**Informācija par izglītības iestāžu pašvērtēšanu pēc 2020./2021.mācību gada**

Augsti godātie izglītības iestāžu vadītāji!

Izglītības iestādes vadītāja pašvērtēšana, noslēdzot 2020./2021.mācību gadu un izmantojot situāciju analīzes kā metodi, tiek veikta ar mērķi veidot un nostiprināt vadītāja stratēģisko redzējumu par nepieciešamajām pārmaiņām izglītības iestādes darbībā līdz 2027.gadam atbilstoši Izglītības attīstības pamatnostādnēs 2021.-2027.gadam noteiktajām prioritātēm.

Saskaņā ar 2021.gada 8.aprīlī pieņemtajiem Izglītības likuma grozījumiem Izglītības kvalitātes dienesta atbildība izglītības iestādes vadītāja profesionālās darbības novērtēšanā ir izvērtēt esošo pārvaldības kvalitāti (piemēram, pārvaldības modelis un tā efektivitāte rezultātu sasniegšanā, visu ieinteresēto pušu sistēmiska iesaiste izglītības iestādes darbā, stratēģisko prioritāšu un ikdienas prioritāšu noteikšanas demokrātiskums, mērķtiecība utt.) izglītības iestādē un izglītības programmu īstenošanā, kā arī faktorus, kuri ietekmē pārvaldības kvalitāti (piemēram, zināšanas, prasmes un/vai kompetence par noteiktiem profesionālās darbības jautājumiem, praktiskā rīcība un/vai redzējums, kam ir tieša ietekme uz pārvaldības kvalitāti). Kā nosaka likuma grozījumi, direktora darbības atbilstību, veicot amata pienākumus, kuri noteikti Izglītības likuma 30.pantā, turpmāk ne retāk kā reizi trīs gados vērtēs izglītības iestādes dibinātājs un kārtību noteiks jauni Ministru kabineta noteikumi, kuri stāsies spēkā 2021. gadā.

Lai pašvērtēšana būtu mērķtiecīga un jēgpilna, svarīgi apzināties, ka no izglītības iestādes vadītāja netiek sagaidīts, ka ir jau sasniegtas izglītības attīstības pamatnostādnēs definētās prioritātes, bet tās ir sasniedzamas pakāpeniski laikā līdz 2027.gadam. Visas dotās situācijas pie katra rezultatīvā rādītāja ir izveidotas, lai varētu izvērtēt izglītības iestādes vadītāja kompetenci un darba kvalitāti attiecībā pret 2027.gadā sasniedzamajiem rezultātiem, situācijas ir savstarpēji saistītas un skatāmas kā vienots veselums. Veikt objektīvu vadītāja kvalitātes līmeņa noteikšanu ir iespējams tikai pēc visu rezultatīvo rādītāju situāciju izvērtēšanas. Izglītības kvalitātes valsts dienests apkopos iegūtos pašvērtēšanas rezultātus (dati un informācija) un sniegs savus ieteikumus Izglītības un zinātnes ministrijai, citiem politikas plānotājiem un īstenotājiem, tai skaitā dibinātājiem, kāda veida metodiskais atbalsts vadītājiem ir nepieciešams, lai sasniegtu izglītības attīstības pamatnostādnēs definētās prioritātes, mērķus utt., tādēļ būtiski apzināties, ka atkarībā no vadītāja objektivitātes, veicot pašvērtēšanu un izvērtējot savas izglītības iestādes pārvaldības kvalitāti, ir atkarīgs, kāda veida metodisko atbalstu turpmāk varēs plānot un saņemt no valsts puses. Savukārt atkārtota izglītības iestādes vadītāja/pārvaldības pašvērtēšana ir gaidāma 2024. un 2027.gadā, kad Izglītības kvalitātes valsts dienests vērtēs izaugsmes dinamiku izglītības iestādes pārvaldības jautājumos, tādējādi iegūstot datus un informāciju jau par paveikto vairāku gadu laikā. Vēršam Jūsu uzmanību, ka, domājot par izglītības iestāžu, izglītības programmu akreditāciju un izglītības iestāžu vadītāju profesionālās darbības novērtēšanu, ko veic kvalitātes dienests, šajā procesā uzmanība tiks pievērsta pašvērtēšanas procesa kvalitātei, izglītības iestādes darbības plānošanai, mērķu definēšanai un to efektīvai sasniegšanai, kā arī visu ieinteresēto pušu jēgpilnai iesaistei. Akreditācijas komisija savā darbā izmantos tikai pašnovērtējuma ziņojuma publiskojamo daļu, un pašnovērtējuma ziņojuma nepubliskojamā daļa nav datu/informācijas ieguves avots.

Pašvērtēšanas metodika un piedāvātās situācijas pārvaldības procesa pašvērtēšanai ir sagatavotas pēc šādiem principiem:

* ir situācijas, kuras dod iespēju izvērtēt vadītāja zināšanas par kādu jautājumu (piemēram, par valsts politikas plānošanas dokumentiem, tiesību aktiem utt.);
* ir situācijas, kuras fokusējas uz vadītāja profesionālo darbību un/vai pieredzi un to, kāda rīcība būtu nepieciešama, lai īstenotu valsts politikas plānošanas dokumentos noteiktās prioritātes;
* ir situācijas, kuras akcentē reālās dzīves situācijas, ar kurām saskaras vadītāji šodien, un būtiski, kādus pārvaldības instrumentus vadītājs izvēlas, lai risinātu esošo situāciju un/vai pilnveidotu izglītības iestādes darbu.

Pašvērtēšanas sekmīgai veikšanai:

* pašvērtēšanas metodika sākas ar īsu instrukciju, kurā skaidrots paveicamais darbs trīs kritēriju - “Administratīvā efektivitāte”, “Vadības profesionālā darbība” un “Atbalsts un sadarbība” - pašvērtēšanai;
* pašvērtēšanā pēc 2020./2021.mācību gada ir jāizvērtē arī kritērijs “Pedagogu profesionālā kapacitāte”, kurā obligāti izmantojamā metode ir “dokumentu analīze”, t.i., izglītības iestādei jāveic VIIS sistēmā atrodamās informācijas izvērtēšana par izglītības iestādi un tās personālu, pedagogiem nepieciešamās izglītības, kvalifikācijas un profesionālās kompetences izvērtēšana atbilstoši normatīvajos aktos noteiktajam, kā arī jānovērtē pedagogu noslodze un profesionālās kvalitātes novērtēšana izglītības iestādē un pedagogu profesionālās darbības pilnveides sistēma;
* pašvērtēšanai ir pieejams plašs metodiskais atbalsts izglītības iestādēm Izglītības kvalitātes valsts dienesta tīmekļa vietnē sadaļā *Aktualitātes* (2021.gadā šādu kursu materiāli: “Izglītības iestādes pašvērtēšanas kārtība pirmsskolas izglītības iestādē”[[1]](#footnote-1), “Izglītības iestādes pašvērtēšanas kārtība profesionālās izglītības iestādē”[[2]](#footnote-2), “Demokrātiska pārvaldība izglītības iestādē”[[3]](#footnote-3)[[4]](#footnote-4), kā arī 2020.gada kursu materiāli “Izglītības iestādes darbības tiesiskie pamati”[[5]](#footnote-5)[[6]](#footnote-6)[[7]](#footnote-7)[[8]](#footnote-8)[[9]](#footnote-9) vispārējās izglītības iestādēm un “Pašvaldību funkcijas un darbība, īstenojot tiesiskuma pārraudzību izglītībā”[[10]](#footnote-10));
* ja vēlaties iegūt **īsu un ierobežotu materiālu kopumu, ar kuru iepazīties un gūt skaidrojumu par pašvērtēšanas principiem un kārtību pēc 2020./2021.māc.g.**, tad aicinām Jūs iepazīt šādus kursu materiālus[[11]](#footnote-11): (i) prezentācija “[Izglītības kvalitātes vērtēšanas sistēma un būtiskākie koncepti izglītības kvalitātes vērtēšanā](https://ikvd.gov.lv/wp-content/uploads/2021/06/Izglitibas-kvalitates-vertesanas-sistema_21.04.2021_Rolands-Ozols.pdf)” un video nodarbības video ieraksts - <https://www.youtube.com/watch?v=2S5zv8klwV4>, (ii) prezentācija “[Izglītības iestādes pašvērtēšana pēc 2020./2021.māc.g. – kritēriji “Administratīvā efektivitāte”, “Vadības profesionālā darbība”, “Atbalsts un sadarbība”, “Pedagogu profesionālā kapacitāte”](https://ikvd.gov.lv/wp-content/uploads/2021/06/Izglitibas-iestades-pasvertesana_19.05.2021_Rolands-Ozols.pdf) un video ieraksts - <https://www.youtube.com/watch?v=k4N--Mbuf10>; (iii) papildus materiāls par četru kritēriju pašvērtēšanu pēc 2020./2021.mācību gada - <https://www.youtube.com/watch?v=29WBeg5zaeM>
* izglītības iestāžu dibinātājiem un novadu / pilsētu izglītības speciālistiem ir plānoti kursi 23. jūlijā un 30.jūlijā, kuru laikā tiks skaidrota pašvērtēšanas kārtība, noslēdzot 2020./2021.māc.g.[[12]](#footnote-12);
* izglītības iestāžu vadītājiem, kuri nepiedalās kursos “Demokrātiska pārvaldība izglītības iestādē”, būs pieejama tiešsaistes konsultācija par pašvērtēšanu 23.augustā no plkst. 15.00 tiešsaistē. Informācija par pieteikšanos tiks publicēta 19.augustā kvalitātes dienesta tīmekļa vietnē. Kursu “Demokrātiska pārvaldība izglītības iestādē” dalībnieki ar šīs konsultācijas saturu ir jau iepazinušies, kā arī turpinās darbu ar savas izglītības iestādes pašnovērtējuma ziņojumu refleksijas un pieredzes apmaiņas grupās augustā un septembrī;
* informatīvu un metodisku atbalstu var meklēt arī pie jebkura Izglītības kvalitātes valsts dienesta Kvalitātes novērtēšanas departamenta darbinieka vai kursu “Demokrātiska pārvaldība izglītības iestādē” refleksijas un pieredzes apmaiņas grupas vadītāja.

Pateicībā par sadarbību un vēlot Jums sekmīgu pašvērtēšanu izglītības iestādē,

Jūsu

Izglītības kvalitātes valsts dienesta

Kvalitātes novērtēšanas departaments

**Instrukcija izglītības iestādes pašvērtēšanas veikšanai kritērijiem “Administratīvā efektivitāte”, “Vadības profesionālā darbība” un “Atbalsts un sadarbība”**

1. Pašvērtēšana ir veicama pēc iepazīšanās ar izglītības kvalitātes līmeņu aprakstiem[[13]](#footnote-13) un video ierakstā sniegtajiem skaidrojumiem[[14]](#footnote-14) par pašvērtēšanā izmantojamiem principiem un izglītības kvalitātes vērtēšanā izmantoto kritēriju saturu.
2. Iepazīstieties ar dotajām situācijām pie katra rezultatīvā rādītāja un **izvēlieties vienu no divām situācijām** savai pašvērtēšanai!
3. Analizējiet doto situāciju, izmantojot LEAN pieeju situāciju analīzē (skat. skaidrojumu tekstā pēc šīs instrukcijas un tam pievienoto video[[15]](#footnote-15))! Ja neviena no piedāvātajām situācijām nav nekādā veidā iespējama Jūsu izglītības iestādē, tad iedomājieties, ka Jums ir jāsniedz savs redzējums par šo situāciju kādam kolēģim!
4. Pēc veiktās situāciju analīzes veiciet pašvērtējumu, ierakstot attiecīgajās ailēs savus secinājumus, kā arī stiprās puses un turpmākās attīstības vajadzības!
5. Pēc iepazīšanās ar visām situācijām, secinājumu, stipro pušu un turpmākās attīstības vajadzību apzināšanas pārdomājiet, cik lielā mērā pārvaldības process izglītības iestādē atbilst pieciem izglītības kvalitātes vērtēšanas principiem – mērķtiecīgs, sistēmisks, sistemātisks, demokrātisks, izglītības kvalitāti izvērtējošs!
6. Veiciet savas izglītības iestādes pārvaldības procesa kvalitātes novērtēšanu, lasot katra rezultatīvā rādītāja līmeņa aprakstu un aizpildot tabulu izglītības iestādes pašnovērtējuma sagatavē! Ja šaubāties par sava pašvērtējuma objektivitāti, lasiet kontroljautājumus un izmantojiet tos izglītības kvalitātes līmeņa noteikšanai pie atbilstošā rezultatīvā rādītāja!
7. Katrs izglītības kvalitātes vērtējuma līmenis pie rezultatīvā rādītāja atbilst šādam punktu skaitam: (i) izcili – 5 punkti, (ii) ļoti labi – 4 punkti, (iii) labi – 3 punkti, (iv) jāpilnveido – 2 punkti, (v) nepietiekami – 1 punkts. Summējiet visus iegūtos punktus, lai iegūtu kritērija pašvērtējuma līmeni, un norādiet stiprās puses un turpmākās attīstības vajadzības! Piemēram,

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| NPK | Rezultatīvā rādītāja nosaukums | Kvalitātes līmeņa vērtējums punktos (maksimālais punktu skaits pie katra kritērija ir 5 punkti, minimālais punktu skaits - 1) | Stiprās puses | Turpmākās attīstības vajadzības |
| RR1 | Izglītības iestādes vadītāja, izglītības iestādes darba pašvērtēšanas un attīstības plānošanas kvalitāte un efektivitāte | 2 |  |  |
| RR2 | Personāla pārvaldības efektivitāte | 3 |  |  |
| RR3 | Izglītības iestādes vadības komandas darba efektivitāte un sasaiste ar izglītības attīstības un/vai nozares politikas mērķiem | 2 |  |  |
| RR4 | Izglītības iestādes vadītāja zināšanas un izpratne par finanšu un resursu efektīvu pārvaldību | 4 |  |  |

Iegūtā punktu kopsumma šajā gadījumā ir 11 punkti no pavisam iespējamajiem 20 punktiem, kas, izteikti procentos, ir 55%. Izglītības kvalitātes līmenis pie katra kritērija tiek noteikts pēc šādas procentuālās skalas: (i) izcili – 91-100%; (ii) ļoti labi – 71-90%; (iii) labi – 51-70%; (iv) jāpilnveido – 31-50%; (v) nepietiekami – 1-30%.

1. Aizpildiet pārējo pašnovērtējuma ziņojuma sadaļu! Ņemiet vērā, ka kvalitātes dienestam ir būtiski iegūt tikai Jūsu secinājumus, kuri atklāj stiprās puses un norāda uz turpmākās darbības vajadzībām (tabulā), kā arī secinājumus īsā formā, kuri iegūti no katras izmantotās kvalitātes vērtēšanas metodes. Kvantitatīvo pamatojumu Jūsu vērtējumam sniedz aizpildītā pašvērtējuma tabula, kurā norādīts iegūtais punktu skaits un atbilstoši tam Jūsu noteiktais kvalitātes līmenis.

**Piemērs**

Pašvērtēšanā izmantotā kvalitātes vērtēšanas metode (-es): **situāciju analīze**

Kritērija “Administratīvā efektivitāte” pašvērtēšanā iegūtais rezultāts atbilst kvalitātes vērtējuma līmenim **“labi”**. To apliecina šāda informācija un dati:

1. Veicot kritērija «Administratīvā efektivitāte» pašvērtējumu, izmantojot kvalitātes vērtēšanas metodi “situāciju analīze”, var konstatēt, ka izglītības iestādes vadītāja profesionālās darbības kvalitātes līmenis ir labs. To raksturo šāda informācija *(atstājiet tikai to vienu vai tos vairākus secinājumus, kuri attiecas uz Jums, nepieciešamības gadījumā pievienojiet vēl cita veida secinājumu/-us)*:
   1. ir nepieciešams papildināt izglītības iestādes vadītāja zināšanas / prasmes (kādas un par ko?) …;
   2. ir nepieciešams izglītības iestādes darbībā definēt mērķus … (par ko un izvirzot kādus sasniedzamos rezultātus?);
   3. ir nepieciešams iesaistīt … (kādu mērķgrupu? Kādā rīcībā?), lai … (sasniegtu/paveiktu ko?);
   4. ir nepieciešams veidot vienotu izpratni … (kam un par ko?) izglītības iestādē;
   5. ir nepieciešams pilnveidot/radīt sistēmu… (kādu sistēmu? ar kādu mērķi? kas raksturo sistēmu?);
   6. ir nepieciešams veikt izmaiņas … (kur? kādos dokumentos? par kādiem jautājumiem?);
   7. ir nepieciešams valsts atbalsts profesionālās kompetences pilnveidei … (kādos jautājumos? Kāda veida kursos?)
2. Ja esat izmantojuši vairāk nekā vienu kvalitātes vērtēšanas metodi (piemēram, divas), tad informācija pašnovērtējuma ziņojumā, piemēram, parādīsies šādi:

Pašvērtēšanā izmantotā kvalitātes vērtēšanas metode (-es): **situāciju analīze, attālināto mācību izpēte**

Kritērija “Administratīvā efektivitāte” pašvērtēšanā iegūtais rezultāts atbilst kvalitātes vērtējuma līmenim **“labi”**. To apliecina šāda informācija un dati:

1. Veicot kritērija «Administratīvā efektivitāte» pašvērtējumu, izmantojot kvalitātes vērtēšanas metodi “situāciju analīze”, var konstatēt, ka izglītības iestādes vadītāja profesionālās darbības kvalitātes līmenis ir labs. To raksturo šāda informācija *(atstājiet tikai to vienu vai tos vairākus secinājumus, kuri attiecas uz Jums, nepieciešamības gadījumā pievienojiet vēl cita veida secinājumu/-us)*:
   1. ir nepieciešams papildināt izglītības iestādes vadītāja zināšanas / prasmes (kādas un par ko?) …;
   2. ir nepieciešams izglītības iestādes darbībā definēt mērķus … (par ko un izvirzot kādus sasniedzamos rezultātus?);
   3. ir nepieciešams iesaistīt … (kādu mērķgrupu? Kādā rīcībā?), lai … (sasniegtu/paveiktu ko?);
   4. ir nepieciešams veidot vienotu izpratni … (kam un par ko?) izglītības iestādē;
   5. ir nepieciešams pilnveidot/radīt sistēmu… (kādu sistēmu? ar kādu mērķi? kas raksturo sistēmu?);
   6. ir nepieciešams veikt izmaiņas … (kur? kādos dokumentos? par kādiem jautājumiem?);
   7. ir nepieciešams valsts atbalsts profesionālās kompetences pilnveidei … (kādos jautājumos? Kāda veida kursos?)
2. Attālināto mācību laikā 2020./2021.māc.g. izglītības iestādē … (kas un kādā veidā plānoja darbu?). Atgriezeniskā saite par darba kvalitāti tika iegūta … (kādā veidā?), un tās rezultātā tika izglītības iestādes darbs tika pilnveidots … (kā un kādā veidā? ko tieši mainot?). Izvērtējot attālināto mācību rezultātus izglītības iestādē, var secināt … (ko tieši un kādā veidā? jeb kādi ir 1-2 būtiskākie secinājumi?)
3. Pēc šāda paša principa aizpildiet arī pārējo kritēriju rezultātus!

**Situāciju analīzei tiek izmantota LEAN metodoloģijas filozofija[[16]](#footnote-16)**

**LEAN ir vadības principu un metožu kopums**, kurš palīdz radīt jaunas vērtības, jaunus darbības principus iestādē (organizācijā, uzņēmumā u.c.) vai arī efektivizēt / pilnveidot jau esošas sistēmas, darbības, rīcību, raugoties uz procesu no lietotāja skatu punkta. LEAN filozofijas pamatā ir pieņēmums, ka redzējums “problēmu nav” (jeb mēs visu jau darām/mums viss jau ir), ir visu esošo vai iespējamo problēmu cēlonis, un, tikai godīgi apzinoties un definējot izaicinājumus no izglītības iestādes dažādu mērķgrupu skatu punkta, var konstatēt, kā uzlabot un pilnveidot izglītības iestādes darbību. Lai to paveiktu, iestādes vadītāja atbildība ir radīt vidi, kurā atklāti tiek runāts par eksistējošām problēmām vai izaicinājumiem un kopīgi tiek meklēti risinājumi. Lai šādu vidi radītu, būtiski, ka pašam izglītības iestādes vadītājam ir savs pamatots/argumentēts redzējums par izglītības iestādi un tās darbību, un tas nav vienpusējs, bet ir pamatots faktos/informācijā, kas ir pēc iespējas vispusīga/objektīva.

Gatavojot izglītības iestādes pašvērtējumu, noslēdzot 2020.2021.mācību gadu, kvalitātes dienests ir noteicis, ka izglītības iestāžu vadītāji sava darba pašvērtēšanu veic, izmantojot kvalitātes vērtēšanas metodi “situācijas analīze” un strādājot ar LEAN pieeju, kas nosaka, ka:

* + - 1. katra situācija, kura tiek analizēta, ir jāizvērtē, izmantojot šādu situācijas analīzes algoritmu:

**Problēma:** kur Jūs redzat izaicinājumu/problēmu piedāvātajā situācijā, ja tā ir Jūsu izglītības iestādē?

**Ietekme:** kas ietekmē to, ka šis izaicinājums eksistē, kam ir ietekme uz Jūsu pašreizējo situāciju, redzējumu un rīcību?

**Risinājums:** kāds varētu būt iespējamais/-ie risinājums/-i, ar kuriem varētu sakārtot problēmu vai mazināt izaicinājumu?

**Resursi:** kas ir nepieciešamie resursi, lai iegūtu optimālu rezultātu (piemēram, pašmācība, kursi, studijas maģistrantūrā un/vai doktorantūrā, semināri, konferences, projekti, līdzdalība nevalstisko organizāciju darbā, līdzdalība vietējās pilsētas/novada pārvaldībā, mentordarbība, mācību jomas koordinatora/mācīšanās konsultanta/akreditācijas eksperta pienākumu veikšana u.c., u.tml.)?

* + - 1. darbā ar situāciju analīzi kā kvalitātes vērtēšanas metodi vadītāja galvenais uzdevums / sasniedzamais rezultāts ir pamanīt izglītības iestādes darbībā pilnveides iespējas / efektivizēt tās darbību, paraugoties uz katru no analizētajām situācijām no iesaistīto pušu skatu punkta;
      2. svarīgi apkopot visus savus secinājumus (stiprās puses un turpmākās attīstības vajadzības), lai objektīvi novērtētu savu kā izglītības iestādes vadītāja darbību un veiktu pašvērtēšanu, un būtiski par saviem secinājumiem runāt ar vadības komandu vai dibinātāju (piemēram, domes priekšsēdētāju, novada / pilsētas izglītības speciālistu, citu deleģētu pārstāvi), vai Izglītības iestādes padomi, lai iegūtu ne tikai savu redzējumu, bet vismaz vēl vienu viedokli.

**Piemērs situācijas analīzei**

Dotā situācija - izglītības iestāde iesniedz pašnovērtējuma ziņojumu, par kuru saņem atsauksmi, ka tas ir daļēji atbilstošs prasībām. Tiek norādīts, ka ziņojumā ir pārāk daudz informācijas, kura nav nepieciešama un tā ir vairāk faktoloģiska nekā analītiska.

**Analīzes piemērs:**

1. **Problēma:** pārāk daudz faktoloģijas pašnovērtējuma ziņojumā, trūkst secinājumu un tajos balstītu pēctecīgu darbību.
2. **Ietekme:** minimālas izmaiņas izglītības iestādes organizācijas kultūrā, bailes no ārējām pārbaudēm, darbības vērstas uz pašnovērtējuma ziņojuma uzrakstīšanu.
3. **Risinājums:** pašvērtējuma tieša ietekme uz izglītības iestādes mērķiem un izglītības iestādes vadītāja profesionālo izaugsmi, patiess risku izvērtējums un secinājumu veikšana.
4. **Resursi:** pašmācība, kursi, studijas maģistrantūrā un/vai doktorantūrā, semināri, konferences, projekti, līdzdalība nevalstisko organizāciju darbā, līdzdalība vietējās pilsētas / novada pārvaldībā, mentordarbība, mācību jomas koordinatora / mācīšanās konsultanta / akreditācijas eksperta pienākumu veikšana u.c.

**mazā jēdzienu vārdnīca**

**Audzināšanas darba prioritārie virzieni trīs gadiem** – izglītojamo personības izaugsmes un tikumu veidošanas prioritātes, kuras nosakāmas izglītības iestādes attīstības plānā vai arī apstiprināmas ar izglītības iestādes vadītāja rīkojumu.

**Cieņpilna komunikācija** – sociālā prasme, kuras pamatā ir empātiska, nevardarbīga un cienoša sociāla rīcība, kā arī sadarbība, līdzdalība, aktīva atbalsta kultūra un godīgums lēmumu pieņemšanas procesos. Cieņpilnas komunikācijas pamatelementi ir: a) novērojumu paušana bez jebkādiem verbāliem spriedumiem, diagnozēm, viedokļiem; b) savu un citu izjūtu izprašana un paušana; c) universālo cilvēku vajadzību respektēšana; d) lūgumu izteikšana, neizvirzot prasības.

**Izglītības iestādes attīstības mērķi** – definētie mērķi un sasniedzamie rezultāti, kuri noteikti izglītības iestādes stratēģijā vai attīstības plānā un kuri norāda uz valsts un izglītības iestādes dibinātāja attīstības, izglītības un nozaru (ja attiecināms) politikas attīstības prioritātēm, kuras izglītības iestāde sasniegs trīs gadu posmā.

**Izglītības iestādes darba prioritātes** – vienam gadam noteiktās 1 vai 2 prioritātes, kuras atbilst izglītības iestādes stratēģijā vai attīstības plānā noteiktajām prioritātēm un kuras ir saistītas ar valsts, izglītības iestādes dibinātāja, izglītības attīstības un nozaru (ja attiecināms) politikas mērķu sasniegšanu.

**Izglītības kvalitātes mērķi** – izglītības programmā vai izglītības iestādē noteiktie kvantitatīvie vai kvalitatīvie indikatori, pēc kuriem var monitorēt izglītības iestādes attīstības mērķu, izglītības programmas mērķu un audzināšanas darba prioritāro virzienu trīs gadiem sasniegšanu. Izglītības kvalitātes mērķi tiek definēti sadarbībā ar izglītības iestādes dibinātāju.

**Izglītības programmas mērķi** – definētie mērķi un sasniedzamie rezultāti izglītības programmai, par kuru sasniegšanu atbild izglītības iestāde.

**Izglītības kvalitātes riska indikatori** – statistiski rādītāji, kuri norāda uz izglītības kvalitātes pazemināšanas risku iespējamību izglītības iestādē.

**Kvalitatīvie indikatori** – rādītāji, kuri ļauj izvērtēt mērķu un plānoto sasniedzamo rezultātu kopumu izglītības iestādei, izglītības programmai, piemēram, (i) zināšanas, prasmes, kompetences, rakstura iezīmes izglītojamiem (ļauj novērtēt sasniedzamo rezultātu vairākos līmeņos, piemēram, tekstpratība, kritiskā domāšana, problēmu risināšana, digitālā pratība utt.), (ii) izglītības iestādes misija, vīzija un vērtības, kuras raksturo izglītības iestādes organizācijas kultūru (atklāj izglītības iestādes visu iesaistīto mērķgrupu vienotu redzējumu par izglītības iestādes attīstību un vērtībām), (iii) vīzija par izglītojamo (atklāj izglītības iestādes izglītības procesā iesaistīto pušu redzējumu par iestādes absolventu); u.c.

**Kvantitatīvie indikatori** – statistiski rādītāji (dati un informācija), kuri dod iespēju monitorēt izglītības iestādes attīstības mērķu, ikgadējo prioritāšu, izglītības programmu mērķu un audzināšanas darba prioritāro virzienu trīs gadiem sasniegšanu. Piemēram, (i) izglītības iestādes izglītojamo sasniegumi valsts pārbaudes darbos 9. un 12.klasē, (ii) izglītības iestādes rezultāti darbā ar talantīgajiem izglītojamiem (konkursu, sacensību, olimpiāžu rezultāti u.tml.), (iii) mācību stundu vērošanas rezultāti, (iv) pakalpojumu skaits, kuru nodrošinājis atbalsta personāls noteiktā laika posmā (piemēram, viena gada laikā), (v) izglītojamo pārkāpumu skaits (izteikts procentos vai absolūtajos skaitļos) noteiktā laika posmā u.c.

**Līderības stratēģijas un taktikas** (vadībā) **–** prasmju kopums, kuru izmanto vadītājs, lai sasniegtu mērķus, vadot iestādi, organizāciju vai institūciju.

**Līderības stratēģijas** (personiskajā līderībā) – pēc noteiktām pazīmēm klasificēts prasmju kopums, ar kura palīdzību cilvēks var efektīvi sasniegt paša izvirzītos mērķus, tai skaitā mainīt savu redzējumu un/vai rīcību, tā rezultātā mainot savu un citu cilvēku dzīvi.

**Līderības taktikas** (personiskajā līderībā) – konkrētas prasmes un/vai rīcības, ar kuru palīdzību efektīvi vadīt sevi un savu dzīvi, lai tajā varētu sasniegt paša izvirzītos mērķus.

**Situācijas analīzei un kontroljautājumi izglītības iestāžu pašvērtēšanā**

**Kritērijs “Administratīvā efektivitāte”**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NPK** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Situācijas analīzei** | **Analīze, izmantojot LEAN pieeju** | **Kontroljautājumi** | **Izglītības kvalitātes līmenis** |
| RR 1 | Izglītības iestādes vadītāja, izglītības iestādes darba pašvērtēšanas un attīstības plānošanas kvalitāte un efektivitāte  (vērtē visu izglītības iestāžu vadītāji) | Izglītības iestādes vadītājs izglītības iestādes pašvērtēšanā un attīstības plānošanā pilda savus pienākumus godprātīgi, spēj norādīt visu, ko dara, kā dara, tomēr ir jāatzīst, ka visu izglītības mērķgrupu iesaistīšana aktīvā darbībā pēc savas iniciatīvas ir izaicinājums. Faktiski tas ir grūtāk, nekā to visu izdarīt pašam, citus pamatā informējot par paveikto. Šādā veidā (vadītājs izdara lielāko daļu, pārējie iepazīstas, izsaka savu viedokli, komentē utt.) visi formāli var justies iesaistīti un formāli vienmēr skaitīsies, ka darbs ir paveikts atbilstoši prasībām, arī pamatojums tam būs. *Kas tomēr šajā situācijā varētu liecināt, ka izglītības iestādē darbs tiek īstenots kvalitātes līmenī “jāpilnveido”, nevis kvalitātes līmenī “labi”? Kādu rīcības plānu vajadzētu izstrādāt, lai šo situāciju varētu sakārtot 3 līdz 6 gadu laikā?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: | 1. Vai izglītības iestāde pašvērtēšanā izmanto vismaz 3-6 izglītības kvalitātes vērtēšanas metodes (labi) vai vismaz 7 kvalitātes vērtēšanas metodes (ļoti labi)?  2. Vai izglītības iestādes pašvērtēšanas un attīstības plānošanas procesā ir iesaistītas visas mērķgrupas (ļoti labi) vai lielākā daļa mērķgrupu (labi)?  3. Vai izglītības iestādes pašvērtēšanas un kvalitātes vērtēšanas procesā tiek izmantoti kvalitatīvie un kvantitatīvie indikatori (labi un ļoti labi)?  4. Vai izglītības iestādes darbība ir uzskatāma vairāk par efektīvu vai vairāk produktīvu?  5. Vai izglītības iestādes pašvērtēšanas un attīstības plānošanā visas iesaistītās puses darbojas pēc savas iniciatīvas (ļoti labi) vai pēc iestādes vadības iniciatīvas (labi)? |  |
| Jauns izglītības iestādes vadītājs, iepazīstoties ar attīstības plānu, konstatē, ka tajā ir noteiktas prioritātes, sasniedzamie rezultāti, tomēr tie ir formulēti salīdzinoši vispārīgi. *Kā Jūs teiktu, kādi kvalitatīvie un kvantitatīvie indikatori varētu apliecināt izglītības iestādes paveikto, ja prioritāte būtu “iekļaujošas izglītības īstenošana”, “kompetenču pieejas ieviešana” vai arī “pārvaldības modeļa maiņa izglītības iestādē” (viena prioritāte pēc Jūsu izvēles)? Kādēļ var uzskatīt, ka kvantitatīvajam indikatoram “īstenoto aktivitāšu skaits izglītības iestādē par …” ir minimāla jēga un tas nav labākais iespējamais kvantitatīvais indikators?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: |
| Mani secinājumi pēc situāciju analīzes pie RR1 | |  | | | |
| Manas stiprās puses | |  | | | |
| Manas turpmākās attīstības vajadzības | |  | | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NPK** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Situācijas analīzei** | **Analīze, izmantojot LEAN pieeju** | **Kontroljautājumi** |
| RR 2 | Personāla pārvaldības efektivitāte  (vērtē visu izglītības iestāžu vadītāji) | Izglītības iestādes vadītājs, noklausoties lekciju par personāla vadības metodēm, pieejām un principiem, norāda, ka visas metodes jau tiek izmantotas, tātad viņa darbība ir vērtējama kā atzīstama un viņam ir aptveroša izpratne par personāla vadību. Tomēr izvērtējot izglītības iestādes mērķus un to sasniegšanu (piemēram, visu mērķgrupu aktīva iesaiste izglītības iestādes plānošanas un pašvērtēšanas procesā), var konstatēt, ka to nav izdevies sasniegt. *Kādas tieši personāla vadības metodes, principi un pieejas var palīdzēt mainīt, piemēram, minēto izaicinājumu? Kā tieši var izvērtēt, vai vadītājs strādā efektīvi, izmantojot personāla vadības metodes, pieejas un principus jeb kas to apliecinātu? (piemēram, fakts, ka es to visu jau daru vai arī citi kvalitatīvi un kvantitatīvi indikatori)* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: | 1. Vai izglītības iestādes vadītājam ir izpratne par dažādām personāla vadības metodēm, ar kurām tiek sasniegta efektīva personāla pārvaldība (labi) vai arī vadītājam nav pietiekama izpratne, lai nodrošinātu efektīvu personāla pārvaldību (jāpilnveido)?  2. Vai vadītājs deleģē pienākumus un atbildību pamatā administrācijas darbiniekiem un pedagogiem (labi) vai arī pārvaldībā efektīvi un ar pašiniciatīvu iesaistās visas mērķgrupas (ļoti labi)?  3. Vai izglītības iestādē vadītāja profesionalitātes dēļ darbiniekiem lielākoties ir raksturīga labbūtība (labi) vai arī sastopama daļēja personāla labbūtība (jāpilnveido)?  4. Vai personāls iesaistās kopīgi definēto mērķu sasniegšanā (labi) vai arī personālam ir atšķirīga izpratne par kopīgi sasniedzamajiem rezultātiem (jāpilnveido)? |
| Izglītības iestāde ir maza, tajā strādā līdz 10 pedagoģiskajiem darbiniekiem, tajā mēdz būt vismaz viena vakance katru gadu, jo atrast jaunu pedagogu ir sarežģīti. *Kādas personāla vadības metodes, pieejas un principi varētu palīdzēt darbinieku atrast? Kādēļ pedagogs no citas izglītības iestādes varētu būt ieinteresēts tomēr nākt šeit strādāt? Kādā veidā un ko darot viena līdz trīs gadu laikā, vadītājs var prasmīgi izmantot personāla vadības pieejas, metodes un principus, lai darbinieki vēlētos šeit strādāt?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: |
| Mani secinājumi pēc situāciju analīzes pie RR2 | |  | | |
| Manas stiprās puses | |  | | |
| Manas turpmākās attīstības vajadzības | |  | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NPK** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Situācijas analīzei** | **Analīze, izmantojot LEAN pieeju** | **Kontroljautājumi** |
| RR 3 | Izglītības iestādes vadības komandas darba efektivitāte un sasaiste ar izglītības attīstības un/vai nozares politikas mērķiem  (vērtē visu izglītības iestāžu vadītāji) | Izglītības iestādes vadītājs apzinās, ka tā ir viņa atbildība radīt vidi, kurā tiek īstenotas kvalitatīvas mācības iekļaujošā vidē. Šim mērķim ir izveidota vadības komanda (administrācija un daži pedagogi). *Kas būtu kvalitātes kritēriji, pēc kuriem var noteikt, vai vadības komandas īstenotā pārvaldība ir vai nav efektīva Jūsu vadītajā izglītības iestādē? Kā Jūsu vadības komandas darbs demokrātiskas pārvaldības jautājumos norāda, ka notiek pāreja uz mācīšanās organizācijā pamatprincipiem? Kas būtu divi pirmie veicamie turpmākie darbi mācīšanās organizācijā principu ieviešanai pārvaldībā Jūsu izglītības iestādē?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: | 1. Vai izglītības iestādē vadības komanda ir tikai administrācijas darbinieki vai arī vadības komanda ir plašāks darbinieku skaits?  2. Vai vadības komanda sasniedz un pārsniedz (ļoti labi), sasniedz (labi) vai arī daļēji sasniedz (jāpilnveido) kopā ar dibinātāju definētos izglītības kvalitātes mērķus?  3. Vai izglītības iestādes kvalitātes mērķi tiek regulāri aktualizēti, ņemot vērā izglītības iestādes sasniegtos rezultātus iepriekšējā gadā (ļoti labi)? |
| Izglītības iestādei katru gadu veicamie darbi mēdz atšķirties no valsts definētajām prioritātēm izglītības attīstības pamatnostādnēs. *Domājot par nākamo 2021./2022.mācību gadu, kuras no veicamajām darbībām būtu uzskatāmas par ikgadējiem darbiem iestādes sekmīgas darbības nodrošināšanai un ko varētu definēt kā vienu prioritāti saistībā ar izglītības attīstības prioritātēm nākamajiem trīs gadiem? Nosauciet vismaz vienu kvalitatīvo indikatoru, kurš raksturotu šīs prioritātes sasniegšanu?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: |
| Mani secinājumi pēc situāciju analīzes pie RR3 | |  | | |
| Manas stiprās puses | |  | | |
| Manas turpmākās attīstības vajadzības | |  | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NPK** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Situācijas analīzei** | **Analīze, izmantojot LEAN pieeju** | **Kontroljautājumi** |
| RR 4 | Izglītības iestādes vadītāja zināšanas un izpratne par finanšu un resursu efektīvu pārvaldību  (vērtē visu izglītības iestāžu vadītāji) | Izglītības iestādes dibinātājs ir deleģējis iestādes vadītājam noteiktas tiesības, īstenot finanšu un materiāltehnisko resursu pārvaldību. *Kādas ir praktiskās darbības, kuras Jūs kā vadītājs esat veicis šajā ziņā pēdējā gada laikā? Kas norāda uz to, ka Jūsu darbība ir bijusi efektīva? Ko būtu nepieciešams mainīt (paplašināt vai samazināt deleģējumu/pilnvaras) Jūsu izglītības iestādē, lai vadītāja darbība būtu turpmāk efektīvāka?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: | 1. Kādu atbildību izglītības iestādes dibinātājs ir deleģējis vadītājam finanšu un resursu pārvaldībā?  2. Vai vadītājs īsteno efektīvu finanšu un materiāltehnisko resursu pārvaldību un izprot turpmāk veicamo, lai to varētu efektivizēt arī nākamajos gados (labi) vai arī vadītājam ir nepieciešams papildināt zināšanas, lai izprastu, kā vēl var efektivizēt finanšu un materiāltehnisko resursu pārvaldību, ievērojot dibinātāja doto deleģējumu (jāpilnveido)?  3. Vai vadītājs piesaista finanšu resursus vienu vai divas reizes trīs gadu laikā (labi) vai arī vadītājs piesaista finanšu resursus regulāri, t.i., katru mācību gadu (ļoti labi)? |
| Izglītības iestādes materiāltehnisko un finanšu resursu pārvaldības efektivitātes izvērtējuma rezultātā Jūsu izglītības iestādē tiek saņemts ziņojums, kurš norāda, ka turpmāko divu gadu laikā nepieciešams mazināt izglītības iestādes vadītāja laiku, kurš veltīts saimnieciskām lietām, un palielināt laiku un ieguldījumu pedagoģisko pārmaiņu īstenošanā. *Kādas būtu nepieciešamās un ieviešamās pārmaiņas Jūsu izglītības iestādē sadarbībā ar dibinātāju, lai tas būtu paveicams? Kas būtu divi ierosinājumi, kurus Jūs teiktu izglītības iestādes dibinātājam?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: |
| Mani secinājumi pēc situāciju analīzes pie RR4 | |  | | |
| Manas stiprās puses | |  | | |
| Manas turpmākās attīstības vajadzības | |  | | |

**Kritērijs “Vadības profesionālā darbība”**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NPK** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Situācijas analīzei** | **Analīze, izmantojot LEAN pieeju** | **Kontroljautājumi** |
| RR 1 | Izglītības iestādes vadītāja zināšanas, izpratne par izglītības iestādes darbības tiesiskumu, prasme izstrādāt un atjaunot tiesību aktus  (vērtē visu izglītības iestāžu vadītāji) | Izglītības iestādē pēc akreditācijas ir saņemts uzdevums atjaunot/aktualizēt iekšējās kārtības noteikumus, lai tie atbilstu reālajai situācijai. *Kā Jūs teiktu, ko varētu pilnveidot vai atjaunot Jūsu izglītības iestādes iekšējās kārtības noteikumos, ja saņemtais uzdevums būtu Jūsu izglītības iestādes akreditācijas rezultātā? Kas, Jūsuprāt, būtu uzskatāma par izglītības iestādes vadītāja mērķtiecīgu, demokrātisku, sistēmisku un sistemātisku darbību, atjaunojot šo dokumentu?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: | 1. Vai vadītājs iekšējo normatīvo dokumentu sagatavošanā izmanto citu dotos paraugdokumentus (labi) vai arī prot radīt iekšējos normatīvos dokumentus pilnībā pats, pamatojoties uz savām juridiskajām zināšanām (ļoti labi)?  2. Vai izglītības iestādes vadītājs nodrošina izglītības iestādes darbības tiesiskumu, regulāri atjaunojot un papildinot informāciju VIIS sistēmā?  3. Vai vadītājam ir nepieciešamās zināšanas par pedagogiem nepieciešamo izglītību, kvalifikāciju un pedagogu profesionālās kompetences pilnveides jautājumiem?  4. Vai izglītības iestādes iekšējie normatīvie akti ir praktisks instruments, ar kuriem vadītājs īsteno savu darbību, lai sasniegtu rezultātus (labi un ļoti labi), vai arī tie ir dokumenti, kuri ir izstrādāti tādēļ, ka tiem jābūt un tie mēdz dzīvot savu dzīvi (jāpilnveido)? |
| Izglītības iestādes vadītājs veic iekšējo normatīvo dokumentu izvērtēšanu. Starp esošajiem dokumentiem ir atrodami nolikumi, reglamenti, instrukcijas, ieteikumi, kārtības un uzvedības noteikumi. *Kam ir domāts katrs no šiem dokumentu veidiem? Kurš no dokumentu veidiem ne vienmēr piemērots izglītības iestādēm, kuros gadījumos un kādēļ? Kas ir obligātie iekšējie normatīvie dokumenti Jūsu izglītības iestādē un kuri ir pēc Jūsu izvēles radītie iekšējie normatīvie dokumenti?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: |
| Mani secinājumi pēc situāciju analīzes pie RR1 | |  | | |
| Manas stiprās puses | |  | | |
| Manas turpmākās attīstības vajadzības | |  | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NPK** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Situācijas analīzei** | **Analīze, izmantojot LEAN pieeju** | **Kontroljautājumi** |
| RR 2 | Izglītības iestādes vadītāja zināšanas par līderības stratēģijām un taktikām, prasme pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību  (vērtē visu izglītības iestāžu vadītāji) | P.Drakers *(Drucker*) savā grāmatā “Rokasgrāmata 5 svarīgāko efektivitātes paradumu apgūšanai”[[17]](#footnote-17) (2014) norāda uz šādām līderības stratēģijām: (i) pareiza laika plānošana, (ii) fokusēšanās uz sasniegumiem, kas ir ārpus organizācijas robežām, tai skaitā fokusēšanās nevis uz iekšējo organizācijas darbu izpildīšanu, bet uz ieguldījumu, (iii) darbība balstoties uz savām un darbinieku stiprajām pusēm, (iv) koncentrēšanās uz dažām galvenajām prioritātēm, (v) efektīvu lēmumu pieņemšana. *Kāda veida līderības stratēģijas un taktikas Jūs izmantojat savā profesionālajā darbībā? Ko konkrēti tās ir izmainījušas Jūsu iestādes un Jūsu personīgajā darbībā? Kādas līderības stratēģijas un taktikas var nodrošināt izglītības iestādes demokrātisku lēmumu pieņemšanu?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: | 1. Kādas līderības stratēģijas un taktikas izglītības iestādes vadītājs zina un mēdz izmantot savā profesionālajā darbībā?  2. Vai vadītājs īsteno lēmumu pieņemšanu demokrātiski, procesā iesaistot lielāko daļu iesaistīto (labi) vai arī lēmums tiek pieņemts pamatā ar vadītāja vienpersonisku redzējumu (jāpilnveido), vai arī lēmumu pieņemšana notiek, pamatojoties uz citu iesaistīto viedokļiem bez vadītāja redzējuma paušanas (jāpilnveido)?  3. Vai vadītājs prot mērķtiecīgi vadīt krīzes situācijas, pieņemot arī nepopulārus lēmumus un pilnībā uzņemoties atbildību par sekām (ļoti labi) vai arī vadītājam ir grūtības pieņemt nepopulārus lēmumus (jāpilnveido), vai arī vadītājs neatzīst savu atbildību krīzes situācijās un pamatā redz citu iesaistīto atbildību, tai skaitā regulāri meklē ārējos vainīgos un atbildīgos, noliedzot, ka tas ir vadītāja pārvaldības kvalitātes rezultāts (jāpilnveido)? |
| Izglītības iestādes vadītājam viņa darbā mēdz būt dažādas situācijas, kurās nākas saskarties gan ar intrigantiem, gan ar pārlieku lieliem entuziastiem. *Kādas līderības stratēģijas un taktikas palīdz mainīt cilvēku attieksmi pret Jums, pārliecināt par Jūsu argumentāciju? Kā tas ietekmē izglītības iestādes organizācijas kultūru? Kurā brīdī, Jūsuprāt, ir robeža starp vajadzību meklēt risinājumu, izmantojot līderību, un vajadzību izmantot Jums uzticēto varu?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: |
| Mani secinājumi pēc situāciju analīzes pie RR2 | |  | | |
| Manas stiprās puses | |  | | |
| Manas turpmākās attīstības vajadzības | |  | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NPK** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Situācijas analīzei** | **Analīze, izmantojot LEAN pieeju** | **Kontroljautājumi** |
| RR 3 | Izglītības iestādes vadītāja komunikācija  (vērtē visu izglītības iestāžu vadītāji) | Izglītības iestādes vadītājs īsteno dažāda veida komunikāciju izglītības iestādē. COVID 19 pandēmijas apstākļos viens no lielākajiem izaicinājumiem bija efektīvas komunikācijas nodrošināšana ar izglītojamiem un/vai vecākiem. *Kādus komunikācijas veidus, principus, pieejas un metodes Jūs izmantojāt šajā laikā? Kādas ir nozīmīgākās komunikācijas funkcijas izglītības iestādē? Kādi piemērus no savas profesionālās pieredzes Jūs varat nosaukt pie katras no komunikācijas funkcijām?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: | 1. Kādas ir būtiskākās atšķirības starp stratēģisko komunikāciju, iekšējo komunikāciju, krīzes komunikāciju un starpkultūru komunikāciju? Kā mainās vadītāja komunikācijas mērķis, izmantojot katru no šiem komunikācijas veidiem?  2. Vai vadītāja viedoklis/runa ir skaidra, argumentēta un loģiska (labi) vai arī vadītājs mēdz brīžiem būt haotisks, bet kopumā spēj runāt argumentēti un loģiski (jāpilnveido)?  3. Vai vadītājs izprot atšķirību starp dažāda veida sniegtu un saņemtu atgriezenisko saiti (labi) vai arī vadītājam nav pietiekamu zināšanu par atšķirībām staro dažāda veida sniegtu atgriezenisko saiti (jāpilnveido)? |
| Izglītības iestādes vadītājs sniedz atgriezenisko saiti vienam no saviem darbiniekiem, sakot, ka ir priecīgs par viņa paveikto, tomēr būtu vērtīgi turpmāk vairāk uzmanības pievērst darbības mērtiecīgumam. Darbinieks atbildot sāk aizstāvēties, skaidrojot, kādēļ viņa rīcība bija atbilstoša, un norāda uz citu darbinieku atbildību šajā situācijā. *Kādā veidā visefektīvāk ir sniegt atgriezenisko saiti šādam darbiniekam? Kādi paņēmieni dotu iespēju mazināt darbinieka vēlmi aizstāvēties un novelt atbildību uz citiem? Kā atšķiras uz izaugsmi vērsta atgriezeniskā saite no mazefektīvas atgriezeniskās saites?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: |
| Mani secinājumi pēc situāciju analīzes pie RR3 | |  | | |
| Manas stiprās puses | |  | | |
| Manas turpmākās attīstības vajadzības | |  | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NPK** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Situācijas analīzei** | **Analīze, izmantojot LEAN pieeju** | **Kontroljautājumi** |
| RR 4 | Izglītības iestādes vadītāja ētiskums  (vērtē visu izglītības iestāžu vadītāji) | Izglītības iestādē ir definētas kopīgās vērtības un sadarbības principi, tādējādi veidojot uz līdzatbildību vērstu organizācijas kultūru. Tomēr pedagogi mēdz norādīt, ka viņu vērtības atsevišķos gadījumos nonāk pretrunā ar kopīgi definētajām. *Kāds varētu būt izaicinājums šajā situācijā izglītības iestādes darbā? Vai šāda situācija ir loģiska un kādēļ tā radās? Kā to varētu/nevarētu mainīt, izmantojot Jums zināmās personāla vadības metodes, pieejas un principus?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: | 1. Kā Jūs izprotat atšķirību starp ētisku un neētisku rīcību?  2. Vai Jūsu iestādes definētās vērtības ir kopīga darba rezultāts, to definēšanā iesaistoties visām mērķgrupām (ļoti labi) vai arī Jūsu iestādes vērtības nav lielākās daļas iesaistīto rezultāts (jāpilnveido) vai arī Jūsu iestādē nav definētas kopīgas vērtības (jāpilnveido)?  3. Vai Jūs protat īstenot cieņpilnu komunikāciju publiskajā komunikācijā (labi) vai arī Jums nav saprotams, ar ko cieņpilna komunikācija atšķiras no cita veida komunikācijas (jāpilnveido)?  4. Vai Jūs publiskajā komunikācijā runājat to pašu, ko iekšējā komunikācijā (labi, ļoti labi)?  5. Vai Jums ir definētas personīgās vērtības un/vai principi, saskaņā ar kuriem Jūs rīkojaties (ļoti labi)? |
| Jauns izglītības iestādes vadītājs konstatē, ka vietējā sabiedrība maz uzticas viņa vadītajai iestādei. Neuzticību radījis iepriekšējais vadītājs, kurš publiski teicis vienu, kolektīvā citu, bet saviem tuvākajiem vēl trešo. *Kas vadītājam būtu darāms šajā situācijā? Kādi faktori veicina uzticamību un cieņpilnu komunikāciju? Kādi pirmie divi darbi veicami vadītājam?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: |
| Mani secinājumi pēc situāciju analīzes pie RR4 | |  | | |
| Manas stiprās puses | |  | | |
| Manas turpmākās attīstības vajadzības | |  | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NPK** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Situācijas analīzei** | **Analīze, izmantojot LEAN pieeju** | **Kontroljautājumi** |
| RR 5 | Izglītības iestādes vadītāja izpratne par izglītības attīstības, tostarp izglītības kvalitātes, un/vai nozares politikas mērķiem un sasniedzamajiem rezultātiem  (vērtē visu izglītības iestāžu vadītāji) | Izglītības iestādē 2020./2021.mācību gadā vadītāja definētā prioritāte viņa darbam bija “Labas pārvaldības pamatprincipu ieviešana”. *Kā Jūs teiktu, kas ir sasniedzamie rezultāti gada beigās kvantitatīvi un kvalitatīvi? Kāda veida sasniedzamie rezultāti attiecībā uz labu pārvaldību ir noteikti Izglītības attīstības pamatnostādnēs 2021.-2027.gadam?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: | 1. Vai Jūs zināt, kas ir noteiktās prioritātes Izglītības attīstības pamatnostādnēs, Sporta politikas pamatnostādnēs un Kultūrpolitikas pamatnostādnēs (labi)?  2. Vai Jūs iesaistāties izglītības un/vai nozaru politikas plānošanā un izvērtēšanā valsts līmenī (ļoti labi)?  3. Vai Jūs varat nosaukt politikas plānošanas dokumentos nosauktās prioritātes, kuras turpmākajos sešos gados īstenos Jūsu izglītības iestāde (ļoti labi)? |
| Profesionālās ievirzes izglītība mūzikā, mākslā, dejā un sportā nodrošina augstvērtīgu sasniegumu iespējamību valsts līmenī. Kādi ir profesionālās ievirzes izglītības (kultūra, sports) galvenie uzdevumi politikas plānošanas dokumentos 2021.-2027.gadam, kuri ir noteikti Sporta politikas pamatnostādņu un Kultūrpolitikas pamatnostādņu projektos? | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: |
| Mani secinājumi pēc situāciju analīzes pie RR5 | |  | | |
| Manas stiprās puses | |  | | |
| Manas turpmākās attīstības vajadzības | |  | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NPK** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Situācijas analīzei** | **Analīze, izmantojot LEAN pieeju** | **Kontroljautājumi** |
| RR 6 | Izglītības iestādes vadītāja profesionālā kompetence audzināšanas, mācīšanas un mācīšanās jautājumos  (vērtē vispārējās izglītības iestāžu vadītāji – pirmsskola, sākumskola, pamatskola, vidusskola, ģimnāzija u.tml, un profesionālās vidējās izglītības iestāžu vadītāji) | Izglītības iestādē nepieciešams īstenot saskaņotu pedagoģisko darbību un ieviest mācīšanās organizācijā darbības pamatprincipus. Izglītības iestādes vadītājs lūdz savu vietnieku izglītības jomā uzņemties šī procesa vadību. *Kādā veidā vadītājs varētu motivēt pedagogus iesaistīties nepieciešamo pārmaiņu īstenošanā? Kādi dati un informācija būtu nepieciešami, lai varētu pamatot, ka uzsāktās pārmaiņas izdodas?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: | 1. Vai Jūs pārzināt aktuālos pētījumus pedagoģijā, skolvadībā un pārvaldības jautājumos (labi un ļoti labi)?  2. Vai Jūs iesaistāties kādas mācību jomas darbā izglītības iestādē (labi) vai arī darba apjoma dēļ formāli iesaistāties pedagoģisko pārmaiņu ieviešanā izglītības iestādē, to pamatā deleģējot citiem darbiniekiem (jāpilnveido)?  3. Vai Jūs esat mācību jomas koordinators, mācīšanās konsultants, izglītības metodiķis un/vai akreditācijas eksperts (ļoti labi)? |
| Izglītības iestādē pedagogi mēdz nodalīt, ka klašu audzinātāji atbild par audzināšanu un pedagogi atbild par mācību priekšmetu īstenošanu. *Ko nozīmē īstenot integrētu izglītības procesu (mācības un audzināšana) izglītības iestādē? Kāda veida audzināšanas pieejas šobrīd ir raksturīgas atbilstoši 21.gadsimta aktuālajiem pētījumiem? Kādi organizatoriskie, didaktiskie un metodiskie aspekti ir būtiskākie, lai izglītības iestāde īstenotu integrētu izglītības procesu (mācības un audzināšana) un to praksē ieviestu visi pedagogi?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: |
| Mani secinājumi pēc situāciju analīzes pie RR6 | |  | | |
| Manas stiprās puses | |  | | |
| Manas turpmākās attīstības vajadzības | |  | | |

**Kritērijs “Atbalsts un sadarbība”**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NPK** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Situācijas analīzei** | **Analīze, izmantojot LEAN pieeju** | **Kontroljautājumi** |
| RR 1 | Izglītības iestādes vadītāja sadarbības kvalitāte ar izglītības iestādes dibinātāju un/vai pašvaldību  (vērtē visu izglītības iestāžu vadītāji) | Izglītības iestādes vadītājs veido mērķtiecīgu sadarbību ar dibinātāju (pamatā Izglītības pārvaldi/izglītības speciālistu, dažkārt ar domes vadību), tomēr tiek uzklausīts pēc būtības tikai dažkārt, pamatā saņemot atbildi, ka visu var darīt uz iekšējo līdzekļu optimizācijas rēķina. Tas pakāpeniski pāris gadu laikā noved pie situācijas, kurā dibinātāja pārstāvjiem ir atšķirīgs redzējums par izglītības iestādes attīstību. *No līderības skatu punkta, kāda veida izglītības iestādes vadītāja redzējums un rīcība šajā situācijā būtu uzskatāma par proaktīvu un kāda par reaktīvu? Kādi vadītāja profesionālās darbības praktiskie instrumenti ir noderīgi šāda veida situācijās, ar kuriem var ietekmēt lēmuma pieņemšanu un darbība būtu ētiska?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: | 1. Vai Jūs sadarbojaties ar dibinātāju (domes vadība, izglītības pārvalde, uzņēmuma īpašnieks, biedrības valde u.tml.) piecu būtiskāko funkciju īstenošanā (stratēģiskā iestādes attīstība, pedagogu profesionālās kompetences pilnveide, izglītības kvalitātes mērķu definēšana, infrastruktūras un resursu nodrošināšana, līdzdalība dibinātāja stratēģisko mērķu sasniegšanā) un esat šīs sadarbības iniciators, kas tādējādi sasniedz un pārsniedz iestādes darbības definētos mērķus (ļoti labi) vai arī sekmīgi īstenojat lielāko daļu no funkcijām un pamatā sasniedzat definētos mērķus (labi)?  2. Vai izglītības iestādes personāls vadītāja profesionālās darbības rezultātā spēj objektīvi definēt savu personīgo atbildību par profesionālās kompetences pilnveidi (ļoti labi) vai arī daļai pedagogu ir raksturīga šāda izpratne (labi), vai arī personālam nav skaidra viņu personiskā atbildība (jāpilnveido)?  3. Vai sadarbības ar dibinātāju rezultātā izglītības iestādē ir pieejams optimāls infrastruktūras un resursu apjoms (labi) vai minimums (jāpilnveido)? |
| Iestādes vadītājs strādā privātā izglītības iestādē. Dibinātāja un darbinieka attiecības ir labas un lietišķas. Iestādes galvenais uzdevums ir spēt sabalansēt izglītības kvalitāti, izglītības iestādes ilgtspēju un dibinātāja vēlmi pelnīt. Pēc akreditācijas tiek saņemti veicamie uzdevumi, kuri norāda uz nepieciešamību papildināt izglītības iestādes materiāltehnisko bāzi, pilnveidot pedagogu sadarbību izglītības procesā, nodrošināt pedagogu profesionālās kompetences pilnveidi un palielināt praktisko nodarbību daudzumu izglītības programmas apguvē. *Par ko šajā situācijā ir atbildīgs izglītības iestādes dibinātājs un par ko iestādes vadītājs? Ko un kā darot vadītājs var sabalansēt izglītības kvalitātes, iestādes ilgtspējas un peļņas vajadzības, vadot šo izglītības iestādi? Kur rodas lielākie izaicinājumi un kādi ir praktiskie risinājumi?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: |
| Mani secinājumi pēc situāciju analīzes pie RR1 | |  | | |
| Manas stiprās puses | |  | | |
| Manas turpmākās attīstības vajadzības | |  | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NPK** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Situācijas analīzei** | **Analīze, izmantojot LEAN pieeju** | **Kontroljautājumi** |
| RR 2 | Izglītības iestādes vadītāja sadarbības kvalitāte ar vietējo kopienu un/vai nozares organizācijām  (vērtē visu izglītības iestāžu vadītāji) | Izglītības iestādes vadītājs ir vietējās pašvaldības / domes deputāts vai arī kāds viņa ģimenes loceklis ir domes deputāts / darbinieks. Praktiskajā dzīvē tas nodrošina vadītāja regulāru iesaisti pašvaldības dibinātajās aktivitātēs un pasākumos, kā arī dod iespēju īstenot dažādus projektus u.tml. *Kādēļ nav iespējams uzskatīt, ka šī ir vadītāja iniciēta un organizēta sadarbība ar vietējo kopienu un/vai nozari? Kāda veida ētiskas problēmas rodas vadītāja praktiskajā darbībā šajā situācijā? Kādi vadītāja personiskie principi / vērtības / rīcība ļautu šāda veida ētiskās dilemmas atrisināt?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: | 1. Vai veidojat sadarbību ar vietējo kopienu / nozares organizācijām pēc paša iniciatīvas un esat galvenais organizators sadarbībai (ļoti labi), regulāri iesaistāties sadarbībā (labi) vai arī dažkārt atbalstāt aktivitātes, pārstāvot izglītības iestādi (jāpilnveido)?  2. Vai iniciējat dažādus pasākumus, projektus, aktivitātes vietējai kopienai / nozarei (ļoti labi)? |
| Izglītības iestādes vadītājs dažādos pasākumos un publiskajā vidē izsaka iebildumus pret valsts īstenotajām aktivitātēm nozarē/-s, ar kurām ir saistīts izglītības iestādes darbībā. Tomēr nav iespējams konstatēt, ka vadītājs būtu aktīvs kādas nozares organizācijas dalībnieks / biedrs. *Par ko šī situācija, Jūsuprāt, liecina? Kā Jūs saprotat, ko nozīmē demokrātiska pārvaldība? Kāda rīcība apliecinātu vadītāja profesionālās darbības efektivitāti un kāda būtu uzskatāma par mazefektīvu rīcību?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: |
| Mani secinājumi pēc situāciju analīzes pie RR2 | |  | | |
| Manas stiprās puses | |  | | |
| Manas turpmākās attīstības vajadzības | |  | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NPK** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Situācijas analīzei** | **Analīze, izmantojot LEAN pieeju** | **Kontroljautājumi** |
| RR 3 | Izglītības iestādes vadītāja rīcība veidojot izziņas un inovāciju organizācijas kultūru izglītības iestādē  (vērtē visu izglītības iestāžu vadītāji) | Izglītības iestādes vadītājs pēc kursiem konstatē, ka līdz šim nav veikts sistēmisks darbs organizācijas kultūras pilnveidē. Tā rezultātā iestādē personālam izveidojusies noraidoša attieksme pret pamatotām pārmaiņām izglītības iestādes darbā ar vēlmi saglabāt savu “komforta zonu” jeb visu tā, kā līdz šim bijis. *Kā tieši vadītājs var uzsākt darbu pie izglītības iestādes organizācijas kultūras pilnveides? Kādi, Jūsuprāt, ir divi pirmie veicamie darbi rudenī? Ar kādiem vadītājam pieejamajiem instrumentiem ir iespējams mainīt personāla pretestību pret pamatoti nepieciešamām pārmaiņām?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: | 1. Vai Jūsu vadītajā izglītības iestādē ir izpratne par aktuālo pārmaiņu būtību izglītībā pēdējo pāris gadu laikā (ļoti labi un labi)?  2. Vai Jūsu izglītības iestādē personāls aktīvi iesaistās aktuālo pārmaiņu ieviešanā, bet pagaidām nav uzsākts sistēmisks darbs ar vecākiem, dibinātāju un/vai vietējo kopienu pārmaiņu iedzīvināšanai (labi)?  3. Vai Jūsu izglītības iestādē personālam (puse un vairāk) ir neargumentēta pretestība pret pārmaiņām izglītībā un tiek meklēti dažādi argumenti, kādēļ visu darīt tieši tāpat kā līdz šim (jāpilnveido)?  4. Kāda veida profesionālos instrumentus (personāla vadība, finanšu resursu pārvaldība, līderība, vadība u.c.) izmanto izglītības iestādes vadītājs savā darbā, veidojot izziņas un inovāciju kultūru izglītības iestādē? |
| Izglītības iestādes organizācijas kultūras pamatā ir vērtības, kuras veicina mērķtiecīgu darbību augstu sasniegumu iegūšanai (piemēram, olimpiādēs, sacensībās, konkursos u.tml.). Šobrīd tiek definēta nepieciešamība īstenot izglītības iestāžu darbību pēc mācīšanās organizācijā pamatprincipiem, un ne vienmēr vadītājam ir skaidrs, ko tas nozīmē viņa vadītajā izglītības iestādē. *Kā Jūs skaidrotu, kas tieši vadītājam jādara, lai izglītības iestādē būtu raksturīga izziņas un inovāciju organizācijas kultūra? Kas ir divi pirmie darbi, kurus Jūs veiktu šajā situācijā, lai varētu apgalvot, ka ir uzsākts darbs pie nepieciešamo pārmaiņu veikšanas?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: |
| Mani secinājumi pēc situāciju analīzes pie RR3 | |  | | |
| Manas stiprās puses | |  | | |
| Manas turpmākās attīstības vajadzības | |  | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NPK** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Situācijas analīzei** | **Analīze, izmantojot LEAN pieeju** | **Kontroljautājumi** |
| RR 4 | Izglītības iestādes vadītāja rīcība savstarpējās pieredzes apmaiņai un komanddarbam izglītības iestādē  (vērtē visu izglītības iestāžu vadītāji) | Izglītības iestādē ir salīdzinoši neliels kolektīvs (līdz 15 pedagoģiskajiem darbiniekiem), kurā daļa pedagogu savieno savu profesionālo darbību ar citām izglītības iestādēm. Vadītājam mēdz būt izaicinājums īstenot regulāru komanddarbu un savstarpējo pieredzes apmaiņu. *Kā vadītājam nodrošināt regulāru profesionālo sadarbību šādos apstākļos? Kādēļ vadītāja personība būs vai nebūs izšķiroša šajā situācijā, lai nodrošinātu efektīvu savstarpējās pieredzes apmaiņu kolektīvā un personāla komanddarbu?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: | 1. Vai Jūsu vadītajā izglītības iestādē ir raksturīga profesionāla pedagogu sadarbība, kurā tiek apkopota pieredze, veidoti metodiskie atbalsta līdzekļi, organizēti Jūsu pedagogu vadīti kursi par iestādē iegūto, uzkrāto un apkopoto profesionālo pieredzi (ļoti labi)?  2. Vai Jūsu izglītības iestādē notiek pedagogu sadarbība, tomēr ir sadarbība un pieredzes apmaiņa ar citām izglītības iestādēm nav regulāra un ne vienmēr ir mērķtiecīga (jāpilnveido)?  3. Vai Jūsu izglītības iestādē pedagogi profesionāli sadarbojas (piemēram, nodarbību / stundu savstarpējā vērošana, darbs komandās vai mācīšanās grupās / metodiskajās komisijās, regulāras iknedēļas metodiskās sarunas par darba pilnveidi u.tml.)? Vai šai sadarbībai ir raksturīga mērķtiecība? (labi)  4. Vai Jūsu izglītības iestāde regulāri sadarbojas ar citām izglītības iestādēm, lai iegūtu jaunu pieredzi, skatījumu par aktuālajiem profesionālās darbības jautājumiem (labi, ļoti labi)? |
| Izglītības iestādes vadītājs, gatavojoties jaunajam mācību gadam, kopā ar saviem vietniekiem izvērtē līdzšinējo pieredzi un personālam raksturīgās iezīmes. Šeit ir galvenie secinājumi – aptuveni 20% darbinieki padara 80% darba (pareto princips) jautājumos, kas saistīti ar sadarbību un izglītības iestādes pieredzes popularizēšanu un tie ir vieni un tiešai jau vismaz pēdējos 3-4 gadus, 50% darbiniekiem raksturīgi tūlīt doties projām pēc nodarbībām/mācību stundām, 60% darbinieku savas nodarbības / mācību stundas vada godprātīgi un sasniegtie rezultāti kopumā ir optimāli (protams, ka vienmēr var būt labāk), 70% darbinieki uzskata, ka par pārmaiņu ieviešanu ir atbildīga administrācija un lai viņi domā, kā to paveikt. *Par ko liecina šie iegūtie secinājumi? Kā iestādes vadītājs šādā situācijā var veidot tālāko profesionālo darbību, apzinoties, ka viena no valsts prioritātēm ir pāreja uz mācīšanās organizācijā darbības pamatprincipiem? Kas raksturotu vadītāja darba sasniegumus pēc gada šajā situācijā un apliecinātu, ka ir notikušas nepieciešamās pārmaiņas, lai iestāde strādātu kā mācīšanās organizācija?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: |
| Mani secinājumi pēc situāciju analīzes pie RR4 | |  | | |
| Manas stiprās puses | |  | | |
| Manas turpmākās attīstības vajadzības | |  | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NPK** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Situācijas analīzei** | **Analīze, izmantojot LEAN pieeju** | **Kontroljautājumi** |
| RR 5 | Izglītības iestādes vadītāja sadarbības kvalitāte ar izglītojamo vecākiem  (vērtē visu izglītības iestāžu vadītāji, izņemot profesionālās tālākizglītības un profesionālās pilnveides izglītības iestāžu vadītājus) | Nelielā izglītības iestādē (izglītojamo skaits līdz 120) pirms uzņemšanas notiek individuāla saruna ar katru no izglītojamo vecākiem par kārtību, kādā notiek mācības, kā tiek organizēts darbs izglītības iestādē, kāda ir vecāku atbildība izglītības procesā, kā arī katra mācību gada sākumā vecāki saņem aktivitāšu kalendāru, kurā iezīmēti pasākumi, tai skaitā ģimenēm. Iepazīstoties ar šo kārtību, vidējas / lielas izglītības iestādes vadītājs norāda, ka šī kārtība nav reāla viņa vadītajā izglītības iestādē. *Kā šādu sistēmu sadarbībai ar vecākiem var organizēt vidējā vai lielā izglītības iestādē? Kādēļ ir vai nav svarīgi īstenot šāda veida sadarbību ar vecākiem? Kas būtu viena / divas pārmaiņas, kuras būtu nepieciešams mainīt sadarbībā ar izglītojamo vecākiem Jūsu izglītības iestādē?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: | 1. Vai vecāki iesaistās sadarbībā ar izglītības iestādi regulāri un pēc savas iniciatīvas (ļoti labi)?  2. Vai vecāki labprāt un regulāri iesaistās izglītības iestādes darbā pēc vadītāja uzaicinājuma, tomēr katru gadu ir arī vecāku iniciatīva īstenot kādu konkrētu aktivitāti, pasākumu u.tml. (labi)?  3. Vai vecāki iesaistās izglītības iestādes darbā lielākoties pēc vadītāja uzaicinājuma, un sadarbība notiek brīžos, kad vadītājam ir skaidrs, ka tagad būtu nepieciešams iesaistīt vecākus, bet pašu vecāku iniciatīvas nav (jāpilnveido)?  4. Vai izglītības iestāde īsteno mērķtiecīgas aktivitātes vecāku izglītošanai par audzināšanas jautājumiem (ļoti labi, labi)?  5. Vai izglītības iestādē ir izveidota sistēma, kuras rezultātā visi vecāki zina, kā iespējams iniciēt dažādas aktivitātes un/vai pārmaiņas (labi, ļoti labi)? |
| Izglītības iestādes pedagogi uzskata, ka par audzināšanu atbild ģimene. Katru reizi, kad izglītības iestādes darbā nākas saskarties ar “neaudzināšanas sekām”, pedagogi pauž savu sašutumu par vecāku mazo ieinteresētību un izglītotību, audzinot savus bērnus. Šī situācija atkārtojas, un katru gadu kļūst arvien problemātiskāka, jo izglītības iestādē arvien vairāk bērnu “neprot uzvesties” vai “nav atbilstoši audzināti ģimenē”. *Par ko liecina šī situācija, domājot par sadarbību ar vecākiem un tās kvalitāti izglītības iestādē? Kā būtu nepieciešams mainīt visu iesaistīto redzējumu un rīcību, lai situācija vismaz 3-4 gadu laikā būtiski mainītos? Ar kādām metodēm šajā situācijā var strādāt izglītības iestādēs vadītājs, lai mainītu esošo situāciju?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: |
| Mani secinājumi pēc situāciju analīzes pie RR5 | |  | | |
| Manas stiprās puses | |  | | |
| Manas turpmākās attīstības vajadzības | |  | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NPK** | **Rezultatīvais rādītājs** | **Situācijas analīzei** | **Analīze, izmantojot LEAN pieeju** | **Kontroljautājumi** |
| RR 6 | Izglītības iestādes vadītāja rīcība, nodrošinot izglītības iestādes padomes/konventa un izglītojamo pārstāvības institūcijas darbību  (vērtē visu izglītības iestāžu vadītāji, izņemot profesionālās ievirzes izglītības iestāžu vadītājus un profesionālās tālākizglītības un profesionālās pilnveides izglītības iestāžu vadītājus) | Izglītības iestādes vadītājs sarunā ar saviem kolēģiem pauž redzējumu, ka izglītības iestādes padomē strādāt ar vecākiem, kuri ir pavāri, apkopējas, šoferi u.tml. ir sarežģīti, jo šie cilvēki taču nav profesionāli izglītoti par audzināšanas, mācīšanas jautājumiem. Gadu no gada izglītības iestādes padomē darbojas vieni un tie paši vecāki. *Kādēļ ir svarīgi, lai izglītības iestādes padomē darbotos dažādu profesiju un pieredžu vecāki? Kā izglītības iestādes vadītājs var veicināt vai kavēt izglītības iestādes padomes darba jēgpilnumu? Kā rīkoties izglītības iestādes vadītājam, ja vecāki Izglītības iestādes padomē darbojas destruktīvi?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: | 1. Vai Jūsu izglītības iestādē Izglītības iestādes padome darbojas saskaņā ar Izglītības likuma 31.pantā noteikto pilnā apmērā?  2. Vai Jūsu izglītības iestādē Konvents darbojas saskaņā ar Profesionālās izglītības likuma 171  pantā noteikto pilnā apmērā?  3. Vai izglītības iestādes vadītājs rada priekšnosacījumus un iniciē efektīvu izglītības iestādes padomes / konventa un izglītojamo pašpārvaldes darbību (ļoti labi) vai arī rada priekšnosacījumus un atbalsta sekmīgu šo institūciju darbību (labi)?  4. Vai izglītības iestādes padomes, konventa un izglītojamo pašpārvaldes sekmīgai darbībai ir pieejami nepieciešamie finanšu resursi (labi, ļoti labi)?  5. Vai izglītojamo pašpārvalde darbojas, organizējot tikai kultūras, sporta un cita veida pasākumus (jāpilnveido) vai arī tā iesaistās izglītības iestādes darbības plānošanā, īstenošanā un izvērtēšanā, tai skaitā iesaistās izglītības iestādes padomes darbā, risina mācīšanas un mācīšanās jautājumus savas kompetences ietvaros, iesaistās sadarbībā ar citām izglītojamo pašpārvaldēm (labi, ļoti labi)? |
| Izglītības iestādes konvents iesaistās attīstības stratēģijas izstrādes procesā, un izglītības iestādes vadītājs ir pateicīgs par konventa devumu. *Kas konventa praktiskajā darbībā apliecina tā darbības efektivitāti? Kādēļ un kurās situācijās, Jūsuprāt, var teikt, ka konventa darbība nav bijusi jēgpilna? Kādā veidā un ko darot izglītības iestādes vadītājs var radīt priekšnosacījumus efektīvam izglītības iestādes konventa darbam?* | Problēma:  Ietekme:  Risinājums:  Resursi: |
| Mani secinājumi pēc situāciju analīzes pie RR6 | |  | | |
| Manas stiprās puses | |  | | |
| Manas turpmākās attīstības vajadzības | |  | | |

1. <https://www.ikvd.gov.lv/lv/jaunums/publiceti-kursu-materiali-par-izglitibas-iestades-pasvertesanas-kartibu-pirmsskola> [↑](#footnote-ref-1)
2. <https://www.ikvd.gov.lv/lv/jaunums/publiceti-kursu-izglitibas-iestades-pasvertesanas-kartiba-profesionalaja-izglitiba-materiali> [↑](#footnote-ref-2)
3. <https://www.ikvd.gov.lv/lv/jaunums/pieejami-kursu-demokratiska-parvaldiba-izglitibas-iestade-pirmo-divu-dienu-materiali> [↑](#footnote-ref-3)
4. <https://www.ikvd.gov.lv/lv/jaunums/kursu-demokratiska-parvaldiba-izglitibas-iestade-tresas-dienas-materiali> [↑](#footnote-ref-4)
5. <https://www.ikvd.gov.lv/lv/jaunums/izglitibas-kvalitates-valsts-dienests-informe-par-planotajam-izmainam-akreditacija> [↑](#footnote-ref-5)
6. <https://www.ikvd.gov.lv/lv/jaunums/kvalitates-dienests-attalinati-turpina-istenot-kursus-izglitibas-iestades-darbibas-tiesiskie-pamati> [↑](#footnote-ref-6)
7. <https://www.ikvd.gov.lv/lv/jaunums/kursos-izglitibas-iestades-darbibas-tiesiskie-pamati-parruna-vertesanu-un-pedagogiem-nepieciesamo-izglitibu> [↑](#footnote-ref-7)
8. <https://www.ikvd.gov.lv/lv/jaunums/kursos-izglitibas-iestades-darbibas-tiesiskie-pamati-parruna-jomas-kvalitativas-macibas-un-laba-parvaldiba> [↑](#footnote-ref-8)
9. <https://www.ikvd.gov.lv/lv/jaunums/kursos-parruna-akreditacijas-jauno-kartibu-jomu-ieklaujosa-vide-un-atbilstiba-merkiem-pasvertesanu> [↑](#footnote-ref-9)
10. <https://www.ikvd.gov.lv/lv/jaunums/kursos-parruna-aktualos-jautajumus-pasvaldibu-izglitibas-specialistu-darba> [↑](#footnote-ref-10)
11. <https://www.ikvd.gov.lv/lv/jaunums/pieejami-kursu-demokratiska-parvaldiba-izglitibas-iestade-pirmo-divu-dienu-materiali> [↑](#footnote-ref-11)
12. <https://www.ikvd.gov.lv/lv/jaunums/aicina-pieteikties-izglitibas-iestazu-dibinataju-un-pasvaldibas-izglitibas-specialistu-kursiem> [↑](#footnote-ref-12)
13. <https://www.ikvd.gov.lv/lv/jaunums/apstiprinata-jauna-akreditacijas-metodika-un-kvalitates-vertesanas-limenu-apraksti> (2.Pielikums [“Izglītības iestādes vadītāja profesionālās darbības novērtēšanas rezultatīvie rādītāji un to kvalitātes vērtējuma līmeņu apraksti vispārējā un profesionālajā izglītībā”](https://ikvd.gov.lv/wp-content/uploads/2021/03/2_pielikums_Izglitibas_iestades_vaditaja_profesionalas_darbibas_novertesanas_rezultativie_raditaji.docx)) [↑](#footnote-ref-13)
14. <https://www.youtube.com/watch?v=29WBeg5zaeM> [↑](#footnote-ref-14)
15. <https://www.youtube.com/watch?v=10ICpeIo2Y0> [↑](#footnote-ref-15)
16. Šo informāciju iespējams noskatīties video ierakstā <https://www.youtube.com/watch?v=10ICpeIo2Y0> [↑](#footnote-ref-16)
17. Drukers, F.P. (2014). *Rokasgrāmata 5 svarīgāko efektivitātes paradumu apgūšanai*. Rīga: Zoldnera izdevniecība. [↑](#footnote-ref-17)