

Izglītības organizācija un tās struktūra

SATURS

SATURS	1
IZGLĪTĪBAS ORGANIZĀCIJA.....	2
Kas ir organizācija?	3
Organizācijas pazīmes.....	3
OPTIMĀLAS STRUKTŪRAS IZVĒLE.....	5
Struktūras izvēle un pamatojums	5
Struktūrvienības	7
Organizācijas dizains.....	7
Organizāciju (struktūru) tipoloģija	9
FUNKCIONĀLĀ ORGANIZĀCIJAS (VADĪŠANAS) STRUKTŪRA, IZM PIEMĒRS.....	11
ĢEOGRĀFISKI JEB TERITORIĀLI STRUKTURĒTA ORGANIZĀCIJA	20
ORGANIZĀCIJAS MATRICVEIDA STRUKTŪRA	22
DIVIZIONĀLĀ ORGANIZĀCIJAS VADĪBAS STRUKTŪRA	24
SECINĀJUMI	26
IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI	27

IZGLĪTĪBAS ORGANIZĀCIJA

Bērni dodas uz skolu, lai iegūtu izglītību, attīstītu savas spējas, augtu kopā ar vienaudžiem. Vecāki sūta bērnu skolā, jo pamatizglītība ir obligāta.

Retāk pievēršam uzmanību tam, ka jaunais cilvēks, pateicoties skolai, iepazīst izglītības organizāciju – nebūt ne vienkāršu veidojumu.

Organizācijas iepazīšana notiek nenovēršami – arī tad, ja skolotāji un vecāki šim faktam uzmanību necenšas pievērst.

Jaunā paaudze Skolā iegūst ne tikai izglītību – tā iegūst arī dzīves un darbības pieredzi organizācijā

Tā kā pamatizglītība ir obligāta, arī Skolā bērni nokļūst obligāti. Obligātā organizācija ir pirmā, ko bērni noturīgi iepazīst visu skolā pavadīto gadu laikā. Tieši tāpēc izglītības organizācija saglabāsies apziņā gan kā labas, gan arī kā ne tik labas organizācijas paraugs.

Pirms tam bērni ir iepazinuši pirmskolu – organizāciju, kas tāpat atstās neizdzēšamu iespaidu uz turpmāko dzīvi.

Lielākā daļa cilvēku pieaugušā vecumā saskarsies ar daudzām un dažādām organizācijām. Taču iespaidi, kas par organizāciju iegūti skolā, netiks pārvarēti, jo saglabāsies kā mantojums izpratnei par organizāciju.

Saskare ar jebkuru cita veida organizāciju – uzņēmumu, valsts un pašvaldības institūciju, sporta un atpūtas, veselības un sociālā atbalsta organizāciju, NVO – tiks uztverta salīdzinājumā ar priekšstatu par komunikāciju, kas iepazīta izglītības organizācijā.

Šo sakarību nespēs ietekmēt fakts, ka pieredze par iekļaušanos izglītības organizācijā ir veidojusies neapzināti.

Atsevišķiem indivīdiem, kuru turpmākā dzīvē vairs nebūs tieši saistīta ar darbošanos kādā konkrētā organizācijā, skola būs ne vien pirmā, bet arī vienīgā organizācija, kas veidojusi pieredzi par gribētu un negribētu sadarbību komandā ilgstošā laika periodā.

Cerīgā atziņa, ka skola sagatavo jauno cilvēku dzīvei, nav precīza. Sagatavošana turpmākai dzīvei diemžēl nenotiek. Tā nav pat iespējama, jo darbošanās organizācijā nav tas pats, kas dzīve ārpus organizācijas.

Turklāt skola ir īpaša veida organizācija.

Lai saprastu, kā darbojas skola kā organizācija (gan saistībā ar mācību procesu, gan līdztekus tam), kā tā ietekmē skolotājus un skolēnus, kā tiek vadīta un kā attīstās, organizācijas studijām nepieciešams veltīt laiku un interesi

Akadēmiskā literatūra par organizācijām ir gana plaša. Teorētiskie un praktiskie pētījumi tiek veikti daudzās valstīs ne vienu vien gadu desmitu. Tiesa, pētījumos uzmanība visbiežāk tiek pievērta uzņēmumiem, t.i., uzņēmumiem kā organizācijām.

Pētījumi par izglītības organizācijām (IO) uzsākti salīdzinoši vēlāk un tiek veikti retāk.

Latvijā organizāciju pētījumi ir atstāti novārtā.

Bērnudārzs, skola, augstskola (turpmāk: Skola) – tās visas ir organizācijas. Daudzie Skolā pavadītie gadi ir noslāņojušies mūsu atmiņā atsevišķu spilgtu notikumu veidā, neizveidojot kompaktu priekšstatu par Skolu kā organizāciju.

Organizāciju var salīdzināt ar mežu. Redzēt kokus vēl nenožīmē, ka esam ieraudzījuši mežu

Kas ir organizācija?

Atbilde uz šo jautājumu jāmeklē, veicot **sadarbības** pētījumus – to vidi, kas veidojas, ja cilvēki ilgstoši sadarbojas, cerībā iegūt rezultātu kopīgā darbībā.

Organizācija veidojas, ja cilvēks atsakās no individuāli veiktas darbības, kurā tas paļaujas tikai uz sevi, un piekrīt sadarboties ar citiem cilvēkiem, lai kopīgi sasniegtu mērķi. Arī kopdarbībā katrs indivīds turpina paļauties uz savu prātu un savām spējām, bet vienlaikus pilda arī organizācijas (grupas) vadītāja norādījumus.

Organizācijā cilvēki ir spiesti apvienoties tad, ja izvirzīto mērķi nav iespējams sasniegt katram atsevišķi, ja mērķa sasniegšana individuāli nav efektīva un nenodrošina vēlamo kvalitāti.

Organizācija var sākt veidoties, ja regulārā sadarbībā (darbībā) iesaistās vismaz divi cilvēki.

Vārds “organizācija” cēlies no grieķu vārda “organon”, kas tulkojumā nozīmē līdzekli.

Tātad organizācija, tostarp IO, ir līdzeklis, kas veicina cilvēku sadarbību, lai darba, mācību, studiju procesā nonāktu pie rezultāta, ko, darbojoties patstāvīgi un individuāli, nebūtu iespējams sasniegt.

Organizācijas pazīmes

Raksturīgākās organizācijas pazīmes:

- Apzināta (mērķtiecīga) iznākuma sasniegšana, par spīti tam, ka principiāli apzināta un atbildīga var būt tikai atsevišķa cilvēka darbība. Organizācija, ja tā darbojas mērķtiecīgi, iemanās vēlamo rezultātu sasniegt pārindividuālā (starpindividuālā) veidā.

- Darba dalīšana (darba uzdevumu, pienākumu dalīšana) nozīmē to, ka ne visas organizācijā iesaistītās personas nodarbojas ar vienu un to pašu darbu (darbību), un sasniegtais rezultāts tiek iegūts kompleksi, no atsevišķu cilvēku veikuma.

- Darbības (darba) koordinēšana ir neizbēgama, taču tā nenotiek automātiski – organizācijā nepieciešama persona (personas), kura pienākumos ietilpst šādas funkcijas veikšana.

- Darbības, ko veic vadītājs, pildot amata pienākums, principiāli atšķiras no darbībām, ko organizācijā veic citas iesaistītās personas.

- Vadītājs un tā amata pienākumi dominē, bet citas organizācijai piederīgās personas veic darba pienākumus padoto statusā.

- Varas fenomens un hierarhiskās attiecības ir raksturīgas visām organizācijām.

- Profesionāla vadība organizācijā ir nodalīta no darba procesa, kuras dēļ organizācija ir izveidota.

- Apkārtējā vide un robežas, lai arī nereti nosacītas, veido priekšnoteikumu organizācijas identitātei.

Neviena mūsdienu sabiedrība nav spējīga (finansiālo, intelektuālo, laika u.c. resursu nepietiekamības dēļ), uzturēt izglītības iegūšanu ģimenē, katram bērnam atsevišķi. Mājmācība, ko senāk praktizēja augstmaņu ģimenes, mūsdienās ir reta parādība.

Arī nākotnē šādas izvēles iespējas ir viennozīmīgi ierobežotas – izglītību, tāpat kā līdz šim, būs iespējams iegūt galvenokārt institucionāli organizētā izglītības sistēmā, proti, Skolā.

No vienas puses, Skola, atšķirībā no daudzām citām organizācijām, ir stingri reglamentēta (mēdz teikt konservatīva) – pakļauta daudziem noteikumiem, prasībām, kārtībai, sākot ar standartiem pakļauto mācību un studiju procesu, unificēto vērtēšanu, mācību priekšmetu vai studiju kursu pēctecību, pakāpenisko virzību uz priekšu (no pirmās klases uz otro, no pirmā kursa uz otro utt.), iekšējās kārtības noteikumiem u. tml. un, beidzot ar Skolas specifisko, izglītības procesam pakārtoto, telpu jeb IO iekšējo vidi, kura, ja tā veiksmīgi veidota, spēj iedvesmot skolēnu un studentu mācību un studiju darbam.

No otras, Skola kā organizācija ir ne vien konservatīva, bet arī neatdarināma un vienmēr mainīga. Katra Skola ir personificēta organizācija tajā nozīmē, ka tā ievērojami atšķiras no citām.

Raksturīgi, ka Skolu atšķirības regulāri „pasūta” skolēni, studenti, kuri uzsāk un pabeidz Skolas gaitas.

Turklāt bērni un jaunieši Skolas gados nepārtraukti mainās – aug, attīstās fiziski, emocionāli, intelektuāli.

Katrā Skolā mācās simti un tūkstoši bērnu, skolēnu, studentu, katrs ar savām interesēm un vajadzībām, talanta un personības potenciālu.

Skola, vai tā skaitliski liela vai maza, ir izcili sarežģīta organizācija

Nevienai Skolai atsevišķi, ja tās salīdzina savā starpā, un visām Skolām kopā kā organizāciju kopumam, ja to salīdzina ar cita veida organizācijām, nav analoga.

Organizāciju var pielīdzināt organismam.

Cilvēkam ir svarīgi, lai tā ķermenis būtu attīstīts, norūdīts, veikls un veselīgs.

Arī organizācijai ir svarīgi stiprināt un attīstīt savu, kopdarbības rezultātā veidoto, organismu

IO ir ilgtspējīga, spēj funkcionēt intensīvi un radoši, ja veselīgs ir tās organisms.

Organizācijai, tajā skaitā IO, lai tā rastos, pastāvētu un attīstītos, nepieciešami vairāki priekšnosacījumi, kas nodrošina tās eksistenci.

Skolai raksturīgi šādi eksistenciālie balsti jeb Skolas pīlāri:

- organizācijas struktūra,
- resursi,
- mijiedarbība ar ārējo vidi.

OPTIMĀLAS STRUKTŪRAS IZVĒLE

Organizāciju nav iespējams izprast, ja nepievērš uzmanību tās struktūrai – organizācija bez struktūras nav iespējama.

Veiksmīgi izveidota organizācijas struktūra nodrošina kompleksu un koordinētu organizācijas funkcionalitāti!

Lai saprātīgi veidotu organizāciju, par tās uzbūves modeli (struktūru, dizainu) jālemj līdz ar organizācijas (iestādes, uzņēmuma) dibināšanu.

Optimālas organizācijas struktūras veidošana un uzturēšana ir fundamentāls priekšnosacījums efektīvas funkcionalitātes nodrošināšanai organizācijā

Organizācijas struktūra veido organizācijas iekšējo tīklojumu, „mezglu punktu” sistēmu, kas:

- sadala darbu (skolotāji, docētāji, vadītāji u.c.), mācību un/vai studiju (skolēni, studenti u.c.) procesu nosacīti nodalītos segmentos, posmos, darbības veidos (departamenti, nodaļas, fakultātes, institūti, klases, grupas, darbnīcas, projekti, IT centri, bibliotēkas, skolu padomes, studentu pašpārvaldes utt.);
- veido priekšnosacījumus darba organizēšanai: iedibina uzdevumu izpildes kārtību, pēctecības mehānismus u.tml. atbilstoši izvirzītajiem mērķiem, uzticot šo uzdevumu (darbību) izpildi noteiktas kvalifikācijas darbiniekiem, noteikta vecuma bērniem un skolēniem, studentiem, atbilstoši izvēlētajai profesijai u.tml.;
- paredz (personai vai grupai) uzdevumu izpildei nepieciešamo pilnvaru piešķiršanu, resursu, tostarp informācijas, pieejamību u.tml.;
- grupē darbiniekus, skolēnus un studentus atbilstošajām pilnvarām, pienākumiem, atbildībai u.c.

Skolas struktūras izveide, tās uzturēšana vai transformācija ir īpašs izaicinājums katram Skolas dibinātājam un vadītājam.

Struktūras izvēle un pamatojums

Svarīgi, lai organizācijas struktūra atbilstu organizācijas stratēģijai, mērķim, funkcijām un spētu ne vien efektīvi piesaistīt, bet arī efektīvi izmantot organizācijas rīcībā esošos resursus.

Kā veidot organizācijas struktūru?

Izpētīt līdzīgas organizācijas, un pārņemt noskatītas struktūras paraugu?

Tomēr diez vai tā ir laba doma. Jaunas IO būvēšana, uz patapinātas struktūras pamata, nesola veiksmīgu turpinājumu.

Meklēt risinājumu likumos, normatīvajos aktos? Skaidrs, ka, veidojot jaunu skolu (kā privāto, tā pašvaldības), būs jāveido klases un jādomā par klašu telpu iekārtojumu, par sporta zāli, ēdnīcu, skolotāju istabu, garderobi, direktora kabinetu, atbalsta personāla darba vietām, sanitārajām telpām, teritorijas labiekārtošanu u. tml. Būs nepieciešams ievērot normatīvus, veikt aplēses par prognozēto skolēnu, skolotāju, darbinieku skaitu, finansējumu, pienākumiem, atalgojumu u.tml.

Taču, vai ar to pietiek, lai radītu patiešām jaunu izglītības organizāciju?

Šajā procesā neizbēgami būs jāmeklē atbilde uz jautājumu, ko esam iecerējuši paveikt, veidojot jaunu IO

Plaši pazīstami ir Alfrēda Čandlera ieteikumi (Chandler, 1962). Viņš uzskatīja, ka jaunas organizatoriskās formas ir stratēģijas atvasinājums jeb, citiem vārdiem, ar organizācijas struktūru un organizācijas dizainu tiek īstenoti stratēģiski mērķi.

Principu, ka “*struktūra seko stratēģijai*”, Čandlers pamatoja ar pētījumu datiem.

Arī jau esošām organizācijām mērķa īstenošanas un administratīvās problēmas rosina veikt pārmaiņas organizācijas stratēģijā, kas savukārt raisa nepieciešamību mainīt struktūru, lai jauno stratēģiju veiksmīgi īstenotu.

Čandlers stratēģiju raksturo kā trīs faktoru mijiedarbību:

- ilgtermiņa **mērķu** noteikšana,
- rīcības **virzienu** pamatošana,
- **resursu** sadali, kas nepieciešami mērķu sasniegšanai.

Čandlera pieeja, kas balstās uz struktūras izveidi atbilstīgi izvēlētajai stratēģijai, norāda uz veidu, kādā notiek organizācijas pamatstruktūras (pamatdizaina) izvēle. Protams, pamatstruktūrai būs nepieciešami papildinājumi – papildstruktūras, piemēram, informācijas un komunikācijas (IKT) centrs, personāldaļa, sabiedrisko attiecību nodaļa, kafejnīca, sporta laukums u.tml.

Svarīgākā atziņa Čandlera pieejā ir tā, ka jaunas organizatoriskās struktūras nav jārada patvaļīgi, nav pamata mainīt struktūru, ja nemaina stratēģiju un mērķus.

Tomēr nevajadzētu uzskatīt, ka sakarība starp stratēģiju un struktūru ir nemainīga, virzība vienā virzienā: stratēģija → struktūra. Situācijas var veidoties dažādas – arī struktūra mēdz rosināt izmaiņas stratēģijā.

Piemēram, struktūra var ietekmēt stratēģiju, ja aktīvi skolotāji kādā no IO struktūrām izvirza jaunus mērķus, un jaunās idejas *izkustina* visas organizācijas stratēģiju. Stratēģijas papildinājumi rosinās mainīt struktūru izkārtojumu organizācijā. Struktūra var mainīties līdz ar spilgta līdera aktivitātēm.

Svarīgi apzināties, ka impulsi struktūras izmaiņām tiek iegūti plašākā kontekstā, kas krietni pārsniedz organizācijas ietvarus. Pārmaiņas ārējā vidē (piemēram, demogrāfiskās vai finansiālās problēmas) ietekmē IO stratēģiju un atbilstīgi arī struktūru. Vienas skolas tiek slēgtas, citas apvienotas. Rezultātā skolu struktūra mainās.

Nepieņemama ir patvaļīga, voluntāra spēlēšanās ar organizācijas struktūru. Spontānas idejas, politizēti motīvi, nepotisms ar nolūku izveidot jaunu darba vietu, nav pamatoti iemesli, lai mainītu organizācijas struktūru.

Saistība starp stratēģiju un pārmaiņām organizācijas struktūrā pastāv vienmēr. Tomēr nereti gadās, ka organizācijas struktūra mainās, bet „stratēģija” paliek nemainīga, jo .. tā nav apzināta, apjēgta.

Gatavība mainīt IO struktūru nozīmē atvērtību nākotnei. Nākotnes Skolas struktūra vienmēr atšķirsies no ierastā priekšstata par Skolas struktūru.

Struktūrvienības

Struktūrvienību definē kā organizācijas sastāvdaļu, kurai organizācijas nolikumā, satversmē vai cita veida reglamentācijā ir noteikti specifiski, no citām struktūrvienībām atšķirīgi, uzdevumi un funkcijas. Struktūrvienību var izveidot, ja ir sagatavots personālsastāvs struktūrvienības raksturīgo uzdevumu un funkciju veikšanai. Katrai struktūrvienībai ir savs vadītājs.

Organizācijas struktūra veidojama tā, lai struktūrvienību funkcijas nepārklātos, bet veidotu savstarpēji papildinošu sistēmu, kas nodrošina saskaņotu organizācijas mērķu sasniegšanu un stratēģijas īstenošanu.

Struktūrvienības ir relatīvi patstāvīgas savu tiešo uzdevumu izpildē.

Struktūrvienību ar resursiem, kas nepieciešami tās darbībai un personāla kvalifikācijas uzturēšanai, nodrošina organizācijas vadība.

Laika gaitā struktūrvienībās veidojas sava subkultūra, kas ir atšķirīga no organizācijas kopējās kultūras.

Ar struktūrvienību starpniecību organizācija nodrošina specializāciju, profesionalitāti funkciju izpildē, iespēju veidot dinamisku un operatīvu sadarbību ar ārējo vidi.

Organizācijas vadītāja pienākums ir uzturēt vienotību šajā dažādībā, darbības koordināciju, organizācijas kā veseluma kapacitāti.

Organizācijas dizains

Akcentējot organizācijas dizainu, uzmanības tiek pievērsta organizācijas sastāvdaļu izvietojumam, to mijiedarbībai un sakārtotībai. Dizaina metožu izmantošana palīdz radīt dinamisku, sistēmiski veidotu un uz nākotni vērstu organizācijas struktūru.

Dizaina paņēmieni pielietojumu organizācijas veidošanas, uzturēšanas un pārmaiņu procesā var salīdzināt ar dizaina paņēmieni izmantošanu informācijas tehnoloģiju (IT) sistēmās.

Šo sistēmu komplicētību ir spējīgi novērtēt speciālisti, kuri to iepazinuši padziļināti, veidojot un apkalpojot šīs sistēmas. Savukārt lietotāji priecājas par IT ierīces patīkamo izskatu, ērtu lietošanu un operatīvajām iespējām, neapgrūtinot sevi ar iedziļināšanos „aizkadra” procesu sarežģītībā.

IT dizains veiksmīgi apvieno abas puses – sarežģīto informācijas un tehnoloģijas sistēmu ar salīdzinoši vienkāršu un ērtu šo sistēmu (ierīču) pieejamību lietotājam.

Organizācijas dizains pilda līdzīgu kompleksu funkciju – nodrošina inovatīvu komplicētas un vienas sistēmas veidošanu, uzturēšanu un attīstību komplektā ar ergonomisku un pilnvērtīgu tās funkcionalitāti. Skolas šajā ziņā nav izņēmums.

Mērķtiecīgi sakārtota Skolas telpa ar IO vajadzībām atbilstošu ēku un teritorijas plānojumu, ar mācību/studiju vidi, kurā organiski iekļaujas mūsdienīgi un ērti izmantojami darbības līdzekļi (tajā skaitā tehnoloģijas, mācību līdzekļi, laboratoriju iekārtas u.c.), kas nodrošina mācību vai studiju procesa secību, ir faktori, kas dizaina domāšanu padara īpaši pievilcīgu organizācijas struktūras un tās funkcionalitātes pilnveidošanas kontekstā.

Gadījumos, kad priekšplānā izvirzās Skolas telpas un laika jautājumi, dizaina metodēm ir īpaša nozīme.

IO specifika ir tā, ka tās organizatoriskā struktūra un attīstības iespējas ir tieši atkarīgas no Skolas ēkas, tās ietilpības, plānojuma, piesaistītās teritorijas. Dizaina metodes var palīdzēt ieraudzīt atsevišķu telpu, piemēram, skolas gaitenī, inovatīvu izmantošanu.

Dizaina metožu izmantošana ir svarīga, ja notiek Skolas ēku renovācija un teritorijas labiekārtošana, bet jo īpaši, ja top jaunbūve, kas pretendē uz nākotnes Skolas statusu. Patiesībā celt vai renovēt Skolu, kura nepretendē uz Nākotnes Skolas statusu ir diezgan bezjēdzīgi.

Pēdējo gadu laikā sabiedrības uzmanība pievērsta vairākiem Skolu ēku rekonstrukcijas un jaunbūves piemēriem.

2016. gadā Latvijas Arhitektūras Gada balvu saņēma Maltas vidusskolas rekonstrukcijas projekts (sk.: Maltas vidusskolu rekonstrukcija, 2016). Izmantojot oriģinālus risinājumus, vienā kompleksā tika apvienotas jaunbūves un rekonstruētās padomju laika būves. Šajā gadā balvai tika izvirzīta arī Latvijas Universitātes Dabaszinātņu akadēmiskā centra jaunbūve. Tiesa, balvu tā nesaņēma.

Pēc pāris gadiem Lielo gada balvu ieguva Liepājas Valsts 1. ģimnāzija (Lielā gada balva, 2018). Zīmīgi, ka saudzīgi un ar pietāti renovēta Jūgendstilā ēka, uzcelta tālajā 1912. gadā. „Liepājas Valsts 1. ģimnāzijas renovācijas rezultātā radīta funkcionāli un vizuāli vienota mācību vide, respektējot 1912. gadā celtās ēkas vērtības un tiecoties pēc jūgendstilam raksturīgās lietošanas ērtības un telpiskā komforta. Silti pelēku smilšu, zilās jūras un debesu noskaņās skola kļuvusi par pārdomātu mācīšanās telpu. Izmantojot sākotnējo ēkas funkcionālo risinājumu un mūsdienīgos papildinājumus, mācību process tiek organizēts ne tikai klasēs, bet iznests visā skolas ēkā – arī gaitenīs un iekšpagalmos” (Latvijas Arhitektūras Lielo gada balva saņem Liepājas Valsts 1. ģimnāzija, 2018).

Patiesi, renovētā ģimnāzija ir spilgts pilsētvides objekts, kam vienaldzīgi garām nepaiet neviens liepājnieks vai pilsētas viesis!

Atlases žūrijas pārstāvis Pēteris Blūms ģimnāzijas renovācijas procesu raksturo šādi: “Liepājas Valsts 1. ģimnāzija ir apliecinājums arhitekta un skolas direktora spējai sinerģiskā procesā iesaistīt pilnskanīgu dalībnieku auditoriju plašā izpratnes diapazonā – sākot no skolotājiem un skolojamajiem, personīgām sajūtām par nozīmi identitātē, veicot niansētu kultūrvēsturiskās vides un detaļu izpēti, samērojot vairāk nekā gadsimtu senas skolas iespējas saglabāt savas pārbaudītās vērtības mūsdienu funkcionālajā, tehnoloģiskajā un materiālajā kontekstā. Izcils piemērs ilgtspējīgai, iejūtīgai un sirsnīgai domāšanai arhitektūras mantojuma nepārtrauktībā” (Latvijas Arhitektūras Lielo gada balva saņem Liepājas Valsts 1. ģimnāzija, 2018).

Tomēr kopumā atturēšos no spriedumiem par to, vai veiksmīgie arhitektoniskie un dizaina risinājumi ir principiāli izmainījuši mācību un studiju procesu Skolā, tā vienkāršā iemesla dēļ, ka trūkst faktu un informācijas par to, kas mainījies ikdienas darbā un kādi rezultāti sasniegti.

Skolas organizatoriskās struktūras sasaiste ar dizaina pieeju pievērš uzmanību daudzām citām niansēm – vizualizācijai, detaļu nozīmei, kas savukārt var padarīt pievilcīgu un mudinošu mācību/studiju vidi.

Dizaina pieeja paver ceļu pārmaiņām, norāda G. Davidsons (Davidsons, 2008). Dizaina idejas var palīdzēt virzīt idejas, pārdomas par nākotnes Skolu.

Svarīgi uzsvērt, ka arī stratēģiskie apsvērumi, domas par nākotni ir saistītas ar vizualizācijas spējām – prasmi iztēloties organizācijas attīstību un tās darbības, kas nepieciešamas, lai „atvērtu” nākotni.

Mēs pārāk reti nodarbinām sevi ar diskusijām par Nākotnes Skolu un tās dizainu

Šādas diskusijas ietver priekšstatus par IO vēlamo struktūru, vadību, tostarp vēlamo Skolas telpu, kultūru, informācijas apriti un komunikāciju, izglītības metodēm u. tml.

Priekšstati par nākotnes IO un tās dizainu veido uzskatus par:

- Nākotnes pirmskolu jeb pareizāk būtu teikt Nākotnes Bērnudārzu, liekot uzsvaru nevis uz iestādi, bet dārzu, resp., visu to ideju kompleksu, ko aptver IO, ja tā atbilst vislabākajām pirmsskolas vecuma bērna interesēm un vajadzībām.
- Nākotnes skolas dizainu – vispārīzglītojošās skolas un profesionālās skolas (vai apvienotu vispārīzglītojošas un profesionālas skolas) dizainu ar perspektīvu klašu, kabinetu, skolotāju istabas, sporta zāles, skolas teritorijas iekārtojumu un tā kultūru, atbilstoši skolas stratēģiskajiem mērķiem.
- Nākotnes augstskolas dizainu, kuras konkretizēšana varētu sagādāt vislielāko mulsumu. Pašlaik augstskolas nākotni reprezentē esošās un topošās Latvijas Universitātes jaunbūves Torņakalnā. Žēl, ka šie vērienīgie procesi norisinās diskrēti un netiek rosinātas publiskas diskusijas par Nākotnes augstskolu Latvijā. Rezultātā top ēkas, kurās dominē arhitektu idejas un meklējumi, bet Nākotnes augstskolas vīzija, stratēģiskās idejas un mērķi par Nākotnes augstskolas organizatorisko struktūru, šķiet, palikušas neapzinātas.

Organizāciju (struktūru) tipoloģija

Grafiski organizācijas struktūru var attēlot dažādā veidā – kā projektēšanas ieceri, apstiprinātu projektu, video, struktūrshēmu u.c..

Viens no pirmajiem, kurš pievērsa uzmanību organizācijas un tās vadības struktūrai, piedāvājis grafisku tās modeli, bija H.Mincbergs (Mintzberg).



Organizācijas struktūra attēlota tā, lai:

- uzsakāmi parādītu darbību un procesu plūsmas, strukturējuma sasaisti un nosegtu visu pamatfunkciju kopumu,
- akcentētu trīs vadības līmeņus – stratēģisko, vidējo un operacionālo.

Tradicionāli tiek piedāvāti šādi organizāciju struktūru veidi:

- vienkāršā jeb elementārā struktūra,
- funkcionālā organizācijas (vadības) struktūra,
- ģeogrāfiskā jeb teritoriālā organizācijas (vadības) struktūra,
- matricveida struktūra,
- divizionālā organizācijas (vadīšanas) struktūra.

Vienkāršā jeb elementārā organizācijas struktūra ir sākotnējais jeb vēsturiski pirmais organizācijas uzbūves veids. Elementāri organizēta organizācijas struktūra raksturīga mazām organizācijām (biedrības, iestādes, mikrouzņēmumi) arī mūsdienās.



Mazās organizācijās strādā daži cilvēki, un tie visi ir tieši paļauti organizācijas vadītājam. Šādā gadījumā vadītāja pienākumi bieži vien ir apvienoti ar organizācijai raksturīgo pamatdarbību – klienta apkalpošanu, ģimenes ārsta, pārdevēja u.tml. darbu. Citiem vārdiem: vadītājs, atbilstīgi organizācijas profilam un savai profesijai, pilda pedagoga, pārdevēja, ārsta, IT speciālista darba pienākumus, un tikai daļu no darba dienas velta vadītāja pienākumu veikšanai. Šādā gadījumā vadītājs nav profesionāls organizācijas vadītājs.

Izglītības jomā šāds vadības modelis ir raksturīgs bērnu pieskatīšanas un atpūtas centriem, vasaras sporta un atpūtas nometnēm, aukles pakalpojumu centriem un citām vienkāršām organizatoriskām formām.

Šādā veidā tika organizētas vēsturiski pirmās skolas Latvijas laukos. Mūsdienās šādi organizētas tiek diasporas skolas.

Maza organizācija nenožīmē, ka arī to vadības problēmas vienmēr ir mazas (viegli risināmas); ne arī to, ka darbinieku problēmas, kas radušās neveiksmīgas organizācijas vadīšanas dēļ, ir mazsvarīgas.

FUNKCIONĀLĀ ORGANIZĀCIJAS (VADĪŠANAS) STRUKTŪRA, IZM PIEMĒRS

Funkcionāli organizēta struktūra ir visizplatītākā. Tā uzskatāma par organizāciju vadīšanas pamatstruktūru.

Šāda struktūra ir veidota atbilstīgi organizācijas funkcijām. Katrai struktūrvienībai ir deleģēta konkrēta funkcija jeb pienākums. Pārsvārā tas ir funkciju kopums kādā relatīvi pastāvīgā darbības virzienā.

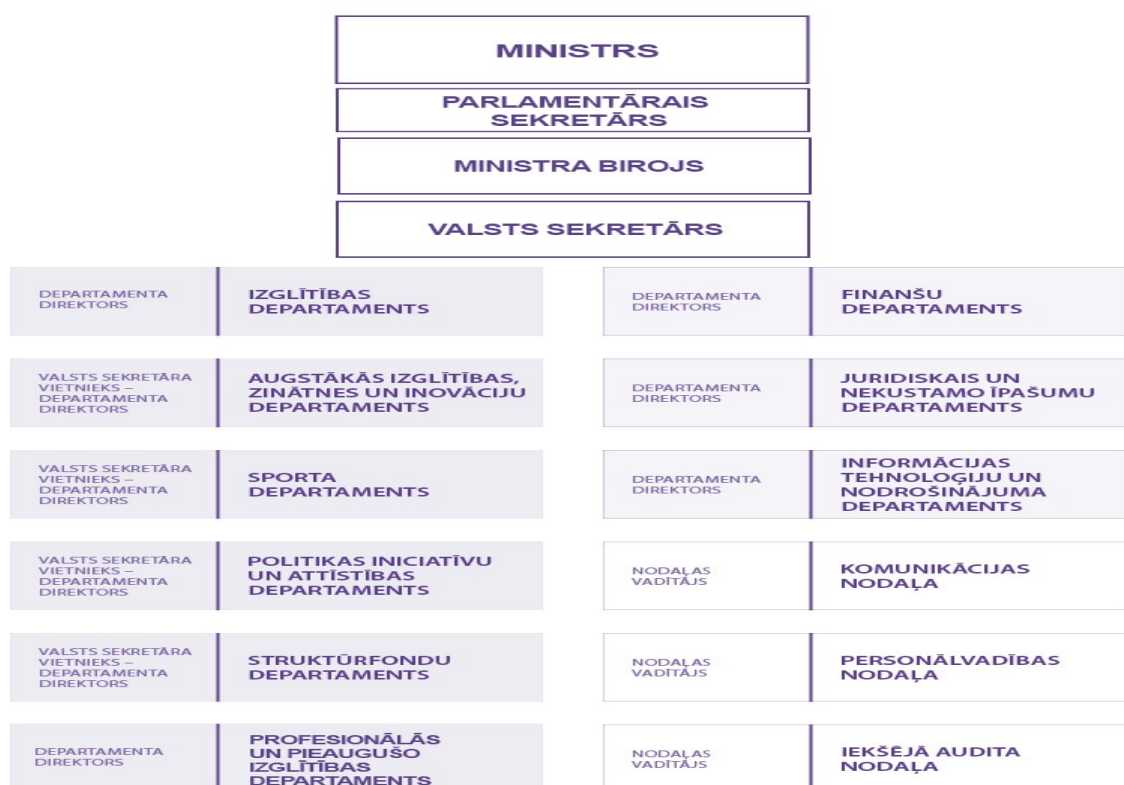
Funkcionālā pieeja tiek plaši izmantota, tā ir loģiska un uzskatāma.

Šī struktūra ir raksturīga arī augstskolām, skolām, pirmskolām, pārvaldes institūcijām.

Katra funkcionāli strukturēta organizācija ir ar atšķirīgu, faktiski neatkārtojamu strukturālo izkārtojumu.

Detalizētāk aplūkosim Izglītības un zinātnes ministrijas (IZM) organizatorisko strukturējumu, kura, no vienas puses, ir tipisks funkcionāli strukturētas organizācijas piemērs, no otras, specifiska, jo veidota, lai īstenotu valsts pārvaldes uzdevumus „izglītības, zinātnes un sporta nozarē, kā arī jaunatnes un valsts valodas politikas jomā” (Izglītības un zinātnes ministrijas nolikums, 2003).

LR IZM struktūrshēma



Piezīme: Šajā struktūrshēmā attēlota IZM kā organizācija, tās „centrālā aparāta” struktūra. Struktūrshēmā nav iekļautas padotības iestāžu, kapitālsabiedrību, izglītības, zinātnes un sporta nozares, jaunatnes un valsts valodas politikas jomas struktūru attēlojums.

Uzziņa

2017. gadā ministrijā bija 218 amata vietas. Publiskajā pārskatā uzsvērts, ka ieguldīts darbs augsti kvalificētu darbinieku piesaistē, jauno darbinieku adaptācijā, esošo darbinieku motivēšanā, attīstībā un profesionālajā pilnveidē. 2017. gadā ministrijas personāls ir mainījies vidēji par 34%. (IZM 2017. gada publiskais pārskats (2018), 38. lpp.)

2017. gadā īstenota vadītāju attīstības programma, kuras ietvaros organizētas mācības ministrijas augstākā līmeņa vadītājiem un komunikāciju speciālistiem, kā arī personālvadības speciālistiem – mācības par kompetenču interviju izmantošanu personāla atlasē, juristiem – par tiesību aktu projektu izstrādi (turpat). Ministrijas centrālā aparāta darbības nodrošināšanai izlietoti 4 052 717 eiro (turpat, 31.lpp.).

IZM struktūrā ietilpst arī virkne valstiski nozīmīgu iestāžu un uzņēmumu:

- Vienpadsmit iestādes, desmit augstskolas, septiņas koledžas, divdesmit viena profesionālās izglītības iestāde, pieci institūti (atrodas ministrijas padotībā).
- Sešas valsts kapitālsabiedrības (uzņēmēj sabiedrības), kurās IZM ir valsts kapitāla daļu turētāja (sk. IZM, struktūra).

Komentārs:

1. IZM (centrālais „aparāts”) ir ietekmīga un kompleksa organizācija, kas veidota, lai risinātu valstiskas nozīmes nozares attīstības uzdevumus. Tajā nodarbināti augstas kvalifikācijas speciālisti. Tās darbībai ik gadu tiek tērēti ievērojami finanšu līdzekļi.

2. Zīmīgi, ka gadu no gada darbu ministrijā pārtrauc aptuveni trešdaļa tajā strādājošie jeb ap 70 darbinieku. Tas nozīmē, ka neatkarības gadu laikā, darbu pametuši pat vairāki tūkstoši speciāli sagatavoti civildienesta speciālistu, kas ministrijā pavadīto gadu laikā pilnveidojuši datorpratību, svešvalodu, personības izaugsmes u.c. prasmi. Ministriju var pielīdzināt IO, kas izglīto personālu vispārējam sabiedrības labumam – bijušie darbinieki turpina strādāt privātajā sektorā, dažādās tautsaimniecības nozarēs.

3. Nozares ieguvumi, paveiktā kvalitāte, arī ministra veikums ir atkarīgs no šo speciālistu radošuma un saskaņotas rīcības. Vadīt IZM kā organizāciju ar tās augsti kvalificēto personālsastāvu, nav vienkāršs uzdevums.

4. Ministram, lai efektīvi vadītu šo organizāciju (sadarbībā ar valsts sekretāru) un rezultatīvi izmantotu tās profesionālo potenciālu, gādīgi paaugstinātu organizācijas kapacitāti un darbinieku motivāciju, mobilizētu tos intensīvai darbībai pārmaiņu atbalstam u.tml., nepieciešama vadības prasme un zināšanas. Tās iespējams iegūt mācoties, tāpat kā jebkuru citu profesiju. Šajā gadījumā ar impulsīvu apņēmību, līdera talantu un politiķa statusu nepietiek.

IZM ir komplicēta un stratēģiski nozīmīga organizācija. Tās vadīšana ir atbildīgs uzdevums – pienākumu kopums, ko augstvērtīgi spēj pildīt organizācijas vadītājs ar augstu vadības kvalifikāciju

Mobilizējot ministrijas personālu komandas darbam, tiek atvērta pieeja plaša spektra intelektuāliem un profesionāliem resursiem ilgtspējīgu rezultātu sasniegšanai izglītības, zinātnes un sporta nozarē.

Organizācijas vadītprasme ir svarīgs priekšnosacījums sekmīgai ministra darbībai līdzās citām prasmēm

Protams, ar profesionālu ķērienu organizācijas vadīšanā vien nepietiek. Simptomātiski, ka jaunas valdības veidošanu visai regulāri pavada dažādu organizāciju un personu aicinājumi, veidot valdību no „augsta līmeņa nozares profesionāļiem” ar pieredzi reformu veikšanā. Šajos gadījumos tiek apšaubīta partiju izvirzīto politiķu piemērotība ministra amatam.

Diemžēl, kaut arī ir saprotama vēlme izvairīties no neprofesionāla un tajā pašā laikā uzstājīga *līdera* ministra krēslā, šiem paziņojumiem trūkst pamatojuma – formulējuma „augsta līmeņa nozares profesionālis” atšifrējuma, kā arī piedāvājums personāliju līmenī savienojumā ar konkrēti sasniedzamiem rezultātiem.

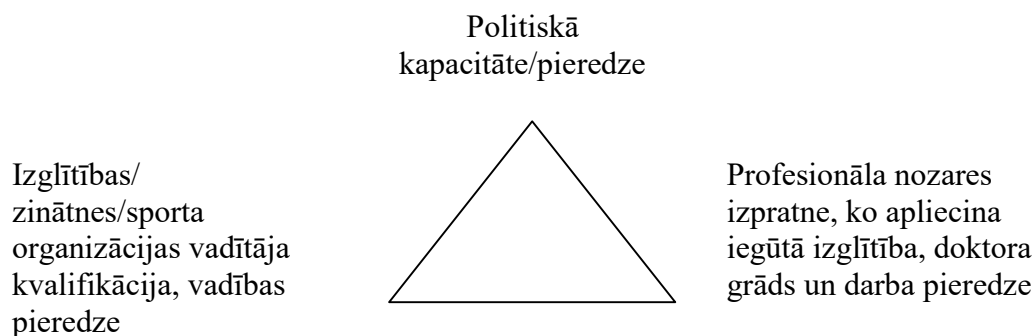
Jautājums par to, kādas prasības būtu jāizvirza izglītības, zinātnes un sporta nozares *profesionālim* izglītības un zinātnes ministra amatā, ir gana komplicēts – par to maz diskutēts, līdz ar to atvērts papildinājumiem un kritiskiem vērtējumieam.

Manuprāt, kompakti formulētas pamatprasības varētu būt aptuveni šādas:

- Augstākā izglītība (atcerēsimies, ka par izglītības un zinātnes ministru ir kļuvusi arī persona bez augstākās izglītības); ieteicama augstākā izglītība vairākās atšķirīgās zinātņu nozarēs, piemēram, bakalaura grāds pedagogijā vai izglītībā un maģistra grāds vadībzinātnē (izglītības vadības apakšnozarē).
- Doktora grāds, kas iegūts par aktuālu, teorētiski un praktiski nozīmīgu izglītības, zinātnes vai sporta tematam veltītu promocijas darbu.
- Profesionāla pieredze izglītības sistēmā, pētniecībā, organizācijas vadībā, valsts pārvaldē.
- Politiskā un sabiedriskā darba pieredze – vairāku gadu aktīva dalība politiskā partijā, biedrībā, piedalīšanās vēlēšanās, pašvaldības vai Saeimas deputāta pieredze.
- Regulāru treniņu un sporta sacensību pieredze.
- Divu un vairāku svešvalodu zināšanas.

Publiskajā vidē kultivētā dilemma – *politiķis* vai *nozares profesionālis* – tiek uzturēta mākslīgi, jo personai, kura nonāk ministra krēslā, nepieciešama gan nozarei atbilstoša profesionāla izglītība, gan sekmīga politiskā un sabiedriskā darba pieredze, gan profesionāla vadītāja izglītība.

Ministra kompetences aspekti



Izglītības, zinātnes un sporta ministra profesionālai kapacitātei (varētgrībai un varētprasmei) vajadzētu būt tādai, lai ministrs, uzsākot darbu, komunikācijā ar IZM darbiniekiem, sadarbības partneriem un sabiedrību spētu:

- Apliecināt profesionālu izglītības, zinātnes un sporta sistēmas attīstības izpratni, pieņemt stratēģiski līdzsvarotus lēmumus.
- Pamatot pārmaiņu stratēģiju, organizēt tās izstrādi un vadīt pārmaiņu procesu.
- Piedāvāt politiskos risinājumus aktuālām problēmām, apliecinot prasmi klausīties, diskutēt, argumentēt, pārliecināt.

Mēs zinām, ka iepriekš minētās (vai tām līdzīgas) ministra kompetences prasības netiek izvirzītas. Politiskajām partijām *spēlētāju soliņš* ir gana īss. „Mājas darbi”, lai savlaicīgi sagatavotu potenciālo ministru veiksmīgam ministra darbam, nav veikti. Partijas atgādina nedisciplinētus skolēnus, kas vissvarīgākos darbus atstāj pēdējam brīdim.

Ministru izvēles prakse rada un uztur paradoksālu situāciju. Ministrijā strādājošajam personālam ir noteiktas augstas profesionālas prasības, bet ministram, kurš ir tiesīgs lemt par ierēdņu darbu un sasniedzamajiem rezultātiem, finansējumu, reformu īstenošanu, par padotības iestāžu turpmāko pastāvēšanu, nozares attīstību kopumā, tās ilgtspēju u. tml., reglamentētas prasības, stājoties amatā, netiek izvirzītas.

Iespējams, tas ir viens no iemesliem, kāpēc izglītības, zinātnes un sporta nozarē paveiktais aizvadīto trīsdesmit gadu laikā ir raksturojams kā atbilstīgs viduvējiem rādītājiem. To apliecina:

- Pirmsskolas pedagogu prestižs un atalgojums, pedagogu pašvērtējums, bērnudārza pieejamība (resp. nepieejamība jeb rindas), vakances (arī uz pirmsskolas vadītāja amata vietām), minoritāšu bērnudārzu nošķīrums no latviešu valodas vides (īpaši Rīgā, Daugavpilī) u.c.
- Arvien vēl nesakārtotais skolu tīkls, ilgtermiņa vakances, skolu pedagoga prestižs un atalgojums, darba apstākļi, izglītības kvalitāte (starptautiski salīdzinošo pētījumu rezultāti) u.c.
- Augstskolu reitingi un starptautiskā konkurētspēja, docētāju darba apstākļi un atalgojums, studentu atbirums, augstskolu vadība un pārvaldība u.c.
- Zinātnes finansējums, neveikto pētījumu nasta u.c.

Konstanta visai nozarei raksturīgā ķibe: konkurētspējīgs atalgojums

Kaut arī finansiālās likstas ir bremzējošs faktors, tomēr ne visas neveiksmes ar tām norakstāmas.

Kas kavē izglītības sistēmas attīstību, tajā notiekošā izglītības procesa atbilstību izciliem rezultātiem rādītājiem? Vai mūsu rīcībā ir skaidra un pārliecinoša atbilde uz šo jautājumu?

Skaidra un pārliecinoša ir atbilde uz pēdējo jautājumu: nē, mūsu rīcībā nav šāda atbilde

Mēs nevaram lepoties ar izciliem sistēmiskiem panākumiem vispirms jau tā iemesla dēļ, ka patiesībā nezinām, kas traucē sasniegt izcilus rezultātus. Nav iespējams formulēt, kas tieši aizvadīto gadu laikā nav paveikts pietiekami labā līmenī, ne arī to, kas ir (bija) jādara savādāk, tā iemesla dēļ, ka nozarē notiekošais ir formējies tādā kā nenoteiktības un aptuvenības ietērpā.

Pastāv tikai viena iespēja kā padarīt nenoteiktības problēmu caurskatāmu aizvadīto desmitgadu **kopainā**: rast iespēju pašmāju pētniekiem veikt pētījumus (tajā skaitā akadēmiskos), paredzot finansējumu datu analīzei, **regulārām publikācijām** (latviešu valodā), publikām diskusijām konferencēs, semināros, sabiedriskajos medijos. Padomi no ārvalstīm un desantpētījumi no ārzemēm nespēj aizstāt darbu, kas jāveic pašiem.

Lai racionāli apjaustu izglītības, zinātnes un sporta nozarē notiekošā kopsakaru, tostarp vadības un pārvaldības ieguldījumu nozares attīstībā, vispirms jāizklūst no nozīmīgu, bet savlaicīgi neveiktu pētījumu slazda

Protams, arī tad, ja lēmumu pieņemšana ir pētījumos balstīta un lēmumu pieņēmējiem iegūtie dati ir saprotami, ja svarīgākās prioritātes ir apzinātas un akcentētas, par tām sabiedrība savlaicīgi informēta, turpmākā procedūra, proti, **kad un kā** uzsākt katras konkrētās problēmas risinājumu, kādi mērķi izvirzāmi un kādi rezultāti sasniedzami, kā procesu vadīt, kā finansēt u. tml., veidojas kā gana sarežģītu darbību kopums.

Galvenais ieguvums, ja piedāvāto politisko risinājumu pamato ar pētījuma datiem – pārmaiņu pieteikums nav spontāns. Tas ir savlaicīgi apzināts, izvērtēts, plānots un līdz ar to arī kontrolējams.

Spontānas politiskas idejas, tāpat kā šādu ideju spontānie apvērsumi, šeit slikti iederētos.

Spontānām idejām pētījumi nav nepieciešami. Tās tiek pieteiktas ar paziņojumiem, rēķinoties ar to, ka ziņu aģentūras naski reaģēs un sekmēs šo ideju izplatību, tā nodrošinot politiķim iecerēto publisko efektu.

Izskatās, ka esam pieraduši pie tā, ka pārmaiņu rosinājums itin bieži sākas nevis ar iepriekš paveiktu „mājas darbu”, pētījumiem, ekspertu atzinumiem un programmisku dokumentu sagatavošanu, bet ar svaigu ideju pieteikumu publikajā telpā.

Šādu gadījumu ir diezgan daudz. Minēšu nesenu piemēru. Izglītības un zinātnes ministre I.Šuplinska 2019. gada 25. septembrī radio raidījumā rosināja sākt diskusiju par pedagogu slodzēm bērnudārzos, pamatojot to ar šādu apsvērumu: “Manā ieskatā, lai sagatavotos vienai vidusskolas stundai un augstskolas lekcijai nepieciešams vairāk laika, zināšanu un prasmju nekā stundu sagatavot bērnudārzā. Arī kontaktstundu prasība vidējās izglītības posmā un vispārizglītojošās skolas posmā ir krietni lielāka nekā bērnudārzā. Svaru kausi nav saliekami vienā ciparā, kas adekvāts atalgojuma likmē vai stundu skaitā.” (Šuplinska vēlas rosināt diskusiju par pedagogu slodzēm bērnudārzos, 2019).

Tātad ministre apgalvo, ka pirmsskolas pedagoga darbs ir vienkāršāks, prasa mazāku piepūli un ne tik nozīmīgu sagatavotību kā kolēģu darbs vispārizglītojošā skolā vai augstskolā.

Nav noslēpums, ka pirmsskolu pedagoga atalgojums vienmēr ir bijis mazāks par skolotāja (skolā) un docētāja atalgojumu. Nav arī šaubu, ka mūsu sabiedrībā ir izplatīts nelāga aizspriedums par it kā vienkāršo pedagoga darba ikdienu pirmsskolā. Lēmumu pieņēmēji, šī aizsprieduma aizēnā, veido valsts un pašvaldību budžetu.

Tomēr neviens politiķis to atklāti pateikt vēl nebija uzdrošinājies. Saprotamu iemeslu dēļ pamatojums šādam uzskatam netiek piedāvāts.

Ja ministre būtu rīkojusies apdomīgāk – sadarbojusies ar ministrijas darbiniekiem un pievērsusi uzmanību plaši pieejamai informācijai par pirmsskolas pedagoga darba ikdienu –

slodzi, prasībām, atbildību, profesionālo atdevi darbā ar pirmsskolas vecuma bērniem, tad šāds apgalvojums diez vai izskanētu.

Publiskajā telpā spontāni izmestas idejas nav reta parādība. Pārsteidzīgi un konkrētiem apstākļiem neatbilstoši pārmaiņu rosinājumi, nepārliecinoši notiekošo procesu vērtējumi ir raksturīga izglītības un zinātnes ministru publisko paziņojumu sastāvdaļa. Tās ir:

- Fikss idejas, kas strauji uzplaiksnī (un tikpat strauji nozūd) – par pāreju uz galvojumu sistēmu (vaučeriem), par sporta būvēm paredzētās naudas novirzīšanu pedagogu atalgojumam, par kritērijiem izglītības kvalitātes stiprināšanai, par priekšnoteikumiem augstvērtīgas zinātnes uzplaukumam un resursu efektīvai izmantošanai u.tml.
- Pārmaiņu idejas bez detalizēta un programmiska pamatojuma – par sešgadīgo izglītību, pāreju uz obligāto vidējo izglītību, *saimes skolām*, skolēnu vasaras brīvlaika samazināšanu utt. Tās gadu gaitā tiek periodiski atkārtotas, bet argumentācija un pamatojums par rosināto pārmaiņu ilgtermiņa ietekmi uz izglītības kvalitāti, tautsaimniecību, finansēm u. tml. neseko, tāpat kā reāla darbība, lai šīs idejas īstenotu.
- Noraidošās idejas par jauninājumiem, kuri vēl nesen tika iniciēti ar vislabākajiem nodomiem un it kā pārliecinošiem argumentiem; tagad tie pēkšņi tiek vērtēti negatīvi, jo cerētos ieguvumus, iespējams, aizēno iepriekš neparedzētas sekas. Raksturīgākais piemērs ir princips "nauda seko skolēnam" ieviešana. Izskan apņēmība atteikties no šī principa, kaut arī vispusīga ieguvumu un zaudējumu izvērtēšana nav notikusi. Līdzīga situācija izveidojusies sakarā ar nodomu atteikties no apmaksātām brīvpusdienām 1.- 4. klašu skolēniem, pieprasot, lai turpmāk par tām rūpētos pašvaldības. Arī šajā gadījumā ir aizmirsti apsvērumi, kāpēc iepriekšējos gados priekšlikums par brīvpusdienām tika atbalstīts un finansējums piešķirts no valsts budžeta.
- Kritiskas, publiski paustas, pārdomas par iepriekšējā ministra veikumu, ko amatā esošais ministrs uzskata par traucējošu mantojumu, īpaši neapgrūtinot sevi ar detalizētu sava viedokļa argumentāciju. Iespējams, ka šāda kritika ir pamatota, bet tikpat labi tā var būt arī amatā esošā ministra vēlme sevi izcelt, demonstrēt iedomātu erudīciju. Auditorijai, kura šo kritiku uzklausā, nav iespējams, ierobežotas informētības dēļ, par to patstāvīgi spriest.

Ilgtermiņā ministra gudrība un tālredzība, **vadot** un **pārvaldot** pārmaiņu procesu, izpaustos tādējādi, ka nākamajam ministram nerastos vēlme noliegt iepriekš padarītā jēgu (ilgtspēju), drudzaini meklēt arvien jaunu risinājumu sen sasāpējušām problēmām, ko nākamais ministrs atkal noraidīs, jo dzīve būs parādījusi, ka sasteigtie jaunievedumi ir izrādījušies tuvredzīgi.

Visticamāk, ka spontānās idejas rodas tad, ja ministram nav izveidojusies lietišķa sadarbība ar IZM ekspertiem. Svaigās idejas var pārsteigt politiskajā telpā virmojošo jaunumu pasīvos baudītājus ar šķietamu oriģinalitāti, dažreiz arī jūsmu par ministra radošo garu. Tomēr, ja trūkst galvenais – rūpīgs sagatavošanas (mājas) darbs, pētījumi, datu analīze, alternatīvo iespēju izvērtēšana, modelēšana, finansiālo ieguldījumu pamatojums, rezultatīvie rādītāji, īstenošanas termiņi, tad nerodas šaubas, ka ideja pasviesta mēdijiem, lai taptu kārtējā ziņa, uzturētu politisko intrigu un imitētu efektīgu darbošanos.

Spontānās idejas rada plaisas ministrijas kā organizācijas funkcionalitātē, traucē stiprināt tās efektivitāti.

Ministram bez (atbilstošas) izglītības un/vai zinātnes un/vai sporta organizācijas vadītāja kvalifikācijas ir ierobežotas iespējas mobilizēt IZM darbiniekus attīstības ideju atbalstam un pārmaiņu īstenošanai

Kvalificēts vadītājs atšķiras no iesācēja ar to, ka spēj uztvert un novērtēt gan atsevišķa darbinieka veiktās darbības, gan organizācijā sasniegto rezultātu (paveiktā) kopumu un (kas īpaši svarīgi?) organizācijas potenciālu nākotnē veicamām darbībām. Šāda sadarbība veidojas, ja organizācija tiek vadīta stratēģiski.

Savukārt ministrs, ja tas ir šīs nozares profesionālis, spēj uztvert un novērtēt ne tikai atsevišķas nozarē notiekošo procesu epizodes, bet arī nozares attīstības kopainu (citiem vārdiem: visu *spēles laukumu*) un tās kontekstu. Līdz ar to spēj padziļināti izprast un novērtēt nozares specifiku un argumentēti pamatot veicamās pārmaiņas. Ministrs bez šādām kapacitātēm ir vienpusēji atkarīgs no padomdevēju ieteikumiem.

Ja ministrs ir nozares profesionālis un pirms stāšanās ministra amatā ir ieguvis organizācijas vadītāja kvalifikāciju, tad sabiedrība var cerēt, ka ministrs spēs sekmīgi pildīt deleģētās izpildvaras funkcijas, savienojot tās ar racionāliem politiskiem lēmumiem.

Informācija par to, kā ministrs pilda organizācijas vadītāja pienākumus, atklātībā nenonāk vai nonāk reti. Nav pieņemts informēt sabiedrību par ministra veiksmēm un neveiksmēm šajā jomā. Atklātība nonāk vien konflikta situācija, ja tāda rodas.

Izņēmums ir ministri, kuri informē sabiedrību un dalās ar pārdomām par procesuālām darbībām ministrijā (sk.: Intervija: E. Veidemane, 01.10.2019., NRA. Šadurskis: Muļķi ir noteicošais sabiedrības slānis).

Ministrs kā organizācijas vadītājs:

- Vada organizāciju pastarpināti – ar valsts sekretāra (vada ministriju administratīvi) starpniecību.
- Regulāri mainās (veidojoties jaunai valdībai) un savas (politiskās) darbības profesionālam atbalstam saņem iepriekš izveidotu organizāciju ar stabilu tās struktūru.
- Galveno uzmanību velta nozares politiskai virzībai; ar ministrijas darbiniekiem veido fragmentētus (pārsvarā pastarpinātus) lietišķus kontaktus. Ministra sadarbības intensitāte ar nozares speciālistiem ir atkarīga no ministra un ministra biroja profesionālās sagatavotības – organizācijas vadības prasmes, nozares specifikas izpratnes, politiskās kompetences, personības un, protams, aktuālajiem mērķiem un uzdevumiem.

Svarīgi nodalīt jēdzienus „organizācijas vadība” un „procesa pārvaldība”.

Organizāciju ir iespējams vadīt, jo katrai personai, kas iesaistījusies organizācijas darbībā, ir skaidrs un noteikts tiesiskais pamats, piemēram, noslēgts darba līgums ar organizācijas vadītāju, kurā atrunātas tiesības un pienākumi, paredzēts atalgojums par veikto darbu. Katra darbinieka pienākums ir rīkoties saskaņā ar organizācijas nolikuma, iekšējās kārtības noteikumu, ētikas kodeksa un citu tml. reglamentāciju prasībām. Organizācijas vadītājs vada organizāciju visiem saprotamu noteikumu apstākļos. Svarīgi piebilst, ka persona, kuras strādā organizācijā, atrodas padotības attiecībās ar tās vadītāju.

Dažāda veida organizācijas un interešu grupas iespējams vadīt tad, ja cilvēkus vieno kāda aktuāla vajadzība un kopīgs mērķis, ko tie vēlas kopīgi sasniegt.

Procesus, kas norisinās ārpus organizācijām, nav iespējams vadīt, it īpaši demokrātiskā sabiedrībā. Ja procesi ir sabiedriski nozīmīgi, proti, svarīgi sabiedrībai kopumā vai kādai tās daļai, tie, sabiedrības interešu vārdā, tiek uzraudzīti, virzīti, ietekmēti, sakārtoti u. tml., izmantojot **pārvaldības metodes** un iespējas (sk. plašāk:

<https://izglitibasvadiba.lv/2019/10/11/par-procesa-parvaldibas-jedzianu/>)

Organizācijas vadīšanas un atklāto procesu pārvaldība (koordinācija) ir raksturīga arī citu ministru darbībā, kā arī daudzās citām jomās, kas segmentēti kā relatīvi kompakti sabiedrības funkcionēšanas un attīstības vektori: tieslietas, veselība, finanses, kultūra, labklājība, ārlietas, satiksme, valsts aizsardzība, dabas aizsardzība, pašvaldības, iekšlietas, starptautiskā sadarbība, reliģija, NVO u. tml.

Pārvaldība veido darbības kontekstu IO(-jām) ārējā vidē. Tas ir būtisks aspekts, jo bieži uzsveram tikai to, ka IO darbojas atbilstīgi autonomijas (augstskolas) vai patstāvības (pirmsskolas, skolas) principiem. Patiesībā, Skolas ir spiestas pielāgoties tiem *politiskajiem vējiem*, kas veido darbības apstākļus.

Pašvaldību dibinātās pirmsskolas un skolas darbojas dubultas pārvaldības apstākļos, jo arī izglītības pārvaldes (Rīgā – RD Izglītības, kultūras un sporta departaments u.c.) pašvaldībās īsteno pašvaldības dibināto organizāciju pārvaldību.

Izglītības pārvalžu vadītāji pašvaldībās oficiāli netiek uzskatīti par politiskām amatpersonām. Tomēr pēc pašvaldību vēlēšanām, ja notikusi varas maiņa, izglītības pārvaldes vadītājs tiek nostādīts uz politiskās izvērtēšanas svāriem. Bieži vien *izvērtēšana* beidzas ar vadītāja pievienošanos kādai no varas partijām, vai arī – ar zaudētu darba vietu.

Interesanti, ka arī Skolu (pirmsskolu, skolu, augstskolu) vadītājiem pārvaldības iniciatīva nav gluži sveša. Tās izmanto pārvaldības pieeju, ja tiek īstenota sadarbība ar institūcijām ārējā vidē (sadarbības partneriem, piegādātājiem, apkaimes biedrībām, sabiedriskajiem mēdijiem). Pārvaldības priekšmets vairumā gadījumos ir informācija, ko IO cenšas nodot atklātībai, lai gūtu atbalstu savu mērķu īstenošanai.

Pirmsskolas vadītājs, skolas direktors un augstskolas rektors pilda gan organizācijas vadītāja pienākumus, gan nodarbojas ar pārvaldību ārējā vidē

IO ir ieinteresēta īstent pārvaldību, lai uzturētu savu reputāciju, piesaistītu skolēnus un studentus, saņemtu kvalitatīvu pakalpojumu, attīstītu sadarbību. Īpaši nozīmīga pirmsskolām un skolām ir sadarbība ar vecākiem, augstskolām – ar profesionālām organizācijām un prakses vietām.

IO vadītāji pamatā koncentrējas uz organizācijas vadītāja darba pienākumu pildīšanu. Skola ievēro labas pārvaldības principus, ja tā veido abpusēji labvēlīgu sadarbību ar personām un institūcijām ārējā vidē.

Robeža starp procesu vadīšanu un ārējo procesu pārvaldību ir elastīga un visai bieži nenoteikta.

* *

Kopumā funkcionālajai organizācijas struktūrai raksturīga virkne pozitīvu un ne tik pozitīvu iezīmju.

Svarīgākās iezīmes, kas sekmē darba uzdevumu izpildi funkcionālajās organizācijās:

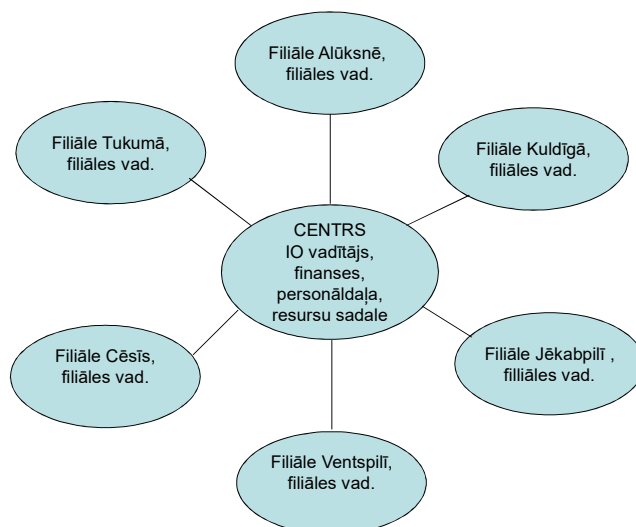
- Darbiniekiem iespējams sasniegt augstu specializācijas un kvalifikācijas līmeni, jo tie ir apmācīti un specializējas noteikta veida pienākumu pildīšanā.
- Darbinieki spēj efektīvi izpildīt uzticētos pienākumus, līdz ar to ir apmierināti un gandarīti par paveikto. Tas nozīmē, ka arī kopumā organizācija strādā efektīvi un tajā valda pozitīva saskaņa.
- Vadībai ir ērti deleģēt pienākumus, kontrolēt struktūrvienību darbu, atbalstīt personāla izaugsmi specializācijas ietvaros.
- Vadības lēmumi, ja tie ir atbilstīgi, proti, profesionāli, ir precīzi izpildāmi, nodrošinot darbības efektivitāti organizācijā.
- Vadībai iespējams sekmīgi plānot organizācijas darbību kopumā, tās attīstību.

Funkcionālie riski:

- Darbinieki koncentrējas uz savu tiešo uzdevumu izpildi un maz interesējas par organizāciju kopumā, tās stratēģiskajiem mērķiem, kopīgo ieguldījumu un rezultātu.
- Horizontālās informācijas apmaiņa nav nepieciešama ikdienas uzdevumu veikšanai, saziņa starp struktūrvienībām ir neregulāra.
- Augstākā līmeņa vadītājiem raksturīga paaugstināta darba intensitāte – plašs un intensīvs vadības apjoms, kas ietver gan ikdienas pienākumus, gan stratēģiskos un organizācijas konsolidēšanas uzdevumus.

GEOGRĀFISKI JEB TERITORIĀLI STRUKTURĒTA ORGANIZĀCIJA

Pievērsīsim uzmanību ģeogrāfiski strukturētām organizācijām – funkcionālās organizācijas paveidam ar ģeogrāfiski attālinātām filiālēm, reģionālām struktūrām. Tā ir visai plaši izplatīta, arī izglītības sistēmā.



Centrs šāda tipa organizācijām patur savā kontrolē stratēģiski svarīgās funkcijas – finanses, grāmatvedību, plānošanu, resursu sadali un kontroli, personālvadību, arhīvu u.c. Savukārt mācību/studiju darbs norisinās gan organizācijas centrālajā struktūrā, gan reģionālajos veidojumos.

IO filiāļu veidošana ir kļuvusi aktuāla pēdējā laikā, galvenokārt saistībā ar IO tīkla reorganizēju skolās un augstskolās.

Filiāļu veidošana (pārņemšana) tiek uzskatīta par atbilstīgu paņēmieni, lai ar iespējami mazākām pārmaiņām sasniegtu izvirzīto mērķi – efektīvi izmantotu finanšu resursus un sasniegtu stabilāku izglītības kvalitāti. Pastarpināts mērķis šajā gadījumā ir centralizēt skolēnus/studentus lielākajās skolās un augstskolās, vēl vairāk palielinot tajās skolēnu/studentu skaitu un samazinot to IO skaitu, kurās skolēnu/studentu skaits ir mazs/nepietiekams.

Šādā gadījumā mazākā skola vai augstskola tiek likvidēta kā patstāvīga institūcija, pārvēršot to par lielākas skolas vai augstskolas filiāli (-ēm), kurā mācību/studiju process turpinās tāpat kā iepriekš.

Bieži vien filiāles (-ļu) veidošana vai pārņemšana ir aizsegs kardinālākai reorganizācijai – filiāles (-ļu) likvidēšanai tuvākā nākotnē.

Pēc RPIVA likvidēšanas LU ir bagātinājusies ar sešām filiālēm.

Jau izsenis filiāles ir daudzām Latvijas augstskolām. Rīgas Tehniskai Universitātei (RTU) ir četras reģionālās filiāles, turklāt mācības/studijas notiek arī Rīgas Biznesa skolā un RTU Inženierzinātņu vidusskolā. Arī Turībai ir četras, bet Baltijas Starptautiskajai akadēmijai pat septiņas filiāles u. tml.

Šīs augstskolas ir izveidojušas filiāles, lai palielinātu studentu skaitu un gūtu papilddienākus.

Tomēr jāatdzīst, ka filiāļu veidošana un uzturēšana liecina par augstskolas izdzīvošanas problēmām. Studiju kvalitāte filiālēs ir zemāka par studiju un pētījumu kvalitāti Centrā.

Atbilstības norādes:

- Veidojot filiāles, iespējams paplašināt un izvērst darbību reģionālā līmenī, veicināt reģiona attīstību.
- Iespējama operatīva reakcija uz pārmaiņām reģionā, samērojot filiāles iespējas ar vietējo piedāvājumu (vajadzībām).
- Organizācija iegūst pieredzi darbībai atšķirīgos reģionos (apdzīvotās vietās, sociālekonomiskās grupās u.c.).
- IO filiāles ir nozīmīgas ar to, ka palīdz iegūt profesionālo izglītību klātienē iespējami tuvu dzīves vietai, savienot mācības/studijas ar darbu un ģimenes dzīvi. Šādā veidā tiek rasta alternatīva ceļu infrastruktūras sliktajam stāvoklim – filiāles palīdz attālākos novados dzīvojošajiem jauniešiem iegūt izglītību. Šādos gadījumos mobili ir skolotāji un docētāji – izglītības pakalpojums tiek transportēts tuvāk skolēnam/studentam.
- Pirmsskolas un sākumskolas vecuma bērniem nodrošina izglītības pieejamību iespējami tuvu dzīvesvietai.
- Palīdz efektīvāk izmantot pedagoģiskos resursus, palielināt IO strādājošo pedagogu slodzi un atalgojumu (tas ir racionāli, ja filiāles nav pārāk attālinātas no centra vai viena no otras).

Teritoriālā modeļa riski:

- Relatīvi lielās administratīvās un saimnieciskās izmaksas.
- Funkciju dublēšanās centrā un filiālēs apgrūtina apsaimniekošanas resursu efektīvu izmantošanu.
- Reģionālajām struktūrām, ja tās nostiprinās, ir tendences norobežoties; aktualizējas decentralizācijas motīvi.
- Filiāles pastāvēšanu apdraud neliels un svārstīgs skolēnu/studentu skaits.
- Nepietiekama kapacitāte pētījumu veikšanai un izglītības kvalitātes nodrošināšanai ilgtermiņā.
- Filiāles (ja to izveidošana notikusi mehāniski un sasteigti, ārēju spēku spiediena ietekmē, nerēķinoties ar strukturālajām un vēsturiskajām atšķirībām dažādās izglītības organizācijās) pārdzīvo personāla neuzticēšanos jaunajai vadībai centrā. Savrupības noskaņojuma pārvarēšana kļūst par izaicinājumu centralizētajai IO vadībai, ko nereti neizdodas pārvarēt daudzu gadu garumā.

ORGANIZĀCIJAS MATRICVEIDA STRUKTŪRA

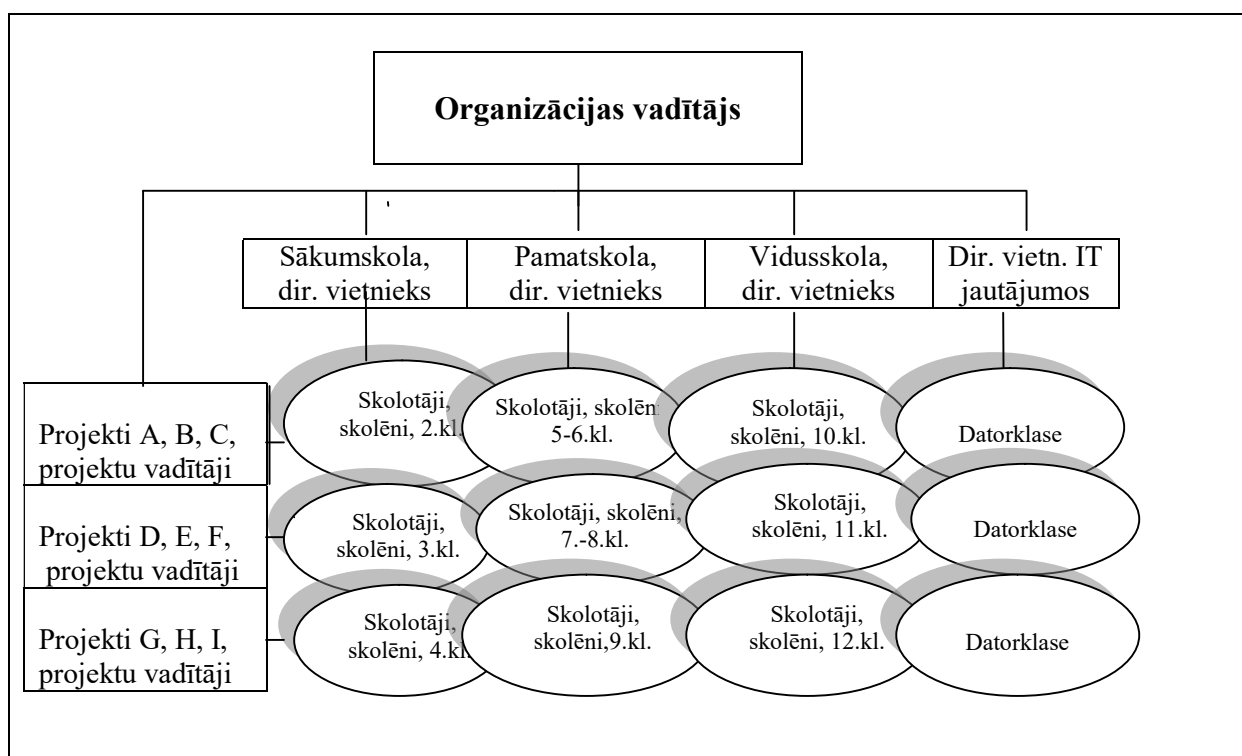
Matricveida struktūra organizācijā veidojas, ja tā pievērsusies regulārai projektu īstenošanai. Matricveida organizētība tūrā veidā pastāvētu tad, ja projektu īstenošana būtu vienīgā organizācijas nodarbošanās. Tādā gadījumā tās struktūru būtu nepārtraukti mainīga. Šādas organizācijas, proti, organizācijas bez stabilas organizatoriskās struktūras, visticamāk nepastāv.

Matricveida struktūras raksturīgā īpatnība ir tā, ka tajā iesaistītās personas darbojas dubultpadotībā: darbā pie projekta tās strādā projekta vadītāja padotībā, bet kā darbinieki, kas darbojas struktūrvienības ietvaros, tie padoti tās vadītājam.

Matricveida organizācijas radās pagājušā gadsimta otrajā pusē ASV. Mūsdienās tā ir izplatīta dažāda veida uzņēmumos, apdrošināšanas organizācijās, bankās, pētnieciskajās organizācijās, arī Skolās. Šāda tipa organizācijās hierarhiskās distances netiek izvirzītas priekšplānā.

Savā ziņā arī matricveida struktūra ir funkcionālas struktūras modifikācija – funkcionālā struktūra papildināta ar projektu vadīšanas attēlojumu, akcentējot norises darba izpildes vietā. Katrs ar projektu saistītais struktūras elements uzlūkojams kā matrica, kas nozīmē to, ka tā pietuvināta produktam, pakalpojumam vai norisei. Tātad matricveida organizācija ir hibrīdorganizācijas paveids, kurās matricas ir sapludinātas ar organizācijas funkcionālo struktūru.

Matricveida organizācijas vadības struktūra



Attēlā redzams, ka organizācijas struktūras elementi apvieno mācību procesa un projekta pasākumus. Protams, projekti tik simetriskā veidā, kā tas redzams attēlā, netiek īstenoti. Variācijas par konkrētā projekta un struktūrelementu sasaisti var būt visdažādākās – gan

iekļaujot, gan neiekļaujot kādu klasi vai skolotāju, datorspeciālistu, grupu, sadarbības partneri u. tml.

Kā zināms, par projekta vadītāju var būt arī skolotājs vai docētājs. Tādā gadījumā projektā darbā iesaistītais direktora vietnieks vai, piemēram, katedras vadītājs ir pētnieks, kurš strādā skolotāja/docētāja kā projekta vadītāja padotībā.

Mūsdienās projektu īstenošana augstskolās, it sevišķi pētniecībā, ir ikdienas parādība. Arī skolas ir ieguvušas vērā ņemamu projektu īstenošanas pieredzi. Salīdzinoši retāk projekta darbi tiek izvērsti pirmsskolās.

Svarīgākie ieguvumi:

- Orientācija uz inovatīvu pieeju.
- Elastīga plānošana un ikdienas darba vadība.
- Piemērota organizācijai, kura darbojas mainīgas vides apstākļos.
- Elastīga specializācijas barjeru pārvarēšana un iekšējā komunikācija.
- Papildlīdzekļu piesaiste.
- Sadarbība ar citām Skolām Latvijā un ārzemēs.

Riska faktori:

- Divu vadītāju (funkcionālā un projekta) sadarbība, risinot jautājumus par prioritāri veicamajiem darbiem.
- Darbiniekam, kurš iesaistījies projektā un aizrautīgi piedalās tā īstenošanā, var veidoties neatbilstība ar ikdienas darba izpildi.
- Pilnvaru un lēmumu nesabalansētība starp abiem vadītājiem.
- Projektu neregularitātes un īslaicības dēļ (ilgst vidēji no viena līdz trim gadiem) sarežģīti plānot papildlīdzekļu piesaisti darbinieku tālākizglītībai un operatīvai līdzdalībai arvien jaunajos projektos.

DIVIZIONĀLĀ ORGANIZĀCIJAS VADĪBAS STRUKTŪRA

Divizionālā struktūra (divisional form) jeb darba (mācību) vides dalīšanas struktūra ir raksturīga daudzprofilu, lielām un stabilām organizācijām, kā arī organizācijām, kuras darbojas starptautiskā vidē.

Šāda veida struktūra raksturīga uzņēmumiem un organizācijām veselības aprūpes sistēmā (Sakse, 2007).

Tā piemērojama arī izglītības organizācijām, ja IO struktūra tiek dalīta pēc izglītības iegūšanas veida un paņēmiena, piemēram, ja izglītības iestāde īsteno:

- vispārējās izglītības programmas,
- profesionālās izglītības programmas,
- tālākizglītības programmas,
- tālmācības programmas.

Divizionālā struktūra raksturīga, piemēram, Murjāņu Sporta ģimnāzijai ar tai raksturīgajām vispārējās izglītības, sporta un arī dienesta (internāta) viesnīcas struktūru.

Cits piemērs ir Balvu Profesionālā un vispārizglītojošā vidusskola, kura īsteno vispārējās izglītības un profesionālās izglītības programmas. Arī šai skolai ir internāts. Turklāt skola īsteno arī projektus.

Šādā veidā var akcentēt arī fakultāšu, institūtu, laboratoriju darbības specifiku augstskolās.



Priekšrocības:

- Darbības organizēšana vērsta uz konkrēta pakalpojuma (produkcijas) veidu.

- Organizācija spēj operatīvi reaģēt uz pārmaiņām ārējā vidē, uzlabot pieejamību, paplašināt piedāvājumu.
- Organizācijas vadītājam ir šaurāks vadības apjoms, tādēļ spēj pievērst lielāku uzmanību kvalitātes un efektivitātes jautājumam.
- Organizācijas vadītājam un struktūrvienību vadītājiem nepieciešama salīdzinoši augstāka kvalifikācija gan organizācijas vadībā, gan konkrētajās darbības jomās.
- Iespējama ātra lēmumu pieņemšana operatīva risinājuma nepieciešamības apstākļos.

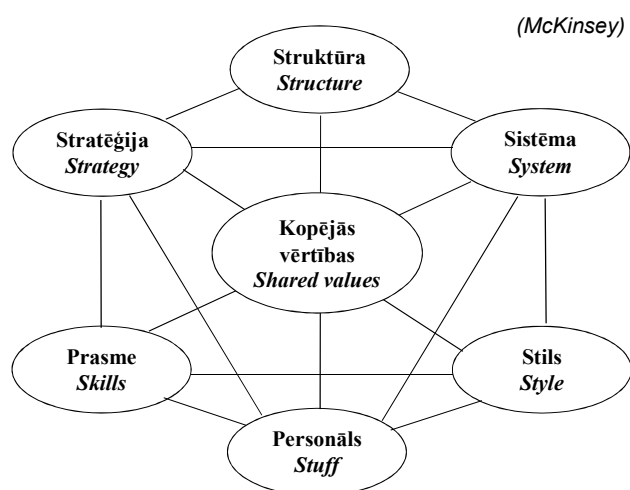
Trūkumi:

- Salīdzinoši lielāks augsta līmeņa vadītāju skaits (ja šo funkciju veic padome).
- Dublētās vadības funkcijas dažādos struktūras līmeņos rada papildus administratīvās izmaksas.
- Vairāki vadības vertikālie līmeņi (starp organizācijas vadītāju un struktūrvienības vadītājiem) var radīt komunikācijas grūtības.
- Vidējā līmeņa vadītājiem raksturīga intensīva darba ikdiena (paaugstināta atbildība, darba slodze) sakarā ar to, ka tiem nodotas vadības pilnvaras un ir samērā liels padoto darbinieku skaits.
- Sarežģījumus var radīt augstākā līmeņa vadītāju pašpietiekamības apziņa, nepietiekama darbības caurskatāmība.

Ieskats organizāciju struktūru attēlojumam veidots, izmantojot tradicionālās pieejas. Protams, atvērtas ir arī citas iespējas.

Piemēram, lai analizētu iekšējos procesus organizācijā, tiek izmantots, tā saucamais, 7s jeb Makkinsi (McKinsey) modelis, kurā organizācijas struktūra aplūkota saistībā ar vēl 6 elementiem: stratēģiju, sistēmu, kopīgām vērtībām, prasmēm, personālu un stilu (sk.: Waterman, Peters (1980); A Brief History of the 7-S).

Makkinsi modeļa modifikācija



Savukārt K. O. Šarmers, nesen latviski tulkotajā darbā „U teorija. Vadība no topošās nākotnes”, institūciju attīstību jeb „institucionālās varas ģeometrijas (struktūras) kolektīvo īstenošanu” attēlo četru stadiju procesā, kas virzās no centralizēta uz decentralizētu, tīklotu, ekosistēmisku institūciju koordināciju (Šarmers, 324-326).

SECINĀJUMI

1. Struktūra ir organizācijas eksistenciāls nosacījums. Strukturētas ir visas organizācijas – lielas un mazas, atvērtas un slēgtas, nabadzīgas un bagātas, jaunas un vecas, nacionālas un starptautiskas, grimstošas un plaukstošas.
2. Lai izprastu organizāciju, tās funkcionalitāti un potenciālās iespējas, ir jāpievēršas tās struktūras izpētei. Taču tas nenozīmē, ka ar to pietiek. Organizācija ir komplekss veidojums, un būtiski ir arī daudzi citi aspekti – resursi, vide, cilvēkresursi, vadība.
3. Savlaicīga un mērķim atbilstoša IO struktūras izveide organizācijas veidošanas sākumposmā ir pamatfaktors, lai sasniegtu iecerētos rezultātus. Ja nākotnes plāni mainās, savlaicīgi jādomā arī par pārmaiņām organizācijas struktūrā.
4. Organizācijas vadības struktūra ir atkarīga no organizācijas struktūras, nevis otrādi. Darbinieku pieņem darbā tad, ja ir izveidota atbilstoša darba vieta, kas funkcionāli iekļaujas organizācijas struktūrā, un nerada disonanci organizācijas ritmiskumā – pienākumu “pārklāšanos”, neizpildāmu uzdevumu draudus tml.
5. Būtisks priekšnoteikums veiksmīgas stratēģijas īstenošanai ir vadības profesionalitāte. Tātad tādas vadības, kas izprot stratēģijas, vadības procesa un struktūras saistību, tās nozīmi, savstarpējo ietekmi.
6. Vadībai kritiski jāvērtē organizācijas administratīvā struktūra sasaistē ar organizācijas struktūru kopumā, domājot par kapacitāti un resursu optimizēšanu.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. Abrahamsson, K. (1986). *Adult participation in Swedish higher education: A study of organizational structure, educational design, and current policies* (Studies in higher education in Sweden). – Almqvist & Wiksell International.
2. A Brief History of the 7-S ("McKinsey 7-S") Model. – <https://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/>
3. Bacharach, S. B., ed., Mundell, B., ed. (1995). *Images of Schools: Structures and Roles in Organizational Behavior*. – Corwin
4. Barets, R. (2008). Vērtīborientētas organizācijas izveide: visas sistēmas kultūras transformācijas koncepcija. – Rīga, Biedrība "Domas spēks".
5. Belbins, R. M. (2009) *Jaunās organizācijas*. – Rīga: Lietišķās informācijas dienests.
6. Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation Hardcover* – HarperBusiness
7. Burton, R. M., Obel B., Håkansson. D. D. (2015). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*, 3rd Edition – Cambridge University Press.
8. Bryan, L. L., Joyce, C. L. (2007). *Mobilizing Minds: Creating Wealth From Talent in the 21st Century Organization*. – McGraw Hill Education.
9. Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. – Cambridge, MA: MIT Press.
10. Davidsons, G. (2008) Organizāciju efektivitātes modelis – O.D.A.
11. Gareth, M. (2006). *Images of Organization* Updated Edition, – Sage Publications.
12. Hatch, M. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, 2nd edition. – Oxford: Oxford University Press.
13. Izglītības un zinātnes ministrija. – <https://www.izm.gov.lv/lv/ministrija/struktura>
14. Izglītības un zinātnes ministrijas nolikums (2003). Ministru kabineta noteikumi Nr.528. – <https://likumi.lv/doc.php?id=79100>
15. Izglītības un zinātnes ministrijas 2017. gada publiskais pārskats (2018). – http://www.izm.gov.lv/images/parskati/2017_IZM_Publiskais_gada_parskats.pdf
16. Intervija: E. Veidemane, 01.10.2019., NRA. Šadurskis: Muļķi ir noteicošais sabiedrības slānis – <https://nra.lv/latvija/izglitiba-karjera/293169-sadurskis-mulki-ir-noteicosais-sabiedribas-slanis.htm>
17. Kates, A., Galbraith, J. R. (2007). *Designing Your Organization*. – Jossey-Bass
18. Kim, A., Gonzales-Black, A. (2018). *The NEW School Rules: 6 Vital Practices for Thriving and Responsive Schools*. – Corwin.
19. Latvijas Arhitektūras Lielo gada balva saņem Liepājas Valsts 1. ģimnāzija (2018). – <https://www.liepaja.lv/latvijas-arhitekturas-lielo-balvu-gada-balva-sanem-liepajas-valsts-1-gimnazija>
20. Maltas vidusskolu rekonstrukcija (2016). – <https://www.latarh.lv/gada-balva/2016-gada-labakie/>
21. Meyer, N. D. (2017). *Principle-based Organizational Structure: a handbook to help you engineer entrepreneurial thinking and teamwork into organizations of any size* – NDMA Publishing.
22. MK noteikumi Nr.88 (2011). "Sociālās korekcijas izglītības iestādes iekšējās kārtības noteikumi". – <https://likumi.lv/doc.php?id=225269>
23. Noteikumi par valsts vispārējās vidējās izglītības standartu, mācību priekšmetu standartiem un izglītības programmu paraugiem (2013). Ministru kabineta noteikumi Nr.281 Rīgā 2013. gada 21. maijā (prot. Nr.30 47.§) – <https://likumi.lv/doc.php?id=257229>

24. Par vecāku un pedagogu sadarbību izglītības procesā (2014). Neformālās attīstības biedrības biedrība *Soli pa solim* sadarbībā ar RD LD. - www.solipasolim.lv/par-vecaku-un-pedagogu-sadarbibu-izglitibas-procesa/
25. Robinss, S. (2005). *Organizational Behavior, 8th edition.*—Pearson Education, 330 p.
26. Sakse, A. (2007). *Veselības aprūpes organizāciju vadības sistēmas pārmaiņas Rīgā.* Promocijas darbs Dr.oec. zinātniskā grāda iegūšanai, Rīga, LU – https://healthdocbox.com/Incest_and_Abuse_Support/79331482-Veselibas-aprupes-organizaciju-vadibas-sistemas-parmainas-riga.html
27. Skolas un ģimenes sadarbība (2009). Valsts jaunatnes iniciatīvu centra. Metodiskais līdzeklis. – https://visc.gov.lv/audzinassana/dokumenti/metmat/audz_vjic_rik55.
28. Spensers, L., Spensere S. (2011). *Darba kompetences: izcila darba snieguma veidošana.* – Rīga: Eiro Personāls.
29. *Sociālās korekcijas izglītības iestāde “Naukšēni”.* – <http://www.skiinaukseni.lv/>
30. Šuplinska vēlas rosināt diskusiju par pedagogu slodzēm bērnudārzos (2019). LA.LV, Ziņu portāls Latvijai. – <http://www.la.lv/suplinska-velas-rosinat-diskusiju-par-pedagogu-slodziem-bernudarzos>
31. Tosi, H. L. (2008). *Theories of Organization.* – Sage Publications.
32. Tull, A., ed., Kuk, L, ed. (2012). *New Realities in the Management of Student Affairs: Emerging Specialist Roles and Structures for Changing Times.* – Stylus Publishing.
33. *Uz EFQM modeli balstīta augstākās izglītības kvalitātes pilnveides metode.* – http://www.aic.lv/eqfm/4_5krit4%20.htm
34. Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). *Structure is not organization.* In: *Business Horizons*, 23(3), 14-26.

Turpinājumā:

- *Organizācija un resursi.*
- *Organizācija un tās ārējā vide.*