



ESF
EIROPAS SOCIĀLAIS
FONDS
IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ



EIROPAS SAVIENĪBA



LATVIJAS
UNIVERSITĀTE
ANNO 1919



PROFESIONĀLAJĀ IZGLĪTĪBĀ IESAISTĪTO
VISPĀRIZGLĪTOJOŠO MĀCĪBU PRIEKŠMETU PEDAGOGU
KOMPETENCES PAAUGSTINĀŠANA

ESF projekts „Profesionālajā izglītībā iesaistīto vispārīzglītojošo mācību priekšmetu pedagogu kompetences paaugstināšana”
(vienošanās Nr.2009/0274/1DP/1.2.1.1.2/09/IPIA/VIAA/003)

3. TĒMA. KONTROLE – DARBĪBAS REZULTĀTU NOVĒRTĒŠANA UN IZVĒRTĒŠANA

Prof.O.Zīds ,

Interaktīvā lekcija: 2 st.

Praktiskie darbi: 2 st.

Kopā: 4 st.

JAUTĀJUMI:

1. Novērtēšanas un izvērtēšanas būtība. Ieskats attīstības dinamikā.
2. Kontroles process.



IZMANTOTĀ LITERATŪRA

1. A. Klauss. Zinības vadītājam. – R., Preses nams, 2002.
Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca. – R., Zvaigzne ABC, 2000.
2. V.Praude, J.Beļčikovs. Menedžments. Teorija un prakse. – R.,
Vaidelote, 2001.
3. Skolu darbības kvalitātes vērtēšanas metodika. – R., IZM: Izglītības
sistēmas attīstības projekts, 2004.
4. Skolu vērtēšanas un attīstības plānošanas rokasgrāmata. – R., 2002.
5. Skolvadība – idejas, versijas, pieredze. R.Inne, I.Gailīte, I.Lūse, O.Zīds.
– R., RaKa, 1996.
6. Skolvadība. Zinātniski praktisks palīgīdzeklis skolu vadītājiem./Builis
A., Galviņš J., Inne R., u.c. – R.: Zvaigzne, 1980.
7. Stīvens R.Kovejs. Astotais paradums. No efektivitātes līdz izcilībai. – R.,
Zvaigzne ABC, 2000.
8. A.Šmite. Izglītības iestādes vadība. II daļa. - R., RaKa, 2004.
9. O.Zīds. Estētiskās audzinātības diagnostikas metodika un kritēriji. LU
Zinātnisko rakstu krāj. Nr.596 „Estētiskās audzinātības diagnostika”. –
R., Latvijas Universitāte, 1995.

1. Novērtēšanas un izvērtēšanas būtība. Ieskats attīstības dinamikā.

Izglītības vadībā viena no menedžmenta (pārvaldības) funkcijām ir kontrole. Tā sniedz informāciju par izglītības procesa norisi un stāvokli, aptverot iekšējos un ārējos procesus, kas kopumā ietekmē sasniegumus.



Novērtēšanas un izvērtēšanas būtība. Ieskats attīstības dinamikā.

Vērtēšana (*assessment*) – procedūra, kurā nosaka skolēna/studenta zināšanu, prasmju un iemaņu atbilstību izglītības programmā noteiktajam mācību satura apguves līmenim, t.i., atbilstību standartprasībām izglītības sistēmā.

Novērtēšana (*estimation*)- atzinuma sagatavošana par kaut kādas parādības, procesa vērtību, nozīmīgumu. Izglītības sistēmā tas ir kvantitatīvs vai kvalitatīvs konstatējums, ko pauž vārdos vai ar atzīmi, piemēram, par skolēna zināšanu un prasmju atbilstību izglītības standarta prasībām. Reizēm ir svarīgi novērtēt zināšanu un prasmju līmeni pirms kāda mācību kursa uzsākšanas.



Novērtēšanas un izvērtēšanas būtība. Ieskats attīstības dinamikā.

Vadībzinātnēs (A.Klauss, 2002.) **ar novērtēšanu** (*measurement*) saprot procesu, ar kura palīdzību nosaka summu naudas izteiksmē, kādās finansu pārskatu elementi ir jāatzīst un jāuzskaita grāmatvedības bilancē un peļņas vai zaudējumu aprēķinā, vai **otra izpratne** (kas vairāk attiecas uz organizācijas darbības rezultātu noteikšanu) – objekta, notikuma vai darbības vērtības noteikšana, izmantojot kādu atzīmju skalu (piemēram, apmierina – neapmierina, labi – slikti). Novērtēšanas kritēriji var būt gan objektīvi (formalizēti tā, ka katrs, kas tos izmanto, var izdarīt līdzīgu secinājumu), gan arī subjektīvi, kad dažreiz speciālists nav spējīgs formulēt šo kritēriju.



Novērtēšanas un izvērtēšanas būtība. Ieskats attīstības dinamikā.

Izvērtēšana (*evaluation*) – vērtības, arī kļūdu noteikšana, sīki izanalizējot rezultātus. Rezultātus analizē, lai noteiktu sasniegumus, attīstību, prognozētu un ieteiktu tālāko darbību. Mācību rezultātus, sasniegumus, mācību programmas, izglītības programmas un metodes analizē, lai noteiktu, cik efektīga ir bijusi programma vai metode.

Diagnosticēšana (*diagnostic*) dinamisku sistēmu stāvokļa noteikšanas metodika – metodes un līdzekļi; stāvokļa, faktu noteikšana pēc pazīmēm, kas raksturo tās struktūru, saturu u.c. elementus.



Skolu praksē nostiprinājušies divi izglītības procesa kontroles līmeņi:

ārējā kontrole, ko veic valsts, reģionu vai novadu institūcijas. Tā var būt arī starpministriju kontrole, kad pārbaudē iesaistās dažādas ministrijas, pašvaldību struktūras u.c. un **iekšējā kontrole**, ko veic izglītības iestādes vadība, tās ietvaros īstenojot nozīmīgu pārvaldības cikla noslēguma funkciju, rezultātu novērtēšanu ar tai sekojošo korekciju nākamajam darbības ciklam.

Izglītības institūcijas iekšējās kontroles objekts ir sarežģīta dināmiska sistēma – skola, ar tajā ietilpstošajiem komponentiem - mācību izglītojošās, un audzināšanas darbības un personības socializācijas aspektiem.



Kontroles veidi:

tematiskā kontrole, ko organizē, lai pārbaudītu iestādes, kāda komponenta darbību noteiktā aspektā, piemēram – kā tiek organizēti dažādi izglītojoša audzinoša vai metodiska rakstura uzdevumi;

frontālā kontrole, ko izmanto, lai pārbaudītu kādas sarežģītas apakšsistēmas darbību kopumā, piemēram, situāciju kāda priekšmeta mācīšanās, prakses organizēšanā un norisē, pedagogu izglītošanā un tālākizglītībā;

profilaktiskā kontrole – tās mērķis diagnosticēt kāda sistēmas komponenta stāvokli, lai nepieļautu iespējamās nākotnes kļūdas. Profilaktiskā kontrole var būt gan tematiska, gan frontāla;

kārtējā kontrole – paredz sistemātiski vākt informāciju par pedagoģiskā procesa norisi izglītības iestādē. Šādam iekšējās kontroles veidam izstrādā īpašu plānu;

atkārtota kontrole – lai noskaidrotu, kā īstenoti iepriekšējā pārbaudē saņemtie norādījumi darba uzlabošanai. Tajā tiek vērtēta darba dinamika.

Praksē tiek izmantotas dažādas iekšējās kontrole formas – individuālā, grupveida vai kompleksā pārbaudes.

Kontroles īstenošanas metodika

- ✓ kāda būs pārbaudes stratēģija,
- ✓ kādi kritēriji tiks izmantoti,
- ✓ kā tiks iegūta informācija,
- ✓ Kā un kas to analizēs,
- ✓ kādā veidā iestādi iepazīstinās ar rezultātiem.



Kontroles īstenošanas metodika

Ilgu laiku, līdz pat 20.gadsimta 60-to gadu beigām, izglītības iestāžu praksē galvenokārt izmantoja pedagoģiskās analīzes metodes, kas galvenokārt saistījās ar pedagoģisko procesu.

Piedāvātie novērtējuma kritēriji bija vispārināti, to izmantošana praksē kvalitatīvu procesu diagnosticēšanai radīja grūtības, jo piedāvātie vērtējumi bija nekonkrēti, tās bija vispārīgas frāzes, piemēram, „uzlabots darbs”, „pilnveidojusies aktivitāte” u.c..

Jaunas iespējas parādījās ar darba zinātniskās organizācijas (DZO) teorētisko atziņu un metodikas adaptēšanu izglītības procesā. Skolvadībai, kā pedagoģijas zinātnes apakšnozarei, kuras pētniecības priekšmets ir izglītības iestādes vadība, radās jauns instrumentārijs izmantot modernās menedžmenta pieejas izglītības institūciju kontroles un paškontroles organizēšana.

Ir jāatzīmē šī darba aizsācēji Latvijā – R.Inne, O.Sametis, A.Builis, I.Beļickis, kuri sadarbojoties ar progresīvajiem Krievijas zinātniekiem izveidoja sistēmu, kas izglītības iestāžu praksē tika izmantota līdz 20.gs. 90-to gadu sākumam.

Svarīgākās idejas, kas ienāca ar pedagoģiskā procesa DZO bija:

- izglītības raksturojums no sistēmstruktūras teoriju viedokļa;
- izglītības sistēmas elementu sasaiste ar vispārējo menedžmenta (pārvaldības) modeli – plānošana, organizēšana, motivēšana, kontrole;
- vadības principu pilnveide, izmantojot personālvadības teoriju nostādnes;
- izvērtēšanas un novērtēšanas funkciju nodalīšana, analizējot iekšējās un ārējās vides faktoros;
- kvalitatīvi kvantitatīvo analīzes metodiku izstrādāšana un aprobācija;
- izglītības iestāžu, ģimenes un sabiedrības sadarbības modeļa izveide;
- pedagoģisko darbinieku un izglītības iestāžu vadītāju izglītošanas un tālākizglītības sistēmas izveidošana par pamatu ņemot pedagoga – vadītāja kompetenču pilnveidi pirmskursu pēckursu „PIKU – PEKU” sistēmas ietvaros;
- vadītāju pieredzes apkopošana un apmaiņa dažāda līmeņa semināros, konferencēs, kopīgajās pētniecības programmās un projektos;
- bāzes skolu tīkla (izglītības iestādes – augstskolas, PZPI, RSKCI, IZM vienotas sistēmas ietvaros u.c.;

Iestādes pašvērtēšanas varianti

Pasaules bankas projekta (2002.-2004.) gaitā tika izstrādāts variants izglītības iestādes pašvērtēšanai. Projektā tika piedāvāti šādi attīstības izvērtēšanas kritēriji:

1. Iestādē ir stabils (augošs) skolēnu skaits, pedagogu skaits maz mainās.
2. Iestādi izvēlas skolēni no blakus rajoniem un citām pašvaldībām.
3. Iestādē darbojas skolēnu līdzpārvalde, ieinteresēta vecāku padome un mērķtiecīgi darbīga skolas padome.
4. Uzlabojusies pedagogu sastāva kvalitāte; augsts kursu, semināru, projektu apmeklētības līmenis;
5. Pedagogi iesaistās tālākizglītībā, magistratūrā.
6. Plašs izglītības programmu, kursu un ārpusstundu nodarbību piedāvājums, kas skolēniem nodrošina iespējas studēt Latvijas un ārvalstu augstskolās.
7. Skolēni un viņu vecāki, absolventi pozitīvi vērtē iestādes devumu izglītošanā, sagatavošanā reālai dzīves darbībai

Iestādes pašvērtēšanas varianti

8. Pedagogi strādā kopējam mērķim, pārdomātas iestādes vērtības. Skolēni tiek iesaistīti dažādās mācību darba formās, veicinot viņu radošumu, iniciatīvu un patstāvību.
9. Budžeta līdzekļi tiek izlietoti ekonomiski.
10. Vērojama attīstība iestādes labiekārtošanā, tās aprīkojumā un tehniskajā nodrošinājumā.
11. Iestādei ilgstošā periodā ar augsts reitings sabiedrībā, pašvaldībā, valstī.
12. Skolēni lepojas ar savu izglītības iestādi.
13. Iestādes misija tiek īstenota ilgstošākā periodā.
14. Iestādes vadība regulāri seko izglītības kvalitātei, izvērtē procesu un rezultātus.
15. Skolēni veic savas darbības pašvērtēšanu (A.Šmite, 2004.).

„Parametru-līmeņu” metodika

Metodes pamatā ir skolas darbības rādītāju kvalitatīvo un kvantitatīvo rādītāju sistēma. Katru atsevišķu kvalitāti (rādītāju) atspoguļo īpašības ar dažādu intensitāti, ko iespējams izteikt skaitļu formā. Palīgīdzeklī skolu vadītājiem – „Skolvadība” (1980.) tika piedāvāts šāds metodikas izveides algoritms.



„Parametru-līmeņu” metodika

1. Jāizraugās parametri, kas raksturo vērtējamo pedagoģisko darbību. To izvēle nevar būt patvaļīga, jāveido parametru sistēma, kas balstās uz noteiktu ideju. Parametriem kopumā jāraksturo pedagoģiskā progresa joma zināmā aspektā. Parametru skaitam jābūt pietiekami lielam, lai doto procesu varētu vispusīgi raksturot, taču, lai vērtēšana nebūtu apgrūtināša un pārāk komplicēta, šis skaitlis nedrīkstētu pārsniegt 15.

2. Vērtēšanai vajadzīga skala. Jāapsver, cik intensitātes līmeņus iespējams noteikt izvēlētajiem parametriem, un jāpiešķir tiem atbilstošas skaitliskās vērtības. Nav ieteicamas skalas ar vairāk kā četriem, pieciem līmeņiem. Prakse liecina, ka atsevišķo parametru intensitātes nianšes ir visai grūti objektīvi nosakāmas.



„Parametru-līmeņu” metodika

3. Katra parametra vērtēšanai pēc ieteicamās skalas izvirzāmi

kritēriji. Pārdomāti izveidota šāda kritēriju tabula, tās ievērošana ir viens no nosacījumiem, kas mazina subjektīvā faktora ietekmi attiecīgās parādības novērtējumā.

4. Pārbaudei pakļautās darbības nepieciešams novērot.

Novērojumu laikā pēc izraudzītās skalas jāvērtē katra parametra intensitātes līmenis, ievērojot kritēriju tabulu. Par katru parametru iegūtos datus fiksē skaitļu veidā.

5. Iegūtos datus matemātiski apstrādā.

Viena parametra ietvaros var aprēķināt vidējos lielumus, izkliedes un variāciju mērus, kā arī meklēt korelatīvas sakarības starp atsevišķu parametru vērtējumu. Pēc iegūtajiem vērtējumiem var konstruēt grafiku, kas raksturo diagnosticējamo darbības kvalitāti ikviena izraudzītā parametra aspektā un ļauj izdarīt secinājumus arī kopumā.



Minētā metodika piedāvā četrus līmeņus (Inne, Sametis 1980.):

- neapmierinošs – parametrā ietvertie principi nav vai gandrīz nemaz nav ievēroti;
- kritisks līmenis – parametrā iekļautie principi tiek ievēroti nesistemātiski;
- pietiekams līmenis – minētos principus ievēro atbilstoši prasībām;
- optimāls līmenis – parametra prasības ievēro sistemātiski, strādā radoši.



Kvalitatīvi – kvantitatīvā līmeņa metode (O.Zīds, 1995)

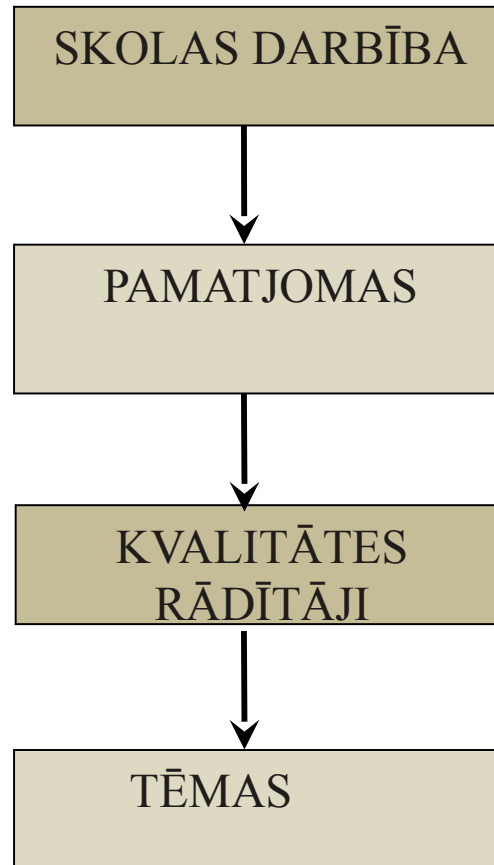
- ❖ loti augstais (ideālais) – atbilst raksturojumam, kas orientēts uz globālo vai taktisko mērķi. Ideālais saturs parametra darbības vērtējumā diagnosticējot tiek izmantots tikai atsevišķos nedaudzos gadījumos,
- ❖ augstais (vai optimālais) līmenis atbilst raksturojumam, kas atspoguļo parametra pilnīgu, dziļu, noturīgu, „teicami” izpildīto aktivitāti, to izmanto vērtējot izcilas darbības izpausmes,
- ❖ vidējais vai pietiekamais līmenis atbilst pietiekami izpildītām prasībām. Vidējais atsevišķos gadījumos varētu būt ar tendenci tuvojies augstajam vai zemajam līmenim,
- ❖ zemais vai kritiskais līmenis ietver tādus kvalitatīvos raksturojumus, kas atbilst pieticīgākajām, minimāli pieļaujamajām prasībām. Raksturīgi, ka izpausmes bieži ir neitrālas, parāda pasivitāti vai negatīvu attieksmi pret konkrēto darbības veidu.

Šāda kvalitatīvo rādītāju pārveidošana, tos interpretējot skaitliski ļauj darbības izpausmes vērtēt kvalitatīvi kvantitatīvos aspektos.

Pasaules bankas projektā „Skolu vērtēšanas un attīstības plānošanas rokasgrāmata” (2002.) par pamatu ņemot Skotijas un ASV pieredzi, izklāstīti ne vien kritēriji, bet arī to izmantošanas metodika. Izglītības iestāžu sasniegumu vērtēšanai tiek piedāvāta visā valstī vienota procedūra, kurā noteikti vērtējamās darbības aspekti. Tās kopumā veido vairākpakāpju sistēmu, kas atspoguļo to objektīvās hierarhiskās attiecības.



9.attēls. Vērtēšanas sistēmas hierarhija



Skolas darbība ir sadalīta septiņās **pamatjomās**, kas aptver visus skolas darbības rādītājus:

1. Mācību saturs.
2. Mācīšana un mācīšanās.
3. Skolēnu sasniegumi.
4. Atbalsts skolēniem.
5. Skolas vide.
6. Skolas resursi.
7. Skolas darba organizācija. Vadība un kvalitātes nodrošināšana.

Katrai pamatjomai ir pakārtoti kvalitātes rādītāji, kas kopumā dod priekšstatu par skolas sniegumu attiecīgajā pamatjomā; katrs kvalitātes rādītājs ir saadalīts tam pakārtotos detalizētākos aspektos – t ē m ā s, ko iespējams izvērtēt uz vērojumu un secinājumu pamata, balstoties uz standartizētiem priekšrakstiem – vērtējumu līmeņu aprakstiem.

Vērtējuma līmeņi un to noteikšana, izmantojot četrus līmeņus:

4.līmenis – „ļoti labi”, sniegums, kuru raksturo pamatā pozitīvs vērtējums visās attiecīgajam kvalitātes rādītājam pakārtotajās tēmās. Tās ir augstas, bet jebkurai skolai izpildāmas prasības.

3.līmenis – „labi”, sniegums, kurā stiprās puses ir izteiktā pārsvarā un būtiski trūkumi nav novērojami, tomēr kopējais trūkumu īpatsvars neļauj skolas sniegumu attiecīgajā kvalitātes rādītājā vērtēt ar augstāko līmeni. Fiksētie trūkumi ir viegli novēršami.

2.līmenis – „viduvēji”, raksturīgs augsts trūkumu īpatsvars un daži būtiski trūkumi attiecīgajā kvalitātes rādītājā, kaut gan kopumā stiprās puses vēl arvien ir pārsvarā. Trūkumu novēršanai nepieciešama rūpīgi plānota ilglaicīga darbība, kā arī vadības atbalsts un papildus resursi.

1.līmenis – „nepietiekami”, izteiktā pārsvarā ir trūkumi, nepieciešami tūlītēji uzlabojumi, piesaistot arī citas ieinteresētās puses un papildus resursus.

Vispārinājumi

Pirmais: Kā daudzas citu pozitīvajā praksē izstrādātas un Latvijā adaptētas metodikas, arī „skolu darbības kvalitātes vērtēšanas metodika” ir pierādījusi dzīvotspēju un iespējas vispārējās izglītības kvalitatīvai, konkurētspējīgai attīstībai.

Otrais: sākotnēji vērienīgā, visu valsti aptvērusī novērtēšanas metodika, pamazām organizatoriski un finansiāli sevi ir stipri izsmēlusi, trūkst politiskās gribas, atbilstoša administratīvās pārvaldības sistēma, cilvēkresursi un kopīgā motivācija, lai ar vienotu izvērtēšanas metodiku tiktu virzīta izglītības attīstība.

Trešais: novērtējumu rezultāti, kas sākotnēji atbilda statistiski noteiktajam skolu sadalījumam „labās”, „viduvējās”, „skolās ar problēmām” laika gaitā ieguva tendenci – skaitliski pieaugt labajām un viduvējām izglītības iestādēm. Praktiski tikai dažas skolas ir tādas, kuru darbība novērtēta kā nepietiekama. Izskaidrojums iespējams ir ekspertu, starp kuriem ir daudzi skolu vadītāji, psiholoģiskajā attieksmē pret novērtēšanas procesu un iespējai izpaust subjektīvo attieksmi pret notiekošo. „Ja šodien es vērtēju citus, tad citā reizē mani vērtēs un tādēļ – nebūšu pārāk prasīgs, jo iespējams, ka mana principialitāte dos bumeranga efektu manai skolai un man kā tās vadītājam”.

Vispārinājumi

Ceturtais – Akreditācijas procesu, kā finansiālās krīzes sekas, ietekmē budžeta samazinājums, plānotajā apjomā nedarbojas tie materiālie stimuli, kurus bija iespējams papildus iegūt izvērtēšanas gaitā, saņemot iespējami augstāku galīgo novērtējumu.

Piektais – Latvijai, iestājoties Eiropas Savienībā, radušās iespējas izmantot plašus finanšu līdzekļus no dažādiem fondiem – ESF, Norvēģu finanšu instrumenta, pārrobežu sadarbības projektiem u.c. Projektu īstenošanas gaitā rodas rezultāts, kas papildina ne tikai Latvijas izglītības darbinieku teorētisko un metodisko bāzi, palīdz iepazīt citu sadarbības partneru pieredzi.



Jārada arī **konceptuāli** vienota izglītības iestāžu **kontroles** sistēma

Kurā ietilptu praksē aprobētas nostādnes, kas ir transformējamas dažādajās izglītības iestādēs. Profesionālajā izglītībā, nodrošinot **kontroli** kā pārvaldības funkciju (darbības rezultātu vērtēšanu un izvērtēšanu) noteikti būtu izmantojama pieredze, ko devusi „skolu kvalitātes vērtēšanas metodika” ar tās administratīvās organizācijas norises procedūru un ekspertu darbības kapacitāti.



2. Kontroles process.

Kontrole kā uzraudzība par plānu izpildi un nepieciešamie plānu labojumi, lai piemērotos iekšējās un ārējās vides izmaiņām un sasniegtu organizācijas mērķus ir rezultātu pārbaudes mehānisms, kas iestādes vadītājam palīdz salīdzināt plānoto ar rezultātiem, palīdz pārskatīt izvēlēto darbības sistēmu mērķtiecību un efektivitāti – tās organizatorisko struktūru, saturu, pārvaldības metodes. Izmantojot kvalitātes vadības sistēmas procedūras tiek iegūti dokumentāli pierādījumi iestādes misijas un mērķu īstenošanai.



Kontroles funkcijas

- organizācijai piemēroties mainīgajiem apstākļiem ārējā vidē,
- ierobežo kļūdu un trūkumu rašanos,
- palīdz atrisināt radušās problēmas,
- veicina cilvēkresursu infrastruktūras racionālu izmantošanu,
- sniedz vadības komandai atgriezenisko saikni par mērķu un rezultātu īstenošanu.



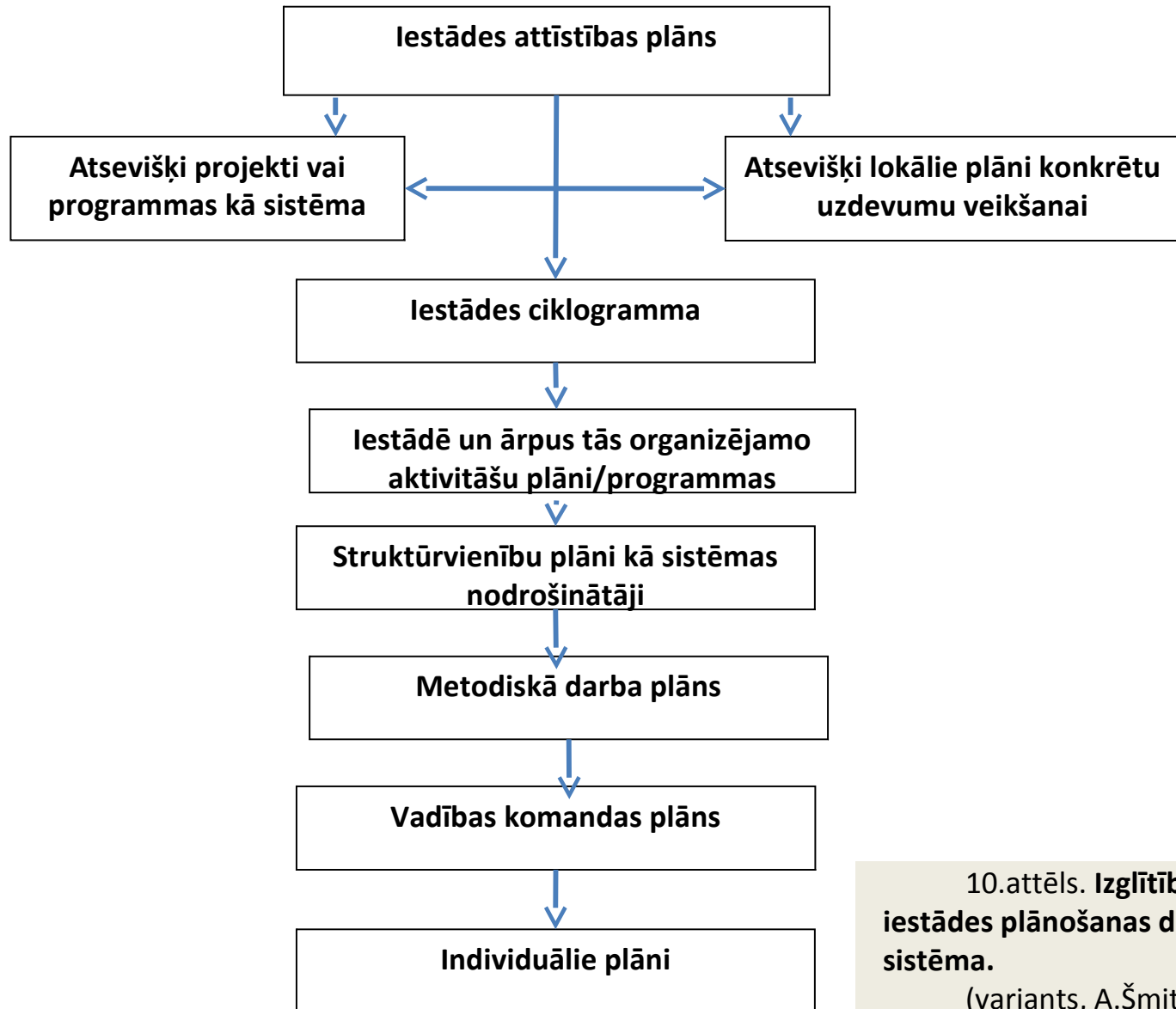
Kontrole “vecajā” un “zināšanu laikmetā” *(pēc S.R.Koveja, 2008)*

Kontroles joma	Rūpniecības laikmeta kontrolējošais modelis	Zināšanu sabiedrības laikmeta jaunais – atbrīvojošais/pilnvarojošais modelis
Līderība Administrēšana	Amats (formālā vara) Kontrolē lietas un cilvēkus	Izvēle(morālā vara) Kontrolē lietas, atbrīvo (pilnvaro)cilvēkus
Struktūra	Hierarhiska, birokrātiska	Plakanāka, mazāk ierobežojoša, elastīga
Motivēšana	Ārēja, „burkāna - nūjas” taktika	Iekšēja – pilnvērtīga personība
Darba rezultātu kontrole	Ārēja, sendviča tehnika	Pastāvīga sevis novērtēšana ar 360o metodi
Informācija	Galvenokārt īstermiņa pārskati	Sabalansēta tablo metode (ilgtermiņa un īstermiņa)
Komunikācija	Galvenokārt virzienā no augšas uz leju	Atklāta, augšup/lejup/sānis virzienos
Pārvaldības kultūra	Sociālās normas/darba vietas tikumi	Uz principiem balstītas vērtības
Budžeta veidošana	Galvenokārt virzienā no augšas uz leju	Atklāta, elastīga, sinerģiska
Cilvēki	Izdevumi peļņas un zaudējumu aprēķinā, par aktīviem tos atzīst tikai vārdos	Investīcijas ar lielāko atdevi
Izglītība un attīstīšana	Teatrāla, uz iemaņām orientēta, papildināma	Uzturoša, stratēģiska, pilnvērtīgu personību attīstoša
Aicinājums	Vairumam nenozīmīgs	Stratēģiski nozīmīgs visiem

Abus modeļus grūti analizēt to pretstatā. Reālajā dzīvē kontrasti ir izplūduši, tie nav viens otru izslēdzoši. Jaunu pārvaldības ceļu meklējumos modeļu salīdzinājums vadītājiem kontroles procesā dod iespējas parādīt atšķirības vienam no otra un ir palīgs jaunu ceļu meklējumos.



Kontrole institūcijas menedžmentā



10.attēls. **Izglītības iestādes plānošanas dokumentu sistēma.**

(variants, A.Šmite, 2004.)

Jebkura plāna izveidē jārealizē galvenie kontroles posmi: - standartu noteikšana, rādītāju noteikšana, sasniegto rezultātu salīdzināšana ar standartiem, iegūto rezultātu salīdzināšana ar standartiem, rīcība (darbības rezultātu koriģēšana, stimulēšanas pasākumi labāko sasniegumu autoru publiskai atzīšanai (dažāda veida balvu un prēmiju izmantošana u.c.).



Jauna kontroles forma, ko arvien biežāk izmanto izglītības iestādes ***ir audits***. Audita būtība izglītības iestādē ir nedaudz atšķirīga no audita biznesa organizācijās, kur to definē kā organizācijas finanšu pārskata neatkarīgu pārbaudi un tā novērtēšanu.

Audita pamatā ir mērķtiecīgā analīze un vērtēšana:

- Kur esam? – Kur gribam būt?
- Kādi esam? – Kādi gribam būt?
- Kā darījām? – Kā būtu jārikojas?
- Kad darījām? – Kad tas būtu labāk veicams?
- Kas palīdzēja? – Kas vēl varētu atbalstīt?
- Kas īpaši izdevās? – Kādi jauninājumi jāturpina, ko sākt no jauna?

Galveno pieeju šādam vērtējumam raksturo virzība no:



Audita grupai būtu jānoskaidro:

1. kāda galvenā informācija nepieciešama auditam,
2. ar kādām metodēm auditu veiks?
3. kādus kritērijus izmantos?
4. kas un kādā veidā apkopos rezultātus?
5. kādā veidā sagatavos secinājumus?
6. kad un kādā veidā iestādes vadība un darbinieki tiks iepazīstināti ar audita rezultātiem?

Vadītāja rīcība kontroles rezultātu analizē, darbību korigēšanā un izmaiņu izdarīšanā plānošanas dokumentos ir galvenais faktors, lai kopīgi ar vadības komandu iespējami ātrāk tiktu noslēgts šis pārvaldības posms un uzsākts nākamais iestādes attīstības cikls, kas paredz no jauna uzsākt PII darbības plānošanu, organizēšanu un motivēšanu.