



LATVIJAS
UNIVERSITĀTE
ANNO 1919

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ



Asoc.prof. Daina Celma-Zīda, Dr.oec.

3.MODULIS

VISAPTVEROŠĀ KVALITĀTES VADĪBA

2.tēma. Paradigmu maiņa izglītības vadībā. Ilgstpējīgas vadības modeļi: mācīties spējīga organizācija.

Materiāls izstrādāts

ESF Darbības programmas 2007. - 2013.gadam „Cilvēkresursi un nodarbinātība”
prioritātes 1.2. „Izglītība un prasmes”
pasākuma 1.2.1. „Profesionālās izglītības un vispārējo prasmju attīstība”
aktivitātes 1.2.1.2. „Vispārējo zināšanu un prasmju uzlabošana”
apakšaktivitātes 1.2.1.1.2. „Profesionālajā izglītībā iesaistīto pedagogu
kompetences paaugstināšana”

Latvijas Universitātes realizētā projekta
„Profesionālajā izglītībā iesaistīto vispārīzglītojošo mācību priekšmetu pedagogu
kompetences paaugstināšana”

(Vienošanās Nr.2009/0274/1DP/1.2.1.1.2/09/IPIA/VIAA/003,
LU reģistrācijas Nr.ESS2009/88) īstenošanai.

Rīga, 2012

2. tēma Paradigmu maiņa izglītības vadībā. Ilgstspējīgas vadības modeļi: mācīties spējīga organizācija.

Asoc.prof. D.Celma-Zīda
Interaktīvā lekcija 1.st.
Praktiskais darbs 1.st.

Nekad agrāk izglītības iestāžu vadītājiem nav nācies tik daudz zināt, mācīties un aktīvi darboties, tāpēc vadītāji apkārtējo pasauli neuzskata par statisku un lēnu, bet gan apzinās, ka esam daļa no globālās vides, kura ir nevienmērīga un strauji mainīga. Šī atziņa rada problēmas jebkurai izglītības iestādei, ja tās struktūras ir statiskas, darbinieki tajās nav gatavi mācīties no savas darbības neatkarīgi no savas darbības līmeņa organizācijas hierarhijā. Tāpēc svarīgāk nekā jebkad agrāk ir izprast vadīšanas būtību un analizēt katrā izglītības iestādē, atbildot uz jautājumu:

Vai mūsu izglītības iestādē vadīšana ir viena cilvēka darbība?
Vai vadīšana ir līdera vadībā radīts saistošs spēks?

Atbildes uz šiem jautājumiem ļaus pārliecināties, vai mainījušās paradigmas jūsu organizācijas vadīšanā.

Ar jēdzienu „PARADIGMA” tiek izprasta: konceptuāla pamatsistēma, problēmu izvirzīšanas, formulēšanas un risināšanas modelis, kas dominē noteiktā vēsturiskā periodā
(Svešvārdu vārdnīca, 2005)

Jautājumu izpratni var atvieglot pārvaldības filozofija, kas dod iespēju izprast pārvaldību (menedžmentu) kā sistēmu, kura ir sabiedrības dzīves procesu sakārtošanas mehānisma daļa, tā ļauj apzināties apkārtējās pasaules sarežģītības, dinamikas, mainīguma iemeslus un sekas, kas ietekmē pārvaldību.

Pārvaldība un tās filozofija ir viens vesels un spēj sekmīgi funkcionēt tikai vispārējās pasaules un tautas dzīves organizācijas un filozofijas ietvaros.
(Ukolovs V., Mass A., Bistrakovs I., 2006)

Pārvaldības klasiskā teorija ir orientēta uz tipveida situācijām. Pieredze, kas tikusi uzkrāta, lietojot pārvaldības klasiskās zināšanas ir standarta, palīg līdzeklis organizāciju vadīšanā. Gadījumos, kad rodas nestandarta situācijas, klasiskās pārvaldības teorijas kļūst neefektīvas.

Pārvaldības filozofija ir svarīgākais vadības izziņas un pārveidošanas līdzeklis, jo tās ietvaros iespējams novērtēt klasiskās teorijas nepilnības attiecībā uz reāli notiekošajām izmaiņām organizācijā, izvēloties stratēģijas, kas ļauj prognozēt notikumus, uz tiem adekvāti reaģēt un veidot adaptīvas pārvaldes sistēmas. Pārvaldības uzmanības centrā šodien ir

radošs cilvēks, viņa personīgās spējas un zināšanas, jo arvien biežāk sastopamies ar apstākļiem, kas prasa no mums vairāk zināšanas, lai mēs spētu darboties un, raugoties tālāk nākotnē, spētu izdzīvot.

„Zināšanas ir jaunais kaujas laukums valstīm, organizācijām un atsevišķiem cilvēkiem.”
 „Šī ir laika un talanta ēra,... visbūtiskākais resurss valkā apavus un katru dienu ap pieciem atstāj biroja telpas. Tieši tāpēc pārvaldība un līdervadība ir konkurētspējīgu priekšrocību atslēga...svarīgāks par tehnoloģijām ir tās, kā Jūs piesaistāt, saglabājat un motivējat savus darbiniekus.”

(Nordstrom K.A., Ridestrale, 1999)

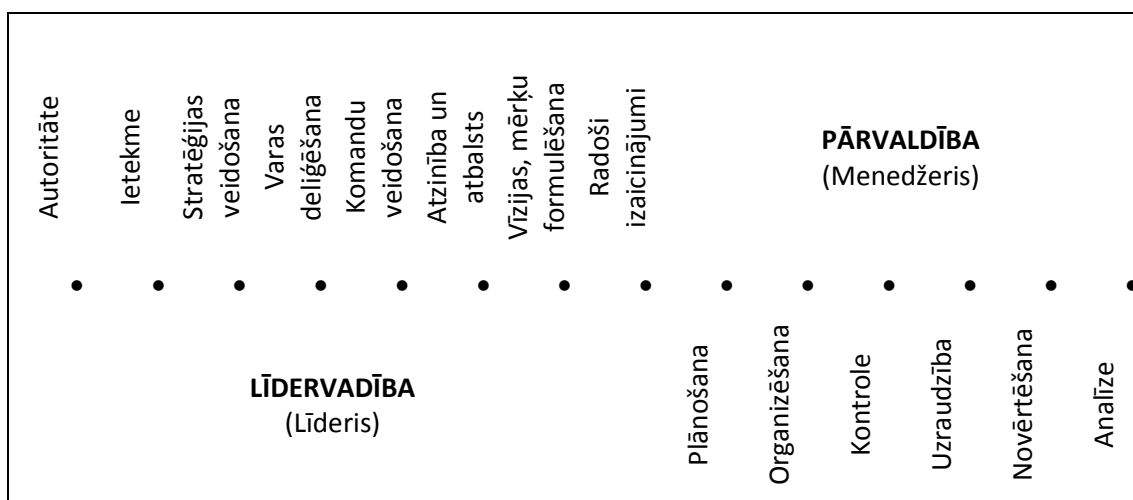
Šis J. Ridestrales un K.A. Nordstrom viedoklis akcentē līdervadības (leadership) un pārvaldības (management) nozīmi mūsdienu organizāciju vadīšanā.

Izglītības iestāžu vadīšanā jau kopš 90. gadu sākuma veiksmīgi tiek izmantotas jaunās menedžmenta teorijas un minēto uzskatu maiņa par organizāciju vadīšanu attiecināma arī uz tām, vienmēr paturot prātā, ka izglītības mērķu definēšanā, izpratnē un realizēšanā sagaidāms liels individuālo uzskatu plurālisms.

Izglītības iestādes mērķu sarežģītību rada būtiska atšķirība no komercorganizācijām – *grūti izmērāmi mērķi, ko var definēt arī kā pamatotu prasību pēc konkurētspējīgas izglītības individuālo spēju robežās.*

Izglītības iestādes attīstību un efektivitāti ietekmē darbinieku un vadītāju kopīgi akceptētā organizācijas vadības filozofija un praktiskajā darbībā realizētās sociālās lomas (līderis, menedžeris).

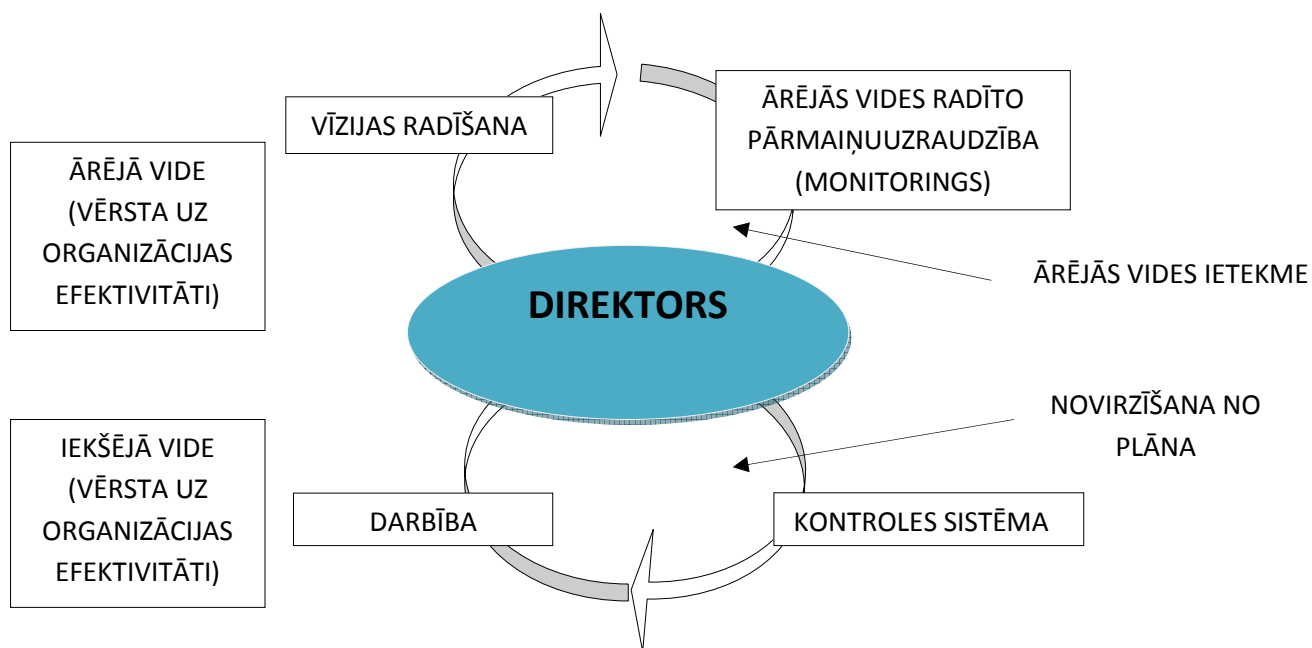
Pārvaldība (menedžments) ir struktūru sakārtošana ar plānošanas, organizēšanas palīdzību, cilvēku, departamentu un organizāciju aktivitāšu noteikšana; to cilvēku grupu darbība, kuri vada organizāciju. (Oldroyd D., Elsner D., Poster C., 1996)



1.attēls. Izglītības iestādes vadītāja lomas un darbības jomas organizācijā

Līdervadība – sekotāju iesaistīšana misijas, vīzijas, mērķu noteikšanā; veidot, ieviest un izvērtēt organizācijas politiku. (Oldroyd D., Elsner D., Poster C., 1996)

Ļoti ilgā pastāvēšanas periodā izglītībā bija atzīts autokrātiskais menedžmenta modelis, bet 20.gs. otrajā pusē radikālās pārmaiņas sabiedrībā radīja jaunus modeļus, kam raksturīga ārējās vides uzraudzība (monitorings) un tai sekojoša jaunu vadīšanas paņēmienu un metožu lietošana. Kā relatīvi noturīgu un savā ziņā unikālu izglītībā var minēt B.Gorata (Gorrat, 1987) izstrādāto mācīties spējīgas organizācijas modeli.



Mācīties spējīgas organizācijas modelis pēc B. Gorata (Gorrat B., 1987)

Šo modeli mācīties spējīgas organizācijas raksturošanai izmantojuši vairāki izglītības vadības zinātnieki B. Everards (Everard), G. Moris (Morris), D. Finks (Fink), L.Stūla (Stool), norādot, ka grūti noteikt izglītības iestādei vienu konkrētu modeli, jo tie ir dažādi pielietojuma realitātē.

Ja organizācijas ārējās vides paradigmu 20.gs. raksturoja līdzsvarotība un ticība tam, ka iespējama stabilitāte un mērķtiecība, tad pašreiz uz ārējo vidi raugāties ar gudri pētošu skatienu un saucam to par haotisku, kam maz kopīga ar stabilitāti un pieņemam, ka haotiskā vidē nekas nav nemainīgs, kas tad arī liek mums izmainīt priekšstatus par katras organizācijas iekšējo vidi, kurā mēs darbojamies, un ieņemt kaut kādu noteiktu pozīciju attiecībā uz nepārtrauktām izmaiņām tajā.

(Daft R.L., 2000)

Šāds R.Dafta ārējās vides raksturojums pamato teorijas par mācīties spējīgām organizācijām (learning organization) plašo pielietojumu organizāciju (arī izglītības iestāžu)

vadīšanā. Kreativitāte, spēja pielāgoties apkārtējā vidē notiekošajām pārmaiņām, taču nepieņemt tās mehāniski, bet gan līdzdomājoši ir šo organizāciju pamatideja.

Mācīties spējīgas organizācijas ir dinamiskas sistēmas, kas atrodas patstāvīgā adaptēšanās un savas darbības uzlabošanas procesā, un kā organizācijas, kas maksimāli attīsta spēju mācīties no savas darbības, tās rezultātiem un apzināti veic vērtējošus un analītiskus atskatus (feedback loops) uz savu dabību ar mērķi paplašināt savas zināšanas.

(Senge P., 1990)

Ņemot vērā, ka ārējai videi pašreiz raksturīga ļoti strauja dinamika, tā arvien vairāk ietekmē attiecības ar izglītības pasūtītāju, nosakot izglītības iestādes saikni ar sabiedrību. Tāpēc svarīga ir ārējās vides uzraudzība un priekšstats jeb vīzija par organizācijas darbību nākotnē, lai veidotu saikni starp realitāti un nākotnes vīziju. Ja izglītības iestādes stratēģija un stratēģiskais plāns ir augstākā līmeņa vadītāja kompetencē, viņš to formulē iesaistot personālu un ar vidēja vadītāja līmeņa (direktoru vietnieku) palīdzību virza uz zemāko līmeni – mācībspēkiem, lai tas tiktu realizēts mācību darbā.

Mācīties spējīgas organizācijas kontekstā stratēģijas veidošanu raksturo kā mācību procesu, kas notiek diskusiju veidā. Diskusiju objekts ir iepriekšējā mācību gadā veiktais pašvērtējums un arī valsts līmeņa izvirzītās prioritātes. Izglītības iestādes vadītājs šajā diskusiju procesā ir tikai diskusiju partneris.

Stratēģijas veidošana kā mācību process ar visu darbinieku piedalīšanos, ir tur, kur procesā tiek iesaistītas grupas kā veselums, nolūkā palīdzēt tām kļūt par prasmīgiem ārējās vides vērotājiem un radīt un apspriest šo informāciju tādā veidā, lai organizācija spētu uz to balstīt savu darbību. Lai tā notiktu, cilvēkiem jābūt kopīgām zināšanām un viņiem jāspēj kopā radīt uz savu vienprātīgo viedokli balstītu darbību.

(Gratone L., 2004)

Lai realizētu šādu pieeju stratēģijas veidošanā, jāmaina stereotips par vadīšanu kā viena cilvēka darbību uz vadīšanu kā līdera vadībā radītu saistošu spēku.

Izglītības iestāžu vadībā ir izstrādāti un zināmi vairāki vadīšanas koncepti viens no visbiežāk pielietotajiem ir ilgtspējīgā vadība (sustainable leadership), kuras būtība sakņojas pamatvērtībās, ilgstoši nemainās laikā un ir nozīmīgas gan organizācijas darbiniekiem, gan sabiedrībai kopumā.

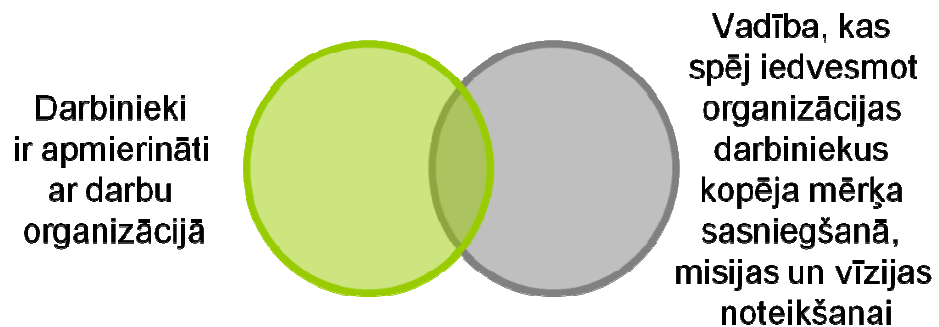
Ilgstoši pētot izglītības iestāžu attīstību A.Hagrīvs un D.Finks (Hargreaves and Fink, 2006) nosaukuši 7 ilgtspējīgas vadības principus.

1. Dzilums (Depth): aizsargāt, saglabāt, attīstīt vērtības izglītībā, kas bagātina dzīvi, tādējādi veicinot izglītības attīstošo funkciju;
2. Ilgums (Length): vadīšanas pēctecības nodrošinājums, mainoties vadītājiem un sistēmām saglabājas vadības funkcijas (kodols);
3. Plašums (Breadth): vadības funkciju paplašināšana struktūrvienībās;
4. Taisnīgums (Justice): Vadība neattīstās uz citu izglītības iestāžu rēķina. Tā meklē viedus, kā dalīties zināšanās ar citām izglītības iestādēm. Vadības pieeja nav egocentriska, bet gan sociāli taisnīga.
5. Dažādība (Diversity): veicina un mācās no dažādības mācīšanas un mācīšanās procesā, veicina dažādu procesu norisi savstarpējā saskaņā, apvienojot dažādus komponentus;
6. Bagāta ar resursiem (Resource fullness): Novērtē jaunus talantus agrāk, kā tas notiek viņu karjerā, rūpējas par saviem jaunajiem vadītājiem, pārliecinoties, vai tie rūpējas arī par sevi. Ilgtspējīga vadība ir apdomīga un bagāta ar resursiem, lieki netērē naudu un cilvēkresursus, tātad efektīvi izmanto resursus.
7. Saglabāšana (Conservation): Ilgtspējīga vadība ciena un mācās no pagātnes, lai veidotu nākotni, tā izskata no jauna, atdzīvina organizācijas atmiņu un tās nesējus, lai varētu no tiem mācīties.

Pētījumos par izglītības vadību, sākot ar 20. gs. deviņdesmitajiem gadiem, tiek diskutēts par vadības stilu nepatstāvīgā un mainīgā laikā L.Stola (Stoll) un D.Finks (Fink) un tas nosaukts par pārveidojošo vadīšanu (transformational leadership), ko raksturo periodiska lomu maiņa starp vadītāju un sekotājiem, galveno vērību pievēršot savstarpējām attiecībām organizācijā.



1. Attēls. Pārveidojošā vadīšana (transformational leadership) Stoll, Fink, 1996.



2. attēls. Pārveidojošā vadīšana (Griffits, 2004.)

Pēc P.Halingero (Hallinger) un H.M. Gunteres (Gunter) uzskatiem, šādai pieejai ir raksturīgi:

- Skaidra izglītības iestādes vīzija

- Dalīta atbildība realizējot mērķus
- Individuāls atbalsts ikvienam pedagogam
- Atalgojumi pedagogiem
- Darbinieku intelektuāla stimulēšana
- Darbības modelēšana
- Kultūras attīstība



3.attēls. Kā realizēt pārveidojošo vadīšanu? (Barrett,2008.)

Pārveidojošā vadības struktūrmodelī ietilpstošie paņēmieni ir mainīgi un nepatstāvīgi, atkarīgi no vadītāju un darbinieku apziņas līmeņa, motīviem, arī no organizācijas tipa, lieluma u.c. Organizācijas sistēmas pārvalde būs rezultatīva, ja visa organizācijas darbība tiks balstīta uz vērtībām. Teorija par pārveidojošo organizāciju sarežģītās situācijās var dot atbildi, “ko darīt”, un arī “kā darīt”. Tikai cilvēkkapitāls (zināšanas un darbs) savienojumā ar sociālo kapitālu (sadarbība, uzticēšanās) var izmainīt organizācijas attīstību.

Nozīmīgu diskusiju attiecībā par izglītības iestādes vadības procesiem joprojām izraisa dalītās vadības (distributed leadership) koncepts.

Dalītā vadība ir līdzdalības process, kurā tiek veicināta individuālā un kolektīvā kapacitāte, lai panāktu sava darba efektivitāti, vadības funkcijas tiek sadalītas starp komandām vai organizācijas darbiniekiem.

(Yulk, 2002)

Tomēr dalītās vadības konceptos netiek noliegta individuālā vadītāja darbība, bet tā vairs netiek uzskatīta par efektīvas vadības pamatprincipu – viena vadītāja vadības modelis pakāpeniski tiek nomainīts ar vadīšanu, ko realizē komandas, nevis vadītājs. Tādējādi vadīšana tiek uztverta kā organizācijas resurss, kas saglabā savu efektivitāti tikai indivīdu un komandu savstarpējā mijiedarbībā.

Dalītās vadības iezīmes:

- Komandu darbs
- Pilnvarošana
- Līdzdalība
- Riska uzņemšanās
- Minimāla kontrole
- Savstarpēja uzticēšanās

(Yukl, 2002)

Šādas organizācijas Senge nosaucis par organizācijām, kas mācās jeb mācīties spējīgām organizācijām, kurās vadītāji būtisku daļu savas enerģijas, laiku un finanses velta jaunu kompetenču veidošanai un personāla attīstībai. Darbinieku mācīšanās šajās organizācijās ir dzīvesveids un daļa no korporatīvās kultūras. Darbinieku kompetenču attīstība ir ciešā saistībā ar organizācijas filozofiju, kuras galvenā ideja mācīties spējīgā organizācijā ir darbinieku iesaistīšana vadīšanas procesos, veidojot kopīgu vīziju, kuru veidošanā piedalās darba komandas, tādējādi nodrošinot labu komunikāciju organizācijā. Senge norādījis arī uz strukturālo izmaiņu nepieciešamību, jo vertikālās hierarhijas struktūras mainot organizācijas vadīšanas filozofiju, gluži vienkārši vairs nedarbosies.

Struktūru izvēlei noteikti jāpievērš uzmanība arī izglītības iestāžu kontekstā. Izglītības iestādes vadītājiem ir svarīgi racionāli atrisināt ikdienas organizatoriskos jautājumos – atrisināt problēmas, plānot, sastādīt budžetu, kontrolēt darbu uzpildi. Bieži izglītības iestādēs sastopama tipiska varas hierarhija, kuras augstākā – vadītāja – līmenī koncentrējas vara. Pedagoģs tiek uzskatīts tikai par zemākā līmeņa vadītāju, un šāds vadības līmenis paredz, ka pedagogs nodarbojas ar operatīvo plānošanu: veido izglītības programmas, izvēlas pieejamos resursus (mācību līdzekļus), plāno laika sadalījumu utt. Šāds funkciju līmenis nedod pedagogam tiesības tieši ietekmēt izglītības iestādes darbību.

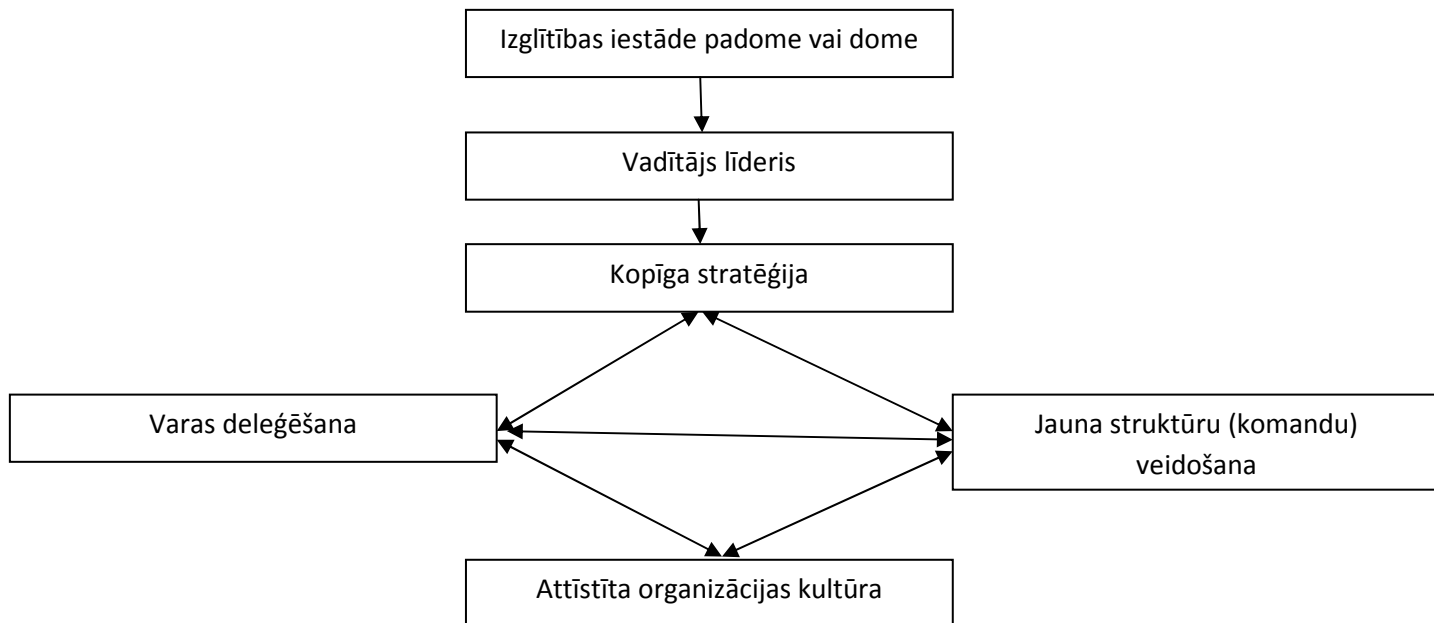
Iepriekš analizētās vadīšanas teorijās bija raksturīga vadītāja dalīšanās ar varu, tādējādi veidojot izglītības iestādes struktūrmodeļi, ar mērķi uzlabot izglītības iestādes pārvaldību, jāizvērtē augstākstāvošās institūcijas (izglītības iestādes padomes vai domes) darbība. Ja tā ir augstākstāvoša pārvaldes institūcija un līdz ar to augstākstāvošs sadarbības partneris vadītājam, tā ir tieši saistīta ar izglītības svarīgāko funkciju – tiesisko, izglītojošo, sociālo un

saimniecisko - realizēšanu. Tās mērķis ir radīt visā izglītības procesā cilvēku atbildību par izglītības iestādes, tātad arī sabiedrības un valsts nākotni un, galvenokārt, sekmēt darbinieku iesaistīšanos vadīšanas procesos. Šāda statusa piešķiršana augstākstāvošai pārvaldes institūcijai un tās darbība noteikti uzlabo organizācijas kultūru, kas ir pamatvērtību, pārlicību, saskaņotas savstarpējās saprašanās, normu un tradīciju kopums, ko ievēro visi izglītības iestādes darbinieki.

Šādu izglītības iestādi (mācīties spējīgu) raksturo:

- *Kopīgi mērķi – izglītības iestāde kā viens veselums.* Robežas starp struktūrvienībām ir minimālas, informācija ir pieejama visiem, personīgās idejas ir izglītības iestādes kopīpašums, ir brīva komunikācija, konflikti kā diskusijas ir metode skolas darbības uzlabošanai
- *Vienlīdzības princips starp indivīdiem.* Ir kopības sajūta, rūpes vienam par otru, katrs darbiniekus ir īpašs, viņa viedoklis respektējams, kļūdas – normāla parādība, valda savstarpēja cieņa un uzticēšanās
- *Izglītības iestāde – kultūras adaptācijas vieta.* Organizācijas pamatvērtības ir elastīgs lielums, notiek jaunu ideju ieviešana un izpēte, vadības filozofija caurauž ikvienu līmeni

Izmantojot aprakstīto izglītības iestādes kā mācīties spējīgas organizācijas raksturojumu, var izveidot relatīvi stabilu vadīšanas modeli.



2.attēls. Izglītības iestādes kā mācīties spējīgas organizācijas modelis

Straujos pārmaiņu procesos vienmēr mainīties organizāciju paradigmas, jo jaunas idejas rada jaunus jēdzienus, pamatidejas, mērķus un vērtības.

Izglītības iestāžu vadīšanā paradigmu maiņa galvenokārt notiek: vadīšanas procesā, hierarhijas un varas realizācijā, mērķu un kvalitātes izpratnē, uzdevumu izpildē, struktūru izveidē un organizācijas kultūras izpratnē. (skat.3.attēlu)



Izglītības iestādes vadītāja darbība	VADĪŠANA	
Lokāls. Ievērojot sabiedrības intereses	MĒRĶIS	
Pēc iespējām	KVALITĀTE	
Individuāla	UZDEVUMU IZPILDE	

Vertikālas	STRUKTŪRAS	
Koncentrēta	VARA	
Stabila, racionāla, slēgta	KULTŪRA	
Izvirza, veido vadītājs	STRATĒGIJA	

3.attēls. Paradigmu maiņa izglītības iestāžu vadībā

Patstāvīgais darbs

1. Individuāli izvērtē paradigmu maiņu izglītības iestādē (3.attēls)
2. Pāra darbs. Salīdzināt viedokļus par notikušām pārmaiņām organizāciju vadīšanā.
3. Diskusija. Kādi ir galvenie šķēršļi mācīties spējīgas organizācijas veidošanā?

Literatūra

1. Daft R.L., (2000), Management. The Dryden Press
2. Gunter H.M., (2002), Leaders and Leadership in Education. – London: Pove Champman publishing
3. Garralt B., (1987), The learning organisation, Fotana, London
4. Halliger P., (2004), Reflections on the Practice of Instructional and transformational leadership. – ICSEI
5. Margreaves A., Fink D., (2006), Sustainable leadership, San-Francisko, Jossay Bass.
6. Nordstrom K.A., Ridderstrale J., (1999), Funky Business: Talent makes Capital dauce – book House publishing Sweden AB Grevaton 20, S-11453, Stockholm, Sweden
7. Senge P., (1990), The Fifth Discipline. The Art and PRactice of the Learning Organisation – Great Britain, mackays of chatman
8. Ukolovs V., Mass A., Bistrjakovs, (2006), Vadības teorija, Rīga, Jumava
9. Yulk G., (2002), Leadership in organisation – New Jersey, Prentice Hall