



## VECUMNIEKU NOVADA DOME

Rīgas iela 29, Vecumnieki, Vecumnieku pagasts, Vecumnieku novads, LV-3933  
Tālr. 63976100, fakss 63960524, e-pasts [vecumnieki@vecumnieki.lv](mailto:vecumnieki@vecumnieki.lv)

---

### APSTIPRINĀTS

Vecumnieku novada Domes  
24.04.2019. sēdē  
(prot. Nr.6, 15.§)

### NOTEIKUMI

Vecumnieku novada Vecumnieku pagastā

2019.gada 24.aprīlī

## Vecumnieku novada pašvaldības izglītības iestāžu vadītāju profesionālās darbības novērtēšanas kārtība

*Izstrādāti saskaņā ar  
Izglītības likuma 17. panta trešās daļas 28. punktu,  
MK 2016. gada 20. decembra noteikumiem Nr.831  
“Kārtība, kādā akreditē izglītības iestādes,  
eksaminācijas centrus un citas Izglītības likumā  
noteiktās institūcijas, vispārējās un profesionālās  
izglītības programmas un novērtē valsts augstskolu  
vidējās izglītības iestāžu, valsts un pašvaldību  
izglītības iestāžu vadītāju profesionālo darbību”*

### I. Vispārīgie jautājumi

1. Vecumnieku novada pašvaldības (turpmāk- Pašvaldība) noteikumi “Vecumnieku novada pašvaldības izglītības iestāžu vadītāju profesionālās darbības novērtēšanas kārtība” (turpmāk- Noteikumi) nosaka Pašvaldības dibināto profesionālās ievirzes, vispārējās izglītības un pirmsskolas izglītības iestāžu (turpmāk- Izglītības iestādes) vadītāju profesionālo darbības novērtēšanas kārtību un kritērijus.
2. Novērtēšanas mērķis - veicināt Vadītāja darba kvalitāti, izvirzīto mērķu un uzdevumu sasniegšanu. Vadītāja profesionālās darbības novērtēšana pašvaldībā tiek veikta ne retāk kā reizi divos gados.
3. Izglītības iestāžu vadītāja (turpmāk - Vadītājs) vērtēšanā tiek ievēroti 20.12.2016. Ministru kabineta noteikumu Nr.831 “Kārtība, kādā akreditē izglītības iestādes, eksaminācijas centrus un citas Izglītības likumā noteiktās institūcijas, vispārējās un profesionālās izglītības programmas un novērtē valsts augstskolu vidējās izglītības iestāžu, valsts un pašvaldību izglītības iestāžu vadītāju profesionālo darbību” 53. un 54. punktā minētie vērtējumi un kritēriji, kā arī pašvaldības papildus izvirzītie kritēriji.
4. Vadītāju vērtēšanā var tikt izmantoti Izglītības valsts kvalitātes dienesta 15.03.2017. iekšējie noteikumi Nr.18. “Valsts augstskolu vidējās izglītības iestāžu, valsts un pašvaldības izglītības iestāžu vadītāju profesionālā darbības novērtēšanas metodika”.

## II. Novērtēšanas komisijas izveidošana, pienākumi, tiesības un darbības organizēšana

5. Vadītāju vērtēšanu pašvaldībā veic pašvaldības izpilddirektora apstiprināta izglītības iestāžu vadītāju vērtēšanas komisija (turpmāk- Komisija).
6. Komisijā piecu locekļu sastāvā iekļauj:
  - 6.1. Vecumnieku novada pašvaldības izpilddirektoru;
  - 6.2. Domes priekšsēdētāja vietnieku izglītības, kultūras, sporta un jaunatnes lietu jautājumos;
  - 6.3. Vecumnieku novada pašvaldības izglītības nodaļas vadītāju;
  - 6.4. Vecumnieku novada Domes izglītības, kultūras, sporta un jaunatnes lietu komitejas pārstāvi;
  - 6.5. Izglītības iestādes vecāku pārstāvi.
7. Nepieciešamības gadījumā Komisija jebkurā novērtēšanas posmā var pieaicināt nepieciešamos speciālistus.
8. Komisijas pienākumi:
  - 8.1. vismaz vienu reizi divos gados novērtēt katra Vadītāja profesionālās darbības kvalitāti;
  - 8.2. vērtēt Vadītāja profesionālās darbības mērķu un uzdevumu izpildi novērtēšanas periodā;
  - 8.3. sniegt priekšlikumus un atzinumus Izpilddirektoram.
9. Komisijai ir tiesības:
  - 9.1. noteikt nepieciešamos uzlabojumus Vadītāja profesionālajā darbībā;
  - 9.2. rosināt izmaiņas Vadītāja atalgojumā;
  - 9.3. uzdot vadītājam papildus jautājumus;
  - 9.4. sniegt ieteikumus Vadītājam, plānojot individuālo darbības mērķi un uzdevumus nākamajam novērtēšanas periodam;
  - 9.5. pieņemt lēmumu par Vadītāja papildus novērtēšanu.
10. Komisijas sēdes tiek protokolētas. Protokolu paraksta Komisijas priekšsēdētājs un sekretārs, kas tiek ievēlēts no Komisijas locekļu vidus.

## III. Novērtēšanas posmi un kārtība

11. Vadītāji aizpilda pašnovērtējuma veidlapu (pielikums Nr.1). Vērtējuma sadaļā “kompetences” Vadītājs ieraksta pašvērtējumu **trim kompetencēm**, kuras nosaka Komisija divus mēnešus pirms novērtēšanas procesa.
12. Vadītājs aizpildīto pašnovērtējumu līdz kārtējā gada 20.jūnijam nosūta Izpilddirektoram.
13. Izpilddirektors novērtē Vadītāja amata pienākumu izpildi un iesniedz dokumentu Komisijas vadītājam.
14. Vadītāja profesionālās darbības novērtēšanu turpina Komisija.
15. Komisija iepazīstas ar Vadītāja individuālo darbības mērķi un uzdevumiem nākamajiem periodam.
16. Komisija novērtē Vadītāja profesionālās darbības kvalitāti un apstiprina darba izpildes novērtēšanas protokolu, Komisijas protokola kopija tiek iesniegta Izpilddirektoram.
17. Vadītāja profesionālās darbības novērtēšana tiek veikta līdz kārtējā mācību gada sākumam.
18. Ja kādā no kritērijiem Vadītājs novērtēts ar “jāpilnveido” vai “neapmierinoši”, divu nedēļu laikā Komisija kopā ar Vadītāju izstrādā rīcības plānu Vadītāja profesionālās darbības uzlabošanai. Vadītājs reizi pusgadā informē Komisiju par plāna izpildi un Vadītājs tiek vērtēts atkārtoti.

#### **IV. Darba algas noteikšana**

19. Vadītāja darba alga tiek noteikta katram mācību gadam (no 1.septembra - 31.augustam).
20. Izglītības iestādes dibinātājam apstiprinātā finansējuma ietvaros ir tiesības Vadītājam noteikt augstāku izglītības iestādes vadītāja mēneša darba algas likmi par normatīvajos aktos noteikto zemāko izglītības iestādes vadītāja mēneša darba algas likmi.
21. Vadītājam, kurš uzsāk darba tiesiskās attiecības ar pašvaldību, darba alga tiek noteikta atbilstoši normatīvajiem aktiem.
22. Ņemot vērā personisko darba ieguldījumu, kā arī Vadītāja profesionālās darbības novērtēšanas rezultātus, Vadītājam ar Domes lēmumu var piešķirt prēmiju vai naudas balvu no pašvaldības līdzekļiem, ja nav iespējams izmantot ietaupītos darba samaksai paredzētos valsts budžeta līdzekļus. No valsts via pašvaldības budžeta mērķdotācijas izmaksāto prēmiju vai naudas balvu kopējais apjoms kalendārā gadā nedrīkst pārsniegt 120 procentus no pedagoga mēneša darba algas, bet kopējais kalendārā gadā izmaksāto prēmiju un naudas balvu apjoms nedrīkst pārsniegt 175 procentus no pedagoga mēneša darba algas.

#### **V. Noslēguma jautājumi**

23. Tajā mācību gadā, kad Vadītāja vērtēšanu organizē Izglītības kvalitātes valsts dienests, Pašvaldība vadītāja novērtēšanu veic atbilstoši 20.12.2016. Ministru kabineta noteikumu Nr.831 "Kārtība, kādā akreditē izglītības iestādes, eksaminācijas centrus un citas Izglītības likumā noteiktās institūcijas, vispārējās un profesionālās izglītības programmas un novērtē valsts augstskolu vidējās izglītības iestāžu, valsts un pašvaldību izglītības iestāžu vadītāju profesionālo darbību".
24. Izglītības iestāžu vadītāju novērtēšanas atbildīgo amatpersonu, lai nodrošinātu informācijas ievadišanu sistēmas "Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēma" (turpmāk - NEVIS) platformā, ar rīkojumu nosaka pašvaldības izpilddirektors.
25. 2019.gadā izvērtēšana notiek līdz 20.jūlijam.

*Vecumnieku novada pašvaldības Domes priekšsēdētājs*

*G. Kalniņš*

## Izglītības iestādes vadītāja pašnovērtējuma un komisijas novērtējuma veidlapas paraugs

N.p.k.	Kritēriji	Vērtējums (punktos 0-4)	Precizējumi
1.	<b>Mērķa un uzdevumu izpilde</b>		<i>Vērtējums katram mērķim un katram uzdevumam atsevišķi, aprēķina vidējo</i>
2.	<b>Amata pienākumu izpilde</b>		
3.	<b>Izglītība</b>		
4.	<b>Profesionālā pieredze</b>		
5.	<b>Profesionālās zināšanas un prasmes</b>		
6.	<b>Vispārējās zināšanas un prasmes</b>		
7.	<b>Kompetences:</b>		<i>Vadītājs ieraksta pašvērtējumu <b>trim</b> kompetencēm, kuras nosaka Komisija pirms novērtēšanas procesa.</i>
7.1.	Attiecību veidošana un uzturēšana		
7.2.	Darbinieku motivēšana un attīstīšana		
7.3.	Komandas vadīšana		
7.4.	Organizācijas vērtību apzināšanās		
7.5.	Orientācija uz attīstību		
7.6.	Orientācija uz rezultātu sasniegšanu		
7.7.	Pārmaiņu vadīšana		
7.8.	Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību		
7.9.	Stratēģiskais redzējums		
7.10.	Izglītības iestādes materiāltehnisko resursu pārvaldīšana		

### 8. Vadītāja darba pieredzes popularizēšana (lekciju, kursu, nodarbību vadīšana)

Kad?	Kur?	Kam?	Tēma

### 9. Vadītāja plānotie individuālie darba mērķi un uzdevumi nākamajam laika periodam:


### 10. Profesionālā pilnveide:

Kursu norises laiks	Kursu nosaukums	Apjoms (st.)

### 11. Nepieciešamā tālākizglītība:

Joma	Termiņš

12. Nepieciešamais atbalsts no pašvaldības un pašvaldības speciālista izglītības jomā:

--	--

13. Piesaistītie finanšu līdzekļi un materiāli iestādei:

--

14. Skolēnu sasniegumu atspoguļojums (skolas mājas lapā, pašvaldības mājas lapā, norādīta saite, lai iepazītos ar informāciju):

--

## Vērtējums un tā aprēķināšana

Vērtējums	Punkti	Apraksts
Teicami	4	Novērtējums atbilst labvēlīgai saderībai ar profesionālo kompetenci, liecina par ļoti augstu prasmju un iemaņu attīstības līmeni
Ļoti labi	3	Novērtējums atbilst augstam prasmju un iemaņu attīstības līmenim, īpašību var attīstīt patstāvīgi
Labi	2	Novērtējums liecina par prasībām atbilstošām prasmēm un iemaņām, īpašību var attīstīt patstāvīgi
Jāpilnveido	1	Novērtējums nozīmē, ka nepiemīt atbilstošas prasmes un iemaņas, īpašība jāattīsta, pastāv iespēja īpašību attīstīt atbilstošā apmācībā
Neapmierinoši	0	Novērtējums nozīmē, ka nav iespējams attīstīt kompetencei atbilstošas prasmes un iemaņas, vērtējumam nepieciešama papildus pārbaude

N.p.k.	Kritēriji	Maksimāli iegūstamais punktu skaits		Kopējais iegūto punktu skaits	Piezīmes
		Vadītāja pašvērtējums	Komisijas vērtējums		
1.	<b>Mērķa un uzdevumu izpilde</b>	4	4 (x2)	12	<i>Vērtējums katram mērķim un katram uzdevumam atsevišķi, aprēķina vidējo</i>
2.	<b>Amata pienākumu izpilde</b>	4	4 (x2)	12	
3.	<b>Izglītība</b>	4	4 (x2)	12	
4.	<b>Profesionālā pieredze</b>	4	4 (x2)	12	
5.	<b>Profesionālās zināšanas un prasmes</b>	4	4 (x2)	12	
6.	<b>Vispārējās zināšanas un prasmes</b>	4	4 (x2)	12	
7.	<b>Kompetences</b> <i>(Vadītājs ieraksta pašvērtējumu <b>trim</b> kompetencēm, kuras nosaka Komisija pirms novērtēšanas procesa).</i>	12	12 (x2)	36	<i>(4 punkti x 3 kompetences = 12 punkti)</i>
<b>Kopējais vērtējums</b>		<b>36</b>	<b>72</b>	<b>108</b>	

### Izglītības iestāžu vadītājiem noteikto profesionālas kvalifikācijas kritēriju un kompetenču vērtēšanas apraksti

	<b>Teicami</b>	<b>Ļoti labi</b>	<b>Labi</b>	<b>Jāpilnveido</b>	<b>Neapmierinoši</b>
<b>Mērķu un uzdevumu izpilde</b>	Izcila darba izpilde, pastāvīgi pārsniedz noteikto uzdevumu līmeni un prasības visā novērtēšanas periodā, darba izpilde pārsniedz prasības. Izvirza sev izaicinošus mērķus un regulāri tos sasniedz. Nemitīgi ievāc jaunu informāciju un pārplāno savu darbu, ja tas ir nepieciešams. Nemitīgi ievieš procesa un kvalitātes uzlabojumus un pilnveidojumus savā darbā.	Labā darba izpilde, bieži pārsniedz noteikto uzdevuma līmeni un prasības, darba izpilde daļēji pārsniedz prasības. Izvirza prioritātes, saprotot, kas ir svarīgākais, un plāno savu darbu atbilstoši, regulāri sekojot līdzi izpildei. Uzdod sev izaicinošus mērķus un bieži tos sasniedz. Regulāri izdara vairāk, regulāri strādā pie sava darba pilnveidošanas.	Stabila darba izpilde, pastāvīgi sasniedz uzdevuma līmeni, darba izpilde pilnībā atbilst prasībām visā novērtēšanas periodā. Plāno darbu un izpilda uzdevumus noteiktos termiņos un atbilstošā kvalitātē. Lietderīgi izmanto darba laiku. Reti manāmas kļūdas darbā.	Nepilnīga darba izpilde, daži uzdevuma līmeņi sasniegti, darba izpilde daļēji atbilst prasībām. Ir grūtības plānot un ir nepieciešams citu padoms, kā organizēt savu darbu. Daļēji izpilda plānotos darbus, dažkārt neievērojot termiņus, vai kvalitāte nav pietiekama. Darbā bieži sastopamas neuzmanības kļūdas.	Neapmierinoša darba izpilde, uzdevums nav sasniegts, darba izpilde neatbilst lielākajai daļai prasību. Regulāri neievēro izpildes termiņus un neizmanto darba laiku efektīvi. Plānotie darbi netiek pabeigti, vai tajos pastāvīgi ir daudz kļūdu. Nespēj plānot un veikt uzdevumus pēc to prioritātes.
<b>Amata pienākumu izpilde</b>	Izcila amata pienākumu izpilde, pastāvīgi pārsniedz noteikto uzdevumu līmeni un prasības visā novērtēšanas periodā, darba izpilde pārsniedz prasības amata aprakstā noteikto pienākumu darba izpildi. Intereses izrādīšana amata pienākumu apgūvē, iniciatīva darba izpildes pilnveidošanā, iesaistīšanās jaunos projektos. Vienmēr ir darba izpildes precizitāte un kvalitāte, augsta atbildības sajūta.	Ļoti laba amata pienākumu izpilde, amata pienākumi tiek veikti atbilstoši amata aprakstā noteiktajam, amata pienākumus veic pastāvīgi, kvalitatīvi, norādot savas stiprās un vājās puses. Pozitīva attieksme pret papildu darbu veikšanu, prasme plānot un veikt kvalitatīvi un akurāti uzticētos darba pienākumus.	Stabila amata aprakstā noteikto pienākumu izpilde, pastāvīgi sasniedz uzdevuma līmeni, darba izpilde pilnībā atbilst prasībām visā novērtēšanas periodā, amata pienākumi tiek veikti atbilstoši amata aprakstā noteiktajam, amata pienākumus veic pastāvīgi, noteiktajos izpildes termiņos, spēj efektīvi izmantot resursus.	Nepilnīga amata pienākumu izpilde, daži uzdevuma līmeņi sasniegti, darba izpilde daļēji atbilst prasībām, ir grūtības ar amata aprakstā minēto uzdevumu izpildi. Darbā vērojama amata pienākuma apjoma nepilnīga izpilde.	Neapmierinoša amata pienākumu izpilde. Regulāri nespēj veikt amata aprakstā noteikto pienākumu izpildi.

<b>Izglītība</b>	Izglītība un profesionālā kvalifikācija ļauj izcili veikt amata pienākumus. Profesionālās kompetences mērķus definē, saistot ar izglītības iestādes stratēģisko attīstību un ar procesiem ārējā vidē.	Izglītība ļauj ļoti labi veikt amata pienākumus, iegūta arī izglītība izglītības iestādes vadības darbā. Mērķtiecīgi plāno profesionālās kompetences pilnveidi tiešo amata pienākumu veikšanai.	Izglītība un profesionālā kvalifikācija atbilst amata aprakstā minētajām prasībām, lai veiktu amata pienākumus. Profesionālās kompetences pilnveide ir izglītības iestādes darba organizācijā un kvalitātes novērtēšanā.	Izglītība ir atbilstoša amata aprakstam, tomēr darba pienākuma efektīvai veikšanai vērojami trūkumi izglītības iestādes vadībā. Profesionālās kompetences pilnveide nav izglītības iestādes darba organizācijā vai kvalitātes novērtēšanā.	Izglītība ir neatbilstoša, profesionālās kvalifikācijas trūkums traucē amata pienākumu izpildi, profesionālās kompetences pilnveide nav mērķtiecīga.
<b>Profesionālā pieredze</b>	Darba izpilde pārsniedz prasības visā novērtēšanas periodā, nepārtraukti pilnveido sevi un gūst pieredzi starptautiskā, valsts, reģionālajā un vietējā līmenī, plāno un nemitīgi iesaistās dažādās profesionālajās aktivitātēs, iniciatīva darboties profesionālajās organizācijās un ieguldījums sadarbībā ar dažāda līmeņa izglītības institūcijām, pieredze pedagoģiskā procesa kvalitatīvā organizēšanā un vadīšanā, balstoties uz profesionālo pieredzi, sistemātiska zināšanu papildināšana.	Darba izpilde pārsniedz prasības atsevišķos novērtēšanas perioda posmos vai atsevišķos darba izpildes kritērija aspektos. Vairāku gadu pieredze vadītāja amatā, pieredze valsts, reģionālajā un vidējā līmenī, plāno aktivitātes, tiek apliecināta profesionālā meistarība, iesaistoties pieredzes apmaiņas procesā.	Atbilst amata prasībām, darba izpilde pilnībā atbilst prasībām visā novērtēšanas periodā, ir pieredze noteiktā darbā, amatā, profesijā, pieredze darbā ar noteiktiem jautājumiem, pedagoģiskā darba pieredze izglītības jomā vai vadības darbā.	Daļēji atbilst prasībām, darba izpilde neatbilst daļai prasību visā novērtēšanas periodā, pieredze minimāla, prot darboties atbilstoši standartsituācijām.	Neatbilst prasībām, darba izpilde neatbilst lielākajai daļai prasību visā novērtēšanas periodā, nav pieredzes.



<p><b>Profesionālās zināšanas un prasmes</b></p>	<p>Izcilas profesionālās zināšanas un prasmes, pārsniedz prasības, valsts valodas zināšanas augstākajā līmenī, vairāku svešvalodu zināšanas profesionālajai darbībai nepieciešamajā apjomā, teicamas prasmes lietot izglītības informācijas sistēmas datu bāzes, nemitīga profesionālo zināšanu līmeņa un prasmju pilnveide, izteikta motivācija profesionālo zināšanu un prasmju pilnveidei, pašiniciatīva apgūt jaunas prasmes un iemaņas, pastāvīgi izrāda izcilu sniegumu profesionālajā jomā, izcilas komunikācijas prasmes.</p>	<p>Ļoti labas profesionālās zināšanas un prasmes, darba izpilde pārsniedz prasības atsevišķos novērtēšanas perioda posmos vai atsevišķos darba izpildes kritērija aspektos, zināšanas izglītības iestāžu finansēšanas jautājumos, izglītības iestāžu darbības un normatīvo aktu pārzināšana izglītības jomā. Labas zināšanās pedagogijā, psiholoģijā, izglītības darba vadībā, plāno un atbild par profesionālo kompetenču pilnveidi.</p>	<p>Stabilas zināšanas un prasmes, atbilst prasībām, darba izpilde pilnībā atbilst prasībām visā novērtēšanas periodā, labas komunikācijas prasmes, profesionālo zināšanu, prasmju un iemaņu pietiekamība un atbilstība amatam izvirzītajām prasībām, zināšanas un pieredze iekšējo un ārējo normatīvo aktu pārzināšanā un ieviešanā, darba kvalitāte un kvantitāte, pienākumu izpildes patstāvība.</p>	<p>Nepilnīgas profesionālās zināšanas un prasmes, amata aprakstā norādītās prasības darba izpildei neatbilst daļai prasību visā novērtēšanas periodā, prasmes, kas nepieciešamas amata pienākumu veikšanai vēl nav pietiekoši apgūtas un attīstītas.</p>	<p>Neatbilst prasībām, darba izpilde neatbilst lielākajai daļai prasību visā novērtēšanas periodā, iztrūkst profesionālo zināšanu un prasmju kopuma</p>
<p><b>Vispārējās zināšanas un prasmes</b></p>	<p>Izcilas zināšanas un prasmes, pārzina un prot lietot vairāk informācijas sistēmas, kā tas nepieciešams ikdienas darba pienākumu veikšanai. Sniedz priekšlikumus un dažādus risinājumus ikdienas darba efektivitātes paaugstināšanai, ikdienas darba procesos ieviešot mūsdienu tehnoloģijas. Sniedz padomus, atbalstu un ieteikumus jauno risinājumu lietošanā ikdienas darbā. Valsts valodas zināšanas augstākajā līmenī, vairāku svešvalodu zināšanas profesionālajai darbībai nepieciešamajā apjomā</p>	<p>Daļēji pārsniedz prasības, darba izpilde pārsniedz prasības atsevišķos novērtēšanas perioda posmos vai atsevišķos darba izpildes kritērija aspektos, prasmīgi lieto informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, vismaz vienas svešvalodas zināšanas profesionālajai darbībai nepieciešamajā apjomā. Regulāri strādā pie vispārējo zināšanu pilnveidošanas</p>	<p>Stabila darba izpilde, darba izpilde pilnībā atbilst prasībām visā novērtēšanas periodā, valsts valodas zināšanas augstākajā līmenī, svešvalodas zināšanas, iemaņas darbā ar datoru, rīkoties ar biroja tehniku un informāciju un komunikāciju tehnoloģijām, prasme publiski uzstāties, prezentāciju veidošanas prasmes</p>	<p>Prasmes daļēji atbilst prasībām, darba izpilde neatbilst daļai prasību visā novērtēšanas periodā. Vērojams atsevišķu prasmju un zināšanu trūkums ikdienas darbu veikšanai, kas arī apgrūtina uzdoto darbu savlaicīgu un kvalitatīvu izpildi. Dokumentu sagatavošanā nelabprāt izmanto datoru. Vājas valsts valodas un svešvalodas zināšanas.</p>	<p>Prasmes neatbilst izvirzītajām prasībām, darba izpilde neatbilst lielākajai daļai prasību visā novērtēšanas periodā, nespēj komunicēt valsts valodā, nepārvalda nevienu svešvalodu.</p>

<p><b>Attiecību veidošana un uzturēšana</b></p>	<p>Veicina jaunu personīgo un izglītības iestādes komunikācijas un sadarbības tīklu veidošanos, kas palīdz un nākotnē varētu palīdzēt izglītības iestādes mērķu sasniegšanā. Identificē jomas, kurās veidot stratēģiskas attiecības. Sadarbojas ar izglītības iestādes dibinātāju, lai identificētu ilgtermiņa interešu jomas.</p>	<p>Stratēģiski paplašina komunikāciju un sadarbību gan izglītības iestādē, gan ārpus tās. Veido sadarbību ar ārējiem partneriem, kuri var veicināt iestādes stratēģijas īstenošanu. Veido gan formālas, gan neformālas darba grupas, lai kopīgi risinātu jautājumus, dalās ar informāciju un risina viedokļu atšķirības, kad tas nepieciešams. Izmanto informācijas apmaiņu, lai veicinātu izglītības iestādes mērķu sasniegšanu.</p>	<p>Veido un attīsta gan personīgo, gan izglītības iestādes personāla komunikāciju un sadarbību izglītības iestādē, kā arī ar dibinātāju, izglītojamo ģimenēm, citām ieinteresētajām pusēm un ārējiem partneriem. Efektīvi izmanto kontaktus, lai sasniegtu rezultātus. Meklē iespējas veidot komunikāciju, sadarbību un informācijas apmaiņu, aktīvi piedaloties konferencēs, sanāksmēs, darba grupās, komisijās, semināros, projektos, kā arī rosina uz to izglītības iestādes personālu.</p>	<p>Noskaidro savam un izglītības iestādes darbam nepieciešamo informāciju, veido sadarbību ar informācijas avotiem. Attīsta un uztur tikai svarīgākos kontaktus kā informācijas avotus. Piedalās attiecību veidošanā un sabiedriskos pasākumos izglītības iestādē un ārpus tās, bet komunikācijā un sadarbībā neizrāda aktivitāti un iniciatīvu.</p>	<p>Neērīkojas mērķtiecīgi kontaktu un attiecību veidošanā, personīgi neiesaistās attiecību veidošanā un uzturēšanā ar dibinātāju, izglītojamo ģimenēm, citām ieinteresētajām pusēm un ārējiem partneriem, kā arī nenodrošina attiecību veidošanos un uzturēšanu izglītības iestādē darba mērķu sasniegšanai. Paļaujas, ka informācijas ieguvu un apmaiņu veiks izglītības iestādes personāls. Nespēj vai necenšas veidot un uzturēt pozitīvas attiecības un kontaktus ar cilvēkiem ne izglītības iestādē, ne ārpus tās, kas palīdz vai nākotnē varētu palīdzēt ar darbu saistīto mērķu sasniegšanai.</p>
---	--	---	--	--	--

<p><b>Darbinieku motivēšana un attīstīšana</b></p>	<p>Veido un īsteno ilgtermiņa attīstības plānus personālrresursu attīstībai izglītības iestādē. Veido pastāvīgas attīstības un mācīšanās sistēmas. Uztver un analizē darbinieku noskaņojumu un motivācijas līmeni, rīkojas, lai to paaugstinātu vai uzturētu augstā līmenī. Preventīvi, regulāri un savlaicīgi iedarbojas uz profesionālās izdegšanas rašanās riskiem, radot iespēju un apstākļus novērst tos. Apzinās un īsteno savas iespējas iedvesmot un virzīt darbiniekus. Apzinās izglītības iestādes vides nozīmi personāla motivēšanā, veido un uztur ilgtermiņa stratēģiju personāla pozitīvu savstarpējo attiecību veidošanā, ievērojot demokrātiju un lojalitāti Latvijas Republikai un Satversmei.</p>	<p>Vieš personālā entuziasmu un pozitīvu attieksmi pret darbu. Mudina personālu izmantot iespējas attīstībai, veicina talantīgu 2 darbinieku izaugsmi. Saprot personāla attīstības vajadzības, cenšas nodrošināt resursus mācībām un attīstībai atbilstoši izglītības iestādes iespējām. Mērķtiecīgi izmanto atgriezenisko saiti, lai veicinātu personāla attīstību. Plāno pozitīvas savstarpējo attiecību vides nodrošināšanu izglītības iestādē, ievērojot demokrātiju un lojalitāti Latvijas Republikai un Satversmei.</p>	<p>Deleģē darba uzdevumus tā, lai tie ietvertu ne tikai palīgdarbus, bet arī interesantus un nozīmīgus darbus. Motivē personālu sasniegt mērķus. Sniedz darbiniekiem konstruktīvu, uz attīstību orientētu atgriezenisko saiti. Izrāda pozitīvu, cieņpilnu attieksmi darbiniekiem par viņu kvalitatīvi paveikto darbu. Nodrošina personālam motivējošu vidi izglītības iestādē, t.sk. demokrātijas pamatprincipu ievērošanu un lojalitāti pret Latvijas Republiku un Satversmes pamatvērtībām.</p>	<p>Uzklausa personāla vēlmes un palīdz tās īstenot, ja tas nav saistīts ar nozīmīgiem izdevumiem vai būtiskās izmaiņām ierastajā darba procesā. Izvairās sniegt atgriezenisko saiti personālam, necenšas noskaidrot personāla motivācijas līmeni un intereses. Pārrunā darba izpildi tikai problēmu gadījumā. Izvairās no uzdevumu deleģēšanas vai deleģē tikai vienkāršākos uzdevumus un mazāk svarīgos darbus. Nesekmē optimālas personāla savstarpējās attiecības darba vides uzturēšanai, demokrātijai, vispārcilvēciskajām vērtībām un lojalitātei pret Latvijas Republiku un Satversmi.</p>	<p>Nezūtic personālam pienākumus un pilnvaras, apslāpē iniciatīvu. Neveicina vai bremzē personāla izaugsmi. Nerunā ar personālu par viņu sasniegumiem un attīstības iespējām. Mēdz publiski kritizēt personālu citu klātbūtnē. Nesaprot personāla attīstības vajadzības. Ar savu attieksmi atņem personālam drosmi un entuziasmu. Nesniedz un neuzskata par vajadzīgu personālam sniegt atgriezenisko saiti. Atbilstoši nerīkojas, ja darbinieki pārkāpj demokrātijas un vispārcilvēcisko vērtību ievērošanu, nav lojāli pret Latvijas Republiku un Satversmi.</p>
--	---	---	---	---	--

<p><b>Komandas vadīšana</b></p>	<p>Aktīvi un pēc paša iniciatīvas uzņemas līdera lomu, veido un stiprina komandas identitāti, uztur spēkā iestādes vērtības un efektīvi organizē personāla un vadības komandas darbu, lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu. Izcili pārstāv komandas un iestādes reputāciju. Vienmēr laikus atrisina personāla un vadības komandas iekšējos konfliktus, saglabājot komandas garu un cieņpilnas attiecības iestādē. Ar savu rīcību iedvesmo citus kopīgam darbam. Uzņemas pilnu atbildību par personāla un vadības komandas darba rezultātiem.</p>	<p>Daļēji uzņemas līdera lomu. Pārstāv personāla un vadības komandas intereses un reputāciju ārpus izglītības iestādes. Veido personāla un vadības komandas kopējo vīziju, veicina personāla un vadības komandas dalībnieku savstarpējo sadarbību, atbalstu un attīstību. Darbojas sistemātiski un konsekventi, lai novērstu destruktīvu opozīciju vai nopietnus šķēršļus. 2 Labi Daļēji uzņemas līdera lomu. Informē un iesaista personālu un vadības komandu kopējo lēmumu pieņemšanā, izskaidro sarežģītas idejas un plānus. Veicina patstāvību un iniciatīvu no personāla un vadības komandas dalībnieku puses. Izmanto dažādas metodes, lai paaugstinātu personāla un vadības komandas produktivitāti un veidotu pozitīvu gaisotni (piemēram, kopīga pieredze, komandas simboli). Atrisina personāla iekšējos konfliktus un iekšējos konfliktus vadības komandā. Ar savu uzvedību rāda labu piemēru.</p>	<p>Daļēji uzņemas līdera lomu. Informē un iesaista personālu un vadības komandu kopējo lēmumu pieņemšanā, izskaidro sarežģītas idejas un plānus. Veicina patstāvību un iniciatīvu no personāla un vadības komandas dalībnieku puses. Izmanto dažādas metodes, lai paaugstinātu personāla un vadības komandas produktivitāti un veidotu pozitīvu gaisotni (piemēram, kopīga pieredze, komandas simboli). Atrisina personāla iekšējos konfliktus un iekšējos konfliktus vadības komandā. Ar savu uzvedību rāda labu piemēru</p>	<p>Formāli uzņemas līdera lomu. Pārsvarā virza un informē personāla un vadības komandas dalībniekus, kā arī pārliecinās, vai personālam un vadības komandai ir uzdevumu veikšanai nepieciešamie resursi, kontrolē personāla un vadības komandas darba efektivitāti. Neiesaista personāla un vadības komandas dalībniekus ideju ģenerēšanā vai lēmumu pieņemšanā, necenšas izvērtēt darbinieku atbilstību konkrēto uzdevumu veikšanai. Dažreiz izmanto formālo autoritāti, ja nevar vadīt citā veidā.</p>	<p>Neuzņemas personāla un vadības komandas vadību, nevēlas uzņemties atbildību par citiem personāla un vadības komandas dalībniekiem. Necenšas organizēt darbu kā komandas darbu. Neuztic atbildību padotajiem, apslāpē citu iniciatīvas. Kad nepieciešams pieņemt lēmumu, paļaujas uz sava amata autoritāti un uzspiež savu viedokli.</p>
---------------------------------	---	---	---	--	--

<b>Organizācijas vērtību apzināšanās</b>	<p>Demonstrē plašu izpratni par sociālo un ekonomisko kontekstu, kādā izglītības iestāde darbojas. Apzinās politiskās vides iespējamās pārmaiņas un to, kā tās var ietekmēt izglītības iestādi. Sekmīgi darbojas dažādās sociālajās, politiskajās un kultūras vidēs. Balstās uz izglītības iestādes kultūru kā pamatu ietekmei un līderībai.</p>	<p>Atbalsta kultūras un darbības modeļu pārmaiņas, ja tās ir izglītības iestādes interesēs. Izprot izglītības iestādes ilgtermiņa mērķus. Informāciju iegūst no dažādiem avotiem, lai sasniegtu darba mērķus</p>	<p>Veido risinājumus, kuri ir pieņemami dažādām iesaistītajām pusēm, balstoties uz izpratni par iekšējo vidi un kultūru savā un citās iestādēs. Izprot ārējo ieinteresēto pušu attieksmi un intereses. Izmanto šo informāciju, lai diskutētu par mērķiem un 2 iniciatīvām. Identificē ietekmīgākos lēmumu pieņēmējus un ietekmes avotus</p>	<p>Izprot un darbojas saskaņā ar izglītības iestādes misiju un mērķiem. Neiegūst vispusīgu informāciju, lai sasniegtu darba mērķus. Daļēji izprot ārējo ieinteresēto pušu attieksmi un intereses.</p>	<p>Uzrauga darbu, lai nodrošinātu, ka tas atbilst formālajām prasībām. Neizprot izglītības iestādes ilgtermiņa mērķus, vērtības un kultūru. Apzinās un izmanto savās interesēs darba veikšanas regulējumu, procedūras vai metodes.</p>
<b>Orientācija uz attīstību</b>	<p>Definē personiskos attīstības mērķus, balstoties uz izglītības iestādes attīstības mērķiem. Izmanto pārmaiņas kā iespēju attīstīt vai iegūt jaunas prasmes un zināšanas. Seko līdzi procesiem ārējā vidē, lai laikus plānotu un īstenotu jaunu kompetenču, prasmju un zināšanu ieguvu. Iegūst papildu zināšanas ne tikai savas darbības jomā. Veicina personāla vispusīgu attīstību izglītības iestādes mērķu sasniegšanai. Veic profesionālās pilnveides vispusīgu un jēgpilnu izvērtēšanu. Veicina jauniegūto prasmju un zināšanu iekļaušanu ikdienas darbā. Personālam tiek nodrošināti regulāri psihoemocionālās higiēnas pasākumi.</p>	<p>Izvirza izaicinošus mērķus un standartus savai darba izpildei, lai sekmētu profesionālo izaugsmi. Aktīvi un pastāvīgi pilnveido savas profesionālās prasmes un personiskās īpašības. Uzņemas darbus, kas veicina izaugsmi. Atbalsta personāla mērķtiecīgu un jēgpilnu dalību profesionālās kompetences pilnveides pasākumos.</p>	<p>Izmēģina jaunus mācīšanās paņēmienus, lai veicinātu savu un citu attīstību. Pilnvērtīgi izmanto mācīšanās iespējas darba 2 situācijās. Pilnveido darba veikšanas paņēmienus un papildina zināšanas savas darbības jomā. Pastāvīgi analizē savu darbību un lūdz citiem atgriezenisko saiti, lai noskaidrotu trūkumus un iespējas pilnveidot darba izpildi. Nodrošina personāla kvalifikācijas un profesionālās kompetences pilnveides atbilstību normatīvo aktu prasībām.</p>	<p>Formāli analizē savu darbību, bet neveic izmaiņas savā profesionālajā darbībā.. Izmanto mācīšanās iespējas, taču neizrāda personīgo iniciatīvu orientācijā uz attīstību un necenšas profesionāli pilnveidoties pašmācības ceļā. Izprot atbilstības normatīvajiem aktiem nozīmi.</p>	<p>Neapzinās savas vājās puses, neatzīst, kad uz tām norāda. Neizmanto attīstības iespējas un nemeklē tās.</p>

<b>Orientācija uz rezultātu sasniegšanu</b>	Izvirza izaicinošus mērķus sev un citiem. Izmēģina jaunas pieejas un metodiski strādā, lai sasniegtu mērķus. Izrāda gatavību uzņemties papildu slodzi ilgākā laika termiņā. Nosakot mērķus, izvērtē nepieciešamos ieguldījumus/ieguvumus, uzņemas saprātīgu risku, lai sasniegtu labākus rezultātus.	Nosaka personiskus mērķus, seko saviem standartiem, kas var būt augstāki par formāli noteiktajiem. Analizē sava darba rezultātus, uzlabo darba metodes, lai paaugstinātu efektivitāti. Ar savu darbu sekmē izglītības iestādes darba kvalitāti. Veicina izglītības iestādes orientāciju uz augstāku mērķu sasniegšanu.	Uzticētos uzdevumus veic rūpīgi un pamatīgi. Seko citu izvirzītajiem mērķiem un iegulda pūles, lai sasniegtu rezultātus. Rezultatīvi veic uzdevumus bez citu kontroles.	Uzdevumus izpilda, ja ir stingri noteikti termiņi un skaidri definētas prasības. Nepieciešama kontrole no dibinātāja puses.	Nepievērš uzmanību izglītības iestādes mērķiem un darbības rezultātu rādītājiem, nesaista savu rīcību ar izglītības iestādes mērķu sasniegšanu.
<b>Pārmaiņu vadīšana</b>	Veido vidi, kura veicina un iedrošina pārmaiņas un inovācijas. Izceļ un skaidro izglītības iestādē veiksmīgu pārmaiņu vai inovāciju pieredzi. Personiski sniedz skaidru vīziju par pārmaiņu ietekmi. Veiksmīgi motivē personālu pārmaiņām.	Veido sasaisti starp izglītības iestādes mērķiem un pārmaiņu procesa mērķiem. Atklāti runā par pārmaiņu procesa plusiem un mīnusiem un kopīgi ar darbiniekiem izstrādā rīcības plānu pārmaiņu vadīšanai.	Izceļ pārmaiņu procesa ieguvumus un priekšrocības. Skaidro pārmaiņu radītās iespējas un to, kā tās ietekmēs izglītības iestādes darbību. Identificē efektīvās darbības, kuras nepieciešams saglabāt. Apzinās iemeslus, kas rada pretestību pārmaiņām, un veic pasākumus, lai to mazinātu.	Apzinās un pieņem pārmaiņu nepieciešamību. Skaidro pārmaiņu procesu, sekas un pamatojumu tiem, kurus tās ietekmēs, taču neizrāda personīgo iesaistīšanos un neprot pārliecināt par pārmaiņu procesa ieguvumiem. Ierosina diskusiju par pārmaiņu procesu, bet piedalās tajā ar novērotāja attieksmi.	Noliedz pārmaiņu nepieciešamību vai to, ka gaidāmas pārmaiņas. Izvairās no komunikācijas par pārmaiņām. Nejautā un neuzklausa darbinieku viedokļus un ieteikumus pārmaiņu īstenošanā. Izvēlas direktīvu pieeju pārmaiņu īstenošanā.

<p><b>Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību</b></p>	<p>Spēj pieņemt arī nepopulārus lēmumus, tajā skaitā arī paaugstināta stresa situācijās. Izvērtējot riskus, spēj pieņemt kvalitatīvus un taisnīgus lēmumus arī situācijās, kad nav pilnīgas informācijas</p>	<p>Pieņem skaidrus, konkrētus lēmumus, apsverot iespējamus riskus. Spēj ātri pieņemt pamatotus lēmumus kritiskās situācijās.</p>	<p>Izmanto dažādas pieejas lēmumu pieņemšanai: konsultējas ar citiem, iesaista ekspertus. Spēj patstāvīgi veidot viedokli, balstoties uz apkopotajiem ekspertu viedokļiem. Ir pārliecināts par pieņemtajiem lēmumiem, gatavs tos aizstāvēt</p>	<p>Situācijās, kad apstākļi to prasa, uzņemas atbildību un pieņem lēmumus, bet cenšas sākotnēji iegūt citu atbalstu un izvairīties no nepopulāriem lēmumiem. Nejutās pārliecināts, gatavs viegli mainīt pieņemtos lēmumus. Izmanto vienkāršotu pieeju lēmumu pieņemšanai un izvairās no atbildīgu lēmumu pieņemšanas</p>	<p>Nav spējīgs patstāvīgi pieņemt lēmumus. Izvairās no atbildības. Paļaujas uz citu viedokli.</p>
<p><b>Stratēģiskais redzējums</b></p>	<p>Vada iestādes attīstības vīzijas izstrādi. Definē un apzināti pauž vīziju un stratēģiju Izglītības attīstības pamatnostādņu dotajam periodam mērķu kontekstā. Raksturo vīziju un izglītības iestādes vērtības saprotamā un viegli uztveramā veidā, lai panāktu personāla līdzdalību un iesaistīto personu uzticēšanos. Identificē, konceptualizē un sintezē jaunus virzienus vai saistības starp izglītības iestādes vērtībām un pārveido tās izglītības iestādes darbības prioritātēs.</p>	<p>Paredz šķēršļus un iespējas izglītības iestādei un atbilstoši pielāgo savu rīcību. Definē problēmas, izstrādā iespējas un izvēlas risinājumus atbilstoši izglītības iestādes stratēģijai un vīzijai. Enerģiski un pārliecināti popularizē stratēģiskos mērķus kolēģiem un padotajiem.</p>	<p>Sadarbojas ar darbiniekiem, lai noteiktu darbības mērķus, plānus un nodrošinātu to atbilstību stratēģiskajam virzienam. Skaidri definē un veicina darbinieku ieguldījumu izglītības iestādes mērķu veicināšanā un sasniegšanā. Seko līdzī komandas darbībai, lai nodrošinātu atbilstību stratēģiskajai virzībai un izglītības iestādes vērtībām. Regulāri popularizē izglītības iestādi, tās stratēģisko vīziju un vērtības izglītojamajiem, personālam un citām iesaistītajām pusēm. Novērtē atšķirību starp esošo stāvokli un vēlamu attīstības virzienu nākotnē un nosaka efektīvākos veidus, kā atšķirību mazināt</p>	<p>Komunicē un skaidro stratēģisko vīziju darbiniekiem savas atbildības jomā, bet mazāk aktīvs jaunu stratēģiskās attīstības virzienu noteikšanā. Pārsvarā identificē iespējamus virzienus nākotnē atbilstoši esošajai stratēģijai. Pastāvīgi analizē savu virzību un atbilstību iestādes mērķiem un sasniedzamajiem rezultātiem. Pielāgo personīgos darba mērķus darba jomas attīstības mērķiem.</p>	<p>Trūkst stratēģiskā redzējuma vai arī nevēlas apzināt jaunus stratēģiskos virzienus.</p>

<p><b>Izglītības iestādes materiāltehnisko resursu pārvaldīšana</b></p>	<p>Mērķtiecīgi plāno un nodrošina ilgtspējīgus, racionālus, jēgpilnus ar stratēģiskiem mērķiem un attīstības plānu saistītus materiāltehniskos resursus un to atjaunošanu, nomaiņu un papildināšanu. Nosaka mērķus sev un citiem, kas prasa papildu kompetences materiāltehnisko resursu izmantošanā augstu rezultātu sasniegšanai.</p>	<p>Nosaka personiskus mērķus, kas ir augstāki par formāli noteiktajiem, un seko tiem izglītības iestādes nodrošināšanā ar materiāltehniskiem resursiem un to atjaunošanā, nomaiņā un papildināšanā. Aktīvi iesaista citus materiāltehnisko resursu izmantošanā rezultātu paaugstināšanai.</p>	<p>Plānveidīgi veic izglītības iestādes materiāltehnisko resursu darbības un izmantošanas ilgtspējas nodrošināšanu, plāno materiāltehnisko resursu atjaunošanu, nomaiņu un papildināšanu. Izvirza citiem uzdevumus materiāltehniskos resursus ilgtspējas nodrošināšanā. Seko, lai mērķu sasniegšanai un rezultātu paaugstināšanai tiktu vispusīgi izmantoti izglītības iestādē pieejamie materiāltehniskie resursi.</p>	<p>Formāli veic izglītības iestādes materiāltehnisko resursu atjaunošanu, nomaiņu un papildināšanu. Nepieciešama kontrole no dibinātāja puses. Atbalsts citu iniciatīvas materiāltehnisko resursu izmantošanā rezultātu paaugstināšanā, bet pārējo personālu aktivitātēs neiesaista</p>	<p>Attieksme pret izglītības iestādes materiāltehnisko resursu darbības un izmantošanas nodrošināšanu ir formāla. Neiesaista citus materiāltehnisko resursu izmantošanā rezultātu paaugstināšanai.</p>
---	---	---	---	---	--