

NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA

Eiropas Reģionālās
attīstības fonds

I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē



STARPNOZARU IZGLĪTĪBAS
INOVĀCIJU CENTRS
LATVIJAS UNIVERSITĀTE



**LATVIJAS
UNIVERSITĀTE**

Noslēguma seminārs

29.01.2020

Darba kārtība

10:00-10:10 Ievads

10:10-10:40 Agita Kalviņa (Valsts Administrācijas skola) Kompetences valsts pārvaldē

10:40-11:00 Uldis Zandbergs (BDA) Kompetenču pārvaldība biznesa sektorā, ietverot tehnoloģiskos risinājumus

11:00-11:15 Dace Namsone (LU SIIC) Skolu, valsts pārvaldes, privātā sektora specifika – kas ir kopīgs un kas ir atšķirīgs

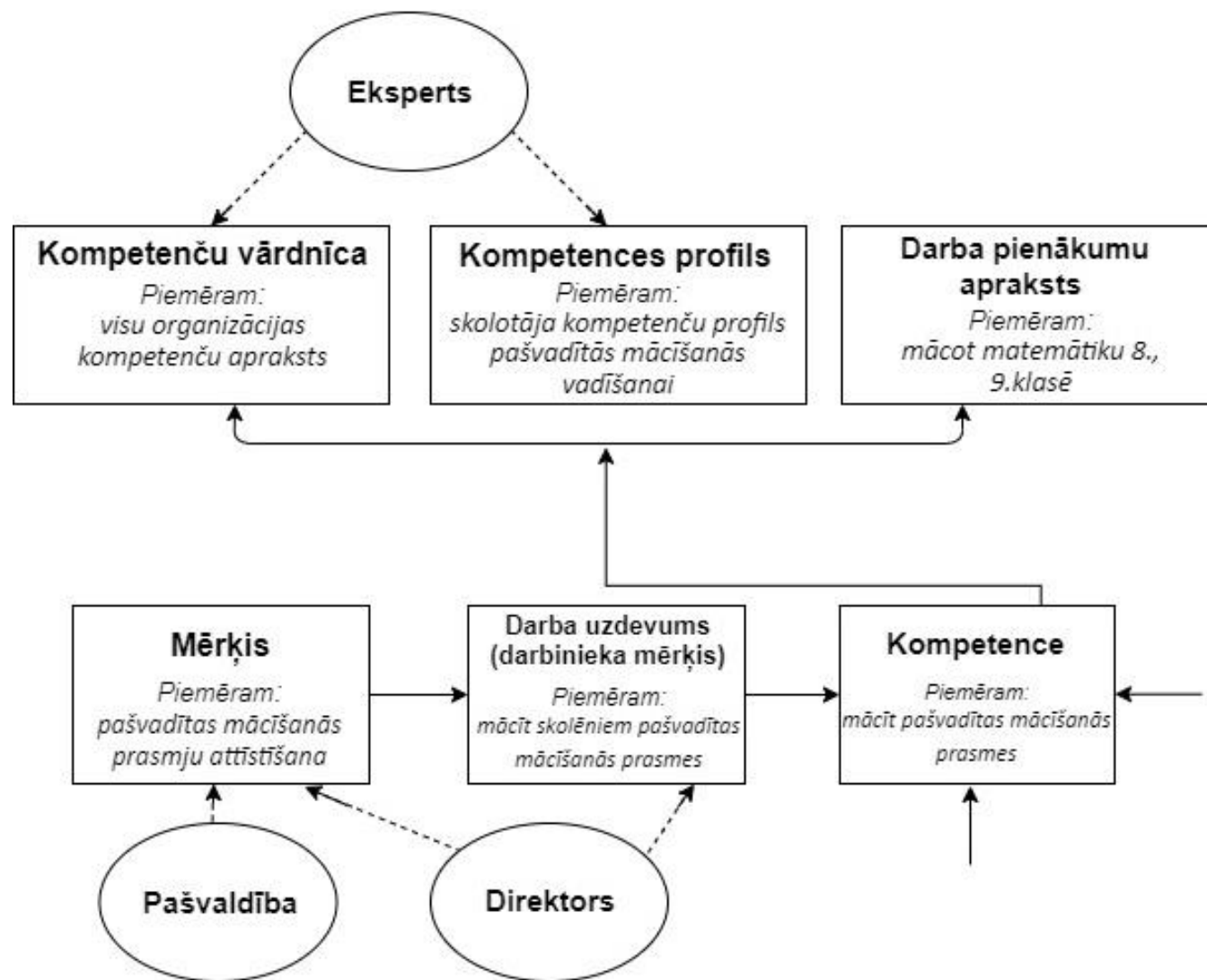
11:15-11:35 Kafijas pauze

11:35-12:00 Dace Namsone, Līga Čakāne (LU SIIC) kompetenču pārvaldības modelis

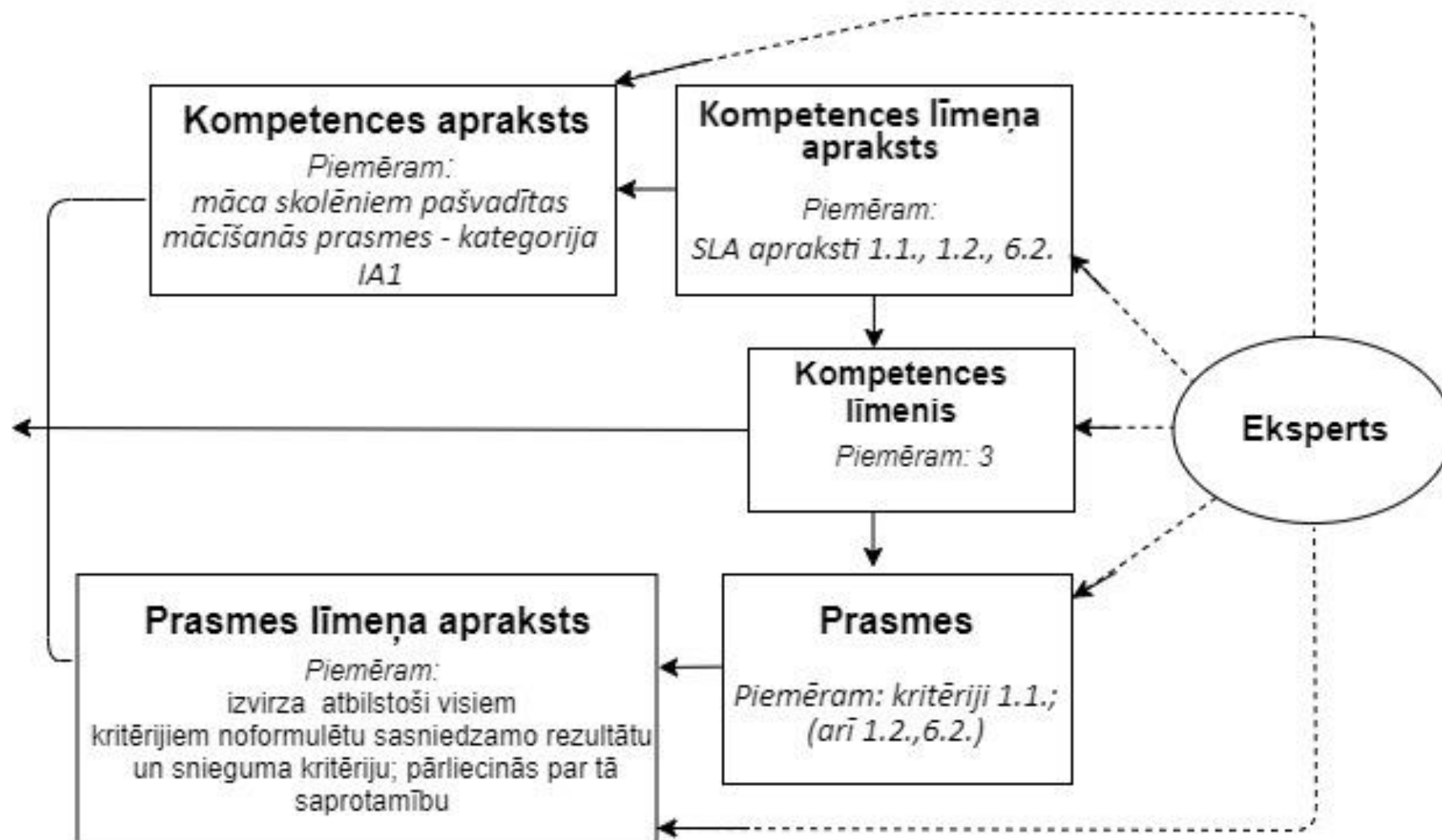
12:00-12:30 Ilze Saleniece (LU SIIC) Skolu vadības ietvars

12:30-13:00 Par turpmākajiem pētniecības projektiem

I Fāze: Mērķu izvirzīšana un kaskadēšana

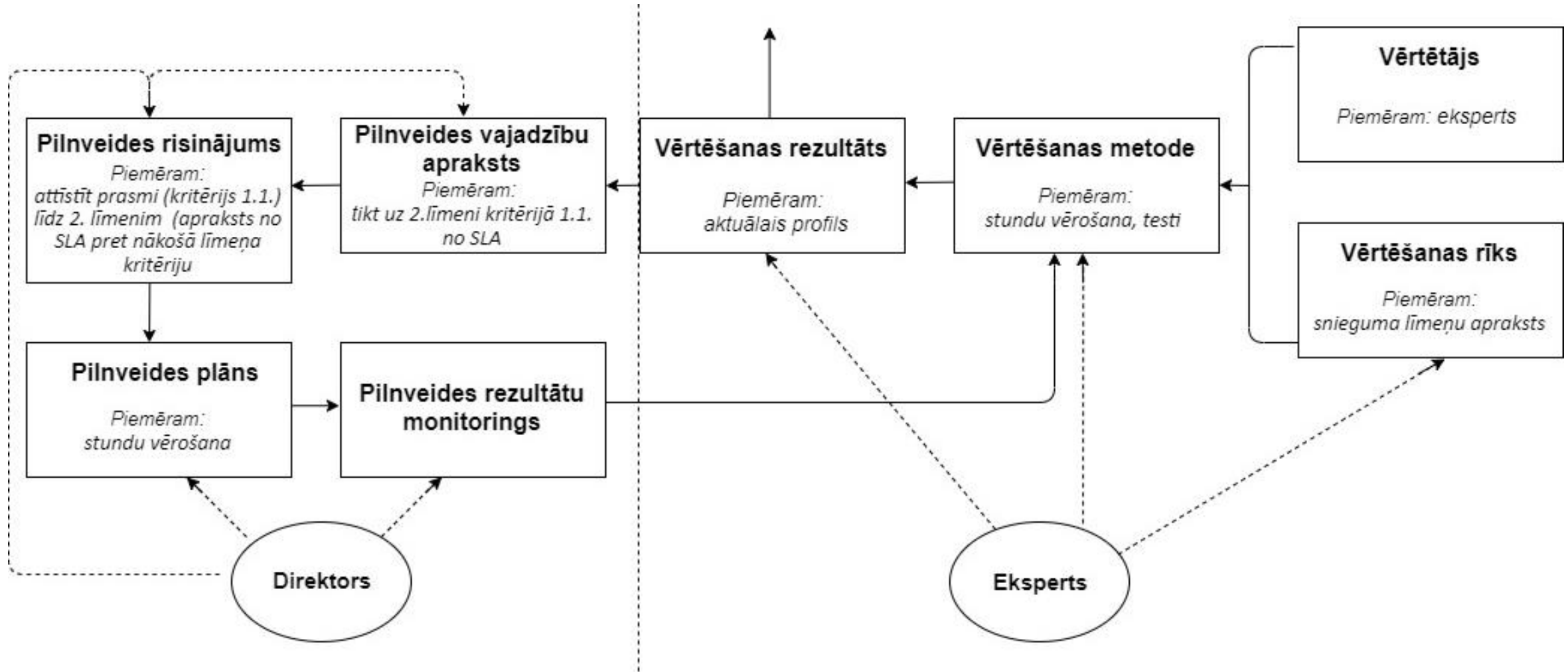


II Fāze: Kompetenču identificēšana



IV Fāze: Kompetenču attīstīšana

III Fāze: Kompetenču vērtēšana



Skolas vadības kompetenču ietvars

Ilze Saleniece, LU SIIC

Skolas vadībai ir...

- galvenā loma skolu efektivitātes veicināšanā un veidošanā (*Scheerens and Bosker, 1997; Teddlie and Reynolds, 2000; Townsend, 2007*),
- Skolas vadības darbības ir otrs ietekmīgākais (aiz skolotāju darbībām) skolas līmeņa faktors attiecībā uz skolēnu sasniegumiem (*Leithwood et al., 2004; Louis, Leithwood, Wahlstrom, & Anderson, 2010*),
- Ietekme uz visiem skolēniem skolā; skolas vadītāja snieguma attīstība, uzlabojumi ir ar lielāku ietekmi nekā viena skolotāja snieguma attīstība, uzlabojumi (*Branch et al., 2013*).

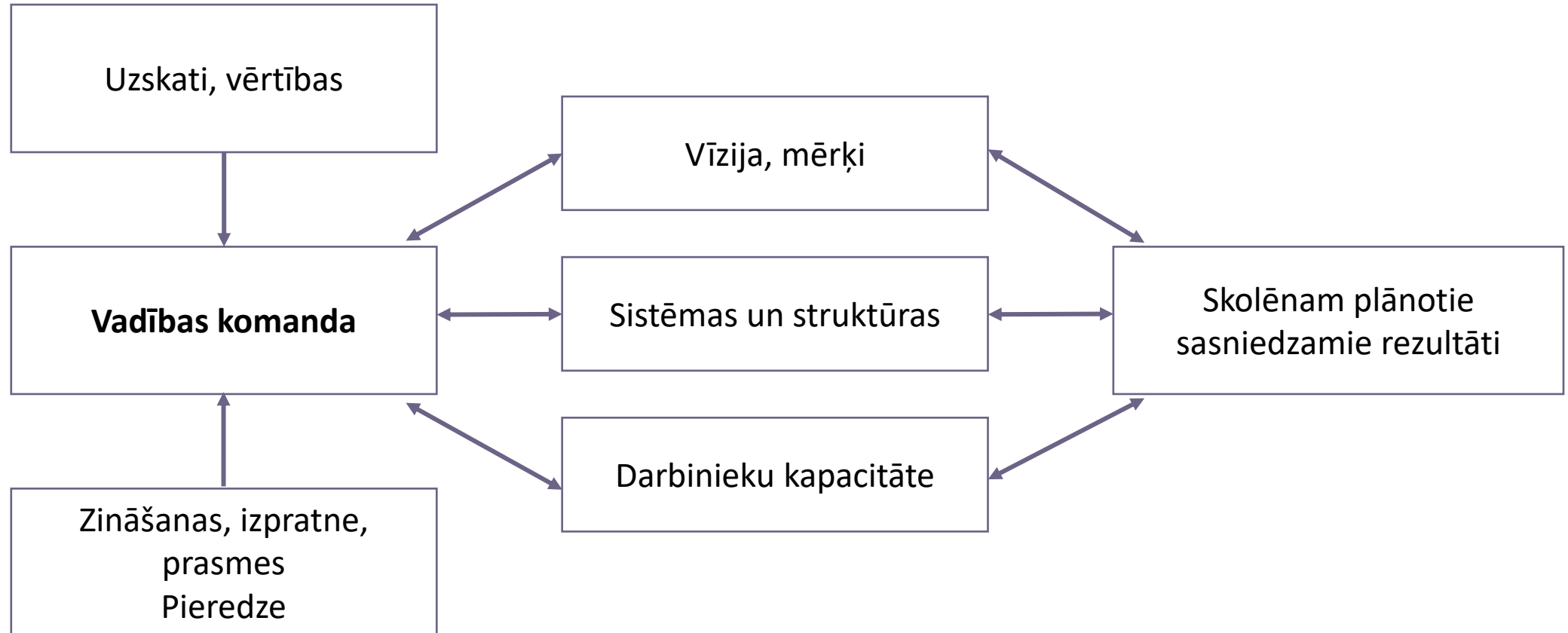
Skolas vadības darbību efektivitāte

Adaptējot Latvijas situācijai *Hitt & Tucker* (2015) pētniecības rezultātus, tiek izstrādāts skolas vadības darbību **novērtēšanas un attīstības plānošanas rīks**, kas ļaus skolām identificēt nākamo izaugsmes pakāpienu virzībā uz efektīvu skolas vadību attiecībā uz pozitīvu ietekmi uz skolēna mācīšanos, sniegumu.

5 efektīvas skolas vadības galvenās kategorijas

- I Vīzija, misija, mērķi, vērtības, to iedzīvināšana,
- II Mācīšanos atbalstošas vides veidošana,
- III Mācību vadīšana,
- IV Personāla attīstīšana,
- V Skolas iekļaušanās kopienā, kopienas resursu izmantošana.

Izglītības iestādes līmenis



I kategorija:
**Vīzija, misija, mērķi, vērtības,
to iedzīvināšana**

1.Vīzija, misija, mērķi – to iedzīvināšana	<ul style="list-style-type: none"> • Būtība ir vērsta uz skolas attīstību, labāku skolēnu mācīšanās rezultātu un atbilst aktuālajam izglītības politikas kontekstam, • Šie mērķi ir svaŗīgi paŗiem to īstenotājiem (vadībai, skolotājiem, skolēniem), • Vīzija, misija un mērķi ir savstarpēji saskanīgi, • Misija atspoguļo skolas unikālo pozicionējumu vietējā kopienā, • Mērķi ir kaskadēti (skola -> skolas vadība -> skolotājs), • Mērķi atbilst SMART, • Jaunu mērķu - pārmaiņu vadīšana un komunicēšana, iedzīvināšana (ir stratēģija, pieeja, kā to darīt).
2.Vērtību iedzīvināšana	<ul style="list-style-type: none"> • Ir formulētas, • Informētība (visiem zināmas), • Vērtību sakritība (iesaistītie tās ir pieņēmuŗi kā savas), • Skaidri ikdienas rīcībā ieraugāmas (ir saskatāmi pierādījumi), • Vērtību skala: turēŗanās pie ierastajām darbībām - atvērtība attīstībai.
3.Darbs ar datiem	<ul style="list-style-type: none"> • Datu avotu un rīku dažādība; dati par skolēniem, skolotājiem, skolas vadību, • Datu analīzes dziļums, • Datu analīzes mērķtiecība, • Datu pielietojamība (jaunu mērķu izvirzīŗana, procedūru mainīŗšana), • Datu komunikācija (kam, kāpēc, kādus datus, kādā veidā).
4.Vadītājs kā piemērs, “līderība”	<ul style="list-style-type: none"> • Vada stundas, kurās ieraugāma vēlamā prakse • Piedalās skolas personāla mācībās, • Piedalās skolēnu aktivitātēs, • Ētika, vērtības, runu sakritība ar darbiem, • Pirms jel ko komunicē un ievieŗ skolā, vispirms par to pats iegūst izpratni un izmēģina.

Veiksmīgas datu komunikācijas priekšnosacījumi

- **KAM** – mērķauditorija, kurai komunicējam datus; atšķirīgas mērķauditorijas - atšķirīgas pieejas,
- **KĀPĒC** – ar kādu mērķi komunicējam konkrētos datus, ko vēlamies panākt?
Novērtējums, atzīme vs informācija izaugsmei, attīstībai,
- **KĀDUS DATUS** – kuri no datiem vislabāk palīdzēs sasniegt konkrēto mērķi?
- **KĀDĀ VEIDĀ** – tiešā veidā vai «pārtulkojot»; individuāli vai kopīgā sanāksmē, u.c.

II kategorija:
**Mācīšanos atbalstošas vides
veidošana**

<p>1.Iesaistīšanās (skolas vīzijas, misijas, mērķu izveidē; citos procesos skolā)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iesaistīto informētība (par konkrēto procesu, procedūru), • Nozīmīgums (iesaistītajām pusēm), • Līdzdalība (iespējas līdzdarboties), • Iesaistīto loks, • Procesu, procedūru skaits, kas izstrādātas, īstenotas, iesaistot dažādas puses.
<p>2.Pieeja resursiem un procedūrām (noteikumi, nolikumi, u.c.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informētība par, • Dokumentu būtība (nav formāli) un kvalitāte (procedūras struktūra, atbildīgie, termiņi, rezultatīvie rādītāji), • Procedūru praktiska ieviešana – reālās rīcības atbilstība procedūras dokumentam, • Piesaistīto resursu saistība ar mērķi, • Dažādu resursu aktīva piesaiste (no uzņēmējiem, u.c.) – cik % no kopējā skolas budžeta piesaistījusi pati vadība (piemēram, pēdējā gada, pēdējo 3 vai 5 gadu laikā), • Pieejamie kopienas resursi - iesaistīto pušu skaits (uzņēmēji, soc.dienesti, NVO, u.c.); biežums; mērķis; veiktās darbības.
<p>3.Lēmumu pieņemšana</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Skaidri un deleģēti uzdevumi, samērota atbildība, nodalītas un savstarpēji papildinošas lomas, • Kas un cik lielā mērā deleģēts ārpus skolas vadības komandas (gan skolotājiem, gan sadarbības partneriem, piemēram, vecāku/skolas domei).
<p>4.Vide</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Emocionālā vide – skolēni un personāls jūtas droši, • Fiziskā vide – piemērotība īpašām vajadzībām; piemērotība mūsdienīgam mācību procesam un skolēniem (dizains, kontaktligzdas portatīvajiem datoriem, vieta skolēniem, kur pulcēties ārpus mācībām, u.c.); koridoros (uz sienām u.c.) izvietoti artefakti par skolēniem un mācīšanos; piemērotas telpas skolotājiem, • Skolas kultūra.

Kur, kādā veidā mēs nofiksējam skolas realitāti?
Ko mēs «lasām», lai izdarītu secinājumus par skolas efektivitāti?
Kas ir galvenais atskaites punkts?



Skolu pārvaldības modeļi

Vecais publiskās pārvaldes modelis

- Likumu, noteikumu vara,
- Uzraudzība,
- Birokrātija,
- Kvalitātes kontrole

Jaunais publiskās pārvaldes modelis

- Tirgus un konkurences ietekme,
- Tīklošanās, sadarbības,
- Decentralizācija.

Skolas kā mācīšanās organizācijas

- Skolas nozīme vietējā kopienā,
- Skolu un vietējās kopienas iespējošana,
- Uzticēšanās kultūra.

Vecais publiskās pārvaldes modelis

- Skola – **(ražošanas) procesa norises punkts,**
- Skolas vadītājs: ražotnes vadītājs,
- Atbildība: hierarhiska pieeja,
- Darbības izvērtēšanas mērķis: uzraudzība, attīstība.

Jaunais publiskās pārvaldes modelis

- Skola – **mazs uzņēmums,**
- Skolas vadītājs: uzņēmējs,
- Atbildība: līgumiska pieeja,
- Darbības izvērtēšanas mērķis: informācija pakalpojuma saņēmējiem.

Skolas kā mācīšanās organizācijas

- Skola – **iesaistoša kopiena,**
- Skolas vadītājs: koordinators, partnerību veidotājs,
- Atbildība: deleģēta, konsultatīva pieeja,
- Darbības izvērtēšanas mērķis: informācija labākai vadībai.

«Latvieši ārkārtīgi fokusējas uz ārējo vērtējumu, man šķiet, ka citās nācijās tas nav tik ļoti vērojams. Mūsu pašapziņai tas ir ļoti svarīgi. Tad, kad kāds no ārpuses pakrata pirkstu un pabaida, tad notiek liela mobilizācija.»



Ekonomists Pēteris Strautiņš,
28.01.2020., tvnet.lv

III kategorija: **Mācību vadīšana**

1.Mācību saturs	<ul style="list-style-type: none"> • Kopīgas plānošanas iespējas (skolotāju skaits; mērķtiecība; vadība; fiziska iespēja – laiks; regularitāte; forma/vide), • Sistēmas labajai praksei – mērķis, jēga, darbība, atbildība, struktūra un procedūras.
2.Mācīšanās	<ul style="list-style-type: none"> • Skolas vadības iesaiste stundu vērošanā (mērķis, pielietojums, sekojošie pilnveides un attīstības pasākumi), • Atgriezeniskā saite no skolēniem, vecākiem, • Sistēmas labajai mācīšanās praksei (piemēri, struktūra, procedūras – kas tiek sagaidīts?), • Monitorings (monitoringa mērķis, rīki, u.c. – kā sekosim, ka sasniedzam?).
3.Vērtēšana	<ul style="list-style-type: none"> • Summatīvā vērtēšana – izpratnes, prakse, struktūras (nolikums un tā iedzīvināšana vienotai izpratnei un prasībām); Summatīvajai vērtēšanai veltītais stundu skaits no kopējā mācību apjoma, • Formatīvā vērtēšana – izpratnes, prakse, struktūras (prof.pilnveide, mērķis, iekļaušana nolikumā, notikušas sarunas, mācības u.c. kopīgas izpratnes veidošanai), • Monitorings (monitoringa mērķis, pielietotie monitoringa rīki - stundu vērošana vs vispārīgi viedokļi).

<p>4.Mācību organizācija</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vadība un uzraudzība attiecībā pret mācību saturu, mācīšanos un vērtēšanu – kādas ir struktūras; kādā veidā redz, kā kas notiek, • Struktūra attiecībā uz mācību saturu, • Struktūra attiecībā uz mācīšanos, • Struktūra attiecībā uz vērtēšanu, • Uzraudzība – stundu vērošana, • Uzraudzība – atgriezeniskā saite no skolēniem, skolotājiem un vecākiem, • Organizatoriskā funkcija – cik stundās skolotājs ir klāt/vada (cik laika no mācībām paredzētā aizņem cita veida aktivitātes) un kā notiek aizvietošana (veids, kārtība).
<p>5.Atbalsts ikvienam skolēnam</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atbalsts skolēnu vajadzību risināšanai (mācīšanās grūtības, speciālās vajadzības, u.c.), • Dažādības respektēšana un dažādības kā resursa izmantošana; esošās prakses (kā reaģē uz atsevišķiem gadījumiem), • Augstas gaidas no visiem skolēniem, • Sadarbība un attiecības ar vecākiem skolēnu atbalstam.

IV kategorija: **Personāla attīstīšana**

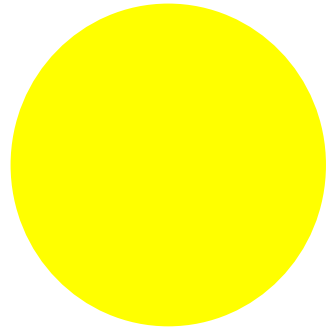
1.Mikroklimats, attiecības	<ul style="list-style-type: none"> • “Mēs un tie” vai “mēs”, • Problēmsituāciju un konfliktsituāciju risināšana, • Attiecības starp skolas vadību un skolotājiem ir profesionālas, • Attiecības vadības komandā.
2.Skolotāju skaits	<ul style="list-style-type: none"> • Trūkstošie skolotāji, • Piesaistītie jaunie skolotāji, • Skolotāju nomaiņa (noteiktā periodā), • Augstu vērtējumu (pēc skolotāju kompetenču vērtēšanas ietvara) saņēmušo skolotāju īpatsvars attiecībā pret kopējo skaitu.
3.Atbalsts personāla profesionālajai attīstībai	<ul style="list-style-type: none"> • Atbilst aktuālām un individuālām vajadzībām, • Profesionālās pilnveides pieejamība, • Atbilstība mērķim, mērķtiecība, • Apjoms (iesaistīto cilvēku skaits; stundu skaits), • Forma, kādā veidā mācās (mācīšanās, projekti).
4.Mācīšanās kopienas	<ul style="list-style-type: none"> • Iesaistīto skaits, tā pieaugums, • Formas, regularitāte, mērķtiecība.
5.Individualizēta pieeja darba vadībai un atbalstam	<ul style="list-style-type: none"> • Skolotāja individuālā darba plānošana (mērķis, sasniedzamais rezultāts, nepieciešamais atbalsts); no labs-slikts uz personīga profila izveidi, • Motivācijas sistēma (vai ir; kāda), • Aizstāvība (“buferis).

V kategorija:
**Skolas iekļaušanās kopienā,
kopienas resursu izmantošana**

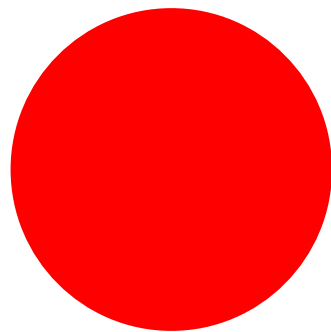
**1.Pozīcija pašvaldības
sociālajā hierarhijā**

- **Segregācijas** riski,
- **Attiecības ar pašvaldību** (finansējuma iespējas, lemšanas iespējas, pieejamais aprīkojums un tā nolietojums, resursi),
- **Skolēnu un vecāku sociālekonomiskais stāvoklis, statuss**, u.c.,
- Iesaiste citos sadarbības **tīklos** (sadarbība ar citām skolām, jaunu lietu aprobācija, u.c.).

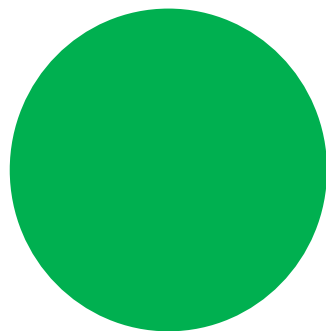
Uzdevums skolu komandās



3 skolas vadības prakses
kritēriji, kuriem, jūsuprāt, ir
vislielākā ietekme uz skolēnu
mācīšanos.



3 jūsu skolas prakses, kas varētu būt t.s. **vājās puses**, kur nepieciešami uzlabojumi, attīstība; pamatojums ar piemēriem.



3 jūsu skolas prakses, kas varētu būt t.s. **stiprās puses**, kas ir īpaši attīstītas, sakārtotas; pamatojums ar piemēriem.

- Inovatīvas pieejas skolotāju kompetenču vērtēšanai personalizētam profesionālās mācīšanās risinājumam
- Fundamentālo un lietišķo pētījumu projekts
- Periods 2020-2023



STARPNOZARU IZGLĪTĪBAS
INOVĀCIJU CENTRS

LATVIJAS UNIVERSITĀTE

www.siic.lv

www.facebook.com/siic.lv

#lusiic

NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA

Eiropas Reģionālās
attīstības fonds



BDA



**LATVIJAS
UNIVERSITĀTE**

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ