktos dabas materiālus, un palielināmos stiklus pētījumiem. Arī otrs iesniegtais projekts "Vides spēles – mācies caur rotaļām!", kura īstenošanā tiks izgatavotas lielformāta spēles, tika apstiprināts. Šajā projektā piedalījās mūsu pirmsskolas mazās bērnu Ekopadomes "Zaļie asniņi" vecāku atbalsta grupa."

IEDZIĻINIES

Ikviena izglītības iestāde ikdienā regulāri pieņem lēmumus, kas ietekmē bērnu mācīšanos un dzīvi pirmsskolā ilgtermiņā. Lēmumu pieņemšanā var izmantot intuīciju, mācīšanas filozofiju un personisko pieredzi. Tomēr būtiski, ka vienlaikus lēmumu pieņemšanas procesā tiek ņemti vērā un izvērtēti dati, kas palīdz pieņemt apzinātus un mērķtiecīgus lēmumus. Detalizēti, visaptveroši un mērķim atbilstoši dati palīdz ātrāk un efektīvāk plānot nepieciešamās izmaiņas un tās īstenot. Sarežģītās, pretrunīgās, emocionāli uzlādētās situācijās dati, kas iegūti no daudzveidīgiem avotiem, sniedz iespēju konstruktīvi risināt sarunas, vadīt emocijas un veidot diskusiju. Datu ieguve dod iespēju pirmsskolas vadībai pieņemt labākus lēmumus par katru konkrēto bērnu, bērnu grupām un izglītības iestādi kopumā. Datu ieguves plānošanai var izmantot piedāvāto veidni (sk. 11. pielikumu "Veidne lēmuma pieņemšanai, lai plānotu nepieciešamo datu ieguvi").

Pirmsskolā ir vērts ievākt datus par:

- **pirmsskolas emocionālo vidi** – kāda ir pirmsskolas emocionālā vide, kā pirmsskolā jūtas bērni un darbinieki, vai un kā emocionālā vide veicina un atbalsta mācīšanos;
- **atbalstu un bērna mācīšanās pieredzi** – kā katram bērnam sokas mācību procesā un pirmsskolas dzīvē, vai un kā katram bērnam tiek sniegts nepieciešamais atbalsts mācību procesā, lai sasniegtu augstākus rezultātus, kādas ir bērnu mācīšanās vajadzības, kā mācību process palīdz šīs vajadzības piepildīt;
- **mācību procesu** – kāda ir mācību procesa kvalitāte, kādas prasmes bērniem tiek attīstītas, kādu pieredzi bērni iegūst;
- **darbinieku mācīšanos un atbalsta vajadzībām** – kādas ir katra darbinieka mācīšanās vajadzības un nepieciešamais atbalsts, kāda ir katra darbinieka izaugsme, kāda ir labā prakse, kas pieejama mūsu pirmsskolā;
- **sadarbību ar vecākiem, kopienu** – kāda ir komunikācijas un sadarbības kvalitāte ar vecākiem, kā pirmsskolu redz un piedzīvo bērnu ģimenes, kādas ir vecāku vajadzības, kādas ir kopienas gaidas no pirmsskolas;
- **vadības ietekmi un organizācijas efektivitāti** – cik efektīva un atbalstoša ir pirmsskolas vadība, kā izdodas ieviest nepieciešamās pārmaiņas.

Veidojot datus balstītu lēmumu pieņemšanas sistēmas, jāatceras, ka dati paši par sevi nav "zināšanas". Lai datu ieguvei un izmantošanai būtu jēga, tā jāveic pārdomātā, mērķtiecīgā un visas ieinteresētās puses iesaistošā procesā. Datu ieguve un analīze ir laikietilpīga un sarežģīta. Tāpēc būtiski pirms datu ieguves skaidri definēt, kas tieši jānoskaidro un kādiem mērķiem datus izmantos. Tas palīdz fokusēties uz vajadzīgo informāciju un lēmumu pieņemšanu. Process, lai pieņemtu datus balstītus lēmumus un efektīvi rīkotos, sastāv no sešiem izpētes cikla soļiem.



Attēls. Datus balstītu lēmumu pieņemšanas soļi/mērķtiecīgas datu ieguves un analīzes soļi

Pirms datu ievākšanas svarīgi rast atbildes uz jautājumiem.

- Kāds ir datu ievākšanas mērķis?
- Kādus datus (saistītus ar bērnu mācīšanos rotaļnodarbībā, iesaistīšanos pasākumu plānošanā vai citus pēc vajadzības) nepieciešams ievākt pirmsskolā, lai secinātu...?
- Kāpēc tieši šādus datus nepieciešams iegūt...?
- Kādā veidā/ar kādu rīku šos datus varētu ievākt un pēc tam izmantot pirmsskolā, lai...?
- Kādi varētu būt riska momenti šo datu ievākšanā?
- Kādā veidā šos datus skaidros iesaistītajām pusēm, piemēram, bērniem, skolotājiem, vecākiem?

Visbiežāk pilnīgu ainu par bērnu mācīšanos un pirmsskolu kā organizāciju var iegūt, ja kombinē dažādu veidu datus. Kvalitatīva informācija, kura apraksta arī to, ko cilvēki jūt, domā, dara, personalizē datus, nodrošina informācijas dziļumu un detalizāciju, kas daudz labāk palīdz saprast situāciju.

Piemēri datu ieguves veidiem.

- Rotaļnodarbību, pasākumu vai ikdienas darbību novērošana ar konkrētu mērķi.
- Skolotāja darbības novērošana ar konkrētu mērķi.
- Anketas un aptaujas (bērnu, darbinieku, vecāku, vietējās kopienas).
- Intervijas vai fokusgrupas.
- Skolotāju profesionālās izaugsmes piezīmes, dienasgrāmatas.
- Bērnu attīstības kartes.
- Pirmsskolas fiziskās un emocionālās vides novērojumi, fakti.
- Skolotāju un bērnu portfolio, izstrādāti materiāli, projekti u. c.

Datu analīze un interpretācija ir saistīta ar iepriekš izvirzīto mērķi un jautājumiem. Reizēm datu ieguves procesā tiek iegūti arī neplānoti dati, kurus var izmantot, bet būtiski koncentrēties uz izvirzīto mērķi. Domājot par datu analīzi un interpretāciju, ieteicams apkopot un analizēt pēc iespējas vairāk datu, izmantojot dažādus datu ieguves veidus. Jo vairāk dimensiju mērķim vai problēmai, jo vairāk un dažādāki dati nepieciešami.

Ilgtermiņa ietekmes izpētei, ja vien iespējams, katru gadu izmanto datus no tiem pašiem avotiem. Datu interpretāciju un izmantošanu noteiks arī tas, kādi cilvēki šos datus izmantos, kuriem cilvēkiem ir svarīgi nodrošināt datu piekļuvi. Piemēram, ja tiek vākti dati par bērna prasmēm atbilstoši konkrētiem sasniedzamajiem rezultātiem, tad primāri šo datu lietotājs būs skolotājs, iespējams, kādā brīdī arī vecāki, piemēram, skolotāja sarunā ar vecākiem. Savukārt, ja tiek vākti dati par pirmsskolas emocionālo vidi, kā tajā jūtas skolotāji, bērni, pirmsskolas vadība un darbinieki, tad šos datus primāri izmantos pirmsskolas vadība, lai plānotu turpmāko rīcību.

3. Vadības komanda vada sistēmu un paradumu maiņu individu un organizācijas līmenī, lai īstenotu nepieciešamās pārmaiņas.

VĒRO

Dace Nordmane, Rīgas pirmsskolas izglītības iestādes "Viršu dārzs" metodiķe:

"Tradicionāli pirmsskolā izlaidumus veidojām kā skaistus koncertus vecākiem. Mūzikas skolotāja izplānoja programmu, bērni mācījās dziesmas, dejas, dzejoļus, skolotāji izrotāja telpu, vecāki ieradās koncertā un priecājās par labi sagatavotajiem priekšnesumiem. Vērojot bērnus un procesu, kā notiek gatavošanās bērnodarza izlaidumam, pamanījām, ka bērniem pirms izlaiduma ir milzīga slodze, viņi pavada ilgu laiku garos mēģinājumos, lai izlaiduma dienā priecētu vecākus un pirmsskolas darbiniekus ar saviem priekšnesumiem. Izlaiduma dienā bērni mēdza būt jau noguruši no garajiem mēģinājumiem, viņi vienkārši nodemonstrēja skaistu sniegumu visiem klātesošajiem, taču skolotāji uzdeva sev jautājumu, vai bērniem pašiem no tā ir kāda jēga. Protams, bērni iemācījušies dziesmas, dejas, dzejoļus, pilnveidojuši prezentēšanas prasmes, bet vai viņiem pašiem par to ir prieks un gandarījums. Daudziem no viņiem izlaiduma diena ir pēdējā diena pirmsskolā, tālāk jau skola. **Kopīgi diskutējot, skolotāji secināja**, ka varētu pamēģināt organizēt šo pasākumu citādi, pirms tam izzinot bērnu intereses. **Nemot vērā bērnu vajadzības un intereses, izvirzīja citu pasākuma sasniedzamo rezultātu:** bērni paši plāno savu dienu bērnodarzā un ar iestādes darbinieku atbalstu atbilstoši iespējām īsteno savas idejas un vēlmes, lai piedzīvotu dažādus bērnu prieku veicinošus pārsteigumus. Tā, piemēram, bērni ierosināja negulēt diendusu, ēst saldējumu vadītājas kabinetā, padarboties kopā ar iestādes

strādnieku ēkas pagrabstāvā. Šāda izlaiduma dienas organizēšana, kas vērsta uz bērnu vajadzībām un interesēm, prasīja no iestādes darbiniekiem elastību, iesaistīšanos un personīgu ieguldījumu.

Lai arī kopīgi visu plānojām un pārrunājām, skolotājiem bija šaubas par to, vai šī diena rezultātā būs kā svētki. Uztraucāmies arī par to, kā šādu maiņu uztvers vecāki, jo viņi sagaida, ka arī viņu bērns sniegs tikpat skaistu priekšnesumu kā bērni iepriekšējos gados. Taču šādi izdzīvota diena bērniem sniedza milzīgu prieku un gandarījumu. Viņi nebeidza vien stāstīt ģimenēm par piedzīvoto un izdzīvoto bērnudārzā. Organizējot šādu pasākumu, iestādes darbinieki uzdrošinājās mainīt ierastās tradīcijas un īstenot bērnu idejas. Redzot bērnu sajūsmu par piedzīvoto, skolotāji guva motivāciju arī turpmāk īstenot dažādas idejas un jauninājumus pasākumu organizēšanā gan bērniem, gan bērniem kopā ar vecākiem, gan paši sev."

IEDZIĻINIES

Pirmsskolas vadības komanda veido tādu iestādes kultūru, kurā darbinieki **uzdrošinās mēģināt ko jaunu** ikdienas darbā. Vadība atbalsta tos, kuri uzņemas iniciatīvu un riskē, paužot atzinību par to. Tas ļauj mazināt bažas un neskaidrību pārmaiņu laikā. Dažas iniciatīvas neizdosies, citas piedzīvos veiksmi. Darbinieki mācās uztvert kļūdas kā mācīšanās un izaugsmes iespējas, nevis kā neizdošanos, par kuru var saņemt sodu. "No kļūmēm iespējams gūt vērtīgu informāciju. Cilvēks, kurš tiešām domā, mācās tikpat daudz no savām kļūmēm, kā no saviem panākumiem." (Džons Džūijs (*John Dewey*))

Uz izaugsmi vērsts domāšanas veids ir visas izglītības iestādes kā mācīšanās organizācijas darba centrā. Tas ir efektīvs, ja to konsekventi ievēro visi pirmsskolas darbinieki, bērni un vecāki, ja tas ir reāls, nevis tikai deklaratīvs (piemēram, pirmsskolas vidē ir redzamas uz izaugsmi vērstas domāšanas veida atgādnēs, bet ikdienā tās netiek īstenotas), ja attieksmes maiņa tiek izcelta, svinēta, lepojas un priecājas par izaugsmi. Viegļāk ir strādāt, ja kolēģi priecājas par taviem centieniem, ja neveiksmes un izaicinājumi nav jāslēpj, bet var lūgt vadības un kolēģu padomu un atbalstu.

Piemēri domām, kas izsaka uz izaugsmi vērstu domāšanas veidu.

- "Es varu apgūt visu, ko vēlos!"
- "Es gribu sevi izaicināt!"
- "Ja viņos, tāpat nepadodos!"
- "Kad es kļūdus, es mācos!"
- Panākumus nosaka pūles un attieksme: "Tu pielīki lielas pūles!"

Domāšanas veida, kas vērsts uz izaugsmi, pretstats ir iestrēdzis domāšanas veids. Piemēri, kas raksturo to.

- "Ir lietas, ko nevaru apgūt, un viss!"
- "Man nepatīk sevi izaicināt!"
- "Ja viņos, atmetu ar roku!"
- "Kad kļūdus, esmu "neveiksminieks"!"
- Panākumus nosaka iedzimtas spējas: "Tu gan esi gudrs!"

"Gaidīt, līdz visi piekrīt pārmaiņu ieviešanai, nozīmē gaidīt mūžīgi. Katrā iestādē atradīsies pārmaiņu pretinieki. Ir bailīgie, kuri baidās no pārmaiņām. Ir vecā modeļa piekritēji, kuri guvuši labumu no vecā modeļa un necer to gūt no jaunā. Ir birokrāti, kuriem jebkuras pārmaiņas nozīmē lieku noņemšanos ar dokumentiem. Ir nostalgiski noskaņotie, kas ar asarām acīs atskatās uz aizgājušo pagātni. Ir rūdīti romantiķi, kuriem jebkura veida plānošana šķiet lāsts. Un vēl viena grupa – veltīguma sludinātāji. Veltīguma sludinātāji, bieži vien "eksperti", ir pārliecināti, ka gandrīz visas pārmaiņas ir veltas. Lai kādu jauninājumu arī piedāvātu, viņi paziņos, ka to nevarēs īstenot. Ja tas ir īstenots citur, viņi teiks, ka šeit to īstenot nevarēs. Diez vai vispār ir kāds jauninājums, ko "eksperti" sākumā nebūtu nosaukuši par nepraktisku, neiespējamu vai amorālu." (Prets, D. *Pedagoga rokasgrāmata. Izglītības programmu pilnveide*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2000.)

Lai darbinieki labprātāk piedalītos pārmaiņu ieviešanā, svarīgi izvērtēt un izvēlēties laiku pārmaiņu ierosināšanai un ieviešanai. Piemēram, mācību gada noslēgumā, kad skolotāji ir aizņēmti, izvērtējot mācību sniegumu, skolotāji var pamanīt attīstības vajadzības, tomēr tās labāk īstenot nākamā mācību gada sākumā. Svarīgi izvērtēt un izvēlēties aktuālākās pārmaiņu vajadzības, tās īstenojot soli pa solim. Pārāk daudz pārmaiņu īsā laika posmā rada stresa situācijas un līdz ar to samazina motivāciju.

Pārmaiņu laikā, sastopoties ar šaubām un grūtībām, gan vadības komandai, gan skolotājiem būtiski aktualizēt iemeslus, kādēļ viņi ir izvēlējušies šo profesiju, pārliecināties, ka šī joprojām ir viņu apzināta izvēle. Pārdomām var izmantot noteiktus jautājumus. Kāpēc savulaik izvēlējās šo profesiju/kluvu par pirmsskolas vadītāju? Kāpēc es vēl joprojām esmu šajā profesijā? Kādu es redzu savu darbu un kādu to vēlētos redzēt? Ko es varu ietekmēt savā darbā? Kāda veida profesionālais atbalsts man ir nepieciešams? Ikdienas darbs pirmsskolā ir intensīvs un prasa daudz enerģijas. Paturot prātā labo un vērtīgo, ko sniedz šī profesija, visiem kopā būs vieglāk virzīties uz kopīgiem mērķiem, veidojot savu pirmsskolu par vietu, kas ir pēc iespējas labāka un kur bērniem augt un pilnveidoties.

Vadībai ir būtiska loma pārmaiņu uzsākšanā un veiksmīgā norisē. Lai arī kādas būtu pirmsskolā nepieciešamās pārmaiņas, to īstenošanai būtiski vairāki **priekšnoteikumi** (Villa, Richard A., Thousand, Jacqueline S. *Creating an Inclusive School*, 2005):

- skaidrs vadības redzējums par pārmaiņu mērķi un jēgu – vīzijas vai mērķa trūkums rada apjukumu par to, kādēļ vispār vajag kaut ko mainīt;
- dažādu veidu resursi (cilvēku, zināšanu, materiālie un finansiālie resursi) – resursu trūkums rada neapmierinātību, jo ir gan vēlme, gan iemaņas, lai veiktu pārmaiņas, bet nevar paveikt darbu ārēju apstākļu dēļ;
- noteiktas vadības un pirmsskolas darbinieku prasmes – atbilstošu prasmju trūkums rada trauksmi, jo ir vēlme īstenot pārmaiņas, bet nespēj tās īstenot;
- detalizēts rīcības plāns pārmaiņu īstenošanai – plāna trūkuma dēļ var nonākt strupceļā, jo darbs tiek veikts, bet tas neved uz rezultātu, ir risks, ka rezultāts netiks sasniegts;
- stimuls rīkoties – stimula un atbalsta trūkums rada pretestību, jo darbinieki nejūt, ka darbs tiek novērtēts. Vadībai vērts padomāt par to, kā viņi atbalsta darbiniekus, kā izceļ to, kas labi izdevies, kā parāda to, kur vēlami uzlabojumi.

Pārmaiņu uzsākšana kaut vai vienā grupā vienā mācību gadā ir sākums, bet tikai visu skolotāju kopīgs darbs vairāku mācību gadu garumā rada iespēju panākt noturīgas izmaiņas. Tādēļ par pārmaiņu ieviešanu vērtīgi domāt gan individuālā līmenī, t. i., par katru darbinieku, gan kolektīvajā – izglītības iestādes līmenī.

Vadības komandai ir svarīgi **izvērtēt darbinieku gatavību un pieredzi** pārmaiņu īstenošanā. Darbinieki dažādi reaģēs uz pārmaiņām atkarībā no savas iepriekšējās pieredzes un personības īpašībām, no tā, cik atvērti viņi ir pārmaiņām.

- Darbiniekus, kuri ir atvērti pārmaiņām un kuriem ir liela un pozitīva pieredze pārmaiņu ieviešanā, ieteicams atbalstīt, iesaistīt un deleģēt viņiem atbildību, izmantot viņu enerģiju, lai atbalstītu un motivētu citus. Viņi būs vadības komandas lielākie atbalstītāji un ar piemēru parādīs citiem, ka pārmaiņas ir iespējamās un kā tās veikt.
- Darbiniekiem, kuri ir atvērti pārmaiņām, bet kuriem nav bijusi pieredze ar pārmaiņu ieviešanu, jāvelta visvairāk enerģijas, atbalstot un motivējot.
- Darbinieki, kuri pretojas pārmaiņām un kuriem nav bijusi pieredze ar pārmaiņu ieviešanu, iespējams, baidās no jaunā, nezināmā vai no pārmaiņām, vēlas mieru un paredzamību. Šiem darbiniekiem nepieciešams iedrošinājums un atbalsts, svarīgi redzēt un izcelt viņu agrīnos panākumus un ieguvumus.
- Darbiniekiem, kuri pretojas pārmaiņām un kuriem ir liela pieredze pārmaiņu ieviešanā, iespējams, tā ir bijusi negatīva, vai arī viņi ir noguruši no pārmaiņām. Šiem darbiniekiem ieteicams dot mazus, viegli izpildāmus uzdevumus, uzraudzīt, censties pārvarēt viņu pretestību vai arī ļaut, lai viņi vēro citus un iesaistās tad, kad tam ir gatavi. Vadības komanda izvērtē, cik lielu enerģiju veltīt pārmaiņu pretiniekiem, lai vairāk atbalsta varētu sniegt tiem darbiniekiem, kuri īsteno pārmaiņas un kuri ir tām atvērti.

Būtiski ir ļaut darbiniekiem paust esošos priekšstatus, apzinoties, ka šie uzskati ietekmē ikdienas mācību procesu un katra individuālās izvēles. To ir vērts atcerēties pārmaiņu ieviešanas kontekstā, jo cilvēki īsteno pēc būtības tikai tās pārmaiņas, kurām ticēs, kuras sakrītīs ar viņu pārliecību un vērtībām. Profesionālās pārmaiņas vieglāk uzsākt, ja darbinieki ir saņēmuši pozitīvu novērtējumu un konstruktīvu atgriezenisko saiti par paveikto, ja jūtas iesaistīti kā pārmaiņu veidotāji, ne tikai izpildītāji. Pārmaiņu ieviešanas laikā vadītāja uzdevums ir izskaidrot pārmaiņu vērtību darbiniekiem un ieguvumu organizācijai, kā arī mēģināt saprast iespējamās pārmaiņu pretestības iemeslus, bet necensties pārmaiņas uzspiest ar varu.

Lai sekmīgi veiktu savus uzdevumus pārmaiņu ieviešanā, katram vadītājam jāatrod laiks refleksijai un savas pieredzes izvērtēšanai, savas profesionālās izaugsmes mērķiem, vienlaikus rosinot un virzot darbiniekus reflektēt par savu pieredzi, mācīšanās un profesionālās pilnveides vajadzībām. Piedāvājam refleksijas jautājumus, kā iespējams jauna darba cēliena sākumā vai noslēgumā apstāties un padomāt par paveikto un nākamajiem soļiem.

- Kas veicas ļoti labi, un ko turpināšu darīt?
- Ko uzlabošu vai uzsākšu no jauna?
- Ko pārtraukšu, neturpināšu darīt?

Atbildes būs vērtīgas gan pašiem vadītājiem un vadības komandai, gan sarunām ar darbiniekiem.

Vadības komanda seko līdzīgai pārmaiņu ieviešanai, mērķtiecīgi meklē pierādījumus par to, kā pārmaiņas īstenojas bērnu un skolotāju darbībā, dalās ar saviem novērojumiem un aicina skolotājus dalīties pieredzē, lai arī citi ieraudzītu, kā notiek pārmaiņas un kādi ir rezultāti. Piemēram, reizi mēnesī skolotāji stāsta citiem, ko jaunu izmēģināja, kā tas viņiem izdevās vai neizdevās, kādas pārmaiņas novēroja bērnu mācību darbībā. Vadības komanda pavada laiku grupās, vērojot bērnu un skolotāju darbību, pēc tam aicina skolotājus uz sarunu, izceļot to, kas skolotājiem ir izdevies, piemēram: "Es redzēju, ka tev sanāca ..., būtu labi, ja tu to darītu vēl vairāk."

Pirmsskolas iestādē uzsākot inovāciju un jauninājumu ieviešanu, svarīgi izskaidrot vecākiem pirmsskolas pamatojumu, redzējumu par uzlabojumiem, inovāciju būtību, nepieciešamību, ko no tā iegūs viņu bērni, kāpēc tas ir nepieciešams utt. Būtuiski, lai vecāki pārmaiņu ieviešanas procesā ir pirmsskolas pedagogu sabiedrotie, nevis pretinieki.

Citu pirmsskolu vadītāju, pašvaldības un izglītības pārvalžu vadītāju, izglītības inspektoru un citu līderu atbalsts ir nozīmīgs iestādes attīstībā. Sadarbībā ar citām pirmsskolām un, ja iespējams, augstākās izglītības institūcijām vadības komanda var rast **papildu resursus**, lai efektīvāk sasniegtu plānoto attīstības mērķi. Piemēram, pirmsskolas var sadarboties, rīkojot kopīgas mācības, savstarpēji daloties ar labās prakses piemēriem, kopīgi plānojot speciālistu (logopēda, sporta vai mūzikas skolotāja, IKT speciālista) darba grafiku. Piemēram, lai paplašinātu bērna mācīšanās pieredzi ārpus izglītības iestādes telpām, sadarbībā ar vietējo sabiedrību pirmsskola gūst papildu resursus un iespējas bērnu mācībām: muzeju, sporta klubu, koncertu apmeklējumiem, mācībām ārā vidē, praktiskām nodarbībām kopā ar dažādu amatu meistariem.

ĪSTENO

Vadības komandā izvērtējiet savu sniegumu saistībā ar sasniedzamajiem rezultātiem vadības komandai par pārmaiņu īstenošanas vadību.

- Veido sadarbības kultūru un vada komandas darbu, lai veicinātu līdzatbildību par kopīgu mērķu sasniegšanu.
- Regulāri izvērtē pirmsskolas darbu, lai pieņemtu lēmumu par attīstības vajadzībām.
- Vada sistēmu un paradumu maiņu indivīdu un organizācijas līmenī, lai īstenotu nepieciešamās pārmaiņas.

Snieguma izvērtēšanai varat izmantot SVID analīzi (sk. 9. pielikumu "Veidne vadības komandas snieguma izvērtēšanai"), nosakot savas stiprās puses, attīstības vajadzības, iespējas un iespējamos šķēršļus (sk. 3. tabulu).

3. tabula. SVID analīzes piemērs

<p>Stiprās puses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ko mūsu vadības komanda īsteno veiksmīgi? (Kas par to liecina, kādi ir pierādījumi, piemēri?) • Kas ir mūsu katra un komandas stiprās puses, lai veicinātu izziņas un inovāciju kultūru? • Kāda ir mūsu pieredze, kas var atbalstīt visu darbinieku sadarbību un iesaisti pārmaiņu īstenošanā? 	<p>Vājās puses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kas mūsu komandai vēl neizdodas? (Kas par to liecina, kādi ir pierādījumi, piemēri?) • Kas ir mūsu katra un komandas īpašības, pieredze, kas var kavēt izziņas un inovāciju kultūras izveidošanos? • Kāda ir mūsu pieredze, kas var kavēt darbinieku sadarbību un iesaisti pārmaiņu īstenošanā?
<p>Iespējas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kāda papildu informācija, pieredze, atbalsts mums var palīdzēt nodrošināt darbinieku izziņas un inovāciju kultūru? • Ko katrs no mums un kā komanda kopā esam gatavi darīt, mainīt, lai veicinātu izziņas un inovāciju kultūru? • Kādi mums pieejamie resursi, cilvēki varētu palīdzēt veiksmīgi sadarboties un īstenot pārmaiņas? 	<p>Draudi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kādi varētu būt riski, ieviešot pārmaiņas, lai veicinātu izziņas un inovāciju kultūru? • Kādi ārējie apstākļi, notikumi, personas varētu kavēt visu darbinieku sadarbību un pārmaiņu īstenošanu?

Kad veikta SVID analīze, **formulējiet vadības komandas attīstības mērķi**, lai efektīvi īstenotu pārmaiņas.

Mērķi formulējiet tā, lai tas būtu konkrēts, reāli sasniedzams konkrētā laika posmā, novērtējams pēc konkrētiem kritērijiem. Formulējot mērķi, atbildiet uz jautājumiem.

- KO tieši vēlamies panākt?
- KĀPĒC mums tas ir svarīgi?
- VAI mērķi esošajā situācijā ir iespējams sasniegt?
- KĀ mēs zināsim, ka mērķis ir sasniegts?
- KAD mēs plānojam mērķi sasniegt?

Izplānojiet, kā sasniegsiet mērķi. Varat izmantot plāna veidni (sk. 10. pielikumu "Plāna veidne vadības komandas attīstības mērķa sasniegšanai").

- Kas jādara, lai sasniegtu mērķi?
- Kādas darbības un kādā secībā īstenošiet konkrētā laika periodā?
- Kāda būs katra komandas dalībnieka atbildība?
- Kādus resursus, stratēģijas un rīkus izmantosiet?
- Kāds atbalsts nepieciešams?
- Cik regulāri izvērtēsiet, kā sokas ar mērķa sasniegšanu, un veiksiet nepieciešamās izmaiņas plānā?

3. Kā atbalstīt skolotāju profesionālo izaugsmi?

Mēs mācāmies savstarpējā saskarsmē un sadarbībā. Mācīšanās komandā un sadarbība ir centrālie elementi pirmsskolā kā mācīšanās organizācijā, skolotāju, viņu palīgu un atbalsta personāla pedagogiskajā attīstībā. Viss pirmsskolas personāls ir iesaistīts **profesionālajā pilnveidē**, kas ir virzīta uz pirmsskolas mērķu sasniegšanu. Profesionālā pilnveide ietver iespējas katram iesaistītajam izvērtēt savu darbu un saņemt atgriezenisko saiti, tai paredz laiku un citus resursus. Pirmsskolas vadība strādā kā komanda, kas vienoti virzās uz mērķiem, spēj motivēt darbiniekus, plāno visu pirmsskolas darbinieku mācīšanos. Pirmsskolu vadītāji rāda priekšzīmi, aktīvi rosinot pārmaiņas un paši mācoties, atbalstot citus, tostarp bērnus. Pirmsskolas darbinieki aktīvi izzina iespējas pilnveidot savu profesionālo darbību.

Skolotāji ikdienā sadarbojas, lai katrs bērns pirmsskolā iegūtu līdzvērtīgu mācību pieredzi jebkurā grupā, pie jebkura skolotāja:

- kopīgi plāno mācību saturu, domājot par mācību satura attīstību pa vecumposmiem, integrējot caurviju prasmju attīstību un vērtībās balstītu ieradumu veidošanos mācību procesā;
- īsteno bērna vecumam un mācīšanās vajadzībām atbilstošu mācību procesu;
- seko katra bērna progresam īstermiņā un ilgtermiņā.

Vadības komanda seko līdzi katra skolotāja veikumam, novērtē sniegumu un atbalsta profesionālo izaugsmi, lai visā pirmsskolā bērniem būtu labākā mācību pieredze.

Sasniedzamie rezultāti vadības komandai par atbalstu katra skolotāja profesionālajai izaugsmei

1. Atbalsta un veido mācīšanās kultūru pirmsskolā, lai notiktu nepārtraukta individuālā un kolektīvā profesionālā izaugsme.
2. Veido vienotu izpratni par to, kas ir labs mācību process, lai visā pirmsskolā bērniem būtu līdzvērtīga mācību pieredze.
3. Identificē skolotāju profesionālās mācīšanās vajadzības, lai izvirzītu profesionālās pilnveides mērķi un sniegtu atbalstu tā sasniegšanā.
4. Īsteno efektīvus mācīšanās un profesionālās pilnveides veidus, lai atbalstītu skolotāju profesionālo izaugsmi.

1. Vadības komanda atbalsta un veido mācīšanās kultūru pirmsskolā, lai notiktu nepārtraukta individuālā un kolektīvā profesionālā izaugsme.

VĒRO

Inese Jumīte, Jelgavas novada pašvaldības Ānes pirmsskolas izglītības iestādes "Saulīte" vadītāja:

"Manuprāt, gan personiskās, gan profesionālās dzīves pamatā ir pozitīvas vispārcilvēciskās vērtības. Jau no pirmās darba dienas iestādē īpaši veltu laiku un ieguldu darbu, lai radītu un uzturētu tādu vidi, kurā ikviens var justies droši, nebaidīties rīkoties, uzdrošināties mācīties un mainīties. Ar ikvienu kolēģi iestādē uzturu pozitīvas, koleģiālas uzticēšanās attiecības, jo uzskatu, ka no attiecību kvalitātes ir atkarīga iestādes vadības efektivitāte. Pēc 12 gadu darba izglītības iestādē man joprojām ir pārliecība, ka veiksmīga darba un izcilu rezultātu pamatā ir pozitīva attieksme.

Mācību gada sākumā mēs visi kopā strādājam un vienojamies, ka **uzticēšanās, cieņa un sadarbība** būs tās pamatvērtības, kuras iedzīvināsim iestādes ikdienā. Lai to īstenotu, katram darbiniekam, protams, jāveic savu personisko vērtību analīzi, ikdienā rūpīgi jāpiedomā pie īpašībām, kuras svarīgi stiprināt un attīstīt. Būtisks solis šajā procesā ir neaizmirst, ka izvēlētais vērtības ikdienā mūsu uzvedībā vēro bērni. Ikvienam iestādes darbiniekam ir jāklūst par paraugu bērnu, kolēģu un vecāku acīs. Manuprāt, iestādes vide, kas balstīta vērtībās, veidosies tikai tad, ja pats vadītājs būs pilnīgi pārliecināts un *degs* par to, ka tas ir kaut kas ļoti labs, tikai tad tas visiem kļūs ļoti svarīgi.

Ar vadītājas vietnieci izglītības jomā, iesaistot citus darbiniekus, apspriežam un risinām jautājumus par to, kā rūpēsimies par savu un darbinieku garīgo veselību, kā sniegsim cits citam atbalstu, kā radīsim mierpilnos atpūtas brīžus. Bieži radām situācijas, meklējam netradicionālus risinājumus, lai pieaugušajiem būtu iespēja piedzīvot nebijušas emocijas, sajūtas.

Vienmēr vajag kādu cilvēku vai grupu, kas iesāk un vada pārmaiņas, lai visi virzītos uz kopīgu mērķi. Ar lielu degsmi un mīlestību to esam darījušas kopā ar vadītājas vietnieci izglītības jomā. Tas ir vainagojies ar rezultātu – šajā pārmaiņu laikā iestādes darbiniekos neredzam izteiktu pretestību, sagurumu, padošanos, jo visi ikdienā jūtam atbalstu, izpalīdzam cits citam, neviens nejūtas apdraudēts. Katrs darām savu darbu, esam vienojušies par robežām, atbildībām, līdz ar to visi strādājam uz ticības, sadarbības un cieņpilnas attieksmes vidē. Dabiski, ka pārmaiņu laikā kolēģi vairāk nekā jebkad iepriekš vērsas pēc atbalsta pie manis – vadītājas –, gaida manas atbildes uz jautājumiem, mazliet pasīvāk iesaistās, lai kopīgi pieņemtu lēmumus un meklētu attīstības virzienu. Pārbaugot darba kvalitāti, atzīstu, ka pašdisciplīna un atbildības sajūta darbiniekiem ir pienācīga.

Es uzticos darbiniekiem, visiem ir skaidri darba uzdevumi, esam vienojušies par darba rezultātu atspoguļojumu. Jaunajiem pedagogiem tiek nodrošināts mentora atbalsts, iestādē ir pieejamas konsultācijas pie mācīšanās konsultanta – eksperta –, tāpat arī psihologs vada vingrinājumus, lai mazinātu ikdienas stresa līmeni, ikvienam tiek sniegti padomi un ieteikumi, ja tādi ir nepieciešami. Vadības komanda rīkojas tā, lai darbinieki justos droši un saliedēti, aicina saglabāt mieru un līdzsvaru stresa situācijās un vērsties pēc palīdzības pie atbalstošiem kolēģiem; rada pārlicību, ka jebkurā brīdī ar sev svarīgu jautājumu var vērsties pie tiešā vadītāja, ka aizķeršanās, nebūšanu, problēmu, neapmierinātības gadījumā jāinformē vadības komanda, lai gūtu atbalstu un meklētu risinājumu. Vadības komanda rosina darbiniekus piedalīties kopīgās aktivitātēs – attālināti un klātienē –, piemēram, dziedēt sīpollokus un dalīties ar fotogrāfijām vai kopā celt sniegavīru.”

IEDZIĻINIES

Vadības komandai ir izšķiroša loma, lai **izveidotu un uzturētu mācīšanās kultūru** savā iestādē. Vadītāji veido tādu pirmsskolas kultūru, kas veicina mācīšanos, stiprina uzticēšanos un cieņpilnas savstarpējās attiecības. Vadības komanda apzinās, ka pašu emocijas, uzskati un vērtības ietekmē attiecības ar citiem cilvēkiem. Viņi veiksmīgi sazinās, saprotas, veido pozitīvas attiecības, mērķtiecīgi strādā neviendabīgās grupās, vienojas strīdīgos jautājumos un saskaņo rīcību, iecietīgi un ar cieņu izturas pret atšķirīgiem uzskatiem, cilvēku daudzveidību uzskata par vērtību. Tas nozīmē, ka vadības komanda vispirms pilnā mērā attiecina mācīšanās kultūras aspektus pašī uz sevi: godīgi novērtē ne tikai organizācijas, bet arī pašu mācīšanos, stiprina savas spējas atzīt kļūdas un zināšanu nepilnību, mainīt savus ieradumus, esošos domāšanas un rīcības modeļus.

Katra skolotāja individuālā profesionālā pilnveide nav pašmērķis. Pirmsskolā svarīgi virzīt visu darbinieku mācīšanos tā, lai no tās iegūtu bērni, pilnveidotos viņu mācību pieredze pirmsskolā. Visa kolektīva mācīšanos plāno un īsteno, lai iesaistītu komandas dalībniekus kopīgā domāšanā un darbībā. Komandas mācīšanās ir gan mācīšanās vienam no otra, gan kolektīva mācīšanās, prasmju pilnveidošana un izpratnes veidošana. Darbinieki izsaka idejas un kopīgi lemj par nepieciešamo mācību saturu. Mācīšanās organizācijā darbinieki mācās strādāt un mācīties kopīgi – gan klātienē, gan attālināti. Kolēģu sadarbība kļūst par nozīmīgu skolotāju un vadības profesionalitātes sastāvdaļu. Kolēģi jūtas brīvi, nebaidoties atzīt savas grūtības, meklēt un saņemt padomu cieņpilnā veidā.

Pirmsskolās, kurās ir izveidota mācīšanās kopiena, skolotāji dalās savās atklāsmēs par mācīšanu un mācīšanos ar kolēģiem, regulāri tiekas, lai apspriestu problēmas, to risinājumus, bērnu mācīšanās veicināšanu un pedagogisko praksi. Pirmsskola veicina sadarbību un savstarpējo dialogu, piemēram, regulāras darbinieku sanāksmes, mentora atbalsts jaunajiem kolēģiem, radošās pēcpusdienas un citi pasākumi, mācīšanās grupas; mācību procesa vērošana un analīze, skolotāju sadarbības grupas mācību satura plānošana, bērnu snieguma dinamikas analīzes grupas, konkrētu problēmu risināšanas grupas (caurviju prasmju ieviešanai).

Domājot par kolektīva profesionālo izaugsmi, vadības komanda plāno laiku ne tikai visa kolektīva kopīgai refleksijai, bet arī katra skolotāja individuālai refleksijai. Gan skolotāji, gan vadības komanda reflektē par savu mācīšanos un izaugsmi nepārtautkti, lai spriestu par savas mācīšanās efektivitāti, atbilstību izvirzītajam mērķim un, ja nepieciešams, kaut ko mainītu savā profesionālās izaugsmes plānā. Visa pirmsskolas kolektīva refleksiju plāno atbilstoši izvirzītajam attīstības mērķim. Ierasta prakse ir refleksija par paveikto mācību gada beigās. Vadības komanda mērķtiecīgi izvēlas jautājumus šādai refleksijai un jau laikus, piemēram, mācību gada sākumā, iepazīstina darbiniekus ar izvēlētajiem jautājumiem, lai viņi zinātu, uz kādiem prakses aspektiem būs jāatskatās.

Jautājumu piemēri.

- Ko jaunu šogad darbā izmēģināji, un kā tas izdevās? Izvēloties šādu jautājumu, vadības komanda parāda, ka sagaida, lai darbinieki savā praksē izmēģina kaut ko jaunu, nevis tikai dara to, ko darījuši gadu gadiem.
- Kurā šī mācību gada brīdī tu visvairāk priecājies un lepojies par paveikto? Jautājums liek novērtēt savus sasniegumus, izdošanos un atgādina, ka katrā mācību gadā noteikti ir ar ko lepoties.

- Kā tava darbība pozitīvi ietekmēja pirmsskolas mācīšanās un sadarbības kultūru? Jautājums parāda, ka no katra tiek sagaidīts, lai pozitīvi iesaistītos pirmsskolas kultūras veidošanā.
- Kura situācija šajā mācību gadā sagādāja vislielāko izaicinājumu? Ar šādu jautājumu vadības komanda parāda darbiniekiem, ka viņi saprot, ka darbā ir dažādi izaicinājumi, grūtības.
- Kuri cilvēki tev palīdzēja pārvarēt grūtības? Jautājums liek saprast, ka jāmeklē atbalsts izveidotajās sistēmās un starp kolēģiem, pašam jārisina grūtības, nevis jāgaida, ka vadības komanda to atrisinās.
- Ja tu varētu pagriezt laiku atpakaļ, ko tu darītu citādi? Jautājums parāda, ka mums visiem ir iespēja pilnveidot savu praksi, mēs visi kļūdāmies, apzināmies savas kļūdas vai neveiksmes un domājam, kā tās izmantot kā mācīšanās iespējas.
- Ko no šī mācību gada tu vēlies atcerēties, lai izmantotu/turpinātu pilnveidot nākamajā mācību gadā? Jautājums parāda, ka tāpat kā bērni, arī pieaugušie pilnveido esošās prasmes, paplašina zināšanas un padziļina izpratni.

2. Vadības komanda veido vienotu izpratni par to, kas ir labs mācību process, lai visā pirmsskolā bērniem būtu līdzvērtīga mācību pieredze.

VĒRO

Dina Gaide, Rīgas pirmsskolas izglītības iestādes “Viršu dārzs” vadītāja:

“Analizējot pedagogu aptaujas rezultātus EDURIO platformā, konstatējām, ka ir pedagogi, kuri nezina, kā strādā viņu kolēģi, kādas ir kolēģu pedagoģiskās veiksmes un stiprās puses, kā skolotājs virza bērnu mācīšanos. Uzsākot jauno mācību gadu, pieņemām lēmumu – katram skolotājam ielānot un uzaicināt kolēģus vērot rotaļnodarbību izvēlētajā tematā un laikā, norādot, ko konkrēti citi pedagogi varēs vērot. Tā kā iestādei bija pievienojušies jauni pedagogi, kuriem ir neliela pieredze darbā ar bērnu apakšgrupām interešu centros, tad skolotāja, kurai ir šāda pieredze un izpratne, aicināja kolēģus pie sevis uz rotaļnodarbības vērošanu, kas tiek organizēta pa apakšgrupām interešu centros. Skolotāja piedāvāja kolēģēm vērot, kā bērni konstruē savu izpratni patstāvīgi un padziļināti, balstoties uz mācīšanās iedziļinoties elementiem un darbojoties nelielās apakšgrupās. Pēc vērotā pedagogiem bija daudz jautājumu, veidojās dzīva diskusija par redzēto un pozitīvo pieredzi, ko gūst bērni, šādi mācoties, par riskiem, ar ko sākt, lai šādi varētu organizēt darbu u. tml. Savstarpēju mācīšanos un atgriezenisko saiti balstījām uz 3P principu: paslavē, pajautā, piedāvā. Šīm sarunām ir būtiska nozīme, jo ieguvēji ir gan skolotāji, kuri vēroja rotaļnodarbību, gan skolotāji, kuri dalījās ar savu pieredzi un zināšanām.”

IEDZIĻINIES

Vadības komanda pilnveido savu izpratni par to, kāda ir bērnam atbilstoša mācību pieredze, kā tā izskatās dzīvē pirmsskolā, lai to mērķtiecīgi īstenotu kopā ar pirmsskolas komandu. Vadības komanda rūpējas, lai līdzvērtīga izpratne būtu visiem bērna dzīvē iesaistītajiem pieaugušajiem. Vadības komanda gan skaidro, ko sagaida no skolotājiem, lai bērniem tiktu nodrošināta pilnvērtīga mācīšanās pieredze, gan izceļ labās prakses piemērus savā pirmsskolā – padara redzamu visiem skolotājiem praksi, uz kādu tiecamies.

Vadības komanda rūpējas, lai visā pirmsskolā bērni mācītos iedziļinoties. Bērnam nepieciešams laiks, lai novērotu, izzinātu, pats izpētītu un domātu, nevis saņemtu gatavas atbildes un paraugus. Plānojot mācību gadu, vadības komanda seko līdzi, lai izziņas temati būtu atbilstoši bērnu interesēm un tiem atvēlētu vismaz mēnesi laika, nesadrumstalojot mācības apakštematos. Vadības komanda, īpaši metodiskās, palīdz skolotājiem plānot mācības, bet to, kā mācīšanās iedziļinoties tiek īstenota, novēro skolotāja un bērnu darbībās.

- **Skolotājs plāno bērnam sasniedzamos rezultātus atbilstoši viņa mācību vajadzībām.** Skolotājs vispirms noskaidro bērnu mācīšanās vajadzības, lai plānotu mācības individuāliem bērniem vai bērnu grupām/visiem bērniem ar līdzīgām vajadzībām. Vadības komanda novēro, cik lielā mērā skolotājs vada mācības frontāli visai grupai, atsevišķām grupām vai individuāliem bērniem, kā atšķiras mācību darbības bērnu grupām. Piemēram, ja visiem bērniem noteiktā laika periodā jāizpilda vienādi uzdevumi katrā skolotāja iekārtotajā telpas vietā/centrā, tas nozīmē, ka mācības netiek diferencētas. Ja bērns, patstāvīgi vai skolotāja mudināts, iesaistās no citiem bērniem atšķirīgās mācību darbībās (būvē ar klučiem, veido savu grāmatu, glezno, spēlē galda spēles), velta tām tik ilgu laiku, cik nepieciešams, bet citās mācību darbībās neiesaistās, vadības komanda var secināt, ka mācības tiek diferencētas atbilstoši bērna vajadzībām.

- **Bērni mācās jēgpilnās mācību darbībās ar personiskās pieredzes palīdzību.** Skolotājs rada iespējas bērnam pašam attīstīt un vingrināt prasmes, konstruēt zināšanas, veidot izpratni, iesaista bērnus mācību darbību plānošanā. Vadības komanda novēro, cik lielā mērā bērni iesaistās pašu izvēlēta un skolotāja mērķtiecīgi organizētā un netieši vadītā rotaļdarbībā, kā atšķiras mācību darbības individuāliem bērniem un bērnu grupām. Vadības komanda novēro, vai bērnu darbības ir mērķtiecīgi virzītas sasniedzamā rezultāta sasniegšanai, mācību materiāli atbilstoši mācību aktualitātēm ir bērnam pieejami, mācīšanās ir bērnam interesanta un virza attīstību. Bērnu pašu izvēlēta rotaļdarbībā var novērot, vai bērns patstāvīgi izmanto apgūtās prasmes un zināšanas.
- **Skolotājs sniedz bērnam cieņpilnu, efektīvu, izmantojamu atgriezenisko saiti,** lai bērns varētu uzlabot savu sniegumu. Vadības komanda novēro, kā skolotājs ar bērnu runā par paveikto, vai pasaka, kas konkrēti ir izdevies, un vai jautājot, sarunājoties virza uz pilnveidi.
- **Skolotājs veicina bērnu domāšanu par mācīšanos.** Vadības komanda novēro, vai skolotājs iesaista bērnus darba kvalitātes kritēriju izveidošanā, cik lielā mērā iesaista bērnus refleksijā par paveikto, rosina bērnus domāt par to, kas viņiem palīdz mācīties.

Vadības komanda kopā ar skolotājiem var vienoties par pazīmēm, kā atpazīt labu mācību procesu – kā izskatās mācību vide, kā šo procesu var ieraudzīt bērna darbībās un kā skolotāja darbībās, plānojot, vērtējot un īstenojot mācības. Vadības komanda var izmantot piemērus (sk. 12. pielikumu “Kvalitatīva mācību procesa pazīmju piemēri”) idejām un ierosmei, bet svarīgi atcerēties, ka labāks rezultāts būs tad, ja skolotāji paši izveidos pazīmju sarakstu, nevis vadības komanda iedos gatavu sarakstu, kuram jāseko.

Vadības komanda seko līdzi, lai tikpat liela vērība kā izpratībai mācību jomās būtu pievērsta arī vērtību, tikumu, ieradumu un caurviju prasmju attīstībai. Piemēru (sk. 13. pielikumu “Vērtības, ieradumi un tikumi mācību saturā”) var izmantot kā atgādni, rūpējoties par mērķtiecīgu un pakāpenisku mācību satura apguvi.

Caurviju prasmju attīstīšana un vērtībās balstītu ieradumu veidošana ir visu bērna dzīvē iesaistīto pieaugušo atbildība. Tās caurauž visu mācību saturu, kā arī izpaužas mācību pieejā un attiecībās ar bērniem, viņu ģimenēm, izglītības iestādes iekšējā kultūrā un plašākā kopienā. Vērtības ir tās, kas palīdz saprast būtiskāko, galveno, dod jēgu mācībām, motivē katru ieguldīt pūles, lai mēs pilnveidotos. Lai palīdzētu bērnam veidot vērtību izpratni, svarīgi, ka bērni tās piedzīvo savās darbībās, pakāpeniski veidojot izpratni par to, kāpēc šīs darbības ir nepieciešamas un vērtīgas. Ikdienas darbībās bērns pakāpeniski attīsta ieradumus, kas balstīti vērtībās (piemēram, ieradums saudzēt dabu un taupīt dabas resursus), un tikumus (piemēram, mērenība, atbildība), tādējādi izprotot, piemēram, dabu kā vērtību. Bērnam ir svarīga sajūta, ka visiem viņa dzīvē iesaistītajiem pieaugušajiem ir vienota izpratne un konsekventas prasības, tādēļ ne tikai skolotājiem, bet arī pirmsskolas vadības komandai ir svarīgi sarunāties ar bērniem un viņu ģimenēm par vērtībām, lai radītu vienotu izpratni un prasības.

Pirmsskolas vadības komanda kopā ar skolotājiem izvērtē bērnu caurviju prasmju attīstību, lai noskaidrotu, kuras caurviju prasmes bērni regulāri attīsta un patstāvīgi izmanto, kuru caurviju prasmju attīstībai nepieciešams pievērst papildu uzmanību katrā grupā un visā pirmsskolā kopumā.

- Skolotājs izvērtē katra bērna caurviju prasmes savā grupā, iesaistot izvērtēšanā citus skolotājus un atbalsta personālu. Skolotājs plāno, kā atbalstīt individuālu bērnu vai bērnus ar līdzīgu caurviju prasmju attīstības vajadzībām. Salīdzinot iegūtos datus, skolotājs secina, kuras caurviju prasmes grupā kopumā ir labi attīstītas un kuru attīstībai būtu nepieciešams pievērst papildu uzmanību. Skolotājs plāno, kā atbalstīt visas grupas bērnu caurviju prasmes.
- Vadības komanda rosina katru skolotāju izvērtēt savu praksi, bērnu caurviju prasmju attīstības atbalstīšanā, nosakot savas stiprās puses un attīstības vajadzības. Refleksijai var izmantot kritēriju lapas, kas paredzētas skolotāja darbības izvērtēšanai (sk. metodisko līdzekli pirmsskolas skolotājam “Caurviju prasmes pirmsskolā”).
- Vadības komanda izvērtē no grupām iegūtos datus, lai noskaidrotu atsevišķu grupu un visas pirmsskolas sasniegumus un attīstības vajadzības. Vadības komanda kopā ar visas pirmsskolas kolektīvu plāno, kuras caurviju prasmes un kādā veidā atbalstīt pirmsskolā (izvirza konkrētu sasniedzamo rezultātu, plāno darbības, informē un iesaista vecākus, reflektē par sasniegto un, ja nepieciešams, koriģē plānu).

Strādājot kopā – plānojot, īstenojot un izvērtējot bērnu mācības –, veido vienotu izpratni par labu mācību procesu. Pirmsskolas vadība rada iespējas, lai skolotāji sadarbotos ikdienā, plānojot mācību saturu, domājot par mācību satura attīstību mācību jomās pa vecumposmiem, integrējot caurviju prasmju attīstību un vērtībās balstītu ieradumu veidošanos mācību procesā; lai pastāvīgi sekotu līdzi bērnu progresam īstermiņā un ilgtermiņā; lai nodrošinātu labākas mācīšanās iespējas bērniem un uzlabotu viņu sniegumu. Ikdienā regulāru sadarbību iespējams īstenot, ja vadības komanda kopā ar skolotājiem

izveido sadarbības grafiku, kurā atbilstoši izglītības iestādes iespējām paredz laiku vienas grupas skolotāju sadarbībai un visu pedagogu sadarbībai. Piemēram, organizē āra dežūras, iesaistot citus pedagogus un metodiķi, lai vienas grupas skolotāji varētu plānot darbu. Tādā veidā vienas vai divu nedēļu laikā katras grupas skolotājiem ir bijis plānošanas laiks. Sadarbībā ar pirmsskolas dibinātāju meklē iespējas, kā organizēt kopīgas tikšanās visiem pedagogiem (piemēram, piesaistot interešu izglītības iestādes un pedagogus). Lai turpinātu sadarbību ārpus tikšanās reizēm, izmanto koplietošanas dokumentus un elektronisko saziņu.

3. Vadības komanda identificē skolotāju profesionālās mācīšanās vajadzības, lai izvirzītu profesionālās pilnveides mērķi un sniegtu atbalstu tā sasniegšanā.

VĒRO

Dina Gaide, Rīgas pirmsskolas izglītības iestādes “Viršu dārzs” vadītāja:

“Mācību gada beigās saņēmu darbinieku pašvērtējumu pēc SVID metodes, kurā darbinieki izvērtēja šajā mācību gadā personīgi paveikto, viņuprāt, stiprās un vājās puses, iespējas un draudus, kurus saskatīja, veicot savus amata pienākumus. Liels bija mans izbrīns, kad konstatēju vairāku darbinieku SVID analīzes izvērtējumā nepietiekamu sava ieguldītā darba novērtējumu no vadības puses, kā arī tika norādīta vēlme biežāk saņemt atgriezenisko saiti par paveikto. Līdz šīs SVID analīzes datu apstrādes brīdim biju pārliecināta, ka novērtēju savus darbiniekus, bieži izsakot mutvārdu atzinību par paveikto, rakstot “Pateicības rakstus”, taču dati liecināja par ko citu. Kopā ar vadības komandu analizējām, kāpēc veidojas šāda pretruna, un secinājām, ka pārsvarā atzinība tiek vieniem un tiem pašiem pedagogiem, protams, pelnīti, taču nepelnīti novārtā palikuši saimnieciskie darbinieki un skolotāji, kuru snieguma līmenis uz to brīdi ir nedaudz zemāks, taču ievērojami audzis, salīdzinot ar brīdi, kad skolotājs uzsāka darbu mūsu iestādē. Vadības komanda pieņēma lēmumu izstrādāt iestādē visiem saprotamu un pieņemamu atzinības izteikšanas sistēmu, arī naudas balvas piešķiršanas kārtību (kad, par ko, kāda veida atzinību darbiniekam ir iespēja saņemt, kas to var ierosināt, kādiem kritērijiem jāatbilst utt.), kas motivētu darbiniekus (arī saimnieciskos) personīgi izaugsmei un iestādes mērķu sasniegšanai. Šādas sistēmas izstrādē aicinājām iesaistīties visus darbiniekus, kas varēja piedāvāt savus kritērijus, papildināt, labot esošos, tādējādi kļūstot līdzatbildīgi par pieņemto lēmumu. Turklāt vadības komandā sapratām, ka jāmācās pašām un jāmāca darbinieki izteikt efektīvu un cieņpilnu atgriezenisko saiti gan bērniem par sniegumu, gan arī darbiniekiem, un tas jā dara jo ātrāk, jo labāk. Iestādē tika sakārtota un izskaidrota darbiniekiem viņu novērtēšanas sistēma (iekšējie noteikumi, kritēriji), kā arī komanda mācījās un iedzīvināja praksē cieņpilnu atgriezeniskās saites sniegšanu gan bērniem, gan darbiniekiem.

Individuālā sarunā kāda no pirmsskolas skolotājām atzina, ka viņai jāmācās bērniem neteikt priekšā, bet sagaidīt atbildi uz uzdoto jautājumu no bērna, kā arī nedarīt bērnu vietā to, ko bērns var izdarīt pats, būt pacietīgai. Ikdienā, vērojot skolotāja darbību un sniedzot atgriezenisko saiti, vadība izmanto vienu no atgriezeniskās saites sniegšanas stratēģijām, kuru izglītības iestādē pazīst kā PPP (paslavē, pajautā, piedāvā). Vadība **paslavēja** skolotāju par konkrētām situācijām, kurās viņai izdevās sagaidīt bērnu atbildes, būt pacietīgai, nedarīt bērnu vietā. Sarunā vadība **pajautāja** skolotājas viedokli, kā viņa domā, kāds atbalsts viņai būtu nepieciešams, lai viņa veiksmīgi varētu veidot ieradumu sagaidīt bērnu atbildes, kā arī īstenot pieņemtos grupas noteikumus: grupā saimnieko bērni, paši paņem, paši noliek, paši sakārto. Izrunājot skolotājas redzējumu, vadība **piedāvāja** iespēju izvēlēties atgādnes, tāpat kā tās izmanto bērniem: skolotājai pretī uz sienas uzraksts vai simbols, kas atgādina, ka skolotāja sagaida atbildi, skolotāja dod iespēju bērniem un bērni dara paši.”

IEDZIĻINIES

Lai plānotu visu skolotāju mērķtiecīgu profesionālo pilnveidi, **vadības komanda un katrs skolotājs vispirms izvērtē skolotāja profesionālo darbību**. Šos vērtējumus pamato ar datiem un pierādījumiem, piemēram, vecāku aptauju rezultātiem, bērnu snieguma analīzi, mērķtiecīgiem mācību vērojumiem, darbinieku iesaisti pirmsskolas dzīvē, iniciatīvu, sadarbību ar kolēģiem. Vadības komanda kopā ar skolotāju pārrunā skolotāja stiprās puses un profesionālās pilnveides vajadzības, vienojas par tā brīža aktuālākajām mācību vajadzībām, izvirza konkrētu un sasniedzamu profesionālās pilnveides mērķi un plāno, kā to īstenot. Piemēram, “Skolotājs *runājošo* sienu veido kopā ar bērniem, lai tā kļūst par daļu no mācību procesa,” nevis “Skolotājs uzlabo *runājošo* sienu grupā”. Skolotāja profesionālās attīstības mērķus formulē pēc tiem pašiem principiem kā izglītības iestādes mērķus. Ja skolotājiem ir aktīva loma savas profesionālās pilnveides plānošanā un veidošanā, vadība var sagaidīt, ka pirmsskolas mērķu, pilnveidotās pieejas un stratēģiju īstenošana mācību procesā kopā ar bērniem būs kā godīgs kopīgo mācību novērtējums.

Ikvienam skolotājam nepieciešama **individuālā metodiskā palīdzība konkrētā situācijā**: mācību vides (fiziskās un sociāli emocionālās) veidošanā, mācību plānošanā, mācību materiālu izvēlē, mācību darba organizēšanā un vadīšanā, vērtēšanas plānošanā un dokumentēšanā. Viens no būtiskiem vadības komandas uzdevumiem ir vadīt, virzīt, atbalstīt un nodrošināt darbinieku profesionālo izaugsmi, piedāvājot idejas un iespējas pašrefleksijai, pašvirzītai profesionālajai izaugsmei. Vadības komanda vienojas, kurš un kādā veidā atbalstīs katru skolotāju, ņemot vērā vadības komandas dalībnieku profesionālās intereses un stiprās puses, plāno laiku skolotāju darbības vērošanai un individuālām sarunām pirms vērojuma un pēc tā. Vadības komanda plāno laiku arī sarunām, kuras rodas spontāni, kad tas ir nepieciešams.

Lai izvērtētu skolotāja darbību, vadības komanda un skolotājs var izmantot darbību aprakstu (sk. 14. pielikumu "Skolotāja, kurš vada mācīšanos, darbību apraksts"). Tas ir vispārējs **snieguma apraksts skolotājam**, kurš vada mācīšanos jebkurā izglītības pakāpē no pirmsskolas līdz vidusskolai. Snieguma apraksts ietver piecus visbūtiskākos aspektus skolotāja darbībā: kā skolotājs virza un iedvesmo bērnus izaugsmei; kā veido emocionāli un fiziski drošu, attīstošu, iekļaujošu vidi; cik zinošs un prasmīgs ir sava mācību priekšmeta saturā un metožu izvēlē; kā mērķtiecīgi plāno mācības un tās īsteno; kā pilnveido savu pedagoģisko praksi un sadarbojas ar kolēģiem. Katrs skolotājs šo snieguma aprakstu attiecina uz atbilstošo bērnu vai skolēnu vecuma grupu. Piemēram, pirmsskolas skolotājam svarīgi būt zinošam un prasmīgam visās mācību jomās, arī fiziskās kultūras un veselības, kultūras izpratnes un pašizpaušmes mākslas jomā, kas ietver mūzikas un sporta nodarbības; svarīgi pārzināt ne tikai tā vecumposma īpatnības, kurš pārstāvēts grupā un ar kuru strādā, bet arī jaunāku un vecāku bērnu attīstību.

Vadības komanda kopā ar skolotājiem veido **mācību vērošanas pieeju pirmsskolā**, lai visiem būtu skaidrība par mācību vērošanu kā procesu, vērošanas mērķiem, izmantotajiem kritērijiem un atgriezeniskās saites sniegšanas un saņemšanas pieredzi un kvalitāti. Uzsākot īstenot jaunu mācību vērošanas praksi, būtiski apzināties esošo vērošanas pieredzi – gan pozitīvo, gan negatīvo –, lai vienotos, kādu vērošanas praksi īstenot turpmākajā darbā, domājot par mācību vērošanu un sarunām pēc vērošanas kā efektīvu un nozīmīgu praksē balstītu skolotāju profesionālās izaugsmes un mācīšanās iespēju.

Lai izvērtētu skolotāju profesionālās mācīšanās vajadzības, viens no precīzākajiem un efektīvākajiem informācijas iegūšanas veidiem ir mērķtiecīgi **vērot, kā skolotājs vada bērnu mācīšanos** (sk. 15. pielikumu "Veidne mācību procesa novērojumam"). Tādā veidā iespējams identificēt, kādas zināšanas vai prasmes nepieciešamas katram skolotājam. Veicot skolotāju darbības novērojumus, pieraksta, ko no skolotāju snieguma apraksta skolotājs ikdienā mērķtiecīgi dara, kur vajadzīgi uzlabojumi, kur nepieciešamas mācības.

Vadības komanda var veikt **vispārīgu** vērojumu, lai noskaidrotu skolotāja stiprās puses un attīstības vajadzības, vai arī veikt vērojumu ar konkrētu mērķi, piemēram, novērot, kā skolotājs modelē savā darbībā to, ko vēlas, lai bērni darītu vai iemācītos, kā rada iespējas bērniem pašiem mācīties vai kā mērķtiecīgi piedāvā jauno saturu (sk. 16. pielikumu "Veidne skolotāja darbību, lai sasniegtu bērnam plānoto sasniedzamo rezultātu, novērojumam"). **Skolotājs var aicināt** vadības komandu veikt vērojumu, lai saņemtu konkrētu atgriezenisko saiti un uzlabotu savu sniegumu. Vērojot mācības, var iegūt daudzveidīgu un liela apjoma informāciju gan par skolotāja pedagoģisko praksi, gan bērnu attīstību un mācīšanos. Lai vērošanas dati būtu ticami un pati vērošanas prakse palīdzētu ieviest uzlabojumus un veicinātu izaugsmi, būtiski, ka pirms vērošanas skaidri definē vērošanas mērķi. Vērošanas mērķis nosaka arī to, kurš no vadības komandas vēros, kā dokumentēs novēroto un par ko sniegs atgriezenisko saiti.

Lai mācību vērošana kļūtu par katra skolotāja profesionālās pilnveides iespēju mācīties no savas un citu pieredzes, vadības komanda īsteno vairākas secīgas darbības:

- 1) gatavošanās vērošanai: kopīgi ar skolotāju formulē vērojuma mērķi, izvēlas, kā dokumentēs novēroto, piemēram, izmantos vērošanas veidnes, pierakstīs, fotografēs vai filmēs bērnu vai skolotāja darbības;
- 2) vērošana: novēro un pieraksta vērojumus (gan skolotāja, gan bērnu darbības, teikto), ko var redzēt, dzirdēt, kas notiek; jautājumus, kas rodas no redzētā, dzirdētā;
- 3) novērojumu analīze: vērotājs analizē savus pierakstus, domā par komentāriem un jautājumiem skolotājam, izlemj par šobrīd svarīgāko skolotāja darbības pilnveidē;
- 4) sarunas plāns: vērotājs izvēlas, kā uzsāks sarunu un kā to virzīs;
- 5) saruna ar skolotāju: vērotājs kopā ar skolotāju analizē novēroto atbilstoši mērķim; izdara secinājumus un izvirza attīstības mērķi; plāno tuvākās attīstības soļus.

Ieteikumi sarunai pēc vērojuma

- Analizējiet vērotās mācības (nodarbību, darbošanos, dienas daļu) hronoloģiskā secībā, ja veikts vispārīgs novērojums. Ja vērojums veikts ar konkrētu mērķi, runājiet par to, kas attiecas uz šo mērķi.
- Izmantojiet vērojumu pierakstus (ko var redzēt, dzirdēt, izteikumu pieraksti, darbības, aktivitātes u. tml.), tad varēsiet veiksmīgāk vadīt sarunu un uzdot jautājumus, savukārt skolotājs pats varēs analizēt, reflektēt un secināt.
- Vadiet un veidojiet sarunu, uzdodiet jautājumus un dodiet laiku tos apdomāt, lai ir vieta domāšanai gan skolotājam, gan vērotājam. Plānojiet savus jautājumus, izvairieties no "jautājums-atbilde" sarunu modeļa, kas var aizvest uz "pareizā sava viedokļa aizstāvēšanu", nevis sarunu par risinājumiem un pilnveidošanos. Atbildot uz jūsu jautājumiem, skolotājam jāanalizē pašam, ko viņš un bērni darīja mācību laikā.
- Virziet un ļaujiet skolotājam pašam atrast risinājumu, ideju, atbildi, ko darīt, mainīt, uzlabot. Piemēram: "Kā tu izvēlēties šo darbību/uzdevumu? Vai tas izdevās labi, sasniedza iecerēto mērķi? Kā tu to zini, kādi ir pierādījumi? Kā vēl varētu rīkoties līdzīgās situācijās nākamajās reizēs?"
- Kopā ar skolotāju nosakiet reālus, konkrētus uzdevumus turpmākajai darbībai. Pārrunājiet, kāds atbalsts vajadzīgs skolotājam.
- Vienmēr dalieties ar savām idejām un arī uzklusiet skolotāja idejas.
- Noslēgumā svarīgi pārrunāt, vai iesaistītie ir apmierināti ar atgriezeniskās saites sniegšanas un saņemšanas rezultātu.

Vadības komanda sniedz darbiniekiem konstruktīvu un attīstošu atgriezenisko saiti ikdienā, mācību vērošanas procesā un individuālajās sarunās. Lai sniegtu darbiniekam tādu atgriezenisko saiti, kuru var izmantot, svarīgi aktualizēt mērķi, novērtēt paveikto un ierosināt nākamās soļus, kas palīdzētu īstenot mērķi. Lai atgriezeniskā saite būtu vērtīga, tās saņēmējam jāsaprot informācija, jābūt spējīgam pieņemt šo informāciju un to izmantot. Atgriezeniskās saites īstenošanai nepieciešams laiks, pēc kura vēlreiz novērtē sniegumu.

Efektīva atgriezeniskā saite ir:

- konkrēta – saistīta ar izvirzītajiem mērķiem un kritērijiem;
- savlaicīga – sniegta uzreiz un regulāri;
- izmantojama – skaidra un specifiska, informē, kas izdevies, kas jāuzlabo (1–2 detaļas), atgriezeniskās saites saņēmējam ir pieejams laiks, lai ieviestu uzlabojumus;
- cieņpilna – sniegta ar ticību, ka atgriezeniskās saites saņēmējs paveicis labāko, ko tajā brīdī varējis; attiecināma uz rīcību, procesu, nevis uz darītāju.

Atgriezeniskās saites stratēģiju piemēri

- **Stratēģiju "PPP jeb 3P** (paslavē, pajautā, piedāvā)" izmanto, lai palīdzētu ieraudzīt, kas ir izdevies labi un pie kā vēl jāpiestrādā. Vispirms paslavē par to, kas ir izdevies, konkrēti to aprakstot. Pēc tam uzdod jautājumus, lai precizētu informāciju, visbeidzot piedāvā veidu, kā uzlabot sniegumu.
- **Stratēģiju "Karstais krēsls"** izmanto, lai vairāki cilvēki grupā sniegtu cits citam atgriezenisko saiti. Vispirms viens dalībnieks izstāsta savu darbību, pārējie klausās un veic nepieciešamās piezīmes. Kad stāstītājs beidzis, klausītāji uzdod precizējošus jautājumus par aprakstīto darbību, stāstītājs atbild. Tad klausītāji izsaka savus ieteikumus, piemēram, "Ja es būtu tavā vietā, es pamēģinātu...". Kamēr visi dalībnieki izsaka ieteikumus, stāstītājs tos noklausās, bet nekomentē, neskaidro un netaisnojas. Kad noklausīti visi ieteikumi, stāstītājs pasaka, ko no visa varētu īstenot.
- Stratēģiju **"Zvaigznes un kāpnes"** var izmantot gan pieaugušajiem, gan pirmsskolas bērniem, lai simboliski ar zīmējumu parādītu, kas izdevies labi un ko jāturpina attīstīt. Piemēram, uzzīmē zvaigzni pie veiksmīgi izvēlētas darbības mācību plānā.
- Stratēģiju **"Luksafora signāli"** var izmantot, lai dotu ātru un īsu atgriezenisko saiti (viens pret vienu vai vairāki vienam): zaļš – labi, dzeltens – uzsākts pareizais virziens, sarkans – mēģināt citādi.

4. Vadības komanda īsteno efektīvus mācīšanās un profesionālās pilnveides veidus, lai atbalstītu skolotāju profesionālo izaugsmi.

VĒRO

Dina Gaide, pirmsskolas izglītības iestādes "Viršu dārzs" vadītāja:

"Pirmsskolas vadība analizē dažādus datus (SVID analīzi, *Edurio* aptauju, skolotāju darbības novērojumus u. c.), lai izprastu savu skolotāju stiprās puses un redzētu, kurā jomā skolotājam nepieciešams atbalsts. Risinot iestādē problēmsituācijas, kas saistītas ar bērnu uzvedību, konstatējām, ka trūkst instrumentu un zināšanu, lai risinātu dažādas sarežģītas situācijas.

Uzaicinājām attiecīgās jomas speciālistu, kas strādāja ar pedagogu komandu, piedāvāja kopīgas mācīšanās iespējas (darbu grupās, dažādu situāciju modelēšanas iespējas, piemēru analizēšanu u. tml.), kā rezultātā pirmsskolas iestādes pedagogu komanda gan papildināja zināšanas, kas palīdzēs pozitīvi disciplinēt bērnus, gan mācījās mācīties kopā – savstarpēji uzticēties, dalīties ar piemēriem, atbalstīt kolēģus, respektēt citu viedokli. Kopīgajās mācībās piedalījās arī iestādes vadītāja un metodiķe kā līdzvērtīgi sadarbības partneri, ieklausoties un mācoties kopā ar saviem skolotājiem, cienot un respektējot skolotāju viedokli, skolotāju piemērus, skolotāju iespēju izteikties."

IEDZIĻINIES

Vadības komanda virza kopīgas izpratnes veidošanu par profesionālo izaugsmi un kā to katram īstenot. Skolotāju profesionālā pilnveide nav tikai regulāra kursu apmeklēšana un citu izglītības iestāžu pieredzes iepazīšana. Tāpat kā bērniem, arī skolotājiem mācības svarīgi uzsākt ar sasniedzamā rezultāta izvirzīšanu un jēgpilnu mācību darbību plānošanu. Vadības komanda atbalsta skolotāju mācību procesā un rosina pašu domāt par savu mācīšanos.

Mācību procesā izmanto gan vertikālo, gan horizontālo mācīšanās pieeju. Vertikālā mācīšanās visbiežāk noderīga, ja mācību dalībniekiem nav vai ir maz zināšanu un pieredzes. Savukārt horizontālā mācīšanās ir īpaši efektīva, kad pamatinformācija jau ir uzņemta un mācību dalībniekam ir personiskā pieredze. Tieši horizontālā mācīšanās ir efektīva skolotāju profesionālās attīstības iespēja. Vertikālā mācīšanās parasti notiek eksperta vadībā, mācību laikā dalībniekam uzticoties ekspertam un sekojot norādījumiem. Vertikālā mācīšanās attīsta domāšanu un interpretācijas prasmes, tā ir svarīga problēmrisināšanas situācijās un darbībai mainīgos apstākļos. Horizontālā mācīšanās balstās uz zināmo, tā notiek pēc tam, kad, strādājuši ar jauno informāciju un praktizējuši jaunas metodes, mācību dalībnieki dalās pieredzē, sniedz viens otram atgriezenisko saiti, lai saprastu, kā virzīties tālāk, un atrastu idejas savam darbam. Šādi organizēts process ir efektīvs, jo vienlaikus pieejamas dažādas jaunas pieredzes, par kurām iespējams gūt detalizētu ieskatu. Šādu piedāvājumu viens eksperts nevar nodrošināt. Horizontālā mācīšanās paaugstina kompetenci – spēju lietot iegūtās zināšanas, prasmes un uzvedību, tiek apgūta prasme rīkoties problēmsituācijās. Vadības komanda, izzinot savu skolotāju mācīšanās vajadzības, var pārrunāt ar skolotājiem, kuru mācīšanās pieeju viņi ir pieredzējuši biežāk, kurā no mācīšanās pieejām jūtas ērtāk, jēgpilnāk un kāpēc. Šādas sarunas mērķis ir likt skolotājiem domāt par abu mācīšanās pieeju jēgu, atšķirību un noderīgumu, palīdzēt izvēlēties atbilstošo.

Profesionālās pilnveides piemēri

- **Savstarpēja mācību vērošana.** Vadības komanda atbilstoši skolotāja profesionālās pilnveides mērķim palīdz izvēlēties, kuru kolēģu darbu vērot, lai novērotu labās prakses piemērus. Kolēģu vadītās mācības var vērot kopā ar kādu no vadības komandas, pēc tam pārrunāt novēroto, lai pārliecinātos, ka redzētā interpretācija sakrīt un atbilst skolotāja mācību vajadzībām. Skolotājs ievieš pārmaiņas savā darbībā, aicina kolēģus vai vadības komandu vērot mācību darbu, saņemt atgriezenisko saiti un turpina pilnveidot savu darbību.
- **Literatūras un labās prakses piemēru pētīšana par konkrētu jautājumu, problēmu.** Skolotāji lasa dažādas vadības komandas vai pašu atrastas publikācijas, profesionālo literatūru, skatās tiešsaistes seminārus par izvēlēto aktuālo tematu vai jautājumu (to, kas svarīgs visiem skolotājiem vai atsevišķu skolotāju grupām). Pēc tam pārrunā, kas šķita svarīgs, salīdzina dažādus viedokļus un domas. Pēc diskusijas skolotāji vienojas, ko izmēģinās savās grupās. Pēc kāda laika pārrunā, kā izdevies tas, ko gribēja izmēģināt.
- **Citu skolotāju informēšana un apmācīšana.** Skolotāji atbilstoši savām interesēm vai profesionālās pilnveides vajadzībām lasa materiālus, skatās videomateriālus, iepazīst labās prakses piemērus un izvēlas, ko izmēģināt savā grupā. Pēc tam skolotājs par izzināto jautājumu novada mācības kolēģiem, teorētiskās zināšanas papildinot ar piemēriem no savas prakses. Skolotāji bieži ir daudz atvērtāki un labāk uztver informāciju, ja ar to dalās kolēģis, nevis eksperts vai vadības komandas pārstāvis.

- **Refleksija pēc konferencēm, kursiem.** Svarīgs ir nevis apmeklēto kursu un konferenču skaits, bet tas, ko no dzirdētā īsteno praksē. Tāpēc svarīgi reflektēt par to, kas dzirdēts, izvērtēt un salīdzināt ar savu praksi, izvēlēties kādu darbību mērķtiecīgi īstenos praksē. Tas ir gan individuāls, gan kolektīvs process: tieši stāstot citiem, bieži paši sev atklājam svarīgo, savukārt citiem tā ir iespēja uzzināt jauno.
- **Mācīšanās konsultanta atbalsts.** Mācīšanās konsultanti ir skolotāji – līderi, profesionālās pilnveides nodarbību vadītāji, pašvaldību darbinieki – izglītības eksperti un citi izglītības speciālisti, kuri apguvuši atbilstošu programmu. Mācīšanās konsultanti sniedz profesionālu konsultatīvo atbalstu izglītības iestāžu vadītājiem, skolotājiem un mācīšanās grupām profesionālās darbības pilnveidei, lai padziļinātu izpratni kādā konkrētā jautājumā.
- **Supervīzijas skolotāju atbalstam.** Supervīzija ir mūsdienīga praktiska atbalsta forma profesionāļiem, profesionāļu grupām, komandām vai organizācijām, kurā pēc supervīzijas mērķa formulēšanas un savstarpējas vienošanās supervīzijas procesā tiek rasti konkrēti risinājumi dažādām problēmām, sniegts atbalsts, sekmēts mācīšanās process. Piemēram, supervīzija var palīdzēt plašāk paskatīties uz kādu konkrētu situāciju, pārbaudīt vai apspriest jaunas idejas vai darba formas, lai mazinātu izdegšanas riskus. Visbiežāk supervīzijas process ietver četrus posmus: vispirms tiek identificēta problēma vai izklāstīta problēmsituācija, kam seko neskaidro jautājumu noskaidrošana un situācijas analīze, tad – atgriezeniskā saite, ideju ģenerēšana un plānošana, noslēgumā – apkopojums un supervīzijas ieguvumu novērtēšana. Supervīzija var notikt klātienē vai attālināti. Supervīzijas var plānot gan grupas, gan individuālam atbalstam.
- **Dalība mācīšanās kopienās.** Skolotājs piedalās sadarbības grupās, mācīšanās kopienās ar skolotājiem no citām izglītības iestādēm atbilstoši savām profesionālās pilnveides vajadzībām. Mācīšanās kopienas dalībnieki kopīgi apgūst jaunas zināšanas, dalās pieredzē, sniedz savstarpēju atbalstu, labās prakses idejas īsteno savā pirmsskolā. Mācīšanās kopienas var veidot arī vienā pirmsskolā vai skolotājiem, kuriem ir līdzīgi profesionālās pilnveides mērķi. Skolotāji kopīgi mācās, atbalsta cits citu.

Vadības komanda izvēlas profesionālo pilnveidi atbilstoši izvirzītajam pirmsskolas attīstības mērķim. Piemēram, mācību gada sākumā kopā ar skolotājiem izvirza mērķi mācību gadam. Skolotāji izvērtē, cik liels atbalsts katram no skolotājiem nepieciešams mērķa sasniegšanai, kopīgi nolemj, vai nepieciešams uzaicināt ekspertu un vadīt mācības pirmsskolā vai arī pašu vidū ir resursi, kurus var efektīvi izmantot. Vadības komanda dod laiku skolotājiem pilnveidot savu praksi un pēc tam veic viņu darbības novērojumus. Novērojumu laikā vadības komanda izvērtē, kuru kolēģu darbu ieteikt vērot citiem. Pēc vairākiem mēnešiem vadības komanda kopā ar darbiniekiem aktualizē attīstības mērķi un vienojas par atbalstu, kāds nepieciešams šajā brīdī – papildu mācības, papildu labās prakses piemēri vai laiks, lai izmēģinātu un izvērtētu jaunu pieeju savā praksē.

ĪSTENO

Vadības komandā izvērtējiet savu sniegumu saistībā ar sasniedzamajiem rezultātiem par atbalstu katra skolotāja profesionālajai izaugsmei.

- Atbalsta un veido mācīšanās kultūru pirmsskolā, lai notiktu nepārtraukta individuālā un kolektīvā profesionālā izaugsme.
- Veido vienotu izpratni par to, kas ir labs mācību process, lai visā pirmsskolā bērniem būtu līdzvērtīga mācību pieredze.
- Identificē skolotāju profesionālās mācīšanās vajadzības, lai izvirzītu profesionālās pilnveides mērķi un sniegtu atbalstu tā sasniegšanā.
- Īsteno efektīvus mācīšanās un profesionālās pilnveides veidus, lai atbalstītu skolotāju profesionālo izaugsmi.

Snieguma izvērtēšanai var izmantot SVID analīzi (sk. 9. pielikumu “Veidne vadības komandas snieguma izvērtēšanai”), nosakot savas stiprās puses, attīstības vajadzības, iespējas un iespējamus šķēršļus (sk. 4. tabulu).

4. tabula. SVID analīzes piemērs

<p>Stiprās puses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ko mūsu vadības komanda īsteno veiksmīgi? (Kas par to liecina, kādi ir pierādījumi, piemēri?) • Kas ir mūsu katra un komandas stiprās puses, lai atbalstītu atbilstoši katra darbinieka profesionālās izaugsmes vajadzībām? • Kāda ir mūsu pieredze, zināšanas, lai atbalstītu katra darbinieka profesionālo izaugsmi? 	<p>Vājās puses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kas mūsu komandai vēl neizdodas? (Kas par to liecina, kādi ir pierādījumi, piemēri?) • Kas ir mūsu katra un komandas īpašības, pieredze, kas var kavēt atbalsta sniegšanu katram darbiniekam? • Kāda ir mūsu pieredze, kas var kavēt darbinieku profesionālo izaugsmi?
<p>Iespējas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kāda papildu informācija, pieredze, atbalsts mums var palīdzēt nodrošināt darbinieku profesionālo izaugsmi? • Ko katrs no mums un kā komanda kopā esam gatavi darīt, mainīt, lai veicinātu katra darbinieka profesionālo izaugsmi? • Kādi mums pieejamie resursi un cilvēki varētu palīdzēt veiksmīgi atbalstīt katra darbinieka profesionālo izaugsmi? 	<p>Draudi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kādi ārējie apstākļi, notikumi, personas varētu kavēt darbinieku profesionālo izaugsmi? • Kādi varētu būt riski, sniedzot atbalstu katram darbiniekam profesionālajā izaugsme?

Kad veikta SVID analīze, **formulējiet vadības komandas attīstības mērķi**, lai atbalstītu katra skolotāja profesionālo izaugsmi.

Mērķi formulējiet tā, lai tas būtu konkrēts, reāli sasniedzams konkrētā laika posmā, novērtējams pēc konkrētiem kritērijiem. Formulējot mērķi, atbildiet uz noteiktiem jautājumiem.

- KO tieši vēlamies panākt?
- KĀPĒC mums tas ir svarīgi?
- VAI mērķi esošajā situācijā ir iespējams sasniegt?
- KĀ mēs zināsim, ka mērķis ir sasniegts?
- KAD mēs plānojam mērķi sasniegt?

Izplānojiet, kā sasniegsiet mērķi. Varat izmantot plāna veidni (sk. 10. pielikumu “Plāna veidne vadības komandas attīstības mērķa sasniegšanai”).

- Kas jādara, lai sasniegtu mērķi?
- Kādas darbības un kādā secībā īstenošiet konkrētā laika periodā?
- Kāda būs katra komandas dalībnieka atbildība?
- Kādus resursus, stratēģijas un rīkus izmantosiet?
- Kāds atbalsts nepieciešams?
- Cik regulāri izvērtēsiet, kā sokas ar mērķa sasniegšanu, un veiksiet nepieciešamās izmaiņas plānā?

Pielikumi

1. pielikums. Skola2030 redzējums par skolēnu

ATBILDĪGS SABIEDRĪBAS DALĪBNIEKS,
kurš iedzīlīnās, līdzdarbojas un sadarbojas, lai kopā ar citiem
veidotu tādu sabiedrību, kādā vēlamies dzīvot

- Pilnvērtīgi piedalās sociālajā, politiskajā, ekonomiskajā un kultūras dzīvē, kā arī rūpējas par savu, citu un kopīgu labumu.
- Patstāvīgi veido izpratni par pasauli, Latvijas un latviešu valodas nozīmību tajā.
- Sekmīgi darbojas daudz kultūru, daudzvalodu un dīgītālajā vidē.
- Izsverti vērtē zinātnes, tehnoloģiju, ekonomikas, kultūras sasniegumus.
- Veido cienpilnas attiecības, sadarbojas ar citiem cilvēkiem, vēlas veidot ģimeni un uzņemties atbildību par to.
- Uzklauša un iedzīlīnās dažādos viedokļos, pārlīcībās, kultūrās, iejūtās otra pārdzīvojumos un sniedz atbalstu.
- Darbojas ilgtspējīgi un apkārtējai videi draudzīgi, lemj godprātīgi un uzņemas atbildību par saviem lēmumiem.

RADOŠS DARĪTĀJS,
kurš ievieš inovācijas

- Rada un attīsta jaunas zināšanas un risinājumus.
- Uzņemas iniciatīvu, ir mērķtiecīgs, izlēmīgs un neatlaidīgs.
- Analīzē savas vēlmes un atsakās no nevajadzīgā.
- Sekmīgi darbojas individuāli un komandā, risina sarunas, pieņem kopīgu lēmumus, ir tolerants pret atšķirīgu.
- Ieklausās, vēro, pēta pasauli, novērtē situāciju un cienpilni rīkojas.
- Izprot, respektē un risina kompleksas problēmas.
- Eksperimentē, improvizē, tiecas pēc jaunas pieredzes, pilnveidošanās.

**KĀDU VĒLAMIES REDZĒT
KATRU SKOLĒNU**

PERSONĪBA AR PAŠAPZIŅU,
kurš ciena un rūpējas par sevi un citiem

- Apzinās savas emocijas, vēlmes, intereses, dotības, kā arī kontrolē un vada savu uzvedību un emocijas.
- Uzdrošinās pašizpausties un gūt jaunu pieredzi.
- Ir patiess, spēj dzīvot patstāvīgi, saskaņā ar savām vērtībām.
- Saglabā un nostiprina savas garīgās un fiziskās spējas.
- Veido savai un citu labklājībai labvēlīgu vidi, paužot laipnību.
- Rūpējas par savu veselību un drošību.

LIETPRATĒJS IZAUGSMĒ,
kam mācīties nemitīgi un ar aizrautību kļuvjis par ieradumu

- Ir zinātkārs un intelektuāli atvērts.
- Izvirza augstas prasības gan sev, gan citiem, darbu tiecas paveikt pēc iespējas kvalitatīvāk.
- Kļūdas uztver kā iespēju izaugsmei.
- Prot un vēlas patstāvīgi mācīties visu mūžu.
- Plāno un vada savu izziņas procesu, reflektē par to.
- Apgūto lieto jaunās reālās dzīves situācijās, ievērojot lielāko labumu.
- Lietprātīgi un atbildīgi izmanto informācijas un komunikācijas tehnoloģiju iespējas.

2. pielikums. Bērnu attīstības vērtēšanas plāna piemērs

Jelgavas pilsētas pašvaldības pirmsskolas izglītības iestāde "Kamolītis"

Bērnu attīstības vērtēšana

2021./2022. mācību gada plāns

Pielikums Bērnu mācību sasniegumu vērtēšanas kārtībai

2., 3. un 4. grupa (6, 7 gadi)	Pedagoģiskos vērojumus veic regulāri, ikdienā pēc nepieciešamības visu mācību gadu.	Septembra beigās grupu pedagogu komandas tiekas "mazajās pedagoģiskajās sēdēs", runā par bērnu sasniegumiem un nepieciešamo atbalstu, turpat tiek apkopoti elektroniskie dati.	Oktobrī sagatavo vai papildina individuālos mācību plānus bērniem, kam nepieciešami atbalsta pasākumi mācību satura apguvē atbilstoši Ministru kabineta 2019. gada 19. novembra Nr. 556 2. pielikumam.	Aprīļa beigās uzsāk sagatavot bērnu raksturojumu – gatavība pamatizglītības uzsākšanai.	Speciālisti sagatavo novērtēšanas ziņojumus (atzinumu), ja bērnam ir nepieciešams atbalsts, uzsākot pamatizglītību.
7. un 10. grupa (5 gadi)	Pedagoģiskos vērojumus veic regulāri, ikdienā pēc nepieciešamības visu mācību gadu.	Septembrī, oktobrī veic bērnu izvērtēšanu atbilstoši Ministru kabineta 2021. gada 29. jūnija noteikumu Nr. 453 pielikumam, izņemot bērnus, kam jau ir speciālās programmas.	Oktobra beigās grupu pedagogu komandas tiekas "mazajās pedagoģiskajās sēdēs", runā par bērniem, turpat tiek apkopoti elektroniskie dati.	Speciālisti sagatavo novērtēšanas ziņojumus (atzinumu), ja nepieciešams atbalsts pirmsskolas programmas apguvei.	Novembrī sagatavo vai papildina individuālos mācību plānus bērniem, kam nepieciešami atbalsta pasākumi mācību satura apguvē atbilstoši Ministru kabineta 2019. gada 19. novembra Nr. 556 2. pielikumam.
5. un 8. grupa (4, 5 gadi)	Pedagoģiskos vērojumus veic regulāri, ikdienā pēc nepieciešamības visu mācību gadu.	Oktobrī grupu pedagogu komandas tiekas "mazajās pedagoģiskajās sēdēs", runā par bērnu sasniegumiem un nepieciešamo atbalstu, turpat tiek apkopoti elektroniskie dati.	No 2022. gada janvāra bērniem, kuri sasnieguši piecu gadu vecumu veic izvērtēšanu atbilstoši Ministru kabineta 2021. gada 29. jūnija noteikumu Nr. 453 pielikumam, izņemot bērnus, kam jau ir speciālās programmas.	Speciālisti sagatavo novērtēšanas ziņojumus (atzinumu), ja nepieciešams atbalsts pirmsskolas programmas apguvei.	Sagatavo vai papildina individuālos mācību plānus bērniem, kam nepieciešami atbalsta pasākumi mācību satura apguvē atbilstoši Ministru kabineta 2019. gada 19. novembra Nr. 556 2. pielikumam.
6. un 9. grupa (3, 4 gadi)	Pedagoģiskos vērojumus veic regulāri, ikdienā pēc nepieciešamības visu mācību gadu.	Oktobrī īpašos speciālo vajadzību gadījumus izvērtē kopā ar vadības komandu un speciālistiem, vienojas par turpmāko darbību un atbalsta pasākumiem.	Novembrī grupu pedagogu komandas tiekas "mazajās pedagoģiskajās sēdēs", runā par bērnu sasniegumiem un nepieciešamo atbalstu, turpat tiek apkopoti elektroniskie dati.	Speciālisti sagatavo novērtēšanas ziņojumus (atzinumu), ja nepieciešams atbalsts pirmsskolas programmas apguvei.	Sagatavo vai papildina individuālos mācību plānus bērniem, kam nepieciešami atbalsta pasākumi mācību satura apguvē atbilstoši Ministru kabineta 2019. gada 19. novembra Nr. 556 2. pielikumam.
1. un 11. grupa (2 gadi)	Pedagoģiskos vērojumus veic regulāri, ikdienā pēc nepieciešamības visu mācību gadu.	Oktobrī īpašos speciālo vajadzību gadījumus izvērtē kopā ar vadības komandu un speciālistiem, vienojas par turpmāko sadarbību, turpat tiek apkopoti elektroniskie dati.	Novembrī grupu pedagogu komandas tiekas "mazajās pedagoģiskajās sēdēs", runā par bērnu sasniegumiem un nepieciešamo atbalstu, turpat tiek apkopoti elektroniskie dati.	Speciālisti sagatavo novērtēšanas ziņojumus (atzinumu), ja nepieciešams atbalsts pirmsskolas programmas apguvei.	Sagatavo vai papildina individuālos mācību plānus bērniem, kam nepieciešami atbalsta pasākumi mācību satura apguvē atbilstoši Ministru kabineta 2019. gada 19. novembra Nr. 556 2. pielikumam.

3. pielikums. Bērnu darbu kolekciju veidošanas piemēri

Privātā pirmsskolas izglītības iestāde "Maziņš kā jūra"

Bērna darbu mapes iekārtošanas kārtība

Bērniem, vecākiem un skolotājiem ir nepieciešama informācija par bērna attīstību un izaugsmi.

Darbu mape ir bērna darbu izlase, kura atspoguļo bērna mācīšanās vēsturi, dod pārskatu par attīstību, sasniegumiem un izaugsmi. Darbu mape sniedz skaidru un vispusīgu pārskatu par bērna mācīšanos: par apgūtajām prasmēm un iemaņām, jēdzienu izpratni, interesēm, attieksmi, uzvedību, pieredzi, sasniegumiem un sastaptajām grūtībām. Darbu mape mudina bērnu iesaistīties mācību procesā, uzņemties atbildību un kļūt pārliecinātākam par sevi. Darbu mape uzmundrina bērnu – redzot savu progresu, piedaloties sasniegumu izvērtēšanā un izvīrnot nākotnes mērķus, viņš demonstrē savu unikalitāti un kļūst pārliecinātāks par sevi. Bērns lepojas ar savu darbu mapi, savu sniegumu. Darbu mapes dod iespēju skolotājam analizēt un novērtēt katra bērna un visas grupas darbu, kā arī sava darba metodiku. Savukārt bērna nākamais skolotājs gūst ieskatu par bērna izaugsmi iepriekšējā laika posmā.

Darbu mapei ir šādi nosacījumi:

- iekārto katram bērnam neatkarīgi no vecuma;
- glabā bērnam redzamā un aizsniežamā vietā grupas telpā;
- pieder bērnam, bet to lieto arī skolotāji un vecāki;
- papildina ar jauniem darbiem vismaz četras reizes gadā, tās pārskata vismaz trīs reizes gadā (pirms bērnu, vecāku un skolotāju individuālajām sarunām, kā arī mācību gada beigās);
- ietver datētus (bērna vārds, darba izpildes datums un uzdevuma īss apraksts) darbus dažādos bērna darbības veidos, fotogrāfijas, audioierakstus, intervijas, refleksijas, pašvērtējumu;
- bērns prezentē bērnu, vecāku un skolotāju individuālajās sarunās;
- gada beigās nodod nākamajam skolotājam;
- atdod bērnam, viņam aizejot uz citu izglītības iestādi.

Rīgas Starptautiskā skola

Pirmsskolas skolotāju vienošanās par bērnu darbu kolekcijām (portfolio)

Bērnu darbu kolekcijas veido tā, lai tās būtu nozīmīgas pirmsskolas bērniem. To uzdevums ir palīdzēt bērniem atcerēties un reflektēt par savu mācīšanos. Bērni darbu kolekcijas aktīvi izmanto, lai atskatītos uz paveikto un mācītos domāt par savu mācīšanos. Darbu kolekcijas ir bērniem pieejamas jebkurā laikā (novietotas telpā tā, lai bērni tās varētu patstāvīgi lietot).

Darbu kolekcijās iekļautie darbi ir datēti un tiem pievienoti skolotāja un bērna (atbilstoši vecumam) komentāri. Darbu kolekcijas veido papīra formātā mapēs un digitālā formātā Seesaw platformā. Papīra formāta darbu kolekciju mapēs skolotājs reģistrē bērna komentārus, pievieno skolotāja komentārus par bērna sniegumu, interesēm, attieksmi vai citu atbilstošu informāciju. Digitālā formātā saglabātam materiālam pievieno bērna komentāra balss ierakstu. Darbus kolekcijai bērns izvēlas no skolotāja piedāvātajām fotogrāfijām vai video, paša veidotajiem darbiem.

Darbu kolekcijām pievieno:

- temata noslēgumā:
 - temata galvenā informācija (sagatavo skolotājs),
 - bērna *atklājums* temata laikā (jauna izpratne vai zināšanas, ko bērns, patstāvīgi darbojoties, sapratis vai uzzinājis),
 - radošais darbs vai tā fotogrāfija;
- temata laikā:
 - vismaz viens bērna interešu piemērs,
 - "*es protu*" piemērs (kaut kas jauns, ko bērns apguvis, piemēram, uzvilkt jaku, notīrīt galdu, saklāt gultu, uzrakstīt savu vārdu),
 - matemātikas prasmju piemērs (piemēram, fotogrāfija ar kluču būvēm, darbības ar materiāliem),
 - valodas prasmju piemērs (piemēram, mīļākā grāmata, bērna izstāstīts stāsts, rakstīšanas elementi),
 - mācīšanās piemērs izbraukumos, kopā ar viesiem (ja temata laikā bijusi šāda iespēja);
- pirms bērnu vadītām sarunām ar vecākiem (reizi pusgadā):
 - mācīšanās piemērs meža nodarbībās,
 - sociālās prasmes (piemēram, sadarbība ar draugiem, palīdzība citiem),
 - sporta/kustību prasmju piemērs,
 - mūzikas prasmju piemērs.

4. pielikums. Veidne bērna mācīšanās ieradumu vērošanai

Vārds, uzvārds

Vērošanas datums

Vērotājs atzīmē veidnē to aili, kura visprecīzāk apraksta bērna mācīšanās ieradumus.

Intereses izrādīšana par jauno		Interesē jaunais (bez pamudinājuma izmanto novietotos materiālus, eksperimentē).
		Vēro citu bērnu darbošanos ar jauno, pats(-i) piedalās, ja tiek aicināts.
		Interesē zināmas un ierastas lietas/darbības. Bez iedrošinājuma un atbalsta jauno nemēģina.
		Īsteno vienveidīgas, zināmas darbības.
<i>Piezīmes.</i>		
Jautājumu uzdošana		Uzdod jautājumus dažādās situācijās (kas tas ir?, ko tas vārds nozīmē?, kāpēc tas tā notiek?).
		Pats jautājumus uzdod reti vai neuzdod. Ar interesi klausās, ko citi jautā un kādas atbildes saņem.
		Dara to, kas pašam patīk, jaunais, blakus notiekošais nerada interesi, jautājumus neuzdod.
<i>Piezīmes.</i>		
Informācijas meklēšana		Jautā pieaugušajiem.
		Jautā bērniem.
		Patstāvīgi paņem materiālus (grāmatas, kartītes u. c.), lai iegūtu atbildes par interesējošo (saliek taureņa dzīves ciklu un salīdzina ar paraugu).
		Pēc skolotāja aicinājuma izmanto materiālus par tematu, kas pašu interesē (paņem grāmatu, šķirsta, saliek puzzle, zīmē, glezno vai veido).
		Pēc aicinājuma un ar skolotāja atbalstu (jautājuma – “Ko tu redzi?”, apstiprinājuma – “Jā, tu esi ...”) spēj meklēt jaunu informāciju.
<i>Piezīmes.</i>		
Patstāvīga darbošanās		Spēj pats izplānot darbību secību un šīs darbības īstenot (lai izveidotu aplikāciju, paņem visu nepieciešamo, darbības īsteno secīgi, lai tiktu līdz gala rezultātam).
		Patstāvīgi seko visām dotajām zīmēm/norādēm (ar zīmētu atgādņu palīdzību izveido aplikāciju, kombinētu mākslas darbu).
		Seko pieaugušā norādījumiem. Spēj īstenot ideju, ja bijis skolotāja atbalsts.
		Patstāvīgi spēj īstenot daļu no soļiem/darbībām. Lai īstenotu nākamās darbības, nepieciešams pieaugušā atgādinājums un pamudinājums.
		Katru darbību/soli īsteno ar pieaugušā atbalstu (apstiprinājumu, iedrošinājumu, atgādinājumu – kas paveicams).
<i>Piezīmes.</i>		
Grūtību pārvarēšana		Patstāvīgi pārvar grūtības – mēģinot, eksperimentējot un rodot risinājumu.
		Sastopoties ar grūtībām, mēģina tās pārvarēt patstāvīgi. Dažkārt tas izdodas, dažkārt pēc dažiem mēģinājumiem darbu pārtrauc. Lai uzdevumu paveiktu līdz galam, nepieciešams skolotāja atbalsts vai palīdzība (apstiprinājums, kas ir izdevies; turpmāko darbību pārrunāšana).
		Ja ir grūtības, parasti apstājas un ir gatavs pamest/neturpināt iesākto. Vienmēr nepieciešams skolotāja atbalsts un pamudinājums.
<i>Piezīmes.</i>		

5. pielikums. Skolotāju darba grafiku piemēri

Skolotāju darba grafiks (nepilna darba slodze – 0,85)

Nedēļas diena	Skolotājs	7.00–8.00	8.00–9.00	9.00–10.00	10.00–11.00	11.00–12.00	12.00–13.00	13.00–14.00	14.00–15.00	15.00–16.00	16.00–17.00	17.00–18.00	Kopā stundas
Pirmdiena	1. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ								3
	2. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ								9
Otrdiena	1. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ								9
	2. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ								3
Trešdiena	1. skolotājs					KOPĀ	KOPĀ	Gatavošanās stunda PII					6
	2. skolotājs					KOPĀ	KOPĀ	Gatavošanās stunda PII					6
Ceturtdiena	1. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ								3
	2. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ								9
Piektdiena	1. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ								9
	2. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ								3
Kopā nedēļā kontaktstundas pedagogam												30	
Kopā gatavošanās stundas PII												1	
Kopā gatavošanās stundas ārpus PII												3	
P., O., T., C., P.	Skolotāja palīgs							Pusdienu pārtraukums					40

Skolotāju darba grafiks (pilna darba slodze – 1,0)

Nedēļas diena	Skolotājs	7.00–8.00	8.00–9.00	9.00–10.00	10.00–11.00	11.00–12.00	12.00–13.00		13.00–14.00	14.00–15.00	15.00–16.00	16.00–17.00	17.00–18.00	18.00–19.00	Kopā stundas	Gatavošanās stundas – 1. skolotājs	Gatavošanās stundas – 2. skolotājs
				KOPĀ	KOPĀ	KOPĀ	KOPĀ	Pusd. pārtr.		Pusd. pārtr.							
Pirmdiena	1. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ	KOPĀ	KOPĀ	Pusd. pārtr.							7	1	
	2. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ	KOPĀ	KOPĀ		Pusd. pārtr.					Gatavošanās stunda PII	8		1
Otrdiena	1. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ	KOPĀ	Pusd. pārtrauk.							Gatavošanās stunda PII	8	1	
	2. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ	KOPĀ									6		1
Trešdiena	1. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ	KOPĀ	KOPĀ	Pusd. pārtr.							7	1	
	2. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ	KOPĀ	KOPĀ		Pusd. pārtr.					Gatavošanās stunda PII	8		1
Ceturtdiena	1. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ	KOPĀ	Pusd. pārtrauk.							Gatavošanās stunda PII	8	1	
	2. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ	KOPĀ									6		
Piektdiena	1. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ	KOPĀ									6		
	2. skolotājs			KOPĀ	KOPĀ	KOPĀ	Pusd. pārtrauk.							Gatavošanās stunda PII	8		1
Kopā nedēļā kontaktstundas pedagogam															36		
Kopā gatavošanās stundas PII															4		
P., O., T., C., P.	Skolotāja palīgs								Pusd. pārtr.						40		
P., O., T., C., P.	Skolotāja palīgs													30			

6. pielikums. Dienas rita plānojuma piemēri

Laiks	1. piemērs	2. piemērs
Līdz brokastīm (ap 1,5–2 stundas)	Skolotāja vadīta un bērnu brīva rotaļdarbība. Skolotājs sagaida bērnus rotaļu laukumā . Kustību nodarbības, mācību uzdevumi. Rotaļas, spēles. Rīta rosme. Satikšanās aplis (kopīga dziesma, dienas uzsākšana, emocijas, dejas un rotaļas atbilstoši tematam, dabas un sadzīves norisēm).	Skolotājs sagaida bērnus grupas telpā . Darbošanās mācību centros individuāli, pāros vai grupās. Rotaļas, spēles. Rīta rosme.
Brokastu laikā un pēc brokastīm (ap 30 min)	Roku mazgāšana, galda klāšana. Galda dziesma. Piekļāpības noteikumu ievērošana. Informācija par dienas ritu, notikumiem. Galda novākšana. Individuāls grāmatu laiks.	
Līdz pusdienām (ap 2–3 stundas)	Darbošanās mācību centros grupas telpā individuāli, pāros vai grupās. Mūzikas un sporta nodarbības. Kopīga domāšana, refleksija, plānošana.	Satikšanās aplis (kopīga dziesma, dienas uzsākšana, emocijas, dejas un rotaļas atbilstoši tematam, dabas un sadzīves norisēm). Mūzikas un sporta nodarbības. Kustību nodarbības, mācību uzdevumi rotaļu laukumā . Kopīga domāšana, refleksija, plānošana.
Pusdienu laikā un pēc pusdienām (ap 1 stunda)	Roku mazgāšana, galda klāšana. Dzejoļi, skaitāmpanti. Piekļāpības noteikumu ievērošana. Informācija par dienas ritu, gaidāmajiem notikumiem pēcpusdienā. Galda novākšana. Gatavošanās atpūtai, grāmatu laiks, kopīga pasaka/stāsts.	
Atpūta (ap 2 stundas)		
Pēcpusdiena līdz launagam un pēc tā (ap 2 stundas)	Telpā vai pagalmā Mākslas nodarbības, lasīšana, grāmatu laiks, individuāls darbs ar skolotāju. Darbošanās mācību centros individuāli, pāros, grupās. Lomu spēles un dramatizācijas rotaļas. Mūzikas un sporta nodarbības. Interesešu izglītības nodarbības.	

7. pielikums. Diferencēšanas piemēri pirmsskolā

Adaptēts pēc Tomlinson, C. A. & Imbeau, M. B. *Leading and Managing A Differentiated Classroom*. ASCD, 2010.

	Pielāgo saturu – to, ko mēs bērnam vēlamies iemācīt (zināšanas, prasmes, attieksmes)	Pielāgo procesu – vingrinājumus, aktivitātes, pieredzi, kā rezultātā bērni apgūst mācību saturu	Pielāgo produktu – to, kā bērni demonstrē, ko iemācījušies	Pielāgo vidi – to, kāds ir grupas klimats, atmosfēra
Bērnu sagatavotība Kādā mērā bērns jau ir apguvis nepieciešamās zināšanas, prasmes un attieksmes?	<ul style="list-style-type: none"> • Veido atbalsta materiālu dažādās grūtības pakāpēs. • Piedāvā dažādas grūtības pakāpes uzdevumus. • Dažādo informācijas pasniegšanas metodes. • Plāno mērķtiecīgu darbu ar mazām grupām, piemēram, lai dažādotu satura apguves tempu. • Uzsvēr jaunus terminus, pievērš uzmanību to skaidrošanai un apguvei temata sākumā. 	<ul style="list-style-type: none"> • Piedāvā daudzpakāpju vingrinājumus/uzdevumus. • Piedāvā daudzveidīgus resursus uzdevuma izpildei. • Sniedz iespēju elastīgi izmantot laiku. • “Slēdz” mācīšanās līgumus (vienojies ar bērnu par mācību procesu). • Pielāgo papildu atbalstu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Piedāvā veidot daudzpakāpju produktus. • Veicini personīgo mērķu izvirzīšanu. • Piedāvā un pieņem dažādus veidus zināšanu, izpratnes demonstrēšanai. • Izmanto dažādas sarežģītības bērnu darbu piemērus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Piedāvā daudzveidīgi izmantojamus materiālus. • Piedāvā bērniem sevi izaicināt, bet neieved panikas zonā. • Rūpējies, lai katrs bērns attīsta savas spējas un talantus. • Demonstrē pats savu gatavību apgūt jaunus lietas.
Bērnu interese Kas piesaista bērnu uzmanību, zinātkāri un rosina iesaistīties?	<ul style="list-style-type: none"> • Piedāvā apgūt saturu atbilstoši interesēm un pēc tam mācīt pārējiem. • Piedāvā daudzveidīgus materiālus, kas demonstrē, kā saturs saistās ar reālo dzīvi. • Izmanto bērniem saistošus piemērus. • Izmanto bērniem pazīstamus un saprotamus piemērus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nodrošini papildmateriālus, kas atbilst bērnu interesēm. • Ļauj bērniem izvēlēties, ar kādiem materiāliem darboties. • Piedāvā lietošanas iespējas, balstoties uz savām interesēm. 	<ul style="list-style-type: none"> • Izmanto bērnu intereses produktu veidošanā. • Sniedz iespēju bērniem izplānot, kādā veidā demonstrēt to, ko iemācījušies. • Dod iespēju bērniem izpausties, izmantojot izglītības tehnoloģijas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pārlicinies, ka bērni notiekošajam redz jēgu. • Rūpējies, lai katrs bērns sniedz ieguldījumu kopējā mācīšanās procesā, atmosfērā. • Nodrošini, ka katrs bērns tiek pieņemts, kāds viņš ir. • Veido mācību/interesu zonas, centrus.
Mācīšanās stils Kādiem mācīšanās paņēmieniem, informācijas uztveres veidiem bērns dod priekšroku?	<ul style="list-style-type: none"> • Piedāvā daudzveidīgas mācību/informācijas pasniegšanas metodes, piemēram, verbāli, vizuāli, izmantojot praktiskus piemērus, liekot praktiski darboties pašiem. • Piedāvā bērniem darboties lielākās un mazākās grupās. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sniedz iespēju izvēlēties mācīšanās paņēmienus, piemēram, vai strādāt individuāli, ar partneri, mazā grupā. • Dod bērnam pietiekami daudz laika, kas atbilst viņa darbošanās ātrumam. • Sniedz iespēju mācīties praktiskā darbībā. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sniedz dažādas iespējas bērniem organizēt savu darbu. • Sniedz dažādas iespējas bērniem parādīt, ko viņi apguvuši, piemēram, pastāstīt, uzzīmēt, izveidot modeli, attēlot rotaļājoties. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nostiprini kultūru, kurā tiek pieņemts, ka pie atbildes var nonākt pa dažādiem ceļiem. • Veido vidi, kurā sistemātisks darbs “atmaksājas” un kļūdas tiek uztvertas kā iespēja izaugsmei. • Iekārto vietas, kurās var darboties kopā lielāka vai mazāka skaita bērni. • Iekārto klusākas vietas, kur darboties individuāli vai kopā ar partneri.

8. pielikums. Veidne diferencēšanas novērošanai

	Pielāgo saturu – to, ko mēs bērnam vēlamies iemācīt (zināšanas, prasmes, attieksmes)	Pielāgo procesu – vingrinājumus, aktivitātes, pieredzi, kā rezultātā bērni apgūst mācību saturu	Pielāgo produktu – to, kā bērni demonstrē, ko iemācījušies	Pielāgo vidi – to, kāds ir grupas klimats, atmosfēra
Bērnu sagatavotība Kādā mērā bērns jau ir apguvis nepieciešamās zināšanas, prasmes un attieksmes?				
Bērnu interese Kas piesaista bērnu uzmanību, zinātkāri un rosina iesaistīties?				
Mācīšanās stils Kādiem mācīšanās paņēmieniem, informācijas uztveres veidiem bērns dod priekšroku?				

9. pielikums. Veidne vadības komandas snieguma izvērtēšanai

<p>Stiprās puses</p>	<p>Vājās puses</p>
<p>Iespējas</p>	<p>Draudi</p>

10. pielikums. Plāna veidne vadības komandas attīstības mērķa sasniegšanai

Mērķis	Kā mērķa sasniegšana uzlabos bērnu mācīšanos?	Mērķa sasniegšanas soļi	Plānotais laiks	Kā zināsim, ka mērķis ir sasniegts?

11. pielikums. Veidne lēmumu pieņemšanai, lai plānotu nepieciešamo datu iegūvi

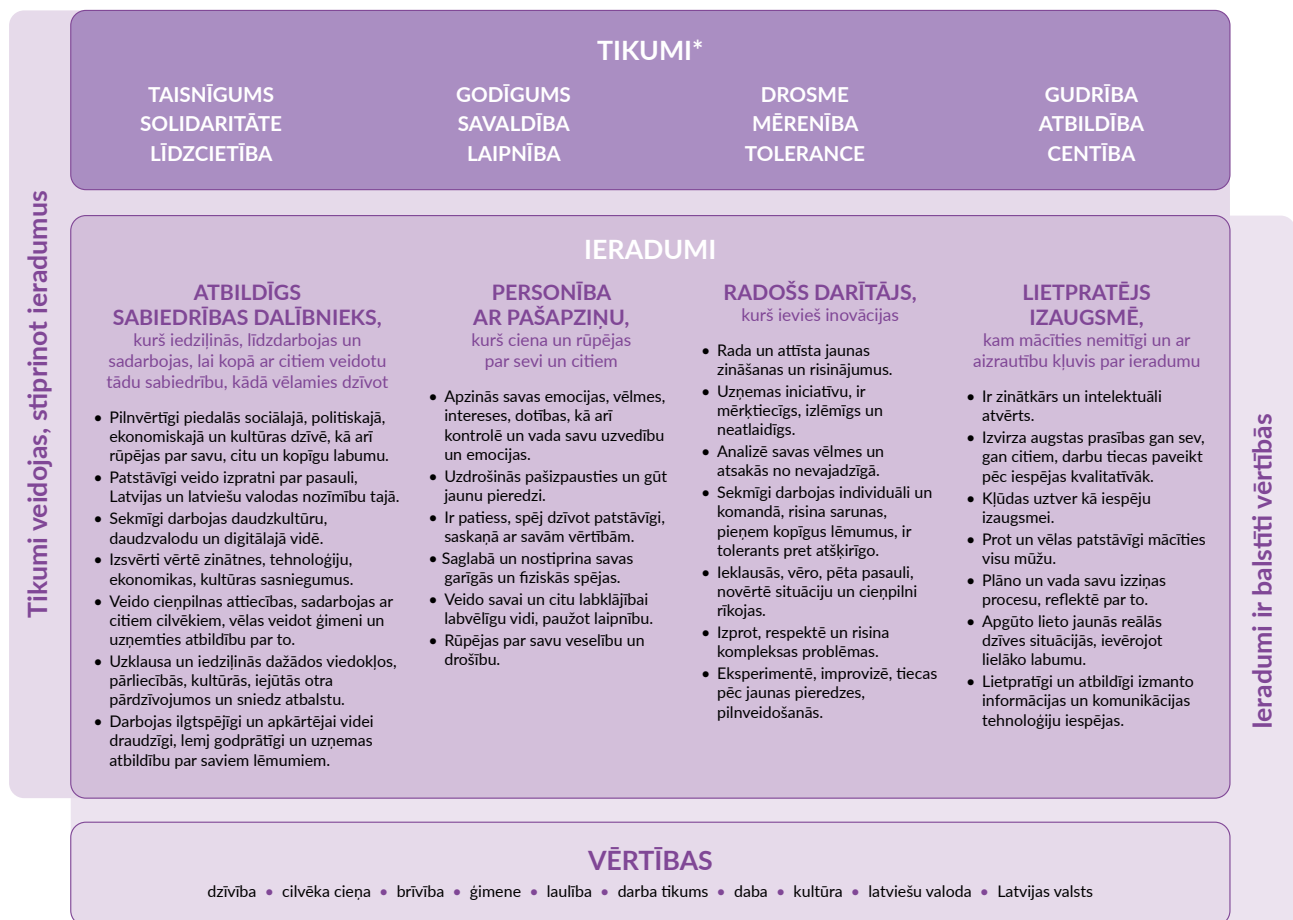
1. Ko vēlamies noskaidrot? (Uz kādiem jautājumiem vēlamies saņemt atbildes?)	2. Kādi dati nepieciešami? (Kādi dati sniegs visprecīzāko informāciju un atbildes uz izvirzītajiem jautājumiem?)	3. Kā datus iegūsim? (Cik bieži, kad?)	4. Kā izmantosim iegūtos datus? (Kādu lēmumu pieņemšanai dati ir izmantojami? Kuriem cilvēkiem ir būtiski piedāvāt iegūtos datus?)

12. pielikums. Kvalitatīva mācību procesa pazīmju piemēri

Mācību vide	Bērna darbība	Skolotāja darbība		
		Plānošana	Vērtēšana	Mācīšana
<p>Pozitīvas attiecības starp bērniem un starp bērniem un pieaugušajiem.</p> <p>Vide ir bērnam fiziski un emocionāli droša, katrs jūtas piederīgs.</p> <p>Bērni jautā, interesējas, eksperimentē, kļūdas uztver kā mācību iespēju.</p> <p>Bērniem pieejami daudzveidīgi mācību materiāli, tādi, kas rosina pētīt, domāt un radoši izpausties.</p> <p>Mācību materiāli atbilst aktuālajam tematam, bērnu prasmēm un interesēm.</p> <p>Bērni iesaistās vides iekārtošanā, vizuālu gatavošanā, ikdienas darbos.</p> <p>Mācību vidē redzams mācību process: bērnu darbi ir gan iesākti un turpināmi, gan pabeigti un izvērtēti.</p> <p>Bērnu darbi atšķiras pēc būtības.</p> <p>Mācību vide tiek mainīta atbilstoši vajadzībai.</p> <p>Mācības notiek gan telpās, gan ārā.</p>	<p>Pauž pozitīvas emocijas, risina konfliktus.</p> <p>Sadarbojas ar citiem bērniem, vienojas, piekāpjas, dalās.</p> <p>Aktīvi, neatlaidīgi, cītīgi un ar pārliecību darbojas.</p> <p>Darbojas individuāli, mazās grupās, visi kopā.</p> <p>Pārzina telpu, zina, kur atrast nepieciešamos materiālus un rīkus bez pieaugušā palīdzības.</p> <p>Zina, ko mācās, ko prātīs un zinās mācību rezultātā (sasniedzamo rezultātu).</p> <p>Patstāvīgi īsteno savu ideju vai veicamo uzdevumu.</p> <p>Jautā izzinošus jautājumus, interesējas.</p> <p>Piedalās lēmumu pieņemšanā, izvēlas materiālus un darbības.</p> <p>Radoši īsteno savas idejas.</p> <p>Izmanto savas prasmes, zināšanas, izpratni praktiskā darbībā (zīmē, līmē, būvē, stāsta, skaidro).</p> <p>Var paskaidrot, ko dara, kā kaut ko zina.</p>	<p>Plāno, izmantojot vērtēšanā iegūto informāciju.</p> <p>Plāno kopā ar kolēģiem.</p> <p>Plāno, ar kādām darbībām bērns sasniegs izvirzīto sasniedzamo rezultātu.</p> <p>Plāno, ko darīs bērns, nevis tikai skolotājs.</p> <p>Plāno, kā iekārtos vidi, lai bērni varētu patstāvīgi vingrināt prasmes, konstruēt zināšanas un veidot izpratni.</p> <p>Plāno prasmju un zināšanu apguvi mācību jomās, caurviju prasmju attīstību un vērtībās balstītu ieradumu veidošanu.</p> <p>Plāno, kā integrēs sasniedzamos rezultātus.</p> <p>Plāno laiku, kad bērni darbosies patstāvīgi.</p> <p>Plāns ir elastīgs: aktualizējams, papildināms, pagarināms vai saīsināms.</p>	<p>Novēro bērna darbības, uzklausa bērna teikto.</p> <p>Veic pierakstus par novērojumiem.</p> <p>Vērtē katra bērna individuālo progresu.</p> <p>Vērtē bērna priekšzināšanas, esošās prasmes, lai plānotu katram bērnam atbilstošus sasniedzamos rezultātus.</p> <p>Pārzina tipiskās vecumposmu pazīmes un prasmju attīstības secību, lai plānotu nākamās attīstības un mācību darbības.</p> <p>Iesaista bērnu vērtēšanas kritēriju izveidē.</p> <p>Veic pašrefleksiju, vērtē īstenoto mācību efektivitāti.</p>	<p>Rada iespējas bērnam pašam izzināt, saprast, atklāt.</p> <p>Sarunājas ar vienu, vairākiem bērniem un visu grupu.</p> <p>Uzdod atvērtus jautājumus.</p> <p>Darbojas kopā ar bērniem, tiem blakus, nevis tikai demonstrē priekšā.</p> <p>Piedāvā bērniem vairākas idejas izvēlei.</p> <p>Modelē savā darbībā to, ko sagaida no bērniem, komentē savas darbības.</p> <p>Māca tās prasmes, kuras bērns vēl nav apguvis.</p> <p>Palīdz bērniem meklēt atbildes uz viņu jautājumiem, nevis sniedz gatavas atbildes.</p> <p>Sniedz konstruktīvu atgriezenisko saiti.</p> <p>Strādā kā viens no komandas, nedominē.</p>

13. pielikums. Vērtības, ieradumi un tikumi mācību saturā

VĪZIJA PAR SKOLĒNU



14. pielikums. Skolotāja, kurš vada mācīšanos, darbību apraksts

Skolotājs, kurš vada mācīšanos
Iedvesmo, virza un atbalsta skolēnus izaugsme
<ul style="list-style-type: none"> • Pauž pozitīvu attieksmi un patiesu interesi par skolēniem un savu darbu; rīkojas atbilstoši tam, ko sagaida no saviem skolēniem. • Saskata skolēnos potenciālu, rosina darīt labāko, kas ir viņu spēkos, neatkarīgi no iepriekšējās pieredzes, sasniegumiem un spējām. • Uzņemas iniciatīvu un atbildību virzīt katra skolēna izaugsmi, motivē sasniegt lielus mērķus un veicina psiholoģisko labklājību, lai to paveiktu. • Zina, kā skolēni mācās un attīstās fiziski, sociāli, emocionāli un intelektuāli un kas var ierobežot viņu mācīšanos; pielāgo atbilstošus mācīšanas paņēmienus. • Rosina skolēnus ieguldīt pūles un uzņemties arvien lielāku atbildību par savu mācīšanos; piedāvā arvien jaunus izaicinājumus un atbalstu, lai skolēni ar tiem varētu tikt galā patstāvīgi.
Veido fiziski un emocionāli drošu, attīstošu un iekļaujošu mācību vidi
<ul style="list-style-type: none"> • Ar skolēniem veido pozitīvas, taisnīgas, cieņpilnas un konstruktīvas attiecības, izzinot un ņemot vērā viņu intereses, viedokli un mācīšanās vajadzības. • Klasē apzināti veido un sistemātiski uztur pozitīvu mācīšanās kultūru, kurā tās dalībnieki novērtē un atbalsta vēlmi izzināt, pūles un grūtību pārvarēšanu, sadarbību un savstarpējo atbalstu, apzinās paveikto un priecājas par sasniegumiem, kļūdas uztver kā iespēju augt, saista savus panākumus ar ieguldīto darbu; piedalās šādas kultūras veidošanā skolā. • Pārzina un efektīvi izmanto klasvadības paņēmienus, kas veicina mācīšanos un pozitīvu uzvedību: sadarbībā ar skolēniem un kolēģiem formulē skaidrus uzvedības noteikumus, kurus skolēni sistemātiski apgūst; atbilstošu uzvedību labvēlīgi atbalsta, bet uz uzvedības noteikumu pārkāpumiem reaģē konsekventi un taisnīgi. • Mērķtiecīgi un efektīvi izmanto visu pieejamo mācību laiku, lai mācībās iesaistītu ikvienu: izmanto daudzveidīgus paņēmienus, to skaitā individuālo, pāru un grupu darbu, kas rosina katru skolēnu domāt un darīt pašam; organizē mācību procesu tā, lai atbalstu skolēni saņemtu gan no skolotāja, gan cits no cita. • Izvēlas un veido sasniedzamajiem rezultātiem atbilstošu fizisko vidi, tādēļ organizē mācības gan skolā, gan ārpus tās, variē ar klases iekārtojumu un izmanto uzskates līdzekļus, atgādnes un citus nepieciešamos resursus, kas veicina skolēna patstāvīgu mācīšanos.
Pārzina savu mācību jomu un mācību priekšmetu(-us) un to(tos) prasmīgi māca
<ul style="list-style-type: none"> • Pārzina attiecīgās mācību jomas un mācību priekšmeta(-u) saturu, to struktūru, apgūstamo lielo ideju, jēdzienu un prasmju savstarpējo saistību un pēctecību. • Prasmīgi izmanto savas mācību jomas standartu un mācību priekšmeta(-u) paraugprogrammas, lai mērķtiecīgi plānotu uz skolēnu sasniedzamo rezultātu vērstas mācības gadam, tematam, mācību nodarbībai; atvasina un grupē sasniedzamos rezultātus sava mācību priekšmeta vai moduļa mācību programmas izveidei vai pilnveidei; kopīgi ar kolēģiem plāno un saskaņo mācību saturu. • Izprot un pastāvīgi interesējas par to, ko skolēni domā par attiecīgās mācību jomas un mācību priekšmeta saturu un tā apgūšanas veidu; analizē skolēnu domu gājienu, nosaka tipiskus skolēnu nepareizos priekšstatus un mērķtiecīgi izvēlas atbilstošus mācīšanas paņēmienus, organizē iesaistošu un dzīves situācijām pietuvinātu mācību procesu, lai veidotu padziļinātu izpratni. • Mācību jomā un mācību priekšmetā(-os) mērķtiecīgi attīsta vispārīgās jeb caurviju prasmes, piedāvājot apgūt atbilstošas stratēģijas; saskaņoti sadarbojoties ar kolēģiem, rada iespējas caurviju prasmes izmantot un pēctecīgi attīstīt arī citās mācību jomās un mācību priekšmetos.

Plāno mācības stratēģiski un tās efektīvi īsteno
Izvirza sasniedzamo rezultātu (SR)
<ul style="list-style-type: none"> • Plāno mācības, kas virzītas uz SR skolēnam. • Izvirza skolēniem nozīmīgus un kompleksus īstermiņa un ilgtermiņa SR, kas paredz gan konkrētu zināšanu un atsevišķu prasmju apguvi, gan to pārnesi jaunās situācijās; izvirza SR gan viena mācību priekšmeta ietvaros, gan tādus, kas skar vairākus priekšmetus/jomas; rūpējas, lai SR ietvertu caurviju prasmju attīstību un paredzētu saskaņoti lietot zināšanas, prasmes un attieksmes. • Iesaista skolēnus SR izvirzīšanā un skaidro to nozīmi. Organizē darbu, kurā skolēniem rodas izpratne, ko viņi iemācīsies, veicot uzdevumu, kā uzdevums palīdzēs sasniegt mērķi un kāds ir labs sniegums.
Piedāvā jēgpilnus uzdevumus
<ul style="list-style-type: none"> • Plāno un īsteno mācību nodarbības, kurās skolēniem ir saprotams SR, iespēja jauno informāciju saistīt ar iepriekšējām zināšanām, ar mērķtiecīgu skolotāja atbalstu veidot dziļu izpratni par mācību saturu, pašiem praktiski darbojoties un izmantojot jaunās zināšanas un prasmes daudzveidīgās situācijās. • Sagatavo un mērķtiecīgi izvēlas SR sasniegšanai piemērotus uzdevumus, kas prasa patstāvīgi domāt un darboties augstākajos izziņas līmeņos, ar modeļu un piemēru palīdzību pašiem atklājot likumsakarības. • Piedāvā izaicinājumus, kas prasa izmantot gan vienas, gan vairāku mācību jomu vai mācību priekšmetu zināšanas un prasmes. • Māca skolēniem konkrētai situācijai atbilstošas stratēģijas, piedāvājot atbalstu, piemēram, paraugus, modeļus, piemērus, procesa aprakstus, snieguma līmeņu aprakstus; ievieš un nostiprina tādu mācīšanās procesu, kurā skolēni tos mērķtiecīgi izmanto, pēc nepieciešamības papildina un pielāgo savām vajadzībām, pakāpeniski veidojot patstāvīgas mācīšanās ieradumus. • Organizē mācību procesu tā, lai skolēni risinātu reālās pasaules problēmas arvien pieaugošā grūtības pakāpē, izaicinātu esošo situāciju, lai saskatītu pasaulē iespējas veidot pievienoto vērtību un to arī darītu, kā arī savas ikdienas darbības saistītu ar plašāku kontekstu un rūpēs par savu kopienu, sabiedrību, pasauli rīkotos atbildīgi un saskaņā ar savām vērtībām. • Rūpējas, lai skolēni kritiski izvērtētu dažādu informāciju un pieņemtu izsvērtus lēmumus, kā arī ieklausītos atšķirīgos viedokļos un efektīvi sadarbotos, ievērojot gan savas, gan citu vajadzības.
Sniedz attīstošu atgriezenisko saiti
<ul style="list-style-type: none"> • Rūpējas, lai skolēnu darbu vērtēšana vienmēr būtu taisnīga, saprotama un tā atbalstītu skolēnu mācīšanos. Iesaistās vērtēšanas pieejas redzējuma izveidē skolas līmenī. • Mērķtiecīgi plāno, izvēlas un veido uzticamus, mācību jomai un mācību priekšmetam, skolēnu SR un vērtēšanas mērķim atbilstošus vērtēšanas rīkus. • Formulē skaidrus un SR atbilstošus kritērijus skolēnu snieguma vērtēšanai. Kompleksa snieguma izvērtēšanai veido snieguma līmeņu aprakstus. Sadarbojas ar kolēģiem, lai izvirzītu un izmantotu vienotus vērtēšanas kritērijus un sekotu līdzi skolēnu izpratnes un prasmju attīstībai ilgtermiņā. • Regulāri nodrošina skolēniem konkrētu, izmantojamu, laikus iegūstamu un cieņpilnu atgriezenisko saiti par sniegumu (gan procesu, gan rezultātu). Informē skolēnus par viņu darba vērtēšanas kritērijiem pirms snieguma demonstrēšanas un nodrošina skolēnu izpratni par to. Iesaista skolēnus, lai sekotu līdzi savai izaugsmei un izvērtētu sniegumu, un piedāvā atbilstošas iespējas un atbalstu sniegumu uzlabot.
Rosina domāt par mācīšanos
<ul style="list-style-type: none"> • Regulāri rosina skolēnus domāt par savu mācīšanos – reflektēt par savu domāšanu, analizēt savas domāšanas procesus un izvērtēt izmantotās stratēģijas; pats modelē savas domāšanas gaitu un to atklāj skolēniem. • Organizē mācību procesu tā, lai skolēniem būtu iespēja pašiem plānot, uzraudzīt un izvērtēt savu mācīšanās procesu. • Rosina skolēnus izvirzīt personiskos izaugsmes mērķus, plānot savu darbu mērķu sasniegšanai un sekot līdzi savai izaugsmei, izziņāt savas stiprās un vājās puses, meklēt iespējas un veidus, kā attīstīt savu domāšanu. • Atbalsta un sekmē domāšanas kultūras attīstību gan stundās, gan ārpus tām: regulāri uzdod jautājumus, uz kuriem nav vienas pareizās atbildes, atvēl laiku domāšanai un izsvērtām atbildēm, atbalsta neierastus skatījumus.

Pilnveido savu profesionālo praksi un sadarbojas ar kolēģiem un vecākiem skolēnu mācīšanās atbalstam

- Izmantojot precīzus un uzticamus datus no dažādiem avotiem, to skaitā informāciju par skolēnu izaugsmi un atgriezenisko saiti no skolēniem par mācību procesu, individuāli un kopā ar kolēģiem analizē un kritiski izvērtē, cik efektīvs bijis darbs, lai sasniegtu izvirzītos SR. Pielāgo plānus, lai darbs būtu vēl efektīvāks; sistemātiski izvērtē mācību nodarbību un mācīšanas pieejas efektivitāti.
- Sadarbojas ar kolēģiem, lai kopīgi plānotu un saskaņotu mācību saturu un pieeju; laikus risina problēmsituācijas, vajadzības gadījumā prasot padomu kolēģiem vai speciālistiem; efektīvi iesaista atbalsta personālu.
- Veido pozitīvas, sadarbībā balstītas attiecības ar vecākiem, lai uzlabotu viņu bērnu mācīšanos un psiholoģisko labklājību; rada iespējas vecākiem atbalstīt savu bērnu mācīšanos: saprotami, cieņpilni un regulāri komunicē ar vecākiem par viņu bērnu progresu un min konkrētus ieteikumus, kā viņi savus bērnus var atbalstīt.
- Sistemātiski plāno un īsteno savu profesionālo izaugsmi; meklē papildu resursus – atbalstu, laiku un izziņas materiālus –, lai turpinātu pilnveidoties.
- Regulāri piedalās izglītības iestādes attīstībā, dalās sava darba pieredzē ar kolēģiem skolā un ārpus tās; aicina un atbalsta arī citus kolēģus dalīties pieredzē, saskata kolēģus kā savas profesionālās pilnveides avotu.

15. pielikums. Veidne mācību procesa novērojumam

1. Atzīmē novēroto virzienā no pirmā apgalvojuma uz otro apgalvojumu (piemēram, atzīmēts vidējais kvadrāts nozīmē, ka mācību procesā var novērot vienādās attiecībās gan skolotāja frontālu darbu, gan bērnu patstāvīgu darbošanos)!

Bērni skatās un klausās.	□	→	□	→	□	→	□	→	□	Bērni aktīvi darbojas.
Bērns darbojas pēc norādījuma (parauga).	□	→	□	→	□	→	□	→	□	Bērns darbojas pēc savas iniciatīvas jēgpilni un apzināti.
Skolotājs komunicē ar visu grupu vienlaikus.	□	→	□	→	□	→	□	→	□	Skolotājs komunicē vienlaikus ar nelielu bērnu skaitu vai atsevišķiem bērniem.

2. Atzīmē atbilstošo!

Novērojums	Ir/nav	Pamatojums, fakti
Izvietotie bērnu darbi atšķiras pēc būtības un parāda katra bērna izpratni, domāšanu.		
Telpā vizualizēta informācija par izzināmo tematu un procesu (ziņa bērnam, veidi, kā to atklāt).		
Bērni ir aizņemti ar dažādām lietām, darbībām.		
Materiāli telpā ir bērniem brīvi pieejami, un viņi tos patstāvīgi lieto.		
Skolotājs uzdod atvērtus jautājumus, mudina domāt un izdarīt secinājumus pašiem.		
Skolotājs klausās, vēro bērnus, lai virzītu bērna mācīšanos.		
Skolotājs sadarbojas ar bērniem kā līdzvērtīgs rotaļu partneris.		
Skolotājs līdzdarbojoties piedāvā bērnam jaunas iespējas (pats darot netieši parāda, ierosina pamēģināt citādi).		
Skolotājs paša izveidotu paraugu vietā lieto īstus materiālus (reālus objektus, fotogrāfijas u. tml.).		
Skolotājs piedāvā bērniem risināt problēmas, rosina izmantot savu pieredzi, pieņemt lēmumus un izsacīt spriedumus.		
Skolotājs veic katra bērna attīstības dinamikas pierakstus.		

16. pielikums. Veidne skolotāja darbību, lai sasniegtu bērnam plānoto sasniedzamo rezultātu, novērojumam

Datums:

Modelē savā darbībā prasmes un lieto zināšanas, kuras bērni apgūst	Rada iespējas bērnam pašam veidot izpratni, konstruēt zināšanas, apgūt un vingrināt prasmes	Mērķtiecīgi piedāvā jauno saturu un virza prasmju attīstību, izmantojot vērtēšanā iegūtos datus

17. pielikums. Papildliteratūra un citi resursi vadības komandu tālākizglītībai

Atgriezeniskā saite katra skolotāja izaugsmei (Dace Namsone) | Konference "Skola katram bērnam" [tiešsaiste, video]. Valsts izglītības satura centrs | ESF projekts Nr. 8.3.1.1/16/I/002 Kompetenču pieeja mācību saturā, 2020. g. 16. okt. [skatīts 2022. g. 20. maijā]. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=JmzprXEaXQ0>

Atpakaļ skolā. Domāt.Darīt.Zināt: Skola2030 ziņu izdevums [tiešsaiste]. Nr. 18, 2021 [skatīts 2022. g. 20. maijā]. Pieejams: <https://www.skola2030.lv/lv/jaunumi/zinu-izdevums/nr-182021-atpakal-skola>

Es saprotu, tātad zinu – varu – gribu – protu: vecākiem par pilnveidoto mācību saturu un pieeju [tiešsaiste]. Valsts izglītības satura centrs | ESF projekts Nr. 8.3.1.1/16/I/002 Kompetenču pieeja mācību saturā [skatīts 2022. g. 20. maijā]. Pieejams: https://skola2030.lv/admin/filemanager/files/2/Skola2030_buklets_Pirmsskola.pdf

Es ticu, ka tev izdosies [tiešsaiste]. Valsts izglītības satura centrs | ESF projekts Nr. 8.3.1.1/16/I/002 Kompetenču pieeja mācību saturā, 2018. g. 19. dec. [skatīts 2022. g. 20. maijā]. Pieejams: <https://skola2030.lv/lv/jaunumi/blogs/es-ticu-ka-tev-izdosies>

Kārklīņa, G. Diferenciācija – liels vārds maziem bērniem. Domāt.Darīt.Zināt: Skola2030 ziņu izdevums [tiešsaiste]. Nr. 15, 2020. 19.–24. lpp. [skatīts 2022. g. 20. maijā]. Pieejams: https://skola2030.lv/admin/filemanager/files/2/NL_15.pdf

Mācību procesa pilnveides atbalsts: metodiskie ieteikumi pārmaiņu vadītājiem un īstenotājiem skolā [tiešsaiste]. Valsts izglītības satura centrs | ESF projekts Nr. 8.3.1.1/16/I/002 Kompetenču pieeja mācību saturā [skatīts 2022. g. 20. maijā]. Pieejams: <https://mape.skola2030.lv/resources/5949>

Metodiskie paņēmieni skolēnu sociāli emocionālo prasmju novērtēšanai skolā: rokasgrāmata [tiešsaiste]. Valsts izglītības satura centra īstenotā Erasmus+ projekta ietvaros [skatīts 2022. g. 20. maijā]. Pieejams: https://www.visc.gov.lv/sites/visc/files/data_content/rokasgramata_met_pan_sem1.pdf

Namsone, D., Oliņa, Z. Kas ir mācīšanās iedziļinoties jeb kādā procesā mācīšanās rezultāts var būt kompetence. Mācīšanās lietpratībai: kolektīva monogrāfija [tiešsaiste]. Oliņa, Z., Namsone, D., & France, I., Dudareva, I., Čakāne, L., Pestovs, P., Bērtule, D., Logins, J., Volkinšteine, J., Lāce, G., & Butkēviča, A. LU Akadēmiskais apgāds, 2018 [skatīts 2022. g. 20. maijā]. Pieejams: <https://doi.org/10.22364/ml.2018.2>

Oliņa, Z. Kur ir vērtības mācību saturā? [tiešsaiste]. Valsts izglītības satura centrs | ESF projekts Nr. 8.3.1.1/16/I/002 Kompetenču pieeja mācību saturā, 2019. g. 23. dec. [skatīts 2022. g. 20. maijā]. Pieejams: <https://skola2030.lv/lv/jaunumi/blogs/kur-ir-vertibas-macibu-satura>

Skola katram bērnam: ieteikumi iekļaujošas izglītības īstenošanai: metodiskais līdzeklis skolu vadības komandai un ikvienam skolas darbiniekam [tiešsaiste]. Valsts izglītības satura centrs | ESF projekts Nr. 8.3.1.1/16/I/002 Kompetenču pieeja mācību saturā [skatīts 2022. g. 20. maijā]. Pieejams: <https://mape.skola2030.lv/resources/8311>

Skola kā mācīšanās organizācija [tiešsaiste]. Valsts izglītības satura centrs | ESF projekts Nr. 8.3.1.1/16/I/002 Kompetenču pieeja mācību saturā [skatīts 2022. g. 20. maijā]. Pieejams: <https://www.skola2030.lv/lv/istenosana/macibu-pieeja/macibu-organizacija-skola>

Vecāku loma – bērni vēlas būt patstāvīgāki [tiešsaiste, video]. Valsts izglītības satura centrs | ESF projekts Nr. 8.3.1.1/16/I/002 Kompetenču pieeja mācību saturā, 2018. g. 10. jūl. [skatīts 2022. g. 20. maijā]. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=MUFtTkyfYBg>

Vērtības un tīkumi [tiešsaiste]. Valsts izglītības satura centrs | ESF projekts Nr. 8.3.1.1/16/I/002 Kompetenču pieeja mācību saturā, 2019. g. 23. dec. [skatīts 2022. g. 20. maijā]. Pieejams: <https://www.skola2030.lv/lv/macibu-saturs/merki-skolenam/vertibas-un-tikumi>

Viginss, G. (Wiggins, G.) Septiņas efektīvas atgriezeniskās saites pazīmes [tiešsaiste]. Valsts izglītības satura centrs | ESF projekts Nr. 8.3.1.1/16/I/002 Kompetenču pieeja mācību saturā, 2017. g. 27. sept. [skatīts 2022. g. 20. maijā]. Pieejams: <https://www.skola2030.lv/lv/jaunumi/blogs/septinas-efektivas-atgriezeniskas-saites-pazimes>

**DOMĀT.
DARĪT.
ZINĀT.**

Valsts izglītības satura centra īstenotā projekta "Kompetenču pieeja mācību saturā" mērķis ir izstrādāt, aprobēt un pēctecīgi ieviest Latvijā tādu vispārējās izglītības saturu un pieeju mācīšanai, lai skolēni gūtu dzīvei 21. gadsimtā nepieciešamās zināšanas, prasmes un attieksmes.

Projekts Nr. 8.3.1.1/16/I/002 Kompetenču pieeja mācību saturā



NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Sociālais
fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ