



DIREKTORU VADĪBAS STILS LATVIJAS SKOLĀS
MANAGEMENT STYLE OF PRINCIPALS IN
SCHOOLS OF LATVIA

Mg.sc.edu, mg.paed Kaspars Kiris, LU 80.konference, 2022

IEVADS

Skolas direktoram jābūt ne tikai administratīvajam darbiniekam, bet arī mācību vadītājam.

Pētījumi liecina par pozitīvu direktora ietekmi uz skolotāju labizjūtu un skolēnu sasniegumiem (Geske 2020, Rečs 2020).

Skolu direktori lielu sava laika daļu velta administratīvu funkciju veikšanai (Geske 2020), līdz ar to mazāk laika atliek iesaistei mācību līderības aktivitātēs.

Viens no veidiem, kā samazināt administratīvo funkciju slogu ir skolas administratīvās komandas izveide, daloties informācijā un atbildībā par skolas aktivitātēm.

Neskatoties uz šiem faktiem, saskaņā ar OECD TALIS 2018 datiem Latvijā 10% skolu ir bez administratīvās komandas.



MĒRĶIS UN UZDEVUMI

Pētījuma mērķis bija atrast labāko skolas vadīšanas praksi.

Pētījuma hipotēze: skolas vadības komandas iesaiste skolas darba organizēšanā sabalansē vadītāja darbu.

Uzdevumi bija:

- ❖ analizējot avotus noskaidrot efektīvākos skolas vadības stilus,
- ❖ analizējot OECD TALIS 2018 datus noskaidrot skolas, kurās nav vadības komandas,
- ❖ atrast būtiskākās vadības problēmas skolās, kurās nav vadības komandas
- ❖ noskaidrot skolu ar vadības komandu pieredzi komandas veidošanā



SKOLU DIREKTORU VADĪBAS STILS

❖ Pēc T.Buša teorijas vadītāja autoritāti nosaka viņa amats, vadītājs par savas iestādes darbību ir atbildīgs augstākstāvošu institūciju priekšā. Koleģiālajos modeļos izglītības organizācijas politiku nosaka diskusijās, kuras dod iespēju pieņemt vienprātīgu lēmumu. Pēc tāda paša principa tiek pieņemti vadības lēmumi. Tiek atzīts, ka lēmumu pieņēmējiem ir kopīga sapratne par organizācijas mērķiem (Blūma, Ivanova, Celma, 2019).

❖ Vienpersoniska mācību līdera loma nesniedz apmierinošus skolas darbības rezultātus, tā vietā tiek tiek aktualizēta izkliedētā līderība.

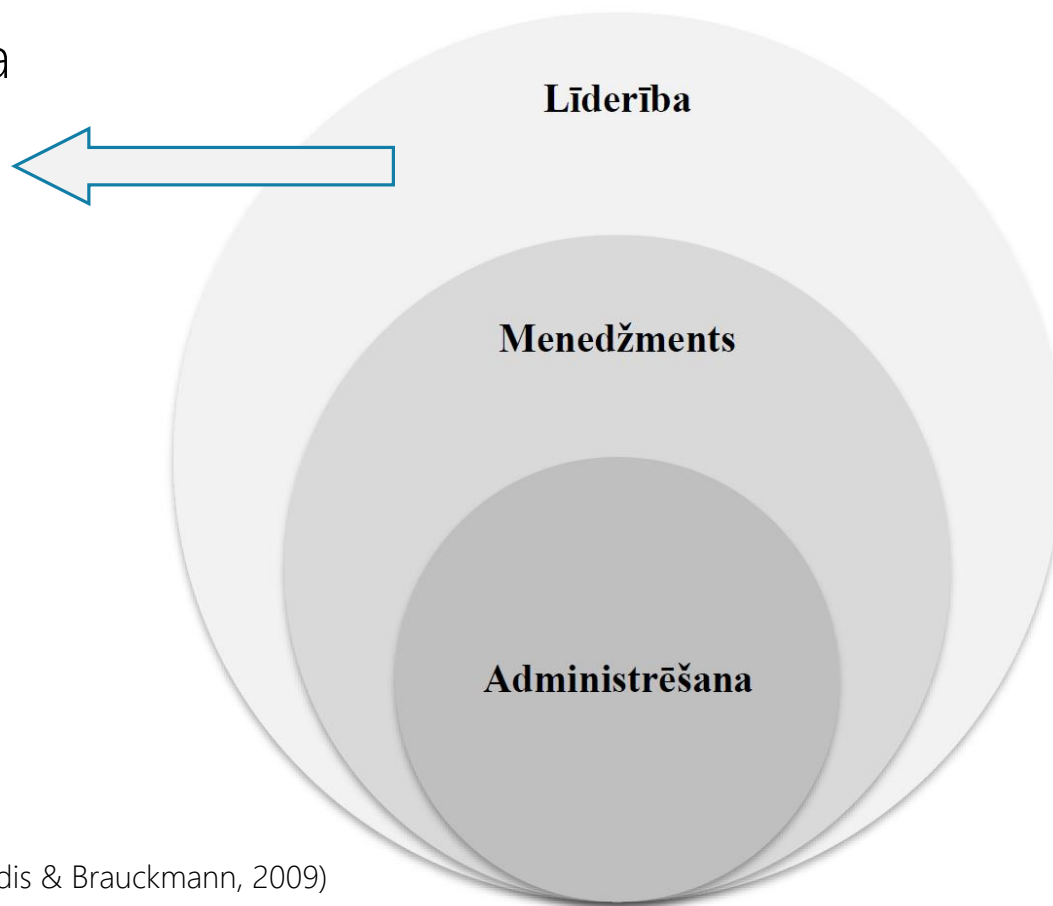
Jāuzsver, ka izkliedētās līderības pieeja nenozīmē līderības deleģēšanu vai nodošanu citiem darbiniekiem, bet gan līderības funkciju izkliedi plašākā darbinieku lokā, vienlaikus nodrošinot kopīgu, saskanīgu darbību un akcentējot mijiedarbību starp vadītāju un padotajiem (Rečs, 2020)

❖ Līderībai skolā, kuru realizē skolas direktors, citi vadības darbinieki un skolotāji, ir būtiska ietekme uz skolēnu mācīšanos. Tas ir viens no nozīmīgākajiem skolas līmeņa faktoriem, kas ietekmē skolēnu sasniegumus un individuālo izaugsmi. Sekmīga līderība var nodrošināt radošu vidi, kurā skolotājiem iespējams realizēt labākās aktivitātes, kuras paaugstina mācību efektivitāti (Geske, 2020).



IZKLIEDĒTĀS LĪDERĪBAS LĪMEŅI

- ❖ Skolas vadības komandas veidošana
- ❖ Mācīšanās grupu veidošana
- ❖ Mācīšanās organizācijas veidošana



JAUTĀJUMI PAR DIREKTORU AKTIVITĀTĒM SKOLĀ(GESKE, 2020)

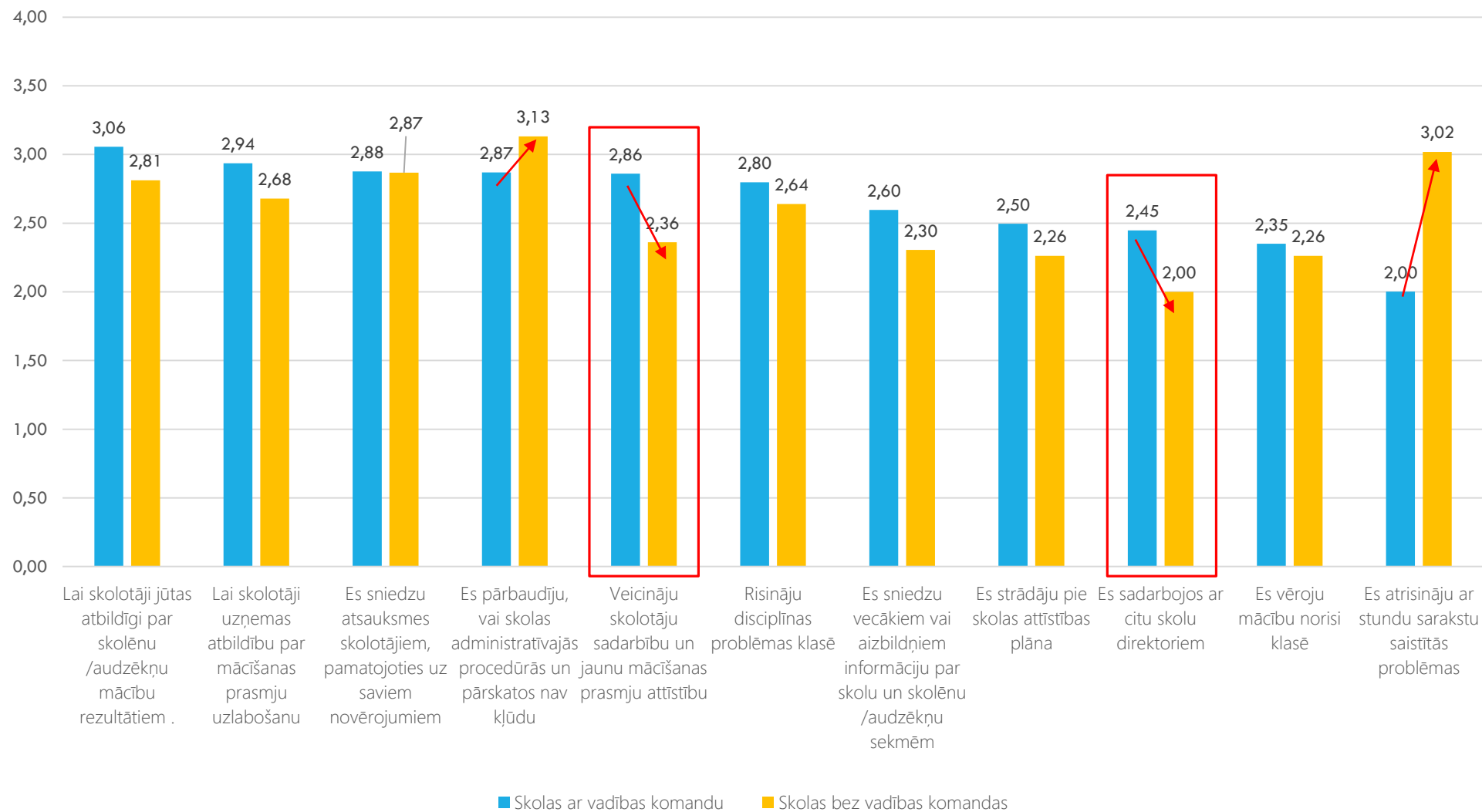
4. tabula. Skolu direktoru līderības aspekti un veidi

Tiešās mācību līderības aktivitātes	Sadarbība ar skolotājiem, lai risinātu disciplīnas problēmas klasē Profesionālās pilnveides plāna izstrāde skolai Atgriezenisko saite skolotājiem, balstoties uz novērojumiem Mācību vērošana klasē
Netiešās mācību līderības aktivitātes	Darbības, lai nodrošinātu, ka skolotāji uzņemas atbildību par mācīšanas prasmju uzlabošanu Darbības, lai nodrošinātu, ka skolotāji jūtas atbildīgi par skolēnu mācību rezultātiem Darbības, lai atbalstītu sadarbību starp skolotājiem jaunu mācīšanas paņēmienu izveidošanā
Administratīvie uzdevumi	Skolas administratīvās procedūras un ziņojumi Ar stundu sarakstu saistīto problēmu risināšana
Sistēmas līderība	Sadarbība ar citu skolu direktoriem sarežģītu darba uzdevumu risināšanā Informācija vecākiem par skolu un skolēnu sekmēm

SKOLU AR UN BEZ VADĪBAS KOMANDAS RAKSTUROJUMS, N=643

		Skolas atrašanās vieta (1-Mazs ciems līdz 1000 iedz., 2-Ciems 1001-3000 iedz.)	Skolotāji	Pedagogu atbalsta darbinieki	Skolas administratīvais personāls	Skolas vadības personāls	Cits personāls	Skolēnu skaits
Skola ar vadības komandu	Vidēji	2,02	36,99	5,95	3,15	3,89	13,00	334,93
	N	585	583	583	583	583	583	587
	St.novirze	1,137	23,811	8,851	2,772	3,394	13,745	301,624
Skola bez vadības komandas	Vidēji	1,17	16,04	4,72	1,16	1,24	2,73	107,61
	N	58	58	58	58	58	58	58
	St.novirze	,697	3,189	1,130	1,420	,433	4,794	149,548

Skolu direktoru veiktās darbības skolas procesos, TALIS 2018 dati, n=58



Direktoru biežāk veikto darbību korelācija (Pīrsona) ar pārējām darbībām skolās bez vadības komandas, TALIS 2018 dati, n=58

	Risināju disciplīnas problēmas klasē	Es vēroju mācību norisi klasē	Es sniedzu atsauksmes skolotājiem, pamatojoties uz saviem novērojumiem	Lai nodrošinātu skolotāju un jaunu mācīšanas prasmju attīstību	Skolotāju atbildība par mācīšanas prasmju uzlabošanu	Skolotāji jūtas atbildīgi par skolēnu /audzēkņu mācību rezultātiem	Es sniedzu vecākiem vai aizbildņiem informāciju par skolu un skolēnu /audzēkņu sekmēm	Es pārbaudīju, vai skolas administratīvajās procedūrās un pārskatos nav kļūdu	Es atrisināju ar stundu sarakstu saistītās problēmas	Es strādāju pie skolas attīstības plāna
Es atrisināju ar stundu sarakstu saistītās problēmas	,324*	,985**	,459**	-,324*	,631**	,798**	-,211	,926**	,985**	
Es pārbaudīju, vai skolas administratīvajās procedūrās un pārskatos nav kļūdu	,072	,922**	,741**	-,072	,848**	,920**	-,078	,926**	,922**	
Es sniedzu atsauksmes skolotājiem, pamatojoties uz saviem novērojumiem	-,573**	,424**		,573**	,975**	,877**	,440**	,741**	,459**	,424**
Skolotāji jūtas atbildīgi par skolēnu /audzēkņu mācību rezultātiem	-,297*	,736**	,877**	,297*	,962**		,319*	,920**	,798**	,736**

Skolu ar vadības komandu direktoru atbildēs nebija statistiski nozīmīgu negatīvu korelāciju!

** . Korelācijas nozīmīguma līmenis 0.01

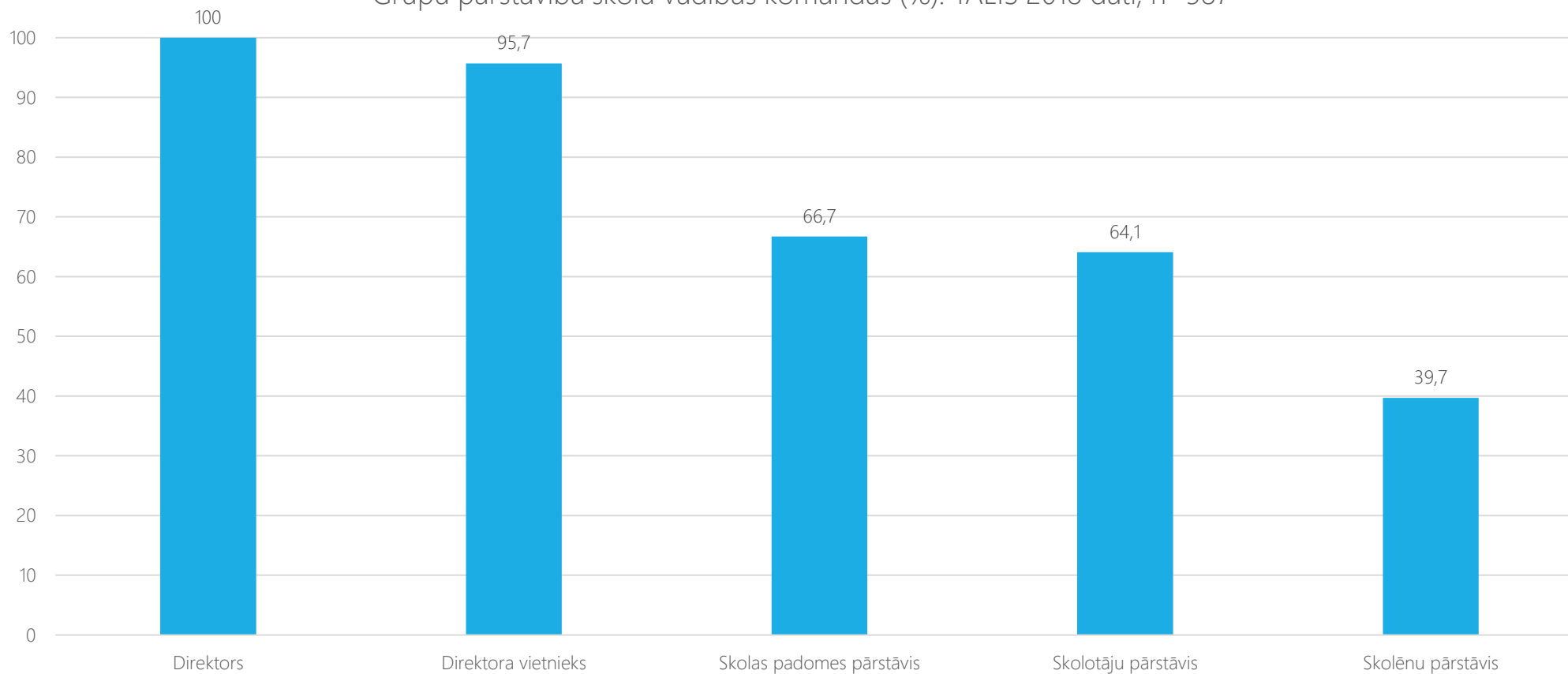
* . Korelācijas nozīmīguma līmenis 0.05

DIREKTORU APGALVOJUMU ATŠKIRĪBAS SAISTĪBĀ AR DARBU, GRUPĒJOT PĒC VADĪBAS KOMANDAS ESAMĪBAS SKOLĀ, TALIS 2018 DATI

		Svarīgos lēmumus es pieņemu pats(-i)	Pielāgojumu nodrošināšana skolēniem ar īpašām mācīšanās vajadzībām	Ja man būtu jāizlemj atkal, es joprojām izvēlētos šo darbu/amatu	Ja būtu iespējams, es labprāt mainītu profesiju	Vecāku vai aizbildņu problēmu un sūdzību risināšana
Skola ar vadības komandu	Vidēji	2,67	1,91	3,20	1,85	2,54
	N	587	583	583	572	583
	St.novirze	,737	,776	,680	,769	,819
Skola bez vadības komandas	Vidēji	1,75	3,00	2,06	2,70	3,06
	N	58	58	58	58	58
	St.novirze	,436	0,000	,232	,464	,664

SKOLAS VADĪBAS KOMANDA

Grupu pārstāvība skolu vadības komandās (%). TALIS 2018 dati, n=587



REZULTĀTI

- ❖ Pētījuma laikā tika veikta datu kvantitatīvā analīze, izmantojot vidējā aritmētiskā aprēķinus Likerta skalas jautājumos un Pīrsona korelāciju iesaistes aprēķināšanā skolas procesos.
- ❖ Rezultāti liecina, ka pastāv būtiskas atšķirības starp direktoru iesaistīšanos dažādās darbībās, kas notiek mācību procesā skolā.
- ❖ Rezultāti būtiski atšķiras starp skolām, kurās ir un nav vadības komandas.
- ❖ Ir pierādījumi, ka direktori, kas vada skolas, kurās nav vadības komandas, neuzticas kolēģiem, veicot administratīvos uzdevumus.
- ❖ Direktori bez vadības komandas uzņemas vairāk veikt administratīvās darbības, ziedojot resursus sistēmas līderībai, kā arī mācību līderībai
- ❖ No otras puses, skolotājiem ir uzlikta lielāka personīgā atbildība par sava darba rezultātiem klasē. Risks varētu būt skolotāju darbības saskaņotībā.



SECINĀJUMI

- ❖ Efektīva skolas pārvaldības pieeja ir izkļiedētā līderība
- ❖ Autors iesaka izkļiedētās līderības pieeju realizēt ar skolas vadības komandas izveidi.
- ❖ Skolu, kurās nav vadības komandas, direktori lielāko daļu darba laika velta administratīviem uzdevumiem un sanāksmēm; mazāk izmanto šo laiku vadītāju mācību programmām un ar mācībām saistītām sanāksmēm un mijiedarbībai ar vecākiem, aizbildņiem vai citu skolu direktoriem.
- ❖ Pētījumā secināts, ka skolas vadības komandas izveidošana daļa atbildību un nodrošina daudz sabalansētāku direktoru darba laika izmantošanu, lai būtu vairāk iespēju veidot attiecības ar skolotājiem un vecākiem vai aizbildņiem.
- ❖ Atbildības sadalīšana varētu veicināt direktoru viedokļa uzlabošanos par iespējamo darba vietas vai pat jomas maiņu.



AVOTI

Blūma, D., Ivanova, I. & Celma, D. (2019). Izglītības vadība. Nacionālā enciklopēdija. <https://enciklopedija.lv/skirklis/2062-izgl%C4%ABt%C4%ABbas-vad%C4%ABba-> .

Geske, A. (2020). Starptautiskā mācību vides pētījuma OECD TALIS 2018 rezultāti: skolotāji un skolu direktori – vadība un līderība, novērtēšana un atsauksmes par darbu, apmierinātība ar darbu. https://www.ipi.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/projekti/ipi/Publikacijas/TALIS2018_ZinojumsC.pdf

Rečs, N. (2020). Direktora vadības prakses ietekme uz profesionālās mācīšanās kopienas veidošanos skolā. Promocijas darbs. <https://dspace.lu.lv/dspace/handle/7/50258>

