

# **Profesionālās kompetences pilnveides programma**

# **vadības jautājumos**

# **bērnu tiesību aizsardzības jomā**

2024

**SATURA RĀDĪTĀJS**

[SAĪSINĀJUMI 3](#_Toc151630483)

[LIETOTO JĒDZIENU SKAIDROJUMS 4](#_Toc151630484)

[IEVADS 5](#_Toc151630485)

[Profesionālās kompetences pilnveides programma vadības jautājumos 7](#_Toc151630486)

[Profesionālās kompetences pilnveides programma vadības jautājumos metodika 21](#_Toc151630487)

[Pielikumi 30](#_Toc151630488)

# SAĪSINĀJUMI

|  |  |
| --- | --- |
| a/h | Akadēmiskās stundas |
| MG | Mērķa grupas |
| BAC | Bērnu aizsardzības centrs |
| BTA | Bērnu tiesību aizsardzība |
| BTAS  BTAL | Bērnu tiesību aizsardzības sistēma  Bērnu tiesību aizsardzības likums |

# LIETOTO JĒDZIENU SKAIDROJUMS

|  |  |
| --- | --- |
| Bērnu tiesību aizsardzības sistēma (joma) | sastāv no politikas bērnu tiesību aizsardzībā, bērnu tiesību tiesiskā regulējuma, iestādēm, speciālistiem un tiesību piemērošanas prakses. |
| Bērnu tiesību aizsardzības sistēmas institūcijas | šajā programmā un metodikā ir - bāriņtiesas, BAC, ārpusģimenes aprūpes atbalsta centri, valsts un pašvaldību bērnu ilgstošās sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas institūcijas. |
| Institūcijas ekosistēma | iekļauj iekšējo un ārējo vidi, kurā darbojas institūcija. |
| Ieinteresētās puses | puses, kuras ir iesaistītas noteiktā procesā (*angļu val. – stakeholders*). |
| SWOT analīze | stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīze. Tā kalpo, lai izvērtētu kādas organizācijas, institūcijas, iestādes stratēģiju vai analizētu kādu ideju *(angļu val. – SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). |
| SMART metode | metode, kas ietver piecus kritērijus konkrētu mērķu formulēšanai: S - specifisks (konkrēts) un saprotams; M - mērāms kvantitatīvi un/vai kvalitatīvi; A - atbilstošs jūsu spējām, sasniedzams, vienlaikus – ambiciozs; R - uz rezultātu orientēti; T - ar atbilstošu laika termiņu *(angļu val. –* *SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-related*). |
| PDCA modelis | (*angļu val. – Plan-Do-Check-Act*), kas ietver četrus soļus - 1) Plāno (*angļu val. - Plan*), 2) Dari (*angļu val. - Do*), 3) Pārbaudi (*angļu val. - Check*) un 4) Rīkojies (*angļu val. - Act*). |
| Klienti | ir fiziskas un juridiskas personas, kas vēršas institūcijā informācijas vai pakalpojumu saņemšanai. |

# IEVADS

Dokumentu veido:

1. lietotie saīsinājumi un jēdzieni;

1. ievads;
2. profesionālās kompetences pilnveides programma vadības jautājumos un tās mācību metodika šādām mērķa grupām atbilstoši Bērnu tiesību aizsardzības likuma 5.1 panta pirmās daļas:
   * 1. punktā noteiktajiem ārpusģimenes aprūpes iestāžu (valsts un pašvaldību bērnu ilgstošas sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas iestāžu) vadītājiem;
   * 2. punktā noteiktajiem bāriņtiesas priekšsēdētājiem, bāriņtiesas priekšsēdētāju vietniekiem, bāriņtiesas struktūrvienību vadītājiem;
   * 15. punktā noteiktajam Bērnu atbalsta centra vadītājam, tā vietniekiem un struktūrvienību vadītājiem;
   * 20. punktā noteiktajiem ārpusģimenes aprūpes atbalsta centru vadītājiem, to vietniekiem un struktūrvienību vadītājiem.

Mācību programma veidota, fokusējoties uz konkrēto MG, kas ikdienā darbojas bērnu tiesību aizsardzības jomā, ietverot MG mērķi – veikt tiesību aktos noteiktos pienākumus bērnu labākajās interesēs.

Programma veidota, balstoties uz iepirkuma tehniskajā specifikācijā noteiktajām prasībām un MG aptauju par bērnu tiesību aizsardzības institūciju vadītāju profesionālajām vajadzībām.

Aptaujā piedalījās 56 respondenti: 63% atbildes tika saņemtas no bāriņtiesām, 16% no BAC, 13% no ārpusģimenes aprūpes atbalsta centriem, 9% no valsts un pašvaldību bērnu ilgstošas sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas institūcijām.

Aptaujas rezultātā konstatēts, ka MG ir ar dažādu pieredzi vadītāja amatā. Lielākā daļa, jeb 57% respondentu, vadošā amatā strādā vairāk par 10 gadiem, bet 34% respondentu ir līdz 5 gadu pieredze vadošā amatā. Lielākā daļa MG, jeb 61%, nav apmeklējuši mācības vadības jautājumos pēdējo 5 gadu laikā.

Respondenti aptaujā norādīja, ka lielākie izaicinājumi MG vadītāju ikdienas darbā ir:

* + 1. komandas vadība, t.sk. komunikācija visā organizācijā - to atzīmēja 33 respondenti;
    2. sadarbība ar citām iesaistītajām pusēm - atzīmēja 25 respondenti;
    3. risku vadība – atzīmēja 21 respondenti;
    4. darbinieku vadība, t.sk. darba uzdevumu deleģēšana – atzīmēja 20 respondenti;
    5. dažādo līderības stilu izmantošana – atzīmēja 19 respondenti;
    6. prioritāšu noteikšana ikdienas mainīgajā vidē – atzīmēja 18 respondenti.

Tāpat aptaujā MG norādīja citas tēmas, kuras būtu vēlams iekļaut mācību programmās, proti: izpratne par cilvēku rīcības cēloņiem, emocijām un vajadzībām, runas mākslu (piemēram, auditorijas priekšā vai tiesas sēdē), konfliktsituāciju risināšanā, stresa pārvaldībā.

# Profesionālās kompetences pilnveides programma vadības jautājumos bērnu tiesību aizsardzības jomā

bāriņtiesu priekšsēdētājiem, priekšsēdētāju vietniekiem un struktūrvienību vadītājiem;

BAC vadītājam, vietniekiem un struktūrvienību vadītājiem;

ārpusģimenes aprūpes atbalsta centru vadītājiem, to vietniekiem un struktūrvienību vadītājiem;

valsts un pašvaldību bērnu ilgstošas sociālās aprūpes un sociālās rehabilitācijas iestāžu vadītājiem.

**Ievads programmā**

Programma sastāv no trīs 8 a/h moduļiem, kopumā trīs secīgas mācību dienas, katru dienu viens modulis.

Šīs programmas MG vada BTAS institūcijas vai to struktūrvienības. Lai ikdienā veiksmīgi vadītu institūciju, ikvienam vadītājam regulāri jāpapildina zināšanas, jāveido izpratne, kā arī jāattīsta prasmes un iemaņas vadības jomā. BTAS institūciju vadītāji ir tie, no kuru spējām un prasmēm ir atkarīga BTAS efektivitāte.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Programmas modelis** | | |
| **1. modulis** (8 a/h)  **Laba pārvaldība BTAS institūcijā** | **2.modulis** (8 a/h)  **BTAS institūciju darbības stratēģiskā plānošana un attīstība** | **3.modulis** (8 a/h)  **Līderība un vadītāja loma BTA sistēmā** |
| **[1] Laba pārvaldība kā BTAS institūcijas vadības prasme**  **(4 a/h)**  [1.1] Labas pārvaldības principi.  [1.2] Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi.  [1.3] Vadītāja loma BTAS institūciju labā pārvaldībā.  **[2] BTAS institūciju ekosistēma, ieinteresēto pušu kartes veidošana un analīze (4 a/h)**  [2.1] Ieinteresētās puses, to identificēšana.  [2.2] Ieinteresēto pušu karte jeb analīze.  [2.3] Sadarbība ar ieinteresētajām pusēm. | **[1] BTAS institūcijas darbības stratēģiskā plānošana (4 a/h)**  [1.1] Stratēģiskā domāšana, tās attīstības un veicināšanas veidi.  [1.2] Institūciju stratēģiskās plānošanas vadība.  [1.3] Institūciju stratēģiskie mērķi, progresa un virzošie rādītāji, mērķu kaskadēšana.  **[2] Pārmaiņu vadība BTAS institūcijās (4 a/h)**  [2.1] Pārmaiņu vadības modeļi.  [2.2] Pārmaiņu plānošana un komunikācija, darbinieku pārliecināšana un komandu dinamika.  [2.3] Līderības nozīme pārmaiņu vadības procesā. | **[1] BTAS līdera prasmju nepieciešamība vadītājam, dažādi līderības stili (3 a/h)**  [1.1] Līderība un vadība – kopīgais un atšķirīgais, galvenās līderības un vadības kompetences.  [1.2] Līderības un vadības modeļi.  [1.3] Līderības stili.  **[2] BTAS vadītāju komunikācijas un motivācijas nozīme komandu vadībā (5 a/h)**  [2.1] Vadības komunikācija un prasmes.  [2.2] Dažādības vadība.  [2.3] Atgriezeniskās saites sniegšana.  [2.4] Supervīzija.  [2.5] Komandas motivācija. |

Nepieciešamie resursi mācību programmas realizācijai ir norādīti tās metodikā. Informācijas ieguves avoti tēmas apguvei (tai skaitā attīstāmās prakses piemēri, pētījumi, ārvalstu prakse un citi) ir norādīti mācību programmas noslēguma sadaļā “Literatūras saraksts”.

**Programmas mērķis** – sniegt MG zināšanas un pilnveidot prasmes vadības jautājumos efektīvai BTAS institūcijas vadīšanai.

**Programmas uzdevumi**:

[1] sniegt zināšanas un izpratni par institūciju labu pārvaldību;

[2] attīstīt prasmes izvērtēt institūciju ekosistēmu, lai uzlabotu sadarbību ar ieinteresētajām pusēm;

[3] sniegt zināšanas par stratēģisko domāšanu, pilnveidot prasmes par stratēģisko plānošanu, mērķu noteikšanu;

[4] attīstīt prasmes un iemaņas pārmaiņu vadībā;

[5] sniegt zināšanas un izpratni par līderības nozīmi, lomu institūciju attīstībā un kvalitatīvā funkcionēšanā;

[6] sniegt zināšanas un izpratni par komunikācijas un motivācijas nozīmi, kā arī atgriezeniskās saites sniegšanas un supervīzijas nozīmi komandu vadībā.

**Rezultātā mērķa grupa**:

[1] papildinājusi zināšanas un izpratni par institūciju labu pārvaldību, lai spētu ikdienā veiksmīgāk vadīt BTAS institūciju vai tās struktūrvienību;

[2] pilnveidojusi prasmes izvērtēt ekosistēmu - iekšējo un ārējo vidi, lai veiksmīgāk risinātu sadarbības jautājumus ar ieinteresētajām pusēm un pilnveidotu lēmumu pieņemšanas procesu;

[3] apguvusi zināšanas par stratēģiskās domāšanas praksi. Pilnveidojusi prasmes veikt stratēģisko plānošanu un noteikt dažāda līmeņa mērķus, lai uzlabotu darba organizāciju attiecībā uz stratēģiskajiem uzdevumiem un ikdienas darbiem;

[4] ieguvusi prasmes un iemaņas pārmaiņu vadībā;

[5] papildinājusi zināšanas un izpratni par līderības nozīmi un lomu institūcijas attīstībā. Apguvusi nepieciešamās prasmes, lai izvērtētu savu līdera stilu, pilnveidojusi izpratni par nepieciešamību pielietot dažādos līderības stilus dažādās situācijās;

[6] papildinājusi zināšanas un izpratni par komunikācijas un motivācijas nozīmi komandas vadīšanā un snieguma pilnveidošanā. Pilnveidojusi prasmes motivācijas (gan savas, gan darbinieku) identificēšanai.

**1.modulis - Laba pārvaldība BTAS institūcijā**

**Moduļa mērķis** – sniegt MG zināšanas un pilnveidot prasmes par BTAS institūcijas labu pārvaldību savā ekosistēmā.

**Moduļa uzdevumi**:

[1] sniegt zināšanas par institūciju labu pārvaldību, īpaši uzsverot BTAS institūciju būtisko lomu un centrālo misiju – visās darbībās prioritāri nodrošināt bērna tiesības un intereses;

[2] attīstīt prasmes izvērtēt institūciju ekosistēmu, lai uzlabotu sadarbību ar ieinteresētajām pusēm.

**Rezultātā mērķa grupa**:

[1] papildināja zināšanas un izpratni par institūciju labu pārvaldību, lai spētu ikdienā veiksmīgāk vadīt institūciju vai tās struktūrvienību, nodrošinot visās darbībās bērnu labāko interešu ievērošanu;

[2] pilnveidojusi prasmes izvērtēt ekosistēmu - iekšējo un ārējo vidi, lai veiksmīgāk risinātu sadarbības jautājumus ar ieinteresētajām pusēm.

**Moduļa daļas**

**1.daļa Laba pārvaldība kā BTAS institūcijas vadības prasme (4 a/h)**

[1.1] Labas pārvaldības principi.

[1.2] Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi.

[1.3] Vadītāja loma BTAS institūciju labā pārvaldībā.

Laba pārvaldība ir atbildīgas rīcības un lēmumu priekšnosacījums valsts pārvaldē. Laba pārvaldība ietver 1) atklātību, 2) sabiedrības līdzdalību, 3) atbildību sabiedrības priekšā par sasniegto, 4) ētisku rīcību, arī 5) taisnīgus un pārdomātus lēmumus.

Labas pārvaldības princips ir nostiprināts [Valsts pārvaldes iekārtas likumā](https://likumi.lv/ta/id/63545-valsts-parvaldes-iekartas-likums). Labas pārvaldības centrā ir cilvēks, proti, valsts pārvalde savā darbībā ievēro cilvēktiesības. Laba pārvaldība nozīmē īstenot valsts pārvaldes misiju – strādāt sabiedrības labā, veicinot iedzīvotāju uzticēšanos. Labas pārvaldības principi primāri balstās uz pārliecību, ka laba pārvaldība palīdz uzlabot ikvienas institūcijas darbību. Valsts pārvaldes principi un citi šā likuma noteikumi attiecināmi arī uz iestādēm, kuras nav padotas Ministru kabinetam, ciktāl citu likumu speciālajās tiesību normās nav noteikts citādi.

Valsts pārvalde balstās vērtībās un ētikas pamatprincipos, kas noteikti 2018.gada 21.novembra Ministru kabineta ieteikumos Nr.1 “[Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi](https://likumi.lv/ta/id/303328-valsts-parvaldes-vertibas-un-etikas-pamatprincipi)”. Šie ieteikumi ir saistoši visām Ministru kabineta padotībā esošajām iestādēm un tajās nodarbinātajām amatpersonām, ierēdņiem un darbiniekiem. Iestādes vai resori atbilstoši to darbības jomai savā ētikas kodeksā vai iekšējos normatīvajos aktos var paredzēt arī citas vērtības, plašāku ētikas prasību tvērumu un to piemērošanas kārtību, ciktāl tas nav pretrunā ar šiem ieteikumiem.

[Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipu 4.punkts](https://likumi.lv/ta/id/303328#p4) paredz, ka nodarbinātie valsts pārvaldē rīkojas saskaņā ar šādām valsts pārvaldes vērtībām: 1) profesionalitāte un efektivitāte; 2) godprātība; atbildība; 3) darbs sabiedrības labā; 4) valsts ilgtspēja un sabiedrības labklājība; 5) atklāta un sabiedrībai pieejama valsts pārvalde; 6) sadarbība valsts pārvaldē.

MG svarīgi zināt, izprast un īstenot praksē labas pārvaldības principus, vienlaikus īstenojot bērnu tiesību principus.

BTAS institūcijas īsteno tiesību aktos noteiktas funkcijas, tomēr katras institūcijas profesionālās darbības kultūru, vērtības, stratēģijas realizāciju, iekšējos procesus un efektivitāti nosaka institūcijas vadība. BTAS institūciju uzdevumi noteikti dažādos tiesību aktos, bet vienlaikus šo institūciju pamata uzdevumi ir vienoti – īstenot praksē BTAL noteiktos bērnu tiesību principus.

BTAS institūcijām, pildot savas funkcijas, prioritāri ir jānodrošina bērna tiesības un intereses un jāievēro bērna labākās intereses visās darbībās, kas tieši vai netieši skar vai var skart bērnu.

[ANO Bērnu tiesību konvencijas](https://likumi.lv/ta/lv/starptautiskie-ligumi/id/1150) 3. panta pirmajā daļā noteikts, ka visās darbībās attiecībā uz bērniem neatkarīgi no tā, vai šīs darbības veic valsts iestādes vai privātas organizācijas, kas nodarbojas ar sociālās labklājības jautājumiem, tiesas, administratīvās vai likumdevējas iestādes, primārajam apsvērumam jābūt bērna labākajām interesēm. Arī [Bērnu tiesību aizsardzības likuma](https://likumi.lv/ta/id/49096-bernu-tiesibu-aizsardzibas-likums) 6. panta otrā daļa nosaka, ka visām darbībām attiecībā uz bērnu neatkarīgi no tā, vai tās veic valsts vai pašvaldību institūcijas, sabiedriskās organizācijas vai citas fiziskās un juridiskās personas, kā arī tiesas un citas tiesībaizsardzības iestādes, prioritāri ir jānodrošina bērna tiesības un intereses.

MG ir būtiski izprast institūciju iekšējās kultūras nozīmīgumu, proti - vērtību, uzskatu, normu, attieksmju un uzvedības modeļu kopumu, kas veido darba vidi. Tā ietekmē darbinieku uzvedību, motivāciju, savstarpējo sadarbību, darba metodes un attieksmi, kā arī nosaka, kā tiek veikti procesi institūcijā un kā tiek pieņemti lēmumi.

Valsts kancelejas izdotajā [Efektīva vadītāja rokasgrāmatā](https://www.mk.gov.lv/lv/media/5408/download) norādīti galvenie vadītāja darba pamatprincipi, kuri būtu jāzina katram BTAS institūcijas vadītājam.

[Valsts pārvaldes modernizācijas plānā 2023.–2027. gadam](https://likumi.lv/ta/id/341706-par-valsts-parvaldes-modernizacijas-planu-2023-2027-gadam) noteikts mērķis - līdz 2027. gadam radīt darba kultūru, kurā nodarbinātais ir vērtība, nevis tikai resurss mērķa sasniegšanai, kurā mācīšanās un attīstība ir būtiska darba sastāvdaļa, tādējādi veicinot arī virzību uz izcilību valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanā.

MG institūciju pakalpojumiem ir jābūt tādiem, kas vērsti uz bērna labāko interešu nodrošināšanu, ar to saprotot, ka vadītājam jāspēj domāt plašāk par viena tiesību akta un vienas institūcijas kompetenci. BTAS speciālistiem jābūt motivētiem un apveltītiem ar dažādām prasmēm un iemaņām, lai institūcijas darbība būtu bērnam draudzīga. MG institūcijas ir horizontālās rīcībpolitikas īstenotājas, tādēļ ikdienā ir būtiska spēja sadarboties ar citām nozares institūcijām un proaktīvi rīkoties bērna labākajās interesēs.

**2.daļa Institūcijas ekosistēma, ieinteresēto pušu kartes veidošana un analīze (4 a/h)**

[2.1] Ieinteresētās puses, to identificēšana.

[2.2] Ieinteresēto pušu karte jeb analīze.

[2.3] Sadarbība ar ieinteresētajām pusēm.

Institūcijas ekosistēma ietver institūcijas iekšējo un ārējo vidi, veidojot savstarpēji saistītu sistēmu, kas ietekmē institūcijas darbību. Institūcijas ekosistēma mainās un pielāgojas atbilstoši ārējiem un iekšējiem faktoriem, un tās sapratne ir būtiska institūcijas ilgtspējīgai attīstībai. Institūcijas ekosistēma ir komplekss un dinamisks saskarsmes tīkls, kurā darbojas institūcija un tās apkārtējā vide. Šī vide ietver visas ieinteresētās puses, faktorus un to savstarpējās attiecības, kas var ietekmēt vai tikt ietekmētas no institūcijas darbības. Iekšējā ekosistēmas vide attiecas uz faktoriem un resursiem, kas tieši ietekmē institūciju un kurus tā var kontrolēt, piemēram, tie ir institūcijas darbinieki, vadība. Savukārt, ārējā ekosistēmas vide ietver faktorus un apstākļus, kurus institūcija tieši nevar kontrolēt, taču tie ietekmē institūcijas darbību. Piemēram, tie ir institūcijas klienti, sabiedrība, valdība, mediji. Institūcijas ekosistēmas elementi un to mijiedarbība ir jāņem vērā gan ilgtermiņa stratēģiju izstrādē, gan arī ikdienas darbībā.

Ieinteresēto pušu kartēšana ir institūcijas ekosistēmas analīzes rīks, kas ļauj objektīvi novērtēt visas institūcijas ieinteresētās puses un to ietekmes zonas, apjomu. Ieinteresētās puses ir tās institūcijas, iestādes un (vai) cilvēki, cilvēku grupas, kurām ir jāpievērš uzmanība, lai institūcija sasniegtu savus mērķus. Ieinteresēto pušu kartēšana ir holistisks rīks, kas ļauj analizēt institūcijas darbības aspektus ar plašu skatu uz visiem cilvēkiem, grupām, institūcijām un citām pusēm, kas ir saistītas ar noteikto institūciju un var ietekmēt vai tikt ietekmētas no tās puses. Visu institūcijas ieinteresēto pušu pārzināšana uzlabo vadītāju lēmumu pieņemšanu, veido ilgtspējīgas attiecības, panākot pozitīvu ietekmi. Atsaucoties uz veikto MG aptauju, secināms, ka sadarbība ar ieinteresētajām pusēm ir liels izaicinājums – līdz ar to ekosistēmas izpratne palīdzēs uzlabot šo multidisciplināro un starpinstitūciju sadarbību.

Institūcijas ekosistēmas analīze, izmantojot ieinteresēto pušu karti, vizuāli palīdz analizēt un saprast institūcijas iekšējās un ārējās vides ietekmi uz stratēģiju izstrādi un institūcijas ilgtspēju. Šis ir veids, kā institūcija pārvalda un izmanto savas attiecības ar dažādām ieinteresētajām pusēm, lai sasniegtu kopējus mērķus. Izmantojot ekosistēmas analīzes procesā iegūto informāciju institūcija var izstrādāt stratēģiju, kā arī pilnveidot sadarbības procesu, kas atbilst ieinteresēto pušu vajadzībām un saskaņot to ar apkārtējo vidi. Tāpat, saprotot ieinteresētās puses un vides faktorus, institūcija var identificēt arī potenciālos riskus un izstrādāt attiecīgus pasākumus to vadībai. Šis process kopā palīdz institūcijai labāk pielāgoties dinamiskajai vides realitātei un nodrošina tās turpmāku izaugsmi.

**2.modulis - BTAS institūcijas attīstība un stratēģiskā plānošana**

**Moduļa mērķis** – sniegt zināšanas un pilnveidot prasmes par stratēģisko plānošanu, mērķu noteikšanu un kaskadēšanu.

**Moduļa uzdevumi**:

[1] sniegt zināšanas par stratēģisko domāšanu, plānošanu, tās galvenajiem mērķiem, sastāvdaļām un secību, ietverot institūcijas vērtības, vīzijas, misijas, mērķu identificēšanu;

[2] pilnveidot prasmes izvirzīt stratēģiskos mērķus, progresa un virzošos rādītājus, mērķu kaskadēšanu;

[3] sniegt zināšanas par stratēģiskās plānošanas analītiskajiem rīkiem un attīstīt prasmes to praktiskajā pielietošanā;

[4] sniegt zināšanas par pārmaiņu vadību un to būtiskumu ieviešot stratēģiju vai izmaiņas institūcijas darbā.

**Rezultātā mērķa grupa**:

[1] papildinājusi zināšanas par stratēģisko plānošanu un pilnveidojusi prasmes definēt institūcijas vērtības, vīziju, misiju un mērķus;

[2] attīstīja prasmes mērķu un rādītāju izvirzīšanā un kaskadēšanā;

[3] apguva zināšanas par stratēģiskās plānošanas analītiskajiem rīkiem un attīstīja prasmes to praktiskajā pielietošanā;

[4] apguva zināšanas par pārmaiņu vadību un to būtiskumu ieviešot stratēģiju vai izmaiņas institūciju darbā.

**Moduļa daļas**

**1.daļa.** **BTAS institūcijas darbības stratēģiskā plānošana, vadība, stratēģiskie mērķi, progresa un virzošie rādītāji (4 a/h)**

[1.1] Stratēģiskā domāšana un tās attīstības un veicināšanas veidi.

[1.2] Institūciju stratēģiskās plānošanas vadība.

[1.3] Institūciju stratēģiskie mērķi, progresa un virzošie rādītāji, mērķu kaskadēšana.

Stratēģiskā domāšana ir domāšanas veids, kas ir stratēģiskās vadības filozofijas pamatā. Stratēģiskā domāšana ir pieeja, kas ietver dziļu izpratni par institūciju misiju, vērtībām, iespējām un riskiem. Stratēģiskā domāšana ir būtiska vadītāju prasme, kas ļauj institūcijai attīstīties un sasniegt mērķus ilgtermiņā. Šī prasme palīdz institūcijai sasniegt noteiktos mērķus un vadītājiem nodrošināt līderību. Vadītāji, kas spēj domāt stratēģiski ir labāk sagatavoti, lai pielāgotos mainīgajiem apstākļiem un nodrošinātu institūcijas ilgtermiņa attīstību. Stratēģiskā domāšana palīdz vadītājiem labāk izprast institūcijas klientu vajadzības, skaidrāk novērtēt un pārvaldīt riskus, efektīvāk izmantot resursus, uzlabo vadītāju līderības un komunikācijas spējas.

Stratēģiskās domāšanas attīstība un veicināšana ir nepārtraukts process, kas prasa apņemšanos, mērķtiecīgu darbu un domāšanas veida maiņu. Tā ir nepieciešama, lai spētu pielāgoties mainīgajai videi, spētu domāt ilgtermiņā, pielāgoties pārmaiņām un izstrādātu risinājumus sarežģītiem uzdevumiem. Veiksmīgi stratēģisko domātāju ieradumi ir: ilgtspējīga izpratne, spēja paredzēt, domāt kritiski, interpretēt, pieņemt lēmumus, empātija, spēja saprast cilvēkus un spēja mācīties.

Institūcijas stratēģiskās plānošanas vadība ir procesu kopums, kas nosaka un īsteno institūcijas ilgtermiņa mērķus, izmantojot racionālu resursu izmantošanu un efektīvu darbību koordināciju. Stratēģiskā plānošana ir periodisks stratēģijas vai plāna izveides process, izmantojot stratēģisko domāšanu. Tas ir procesuāls, ilgtermiņa vadības instruments, kas ļauj institūcijai noteikt stratēģiju, izstrādāt plānus, lai sasniegtu mērķus. Saskaņā ar [Ministru kabineta instrukciju Nr. 1](https://likumi.lv/ta/id/329647-kartiba-kada-izstrada-un-aktualize-institucijas-darbibas-strategiju-un-noverte-tas-ieviesanu), institūcijas vadītājs nosaka stratēģijas darbības periodu, kas nav īsāks par četriem gadiem un nav garāks par septiņiem gadiem. Valsts kancelejas 2022.gadā izdotajās [Stratēģiskās plānošanas vadlīnijas valsts pārvaldes iestādēm](https://www.mk.gov.lv/lv/media/12837/download) parāda procesu, kas ļauj institūcijai saprast, kur tā vēlas nonākt nākotnē un kādi soļi būs nepieciešami, lai to sasniegtu.

Mērķu kaskadēšanas princips ir institūcijas vadības metode, kurā augstākā līmeņa mērķi un stratēģijas tiek pārveidoti un sadalīti dažādos institūcijas līmeņos un funkcijās, lai nodrošinātu saskaņotu darbību visā institūcijā. Šis princips palīdz nodrošināt, ka visi institūcijas līmeņi un darbinieki saprot, kā viņu darbība atbalsta augstākā līmeņa mērķus un stratēģiju. Mērķu kaskadēšanas princips nodrošina hierarhisku un sistēmisku pieeju institūcijas vadībai, tas veicina skaidru komunikāciju, kurā visi darbinieki saprot savu lomu un ieguldījumu institūcijas kopējo mērķu sasniegšanā.

**2.daļa.** **Pārmaiņu vadība BTAS institūcijās (4 a/h)**

[2.1] Pārmaiņu vadības modeļi.

[2.2] Pārmaiņu plānošana un komunikācija, darbinieku pārliecināšana un komandu dinamika.

[2.3] Līderības nozīme pārmaiņu vadības procesā.

Stratēģijā noteikto mērķu sasniegšana var veicināt pārmaiņas institūcijā, tādējādi pārmaiņu vadība un stratēģijas ieviešana ir savstarpēji papildinoši procesi. Pārmaiņu vadība ir daudzdimensionāls process, kas no vadītājiem prasa zināšanas gan projektu, gan procesu, gan arī cilvēku vadībā. Organizatorisko pārmaiņu vadības process BTAS institūcijās ir īpaši sarežģīts tieši dēļ tās klientu neaizsargātības, institūcijas savstarpējām saiknēm ar citām profesijām un institūcijām, kā arī sabiedrības vērtējuma par nepilnībām tās darbā. Organizatorisko pārmaiņu vadība ietver palīdzību cilvēkiem pāriet no pazīstamas sistēmas, kurā viņi jau var justies ērti, uz jaunu, nenoteiktu un sākotnēji nepazīstamu sistēmu. Tas var izraisīt trauksmi un stresu, ko izjūt cilvēki, kuri saņem pakalpojumu, viņu ģimenes, kā arī darbinieki, kas sniedz pakalpojumu. Pārmaiņu procesa vadīšana ir sarežģīta, jo īpaši, ja ir dažādas iespējas un nav konkrētas vienošanās par to, kā labāk to realizēt. Pārmaiņu vadība ir prasme, kas ietver izpratni par pārmaiņu jēdzienu, to vadības principiem un efektīvu komunikāciju pārmaiņu ieviešanā. Praktiskās iemaņas veiksmīgas komunikācijas veidošanā un uzturēšanā ir nepieciešamas, lai nodrošinātu pārmaiņu izpratni un akceptēšanu. Pārmaiņu procesā ir būtiski izmantot dažādus vadības stilus, lai skaidrotu un piedāvātu risinājumus, kas atbilst institūcijas un darbinieku vajadzībām. Pārmaiņu vadība rada labvēlīgu vidi, kurā uzlabot darbinieku attiecības un kopīgi strādāt, lai sasniegtu institūcijas mērķus.

Pārmaiņu vadības īstenošanai var tikt izmantoti dažādi modeļi, kas ietver strukturētu metodoloģiju. Šie modeļi nodrošina sistemātisku pieeju pārmaiņu izpratnei, ieviešanai un pārvaldībai. Modeļa izvēle ir atkarīga no konkrētās institūcijas kultūras, pārmaiņu procesa rakstura un pārmaiņu vadītāju ieskatiem. Pārmaiņu vadības praksē var būt piemēroti vairāki modeļi, kuri strukturē pārmaiņu vadības procesu, iedalot tos noteiktos posmos, kā arī ņem vērā pārmaiņu procesā iesaistīto cilvēku psiholoģiskās vajadzības.

Pārmaiņu vadības modeļos ir uzsvērts, cik svarīgi ir fokusēt darbiniekus uz to, kā tiek plānotas un īstenotas izmaiņas. Domāt par viņu jūtām un uztvert efektīvu saziņu ar darbiniekiem kā galveno prioritāti. Nav viena universāla pārmaiņu vadības metode, kas būtu vislabākā visās jomās. Tā vietā, izprotot šīs metodes, vadītājs var noteikt, kurš no tiem ir vispiemērotākais konkrētajai institūcijai, vai izmantot no katra modeļa elementus, kas attiecas uz konkrētas situācijas risinājumu.

Pārmaiņu plānošanai un vadīšanai institūcijā var tikt izmantotas trīs pārmaiņu vadības pieejas:

* varas, kad pārmaiņas tiek vadītas, pamatojoties uz vadības rīkojumiem, norādījumiem, kuri netiek apspriesti vai diskutēti ar iesaistītajām pusēm;
* racionālā, kur pārmaiņu vadīšanas process ir balstīts uz izmaiņām institūcijas procedūrās, darbinieku kompetencēs, zināšanās, vai balstot pārmaiņas citiem racionāliem argumentiem;
* sistēmiskā, kur pārmaiņu vadīšana sākas no pārmaiņām institūcijas kultūrā, vīzijā, vērtībās, līderībā, cilvēku uzvedībā un sadarbībā. Paralēli tam, tiek veiktas pārmaiņas arī darbības procesos, standartos, procedūrās.

Pārmaiņu vadīšana ir strukturēts process, kur galvenais pārmaiņu procesā ir nevis tehniska procesa vadīšana, bet gan darbinieku domāšanas un institūcijas kultūras maiņa. Darbiniekiem ir jāmaina pieeja savam darbam, tikai tā ir iespējams sasniegt plānoto pārmaiņu rezultātu. Pārmaiņu vadīšanas process ietver:

* pārmaiņu izpēti un plānošanu, kur tiek pieņemts lēmums par pārmaiņu nepieciešamību un izprasta problēmas būtība. Pārmaiņu vadīšanas plāns definē pārmaiņu vadības mērķus un parāda fokusu uz dažādo darbību nepieciešamību, to secību. Šajā posmā tiek identificētas nepieciešamās pārmaiņas, nodefinēta pārmaiņu vadīšanas stratēģija, izveidota vai noteikta pārmaiņu vadīšanas komanda un identificēti nepieciešamie resursi un finansējuma veids;
* pārmaiņu vadīšanu, kur definētās pārmaiņas tiek realizētas. Šeit tiek sagatavots pārmaiņu vadīšanas rīcības plāns, identificēts nepieciešamais atbalsts pārmaiņu īstenošanai. Pārmaiņas tiek virzītas, kontrolētas un izvērtētas, notiek pārmaiņu rīcības plāna un tā ieguvumu komunikācija;
* pārmaiņu nostiprināšanu, ietverot realizēto pārmaiņu procesa iedzīvināšanu un stabilizāciju. Šis posms paredz atgriezeniskās saiknes sagatavošanu un analīzi, nepilnību identificēšanu un pretestības pārvarēšanu. Rezultātu un pārmaiņu procesa pozitīvā iznākuma komunikāciju institūcijas iekšienē, darbinieku izglītošana un apmācība. Turpmāka pārraudzība un izvērtēšana.

Pārmaiņu komunikācija ir specifiska komunikācijas forma, tas ir plāns kā informēt darbiniekus par pārmaiņām un panākt, ka darbinieki to akceptē. Pārmaiņu komunikācija ir pārmaiņu vadības procesa sastāvdaļa, kurai var būt izšķiroša nozīme veiksmīgu pārmaiņu īstenošanā. Komunikācija ir jāveic regulāri un skaidri, iekļaujot informāciju par iemesliem, gaidāmajiem rezultātiem un iespējamajiem izmaiņu posmiem. Pārmaiņu komunikācijas mērķim ir jābūt skaidri izmērāmam un laikā ierobežotam (SMART metode) un pārmaiņu komunikācijas mērķis vienmēr ir saistīts ar cilvēku attieksmes, uzskatu, uzvedības maiņu.

Pārmaiņu komunikācijas jēga ir vadītāja palīdzība savai komandai piedzīvot pārmaiņas, ļaujot iziet cauri gan tam, kas beidzas līdz ar pārmaiņām, gan stiprina komandu, lai tā var pārorientēties un pārorientēties uz jauno. Vadītājam ir jāspēj pieņemt, ka katrs darbinieks šim procesam var iet cauri savā atšķirīgā tempā. Komanda piedzīvo pārmaiņas vadītāja, komandas dalībnieku vai komandas darbības mērķa maiņas rezultātā. Mainoties komandas mērķiem un veicamajiem uzdevumiem, mainās arī komandas iekšējā dinamika.

Līderības loma pārmaiņu vadībā ir saistīta ar nepārtrauktu darbinieku attīstības un autonomijas veicināšanu, kas nodrošina iesaistīšanos un produktivitāti. Galvenais līderības uzdevums pārmaiņu vadībā ir nodrošināt veiksmīgu pārmaiņu ieviešanu institūcijā, nodrošinot gan to praktisko norisi, gan darbinieku emocionālo atbalstu. Līderis izvirza skaidru stratēģiju, mērķus par institūcijas pārmaiņām un, lai sasniegtu plānoto rezultātu, līderis motivē darbiniekus, veidojot pozitīvu darba vidi un institūcijas kultūru atvērtu pārmaiņām. Komunikācija pārmaiņu procesā efektīvi skaidro pārmaiņu iemeslus, mērķus un sasniedzamos rezultātus. Pārmaiņas var radīt konfliktus, tāpēc līdera loma ir konstruktīva konfliktu risināšana. Pārmaiņu ieviešanas laikā svarīgā vadītāja prasme ir efektīva dažādu līderības stilu pielietošana.

[Stratēģiskās plānošanas vadlīnijas valsts pārvaldes iestādēm](https://www.mk.gov.lv/lv/media/12837/download?attachment) nosaka, ka valsts pārvalde, ir pārmaiņu procesā – no kontrolējošas pieejas uz kompetenta, atsaucīga palīga un padomdevēja tēla nostiprināšanu. Pārmaiņas skar visus institūcijas darbiniekus visos līmeņos: 1) institūciju vadītājiem – no formālisma un hierarhiskas pieejas uz atbalstošas, mērķorientētas vides veidošanu; 2) struktūrvienību vadītājiem – no plāna izpildes vadības uz darbinieku spēju attīstību patstāvīgai mērķu sasniegšanai ("iespējošanu" (*angļu val.: enabling*); 3) nodarbinātajiem – no automātiskas darbības konkrētā uzdevuma ietvaros uz izpratni par savu ieguldījumu mērķu sasniegšanā.

**3.modulis - Līderība un vadītāja loma BTA sistēmā**

**Moduļa mērķis** – sniegt zināšanas un izpratni par līderības nozīmi, vadītāja lomu institūciju attīstībā un funkcionēšanā

**Moduļa uzdevumi**:

[1] sniegt zināšanas un izpratni par līderības nozīmi, vadītāja lomu institūciju attīstībā un funkcionēšanu. Sniegt prasmes izvērtēt savu līderības stilu;

[2] sniegt zināšanas un izpratni par komunikācijas un motivācijas nozīmi komandu vadībā, dažādības vadību, atgriezeniskās saites sniegšanu un supervīzijas nozīmi.

**Rezultātā mērķa grupa**:

[1] ieguvusi zināšanas un izpratni par līderības nozīmi un lomu institūcijas attīstībā. Apguvusi nepieciešamās prasmes, lai izvērtētu savu līdera stilu, pilnveidoja izpratni par iespējām pielietot dažādos līderības stilus dažādās situācijās;

[2] papildinājusi zināšanas un izpratni par komunikācijas, motivācijas un supervīzijas nozīmi komandas vadīšanā. Pilnveidojusi prasmes motivācijas identificēšanai.

**Moduļa daļas**

**1.daļa. Līdera prasmju nepieciešamība vadītājam, dažādi līderu stili (3 a/h)**

[1.1] Līderība un vadība – kopīgais un atšķirīgais, galvenās līderības un vadības kompetences.

[1.2] Līderības un vadības modeļi.

[1.3] Līderības stili.

Līderība un vadība ir divi savstarpēji saistīti, bet atšķirīgi aspekti institūcijas vadībā. Līderības prasmes ir nozīmīgas ikvienam institūcijas vadītājam, jo tās veicina un nosaka institūcijas panākumus un efektivitāti daudzās jomās. Līderība ir procesu un prasmju kopums, kas attiecas uz to, kā vadītāji vadīs, iedvesmos un ietekmēs institūciju un tās darbiniekus. Līderība ir saistīta ar spēju vadīt un atbalstīt citus, rīkoties kā paraugam un izdarīt izvēles, kas veicina kopējo labumu. Gan vadība, gan līderība var strādāt kopā, lai sasniegtu institūcijas mērķus. Veiksmīgi vadītāji bieži ir arī labi līderi un spēj apvienot šīs divas funkcijas, lai nodrošinātu efektīvu institūcijas un cilvēku vadību. Vadība nodrošina procesu paredzamību, kārtību un konsekvenci attiecībā uz galvenajiem rezultātiem un ietver plānošanu, organizēšanu, personāla komplektēšanu, kontroli un problēmu risināšanu. Savukārt līderība rada pārmaiņas un ietver virziena noteikšanu, veidojot redzējumu, saskaņojot resursus ar vīziju un stratēģijām, kā arī motivējot un iedvesmojot darbiniekus. Līderības koncepts "Būt" pievērš uzmanību tam, ka līderība sākas ar pašu līderi un viņa personīgo attieksmi, vērtībām un raksturīgajām īpašībām. Un savukārt vadības koncepts "Rīkoties" attiecas uz vadītāja spēju un prasmi pieņemt lēmumus un īstenot darbības, lai panāktu institūcijas mērķus un uzdevumus.

Pastāv dažādi līderības un vadības modeļi, kas tiek izmantoti, lai saprastu un praktizētu līderību un vadību. Katrs no šiem modeļiem fokusējas uz dažādiem līderības un vadības aspektiem, tāpēc vadītājs var izvēlēties sev vispiemērotāko, ņemot vērā konkrēto situāciju un uzdevumu, kas jārisina. Dalītās līderības modelis ir pretējs autoritatīvai vadībai un ietver institūcijas darbinieku aktīvu iesaisti lēmumu pieņemšanā, problēmu risināšanā un stratēģiju izstrādē. Ikdienā vadītāji izmanto uz rīcību centrētas līderības pieeju un līderības situāciju vadības modeli, kurš parāda, ka līderim atkarībā no situācijas ir jāizvēlas piemērots līderības līmenis:

* *norādošs*: piemērots situācijā, kad uzdevumi ir labi strukturēti, bet attiecības nav tik labas. Līderis sniedz skaidras norādes un kontrolē darbiniekus, lai sasniegtu mērķus;
* *koučings*: piemērots situācijā, kad uzdevumi ir skaidri noteikti un labi saprotami, bet attiecības ir saspringtas. Līderis cenšas pārliecināt un iedvesmot darbiniekus, lai tie sekotu norādēm;
* *atbalstošs*: piemērots situācijā, kad uzdevumi ir mazāk strukturēti, bet attiecības ir labas. Līderis sniedz atbalstu, lai palīdzētu darbiniekiem pašiem izlemt un risināt uzdevumus;
* *deleģējošs:* piemērots situācijā, kad uzdevumi ir mazāk strukturēti un attiecības ir labas. Līderis pilnībā uzticas darbiniekiem, lai darbinieki paši pieņemtu lēmumus un izpildītu uzdevumus.

Līderības stiliem ir dažādas pieejas un attieksmes, ko vadītājs izmanto, lai vadītu un ietekmētu savu komandu vai institūciju. Katrs vadītājs izmanto savu unikālo pieeju situācijām un cilvēkiem, ar kuriem viņš strādā. Līderības stilu klasifikācijas atšķiras.

Dažādi līderības stili ir vadības veidi, ko vadītājs izmanto, lai motivētu un vadītu savu komandu. Katrs līderības stils ietver unikālas īpašības un pieejas. Izpratne par dažādiem līderības stiliem palīdz institūciju vadītājiem pielāgoties dažādām situācijām un uzlabot darbinieku efektivitāti.

**2.daļa. Komunikācijas un motivācijas nozīme komandu vadībā (5 a/h)**

Tiek apskatīti sekojoši temati:

[2.1] Vadības komunikācija un būtiskākās vadības komunikācijas prasmes.

[2.2] Dažādības vadība.

[2.3] Atgriezeniskās saites sniegšana.

[2.4] Supervīzija.

[2.5] Komandas motivācija.

Stratēģiskā plānošana un vadība prasa efektīvu komunikāciju ar visām ieinteresētajām pusēm - gan iekšēji, gan ārēji. Vadības komunikācija ir komunikācijas process, kas notiek institūcijās un tiek veikts vadītāju un darbinieku starpā. Šī komunikācija ir vērsta uz institūcijas mērķu sasniegšanu, darba uzdevumu izpildi, komandas motivāciju un darbinieku vadību. Tā ir daļa no vadības procesa un ietver gan verbālu, gan neverbālu komunikāciju starp vadītājiem un darbiniekiem. Efektīvai vadības komunikācijai, lai nodrošinātu saprātīgu un produktīvu dialogu ar darbiniekiem un citiem vadības līmeņiem, ir nepieciešamas dažādas prasmes. 10 būtiskākās vadītāja komunikācijas prasmes ietver - līdera atpazīstamību, autentiskumu, empātiju, iedvesmošanu, godīgumu, konsekvenci, aktīvu klausīšanos, skaidrību, elastību un atsaucību.

Vadības prasmes ir nozīmīgas gan individuālā, gan institūcijas līmenī, jo tās nodrošina veiksmīgu vadības procesu, efektīvu sadarbību ar darbiniekiem un institūcijas mērķu sasniegšanu. Papildus tam iegūstot un attīstot vadības prasmes, speciālisti kļūst par vērtīgiem komandas locekļiem, iegūstot konkurētspēju arī darba tirgū.

Dažādības vadība ir stratēģiska pieeja, kas institūcijām palīdz efektīvi pārvaldīt un pilnveidot dažādu darbinieku iekļaušanos un iesaistīšanos institūcijas darbībā. Tās mērķis ir nodrošināt vienlīdzīgas iespējas, taisnīgumu un cieņu pret visiem darbiniekiem, neatkarīgi no viņu dzimuma, etniskās izcelsmes, reliģijas, vecuma, seksuālās orientācijas un citiem faktoriem. Dažādības vadība ir uz nākotni orientēta, uz vērtībām balstīta stratēģija, saziņas un vadības process, kas pieņem un izmanto noteiktas dažādības un atšķirības kā organizācijas potenciālu. Dažādības vadība var būt efektīva tikai tad, ja tā ir integrēta institūcijas stratēģijā un ikdienas praksē.

Dažādības vadībai, lai tā darbotos efektīvi un sniegtu priekšrocības gan institūcijai, gan tās darbiniekiem, gan klientiem ir sekojoši pamatuzdevumi:

* piesaistīt, nodarbināt un noturēt dažādas cilvēku grupas. Tas ietver pievilcīgu darba vides radīšanu un cilvēku dažādības izmantošanu kā institūcijas priekšrocību. Izveidot darba vidi, kurā ikviens darbinieks jūtas novērtēts un atzīts, un kurā katrs var pilnībā izpausties. Tas ietver kultūras maiņu un vērtību izstrādi, kas atbalsta dažādību;
* izprast dažādo klientu vajadzības un prasības un pielāgot pakalpojumus šo vajadzību apmierināšanai;
* izstrādāt iniciatīvas un politikas, kas mazina sociālās un ekonomiskās nevienlīdzības un veicina līdztiesību institūcijā un sabiedrībā.

Dažādības vadība bērnu tiesību aizsardzībā ir noderīga situācijās, kurās bērni pieder dažādām etniskajām grupām, reliģiskajām kopienām vai dzīvo dažādās ģimenes struktūrās. Izmantojot dažādības vadību, institūcijas var labāk saprast viņa unikālās vajadzības un situāciju. Dažādības vadība veicina godīgu un atklātu pieeju, kas nodrošina, ka bērni tiek aizsargāti un cienīti neatkarīgi no viņu izcelsmes un dzīves apstākļiem. Darbinieki, kas strādā ar bērniem un ģimenēm, saskaras ar dažādām dzīves situācijām un kultūras kontekstiem. Tāpēc dažādības vadība ir noderīga, lai nodrošinātu, ka pakalpojumi tiek sniegti tā, lai ievērotu bērnu un viņu ģimeņu individuālās vajadzības un vērtības. Gadījumos, kad bērni ir iesaistīti juridiskos procesos, piemēram, aizbildniecības lietās vai tiesvedībā par bērnu tiesībām, dažādības vadība palīdz saglabāt godīgu un objektīvu pieeju, ņemot vērā bērnu individuālās vajadzības un izcelsmi.

Atgriezeniskās saites sniegšana ir svarīga līderības un vadības prasme, kas ļauj līderiem un vadītājiem sniegt konstruktīvu atsauksmi un novērtējumu saviem darbiniekiem un komandas locekļiem. Atgriezeniskās saites sniegšanas mērķis ir uzlabot darbinieku veiktspēju, attīstību un apmierinātību darbā. Atbilstoša atgriezeniskā saite var palīdzēt radīt pozitīvu darba vidi un motivēt darbiniekus uz sasniegumiem.

Saskaņā ar [Latvijas Supervizoru apvienības](https://www.supervizija.lv/lv/par-superviziju/) definēto, supervīzija ir konsultatīvs atbalsts jautājumos, kas saistīti ar darbu un profesionālo darbību. Profesionālās efektivitātes paaugstināšana ir supervīzijas galvenais rezultāts, kas var ietvert dažādu jautājumu risināšanu: profesionālo robežu apzināšanās, rīcības alternatīvu atrašana konkrētās darba situācijās, attiecību veidošana ar kolēģiem, padotajiem, klientiem, sadarbība komandā, darba stratēģijas, stresa faktoru un izdegšanas mazināšana un daudzi citi jautājumi, kas aktualizējas ikdienas darbā. Supervīzija ir ļoti nepieciešama tieši “palīdzošās profesijās”, kur ir intensīvs un ciešs kontakts ar cilvēkiem. Viens no supervīzijas uzdevumiem ir arī krīzes situāciju priekšlaicīga identificēšana un novēršana. Pieredze un pētījumi rāda, ka darbinieki, kuri savlaicīgi un regulāri apmeklē supervīziju, ir pakļauti mazākam izdegšanas riskam un darbā ar klientu ir empātiskāki. Supervīzija var tikt organizēta vairākos veidos, tā var notikt individuāli, grupas, komandas vai institūcijas līmenī. Katra supervīzijas metode var būt noderīga atkarībā no konkrētās situācijas un mērķiem. Svarīgi ir izvēlēties supervīzijas veidu, kas atbilst gan individuālajām vajadzībām, gan institūcijas prasībām.

Institūciju vadītājiem ir galvenā loma bērnu labklājības institūciju misiju un vērtību izpratnē un īstenošanā. Un efektīva supervīzija uzlabo personāla sniegumu un noturēšanu, kā arī var uzlabot bērnu labklājības rezultātus. Efektīva supervīzija veicina uzticības atmosfēru un biedru atbalsta sajūtu.

Komandas motivācija ir process, kas veicina komandas locekļu vēlmi strādāt, centienus un entuziasmu, lai sasniegtu kopīgus mērķus un uzdevumus. Veiksmīga komandas motivācija var ietekmēt apmierinātību ar darbu, veiktspēju un kopējo institūcijas panākumu līmeni. Komandas motivācijā svarīgi ņemt vērā šādus aspektus:

* skaidri noteikti mērķi - komandai jāsaprot, kas ir tās mērķi un kā tie saistās ar institūcijas misiju un vīziju. Skaidri noteikti mērķi sniedz komandas locekļiem skaidrību par to, kādiem mērķiem viņi strādā;
* atsaucīga un atbalstoša komunikācija - komandas vadītājs spēj efektīvi komunicēt ar komandas locekļiem. Tas ietver ne tikai informācijas nodošanu, bet arī klausīšanos un izpratnes izrādīšanu attiecībā uz komandas vajadzībām un idejām;
* atzinība un atsauksmes - atzinība par sasniegumiem un konstruktīvas atsauksmes ir ļoti motivējošas. Komandas locekļi jūtas novērtēti un iedvesmoti, kad viņi saņem atzinību par labi paveiktu darbu. Iedrošināšana un pilnvarošana – iedrošināšana komandas locekļus pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību var palielināt to motivāciju. Komandas locekļiem jājūt, ka viņu idejas un ieteikumi ir vērtīgi;
* personiskā attīstība – komandas locekļiem iespējas attīstīties un uzlabot savas prasmes un zināšanas;
* kolektīva identitāte un kopīgās vērtības – veicina komandas sajūtu, veidojot kopīgu identitāti un attiecības starp komandas locekļiem. Kopīgas vērtības un mērķi var stiprināt komandas vienotību;
* darba apstākļi un komandas kultūra – nodrošina labvēlīgus darba apstākļus un veselīgu komandas kultūru, kas veicina motivāciju un attiecību veidošanos;
* pareiza līdera loma – komandas vadītājs ir atbildīgs par komandas motivāciju. Viņam jābūt piemēram un jārāda interese un uzticība komandas locekļiem. Komandas motivācija ir dinamisks process un tā prasa pastāvīgu uzmanību un pūliņus no vadības puses.

**Literatūras saraksts:**

**Literatūra**

* Rainey, Hal G. [Understanding and managing public organizations](http://elibrary.gci.edu.np/bitstream/123456789/656/1/BM-701%20Understanding%20and%20managing%20public%20organizations%20by%20Hal%20G.%20Rainey.pdf). 4th Edition. John Wiley & Sons, Inc., 2009
* Hughes M., Wearing M. Organisations and management in social work, SAGE Publications Ltd., 2007
* Owen E. Hughes Public management and administration an introduction, 3rd Edition, Public management and administration an introduction, Palgrave Macmillan, 2003
* Bovard T., Löffler E., Public management and governance, Routledge, 2003
* Kadushin A., Harkness D., [Supervision in Social Work](https://www.degruyter.com/document/doi/10.7312/kadu15176/html), Columbia University Press, 5th edition, 2014,
* Shohet R., Shohet J. In Love with Supervision: Creating transformative conversations, PCCS Books, 2020
* Kotter J.P. Leading Change, <https://www.kotterinc.com/bookshelf/leading-change/>
* Cameron E., Green M., Making Sense of Change Managementm, Kogan Page, 4th edition, 2015
* Kotter P., Our Iceberg is Melting, Macmillan, 2017
* Berger J., The Catalyst, Simon & Schuster, 2020
* [Adizess I.K., Prasmīga pārmaiņu vadība. Ievads organizāciju terapijā](https://www.zvaigzne.lv/lv/gramatas/apraksts/146041-prasmiga_parmainu_vadiba_ievads_organizaciju_terapija.html), Zvaigzne ABC, 2018

**Pētījumi un citi noderīgi informācijas avoti:**

* [Child Welfare Information Gateway](https://www.childwelfare.gov/topics/management/)
* [Professional and Leadership Development.](https://www.acf.hhs.gov/archive/css/ocsevoiceblog/2019/03/professional-and-leadership-development)
* [Efektīva vadītāja rokasgrāmata,Valsts kanceleja, 2017](https://www.mk.gov.lv/lv/media/5408/download)
* [Ilgtspējīga kompetenču attīstība: Kā sasniegt noturīgus rezultātus vadītāju un iestāžu attīstībā (Rokasgrāmata valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītājiem) ©Valsts kanceleja, 2022](https://www.mk.gov.lv/lv/media/14739/download?attachment)
* [Stratēģiskās plānošanas vadlīnijas valsts pārvaldes iestādēm, Valts kanceleja, 2022](https://www.mk.gov.lv/lv/media/12837/download)
* [Valsts pārvaldes Klientu apkalpošanas rokasgrāmata](https://www.mk.gov.lv/sites/mk/files/media_file/klientu_apkalosanas_rokasgramata.pdf)
* [Pašvaldību rokasgrāmata, 2021](https://juristavards.lv/wwwraksti/JV/BIBLIOTEKA/PRAKSES_MATERIALI/PASVALDIBU_ROKASGRAMATA_.PDF)
* [Eiropas pārvaldības Baltā grāmata *(Angļu val. - White Paper on governance)*](https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/white-paper-on-governance.html)
* [OECD principi labai korporatīvai pārvaldībai *(Angļu val. - Corporate governance)*](https://www.oecd.org/corporate/)
* [Vadi pārmaiņas tīmekļvietne](https://www.vadiparmainas.lv/)
* [Strategic planning Guide for Managers, United Nations](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf)
* [Līderības stils un vadītāju - padoto mijiedarbības saistība: © Rezekne Academy of Technologies, 2021](http://journals.rta.lv/index.php/ISS/article/view/6702/5500)
* [Koučinga rīku rokasgrāmata, koučinga metodes publiskajam sektoram kā instruments publisko pakalpojumu uzlabošanai: 2022](https://metacoach.lv/wp-content/uploads/2022/08/KOUCINGA-RIKU-rokasgramata.pdf)
* [Research in practice: resources and tools for Practice Supervisors](https://practice-supervisors.rip.org.uk/asset-category/leadership/)
* [Strategic Thinking, © University of Florida](about:blank)
* [Strategic Leadership & Strategic Thinking A Self-Guided Learning Module](about:blank)
* [Key Elements of Thinking Strategically, International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. 2, No. 8, August, 2015](about:blank)
* [Thinking Strategically, MTD Training & Ventus Publishiung ApS, 2010](about:blank)
* [Strategic Thinking Skills Course Guidebook, Professor Stanley K. Ridgley, Drexel University, 2012](about:blank)
* [Strategic planning toolkit, OVC TTAC](about:blank)
* [Kurt Lewin Leadership Styles, Carl Lindberg, 2022](https://www.leadershipahoy.com/kurt-lewin-leadership-styles/)
* [The Six Leadership Styles by Daniel Goleman, Carl Lindberg, 2023](https://www.leadershipahoy.com/the-six-leadership-styles-by-daniel-goleman/)
* [Tiesībsarga tīmekļvietne par bērnu tiesībām](https://www.tiesibsargs.lv/theme/bernu-tiesibas/)
* [Ministru kabineta tīmekļvietne par labu pārvaldību](https://www.mk.gov.lv/lv/laba-parvaldiba)
* [Pētījums „Dažādības vadības situācijas izpēte uzņēmumos”, 2015](https://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/file/MP_SIF_INF_Dazadibas_vadibas_situacijas_izpete_uznemumos.pdf)
* [Mācību kursa „Dažādības vadība. Neizmantotās iespējas!” metodiskās vadlīnijas](https://www.integration.lv/uploads/files/informativie-materiali/2011/dv_kursa_metodiskas_vadlinijas.pdf)
* [Diving in to diversity, A Glossary of Dimensions to Accompany the Dimensions of Diversity Wheel, YMCA of the USA](https://laymca.org/uploads/editor/files/Dimensions%20of%20Diversity%20Glossary.pdf)
* [Latvijas supervizoru apvienības tīmekļvietne](https://www.supervizija.lv/lv/par-superviziju/)
* [Supervīzijas veidi un nozīme sociālajā darbā](https://www.lps.lv/uploads/docs_module/Superv%C4%ABzijas%20veidi%20un%20noz%C4%ABme%20soci%C4%81laj%C4%81%20darb%C4%81.pdf)
* [Effective supervision in social work and social care, SCIE Research briefing](https://www.drugsandalcohol.ie/18661/1/SCIE_briefing43_Effective_supervision.pdf)
* [A child welfare leader’s desk guide to building a high-performing agency](https://assets.aecf.org/m/resourcedoc/aecf-10Pracrticespart1-2015.pdf)

**Nacionālie normatīvie akti**

* [Bērnu tiesību aizsardzības likums](https://likumi.lv/ta/id/49096-bernu-tiesibu-aizsardzibas-likums)
* [Bāriņtiesu likums](https://likumi.lv/ta/id/139369-barintiesu-likums)
* [Valsts bērnu tiesību aizsardzības inspekcijas nolikums](https://likumi.lv/ta/id/325955-valsts-bernu-tiesibu-aizsardzibas-inspekcijas-nolikums)
* [Ārpusģimenes aprūpes atbalsta centra noteikumi](https://likumi.lv/ta/id/299998-arpusgimenes-aprupes-atbalsta-centra-noteikumi)
* [Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums](https://likumi.lv/ta/id/68488-socialo-pakalpojumu-un-socialas-palidzibas-likums)
* [Valsts pārvaldes iekārtas likums](https://likumi.lv/ta/id/63545-valsts-parvaldes-iekartas-likums)
* [Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi](https://likumi.lv/ta/id/303328-valsts-parvaldes-vertibas-un-etikas-pamatprincipi)
* [Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu](https://likumi.lv/ta/id/329647-kartiba-kada-izstrada-un-aktualize-institucijas-darbibas-strategiju-un-noverte-tas-ieviesanu)
* [Par Valsts pārvaldes modernizācijas plānu 2023.–2027. gadam](https://likumi.lv/ta/id/341706-par-valsts-parvaldes-modernizacijas-planu-2023-2027-gadam)

**Eiropas Savienības un starptautiskie normatīvie akti**

* ANO [Bērnu tiesību konvencija](https://likumi.lv/ta/lv/starptautiskie-ligumi/id/1150)

# Profesionālās kompetences pilnveides programmas vadības jautājumos bērnu tiesību aizsardzības jomā metodika

**Metodika:**

Metodika atspoguļo mācību programmas, kura sastāv no trīs moduļiem katrs 8 a/h, pasniegšanai nepieciešamo informāciju. Mācību programmas moduļi tiek īstenoti secīgi viens aiz otra.

Mācību programmas īstenošana sākama ar **1.moduli**, kas satur labas pārvaldības un BTAS ekosistēmas tēmas, kas sniedz izpratni un zināšanas par **vidi** kurā darbojas institūcijas. Modulis notiek vienas darba dienas ietvaros un mācību programmas īstenošanai paredzētas 8 a/h.

Mācību programmas **2.moduļa** tēmas ir saistītas ar stratēģisko domāšanu, stratēģisko plānošanu un institūcijas attīstību, kā arī pārmaiņu vadību, tādā veidā dod iespēju MG dalībniekiem izvērtēt **institūcijas** darbību. Ikdienas darbu gūzmā reizēm nepietiek laika izvērtēt “lielo bildi” un iespējams tur saskatīt nepieciešamos uzlabojumus, kas palīdzētu ikdienas uzdevumu un problēmu risinājumos.

Modulis notiek vienas darba dienas ietvaros un mācību programmas īstenošanai paredzētas 8 a/h.

Mācību programmas **3.moduļa** mērķis ir paskatīties **uz sevi kā līderi, kā vadītāju**, izvērtēt un papildināt zināšanas par līderību un vadītājam nepieciešamajām prasmēm.

Modulis notiek vienas darba dienas ietvaros un mācību programmas īstenošanai paredzētas 8 a/h.

Katrs modulis ir sadalīts vairākās daļās, sniedzot iespējas apgūt pārskatāmā un saprotamā veidā.

Katrai metodikas daļai ir atsauce uz attiecīgo sadaļu mācību programmā.

Nepieciešamie resursi un ieteicamās metodes mācību programmas realizācijai ir norādīti šajā metodikā.

Programmā ir norādīti informācijas ieguves avoti tēmu apguvei sadaļā “Literatūras saraksts”.

Mācību programmas moduļu īstenošanā pasniedzējam ir iespēja piemērot arī citas metodes mācību programmas apguvei.

Prasmju un iemaņu apguvi moduļos ir iespējams organizēt gan veidā, kas detalizēti aprakstīts šajā metodikā, gan citā efektīvā veidā, kas (iespējams) tiks praktizēts nākotnē. Būtiskākais šīs mācību programmas realizācijā ir organizēt tādu tālākizglītības procesu, kurš visaugstākajā kvalitātē sasniedz programmas mērķi un izpilda moduļu uzdevumus.

Pārbaudes darbi pēc moduļiem:

MG dalībniekiem nepieciešams apmeklēt klātienē 100% no nodarbībām un jānokārto pārbaudes darbs pēc visu 3 moduļu apguves (pēc visām 3 mācību dienām). Pārbaudes darbs sastāv no 12 testa jautājumiem (jāatzīmē atbilstošas atbildes). Lai sekmīgi nokārtotu pārbaudes darbu MG pārstāvim ir jāizpilda sekmīgi 10 no 12 uzdevumiem. Mācību programmas noslēguma pārbaudījumā tiek iekļauti tikai tie jautājumi, kuri saistīti ar mācību programmas tēmām.

**1.moduļa metodika**

**1.modulis 8 a/h - Laba pārvaldība BTAS institūcijā**

**Moduļa mērķis** – sniegt MG zināšanas un pilnveidot prasmes par BTAS institūcijas labu pārvaldību savā ekosistēmā

**Forma**

Lekcijas, diskusijas, dialogi un praktiskie darbi.

**1. daļa Laba pārvaldība kā BTAS institūcijas vadības prasme (4 a/h)**

Tiek apskatīti sekojoši temati:

[1.1] Labas pārvaldības principi.

[1.2] Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi.

[1.3] Vadītāja loma BTAS institūciju labā pārvaldībā.

Tēmas apguve dalās 2 daļās:

1. pasniedzējs izklāsta konkrētās tēmas teorētisko materiālu (2 a/h)
2. turpinājumā pasniedzējs mērķtiecīgi vada diskusiju un praktisko darbu (2 a/h)

Mācību programmā ir dots tēmas un tās satura īss skaidrojums.

**Metode**

Pasniedzēja uzdevums sniegt izpratni par vadītāja lomu institūcijā, ievērojot labas pārvaldības principus, vērtības un ētikas pamatprincipus, kā arī akcentēt īpašo MG atbildību - visu MG institūciju virsmērķi jeb misiju – darboties bērna labākajās interesēs.

Lekcijas formātā (indikatīvi 2 a/h) MG tiek izskaidroti labas pārvaldības principi un vadītāja loma to ieviešanā.

Turpinājumā pasniedzējs vada diskusiju (indikatīvi 2 a/h)

Pasniedzēja uzdevums ir fokusēt diskusiju uz modulī iekļautajām tēmām.

Dalībnieki tiek sadalīti grupās (lielums pēc pasniedzēja izvēles, atkarībā no mācību grupas lieluma).

Uzdevums: katra grupa reflektē par lekcijā dzirdēto, diskutēt un dalās pieredzē par izaicinājumiem ikdienas darbā un diskusijas rezultātā prezentē 3 galvenos izaicinājumus.

Piemēri diskusiju veicinošiem jautājumiem*: kas ir lielākie izaicinājumi esot vadītāja amatā valsts vai pašvaldības institūcijā, kas darbojas bērnu tiesību aizsardzībās jomā? Kas ir lielākās sadarbības grūtības, sadarbības jautājumi ar ieinteresētajām pusēm? Vai vienmēr darbības centrā ir bērna labākās intereses – vai ikdienā pietiekoši reflektējam un atceramies par kopīgajām vērtībām un misiju? Vai izdodas “izkāpt” no ikdienas pienākumiem un paskatīties uz “lielo bildi”? Kuras no valsts pārvaldes noteiktajām vērtībām un pamatprincipus ir visaicinošākie ikdienas darbā un kādēļ? Cik viegli izpildīt kādu no prasībām, piemēram- pāriet no formālisma un hierarhiskas pieejas uz atbalstošas, mērķorientētas vides veidošanu institūcijā?*

Piemēram arī diskusiju provocējošs jautājums: *Kādēļ vienā institūcijā vai nodaļā valda vienaldzība, apnikums vai bailes rīkoties, bet citā lielākā daļa darbinieku ir gatavi paiet pussoli pretim, apzinās, ka nav jācitē priekšraksti, bet jāmeklē risinājumi?”*

Pasniedzējs mērķtiecīgi vada diskusiju tā, lai lielākos identificētos izaicinājumus varētu sasaistīt ar mācību programmā turpmāk apskatītajām tēmām: ekosistēmu (iekšējā un ārējā vide) - *(sadarbības jautājumi)*; stratēģisko domāšanu un plānošanu *(par misiju, vērtībām, uzdevumiem, mērķiem, institūcijas kultūru)*; pārmaiņu vadību, komandas vadīšanu, motivāciju un vadītāja lomu tajā.

Noslēgumā pasniedzējs sniedz dalībniekiem īsu kopsavilkumu par izaicinājumiem un kā turpmākās mācību programmas lekcijas, diskusijas un praktiskie darbi sniegs zināšanas un prasmes, kas palīdzēs rast risinājumus šiem ikdienas izaicinājumiem.

**2.daļa Institūcijas ekosistēma, ieinteresēto pušu kartes veidošana un analīze (4 a/h)**

Tiek apskatīti sekojoši temati:

[2.1] Ieinteresētās puses, to identificēšana.

[2.2] Ieinteresēto pušu karte jeb analīze.

[2.3] Sadarbība ar ieinteresētajām pusēm.

Tēmas apguve dalās 2 daļās:

1. pasniedzējs izklāsta konkrētās tēmas teorētisko materiālu (1 a/h)
2. turpinājumā pasniedzējs mērķtiecīgi vada diskusiju un praktisko darbu (3 a/h)

Mācību programmā ir dots tēmas un tās satura īss skaidrojums.

**Metode**

Pasniedzēja uzdevums izskaidrot, kā var izveidot vienkāršotu institūcijas iekšējās un ārējās ekosistēmas karti un kā to var praktiski izmantot ikdienas darbā, tādejādi uzlabojot sadarbību ar ieinteresētajām pusēm.

Lekcijas formātā (indikatīvi 1 a/h), izmantojot prezentāciju (pielikums Nr.1), MG tiek izskaidrots institūcijas iekšējās un ārējās ekosistēmas karte kā instruments, kas vizuāli palīdz analizēt un saprast institūcijas iekšējās un ārējās vides ietekmes uz stratēģiju izstrādi, ikdienas situāciju risināšanu un institūcijas ilgtspēju. Tiek izskaidrots, kā šāda karte palīdz institūcijas vadītājiem vispusīgi izprast savu vidi, identificēt iespējas un riskus, veidot stratēģiju, uzlabot procesus, palielināt efektivitāti, kā arī nodrošina skaidru priekšstatu par institūcijas resursiem un kompetencēm un palīdz institūcijas vadītājam labāk izprast un pārzināt savu ieinteresēto pušu ekosistēmu.

Turpinājumā - praktiskais grupu darbs ( indikatīvi 3 a/h) - izveidot institūcijas iekšējās un ārējās vides (ieinteresēto pušu) karti.

Praktiskā darba mērķis ir izveidot institūcijas iekšējo un ārējo ekosistēmu, analizēt tās komponentus, izstrādāt ekosistēmas karti un identificēt tās stiprās puses un trūkumus, lai novērtētu to ietekmi uz institūcijas darbību, struktūru un funkcijām. Mērķis ir arī izprast, kā izmantojot institūcijas ekosistēmu, optimizēt tās struktūru un funkcijas, lai uzlabotu institūcijas darbību un veicinātu veiksmīgu sadarbību ar ieinteresētajām pusēm.

Praktiskā darba laikā dalībnieki izstrādā institūcijas ekosistēmas karti, atzīmē ieinteresēto pušu ietekmi, savstarpējo attiecību un vērtību apmaiņu, kas var ietekmēt formālās struktūras darbību un plānu īstenošanu. Pasniedzējs MG palīdz izvēlēties gadījumu, problēmu, mērķi vai jomu, kurai tiks izveidota institūcijas ieinteresēto pušu karte. Piemēram, tā var būt kāda problemātiska situācija, kur neizdevās laba sadarbība institūciju starpā vai kāda cita situācija vai gadījums.

Pasniedzējs sadala MG dalībniekus atkarībā no skaita 3 - 5 cilvēku grupās. Grupas strādā pie savas (vai izvelētās) institūcijas ekosistēmu kartes izstrādes.

Pasniedzēja uzdevums ir vadīt šo praktisko darbu, nodrošinot, ka dalībnieki saprot un iemācās, kā pareizi izpildīt uzdevumu. Pielikums Nr.2 ir izmantojams kā paraugs grupu darbam, bet pasniedzējs var brīvi izmantot citu rīku praktiskā darba uzdevuma izpildei.

Noslēgums: Pasniedzējs uzaicina dalībniekus uzdot jautājumus un dalīties ar saviem secinājumiem un pārdomām.

Pasniedzējam jābūt gatavam palīdzēt un sniegt skaidrojumus, ja dalībnieki to lūdz.

**Modeļa ilgums un stundu skaits**

Kopējais akadēmisko stundu skaits ir 8 a/h. Programmā ir 2 secīgas un savstarpēji saturiski saistītas tēmas.

Pirmajai tēmai ir atvēlētas 4 a/h, otrajai 4 a/h.

**Ieguvumi no šādas pieejas**

No zināšanām un izpratnes uz prasmēm un iemaņām. Šāda pieeja sniedz iespēju mācību dalībniekiem nostiprināt modulī iegūto teorētisko informāciju un zināšanās, konvertējot tās izpratnē un prasmēs.

Pasniedzēja praktiskie un teorētiskie akcenti par programmā izvirzītajām tēmām tiek papildināti ar diskusijām un mērķtiecīgiem grupu darbiem. Tā rezultātā dalībnieki gūst priekšstatu par vidi kurā darbojas institūcija un kā to analizēt, praktisko pielietot un uzlabot sadarbību starp dažādām ieinteresētajām pusēm darbojoties bērnu tiesību aizsardzības jomā.

Pasniedzējam ir iespēja sniegt mērķa grupai savus formulētos uzdevumus, diskusiju tēmas, kas atbilst nodarbības tēmai un MG darba specifikai. Diskusiju organizācijas metodes var būt dažādas. Pasniedzējs var izvēlēties citas diskusijas vadības vai organizācijas metodes, nevis tās, kas norādītas šajā metodikā. Tomēr jāpatur prātā, ka katra diskusija tiek veidota ap jau iepriekš definētām tēmām un to saturam jābūt atbilstošam MG profesionālās darbības specifikai.

**2.moduļa metodika**

**2.modulis 8 a/h - BTAS institūcijas darbības stratēģiskā plānošana, vadība, stratēģiskie mērķi, progresa un virzošie rādītāji**

**Moduļa mērķis** – sniegt zināšanas un pilnveidot prasmes par stratēģisko plānošanu, mērķu noteikšanu un kaskadēšanu.

**Forma**

Lekcijas, diskusijas, dialogi un praktiskie darbi.

**1. daļa Laba pārvaldība kā BTAS institūcijas vadības prasme (4 a/h)**

Tiek apskatīti sekojoši temati:

[1.1] Stratēģiskā domāšana, tās attīstības un veicināšanas veidi.

[1.2] Institūciju stratēģiskās plānošanas vadība.

[1.3] Institūciju stratēģiskie mērķi, progresa un virzošie rādītāji, mērķu kaskadēšana.

Tēmas apguve dalās 2 daļās:

1. teorijas apguve, kas papildināta ar diskusijām un dialogiem (2 a/h);
2. praktiskais grupu darbs (2 a/h).

**Metode**

Pasniedzēja uzdevums sniegt MG zināšanas un attīstīt prasmes stratēģijas izstrādei, kas ir atbilstoša tās konkrētajām vajadzībām un vides apstākļiem. MG dalībnieki strādā bērnu tiesību aizsardzības jomā, tādēļ būtiski, ka darbs bērna labākajās interesēs parādās šo institūciju misijā, vīzijā un vērtībās. Kā arī MG dalībniekiem jāprot formulēt, kādi progresa rādītāji apraksta stratēģiskos mērķus un kādi virzošie rādītāji tos ietekmē. Īpaša vērība jāpievērš, lai izstrādātie mērķi un uzdevumi atbilstu identificētajām prioritātēm un riskiem.

Dalībnieki lekcijas formā, izmantojot prezentāciju (pielikums Nr.1) tiek iepazīstināti ar moduļa tēmām (indikatīvi 2 a/h). Pēc katras tēmas pasniedzējs kopā ar mācību grupu veic gadījuma analīzi, izmantojot reālus situāciju piemērus, kas tajā brīdī ir aktuāli. Pasniedzējs aicina dalībniekus iesaistīties risinājumu meklēšanā konkrētajam uzdevumam vai gadījuma analīzei konkrētai situācijai. Kopīgi izdiskutē un identificē labākos risinājumus, balstoties uz stratēģiskās vadības principiem. MG, sadarbojoties ar pasniedzēju, formulē viedokli par to, kā jaunās iegūtās zināšanas var pielietot praksē. Individuāli vai grupās formulē risinājumus un rīcības plānus.

Turpinājumā praktiskais darbs par institūcijas stratēģijas plānošanu un mērķu izstrādi (indikatīvi 2 a/h).

Pasniedzējs var izmantot Pielikumu Nr.3 praktiskā darba vadīšanai.

Pasniedzējs sadala lekcijas dalībniekus atkarībā no skaita 3 - 5 cilvēku grupās. Grupas strādā pie savas, izvēlētas vai izlozētās institūcijas, kurai būs iespēja izstrādāt vērtības, misiju, vīziju un stratēģiskos mērķus, vadoties no šīs institūcijas funkcijām un uzdevumiem.

* Kad grupas izlozējušas institūciju, pasniedzējs, grupām izmantojot SWOT analīzes rīku, palīdz izstrādāt stratēģiskos mērķus, kurus var sasniegt, ņemot vērā savas stiprās puses un iespējas, kā arī attīstīt plānus, lai risinātu savas vājās puses un draudus.
* Dalībnieki grupās veic institūcijas stratēģijas un SWOT analīzes izvērtējamu un izdara secinājumus, vai un cik labi šī stratēģija ir pielāgota vajadzībām un apstākļiem.
* Patstāvīgā darba rezultātā dalībniekiem jāidentificē un jāformulē institūcijas stiprās un vājās puses un jāidentificē iespējas un draudus. Pēc šīs analīzes, tiek formulēti galvenie 5 secinājumi un katra grupa tos prezentē.
* Pēc 5 galveno secinājumu prezentācijas dalībnieki no pasniedzēja saņem uzdevumu noformēt jaunās stratēģijas vērtības, misiju, vīziju, mērķus, kas jāsasniedz, lai panāktu, optimālo rezultātu.

Praktiskā darba laikā dalībnieki saņem nepieciešamās konsultācijas un ieteikumus no pasniedzēja. Grupas darba rezultāti tiek prezentēti visu MG dalībniekiem.

**2. daļa Pārmaiņu vadība BTAS institūcijās (4 a/h).**

Tiek apskatīti sekojoši temati:

[2.1] Pārmaiņu vadības modeļi.

[2.2] Pārmaiņu plānošana un komunikācija, darbinieku pārliecināšana un komandu dinamika.

[2.3] Līderības nozīme pārmaiņu vadības procesā.

Tēmas apguve dalās 2 daļās:

1. teorijas apguve, kas papildināta ar diskusijām un dialogiem (2 a/h);
2. praktiskais grupu darbs (2 a/h).

**Metode**

Pasniedzēja uzdevums ir nodrošināt, lai MG iegūtu izpratni un izprastu pārmaiņu vadības nozīmi institūcijas sekmīgā darbībā. Parādītu pārmaiņu kā starpdisciplināru jomu un veidotu izpratni par pārmaiņu situāciju vadības procesu institūcijā. Sniegtu ieskatu ar pārmaiņu situāciju vadību saistītās problēmas un iepazīstinātu ar veiksmīgiem pārmaiņu situāciju risināšanas piemēriem. Pasniedzējs iekļauj teorētiskās un praktiskās zināšanas pārmaiņu un krīžu vadībā, lai sasniegtu institūcijas stratēģiskos mērķus, ievērojot visu ieinteresēto pušu intereses. Ir būtiski, lai BTAS MG pārmaiņu vadības zināšanas tiktu pasniegtas ņemot vērā nozares specifiku un bērna labāko interešu principu.

Dalībnieki lekcijas formā, izmantojot prezentāciju (pielikums Nr.1) tiek iepazīstināti ar moduļa tēmām. (indikatīvi 2 a/h). Pēc katras tēmas pasniedzējs kopā ar mācību grupu veic gadījuma analīzi, izmantojot reālus situāciju piemērus, kas tajā brīdī ir aktuāli. Pasniedzējs aicina dalībniekus iesaistīties risinājumu meklēšanā konkrētajam uzdevumam vai gadījuma analīzei konkrētai situācijai. Kopīgi izdiskutē un identificē labākos risinājumus.

Turpinājumā tēmas ietvaros pasniedzējs kopā ar MG izstrādā patstāvīgos darbus (indikatīvi 2 a/h) par pārmaiņu vadības situāciju vadības tēmām, izmantojot MG aktuālos gadījumus. Praktiskajos darbos MG analizē, izstrādā un novērtē situācijas, pamato savus secinājumus un priekšlikumus pārmaiņu vadībā. Patstāvīgā darba rezultāti tiek prezentēti un MG tiek iesaistīti diskusijās. Patstāvīgie un praktiskie darbi tiek var tikt organizēti individuāli vai grupās 3-5 cilvēki, pēc pasniedzēja uzskatiem.

**Modeļa ilgums un stundu skaits**

Kopējais akadēmisko stundu skaits ir 8 a/h. Programmā ir 2 secīgas un savstarpēji saturiski saistītas tēmas.

Pirmajai tēmai ir atvēlētas 4 a/h, otrajai 4 a/h.

**Ieguvumi no šādas pieejas**

Šāda pieeja ļauj mācību dalībniekiem praktiski apgūt un piemērot savas teorētiskās zināšanas, transformējot tās konkrētās prasmēs un dziļāku izpratnē. Pasniedzēja teorētiskā un praktiskā pieeja programmā apskatītajām tēmām tiek papildināta ar diskusijām un grupu darbiem, kas palīdz mācību dalībniekiem iegūt izpratni par stratēģiskas plānošanas, mērķu izstrādes un SWOT analīzes rīka jautājumiem un to praktisko pielietojumu bērnu tiesību aizsardzības jomā.

Turklāt pasniedzējam ir iespēja sniegt mērķa grupai uzdevumus un diskusijas tēmas, kas ir saskaņotas ar programmas saturu un MG specifiku. Pasniedzējs var izvēlēties citas diskusijas vadības vai organizācijas metodes, nevis tās, kas norādītas šajā metodikā. Tomēr jāpatur prātā, ka katra diskusija tiek veidota ap jau iepriekš definētām tēmām un to saturam jābūt atbilstošam MG profesionālās darbības specifikai.

**3.moduļa metodika**

**3.modulis 8 a/h - Līderība un vadītāja loma BTA sistēmā**

**Moduļa mērķis** – sniegt zināšanas un izpratni par līderības nozīmi, vadītāja lomu institūciju attīstībā un funkcionēšanā.

Pasniedzēja uzdevums sniegt MG zināšanas, lai radītu izpratni par vadītajam nepieciešamajām prasmēm, kas nodrošina sekmīgu darbu šī brīža mainīgajā pasaulē. Uzdevums ir veidot izpratni par lēmumiem un risinājumiem, kuri dod iespēju padarīt savu darba ikdienu efektīvāku un sasniegt savas dzīves un profesionālos mērķus. MG tiks iepazīstināti ar institūcijas darbības strukturēšanu un virzību, lai maksimāli efektīvi sasniegtu izvirzītos mērķus, motivētu darbiniekus, kā arī supervīzijas nozīmi komandas snieguma pilnveidošanai.

**Forma**

Lekcijas, diskusijas, dialogi un praktiskie darbi.

**1. daļa** **BTAS līdera prasmju nepieciešamība vadītājam, dažādi līderības stili (3 a/h)**

Tiek apskatīti sekojoši temati:

[1.1] Līderība un vadība – kopīgais un atšķirīgais, galvenās līderības un vadības kompetences.

[1.2] Līderības un vadības modeļi.

[1.3] Līderības stili.

Tēmas apguve dalās 2 daļās:

1. teorijas apguve, kas papildināta ar diskusijām un dialogiem (2 a/h);
2. praktiskais individuālais darbs (1 a/h).

**Metode**

Dalībnieki lekcijas formā, izmantojot prezentāciju (pielikums Nr.1) tiek iepazīstināti ar moduļa tēmām. (indikatīvi 2 a/h).

Pēc katras tēmas pasniedzējs kopā ar mācību grupu veic gadījuma analīzi, izmantojot reālus situāciju piemērus, kas tajā brīdī ir aktuāli. Pasniedzējs aicina dalībniekus iesaistīties risinājumu meklēšanā konkrētajam uzdevumam vai gadījuma analīzei konkrētai situācijai. Kopīgi izdiskutē un identificē labākos risinājumus, balstoties uz līderības modeļiem un stiliem. MG, sadarbojoties ar pasniedzēju, formulē viedokli par to, kā jaunās iegūtās zināšanas var pielietot praksē. Individuāli vai grupās formulē risinājumus un rīcības plānus.

Turpinājumā seko praktiskais darbs par tēmu: Individuālais līderības stila tests, individuālā līdera attīstības plāna izstrāde un pašrefleksija (indikatīvi 1 a/h)

Pasniedzējs izmantojot sev zināmu testu vai pielikumā piedāvāto līderības testu (pielikums Nr.4), lai palīdzētu MG saprast savu līderības stilu. Individuālā līderības stila testu rezultātā MG formulē viedokli par savām stiprajām līdera īpašībām un tālākas attīstības nepieciešamībām, dažādot savas līderības stilus un uzlabot pielāgošanās spēju dažādās vadības situācijās. Svarīgi, lai pašrefleksija atspoguļotu kā dalībnieka līderības stils ietekmē komandas darbu.

Noslēgumā dalībnieki tiek aicināti padalīties ar sava plāna detaļām.

Patstāvīgā darba laikā dalībnieki saņem nepieciešamās konsultācijas un ieteikumus no pasniedzēja.

**2.daļa BTAS vadītāju komunikācijas un motivācijas nozīme komandu vadībā (5 a/h)**

Tiek apskatīti sekojoši temati:

[2.1] Vadības komunikācija un būtiskākās vadības komunikācijas prasmes.

[2.2] Dažādības vadība.

[2.3] Atgriezeniskās saites sniegšana.

[2.4] Supervīzija.

[2.5] Komandas motivācija.

Tēmas apguve dalās 2 daļās:

1. teorijas apguve, kas papildināta ar diskusijām un dialogiem (3 a/h);
2. praktiskais darbs (2 a/h).

**Metode**

Dalībnieki lekcijas formā, izmantojot prezentāciju (pielikums Nr.1) tiek iepazīstināti ar moduļa tēmām (indikatīvi 3 a/h).

Pasniedzēja uzdevums ir:

1) iepazīstināt ar komunikācijas nozīmi institūcijas vadīšanas un darba organizēšanas kontekstā, kā arī attīstīt MG spējas efektīvi komunicēt;

2) iepazīstināt ar dažādības vadības nozīmi institūcijas vadīšanas un darba organizēšanas kontekstā, lai spētu to izmanot un ieviest ikdienas darbā;

3) uzlabot MG izpratni par atgriezeniskās saites sniegšanu, kas palīdz uzlabot darbinieku veiktspēju, attīstību un apmierinātību darbā. Pasniedzējs var izmantot lomu spēli īsai atgriezeniskās saites sniegšanas prasmes treniņam;

4) sniegt informāciju par supervīzijas nozīmi, kā būtisku profesionālās izaugsmes un augstas kvalitātes sociālo pakalpojumu sniegšanas sastāvdaļu, un tās ieguvumiem. Supervīzijas nozīme MG dalībnieku un viņu darbinieku snieguma uzlabošanai iespējams vēl pilnībā nav izprasta, līdz ar to arī pielietota MG institūcijās;

5) izskaidrot, ka komandas motivācija ir process, kas veicina komandas locekļu sniegt spēju, centienus un entuziasmu. Pasniedzējs iepazīstina MG ar pieeju, kādu var īstenot, lai stiprinātu komandas vienotību, pamatojoties uz kopīgām vērtībām un mērķiem. Tiek runāts par darba apstākļiem un komandas kultūru, kas veicina motivāciju un attiecību veidošanos, un uzsver, ka komandas vadītājs ir atbildīgs par komandas motivāciju. Tiek izskaidrots, ka komandas motivācija ir dinamisks process, kuram nepieciešama pastāvīga vadības uzmanība un pūliņi.

Pēc katras tēmas pasniedzējs kopā ar mācību grupu veic gadījuma analīzi, izmantojot reālus situāciju piemērus, kas tajā brīdī ir aktuāli. Pasniedzējs aicina dalībniekus iesaistīties risinājumu meklēšanā konkrētajam uzdevumam vai gadījuma analīzei konkrētai situācijai. Kopīgi izdiskutē un identificē labākos risinājumus, balstoties uz saņemtajām teorētiskajām zināšanām. MG, sadarbojoties ar pasniedzēju, formulē viedokli par to, kā jaunās iegūtās zināšanas var pielietot praksē. Individuāli vai grupās formulē risinājumus un rīcības plānus.

Turpinājumā praktiskais darbs (indikatīvi 2 a/h).

Pasniedzējs, izmantojot kādu no pieejamiem rīkiem, vai kā piemēru var izmantot pielikumā esošo motivācijas rīku (pielikums Nr.5), palīdz noteikt MG dalībnieku individuālo motivāciju vai komandas motivāciju, ar mērķi izprast un veicināt institūcijas darbinieku izpratni par savu personīgo un komandas motivāciju, un kā tas var palīdzēt darbiniekiem atrast nozīmi un gandarījumu savā darbā un vadītājiem vadīt komandu.

**Modeļa ilgums un stundu skaits**

Kopējais akadēmisko stundu skaits ir 8 a/h. Programmā ir 2 secīgas un savstarpēji saturiski saistītas tēmas.

Pirmajai tēmai ir atvēlētas 3 a/h, otrajai 5 a/h.

**Ieguvumi no šādas pieejas**

No zināšanām un izpratnes uz prasmēm un iemaņām. Šāda pieeja sniedz iespēju mācību dalībniekiem nostiprināt modulī iegūto teorētisko informāciju un zināšanās, konvertējot tās izpratnē un prasmēs.

Pasniedzēja praktiskie un teorētiskie akcenti par mācību programmā izvirzītajām tēmām tiek papildināti ar diskusijām un mērķtiecīgiem grupu darbiem. Tā rezultātā dalībnieki gūst priekšstatu par sevi kā līderi un vadītāju, zināšanas par nepieciešamajām prasmēm vadīt, kā arī apguvuši prasmi tās uzlabot, lai veiksmīgi vadītu BTAS institūciju vai tās struktūrvienību.

Pasniedzējam ir iespēja sniegt mērķa grupai savus formulētos uzdevumus, diskusiju tēmas, kas atbilst nodarbības tēmai un MG darba specifikai. Pasniedzējs var izvēlēties citas diskusijas vadības vai organizācijas metodes, nevis tās, kas norādītas šajā metodikā. Tomēr jāpatur prātā, ka katra diskusija tiek veidota ap jau iepriekš definētām tēmām un to saturam jābūt atbilstošam MG profesionālās darbības specifikai.

# Pielikumi

1.pielikums – programmas 3 moduļu prezentācija

2.pielikums – 1.moduļa praktiskā darba palīgmateriāls

3.pielikums – 2.moduļa praktiskā darba palīgmateriāls

4.pielikums – 3.moduļa praktiskā darba palīgmateriāls

5.pielikums – 3.moduļa praktiskā darba palīgmateriāls

6.pielikums – programmas noslēguma pārbaudes jautājumi