

## 10. nodaļa

# Datos balstīti lēmumi pārmaiņu efektīvai vadībai pašvaldības līmenī

Ilze Saleniece, Dace Namsone

### levads

Latvijas izglītības politikas aktualitāte un viena no nozīmīgākajām nacionāla mēroga reformām ir pāreja uz pilnveidotu mācību saturu un pieeju vispārējā izglītībā, lai nodrošinātu skolēnu lietpratības jeb kompetences attīstību – “indivīda spēju kompleksi lietot zināšanas, prasmes un paust attieksmes, risinot problēmas mainīgās reālās dzīves situācijās” (Skola 2030). Lai sasniegtu izglītības politikas plānošanas dokumentos un normatīvajos aktos noteiktos mērķus, kritiski svarīgs ir izglītības politikas (šajā kontekstā – reformas) īstenošanas process.

Literatūras pārskatā Romane Vīneta (*Romane Viennet*) un Beatrise Ponta (*Beatriz Pont*) piedāvā konsolidētu izglītības politikas īstenošanas definīciju, norādot, ka “izglītības politikas īstenošana ir mērķtiecīgs un daudzvirzienu pārmaiņu process, kura mērķis ir īstenot konkrētu izglītības politiku praksē un kurš var ietekmēt izglītības sistēmu vairākos līmeņos” (Viennet & Pont, 2017).

Tādējādi projekta “Skola 2030” reformā iesaistītajiem visos līmeņos – gan klases, gan skolas, gan pašvaldības, gan arī valsts līmeni – ir jāspēj vadīt pārmaiņu procesu. Ņemot vērā, ka reformas mērķis ir vērsts uz skolēnu lietpratības attīstību, nozīmīgākie reformas īstenošanas un pārmaiņu procesi norisinās tieši klases un skolas līmenī. Tajā pašā laikā salīdzinoši maz uzmanības gan praksē, gan arī pētniecībā tiek pievērsts tam, kā un kādi reformas īstenošanas procesi tiek vadīti pašvaldības, kā arī valsts līmenī.

Šī nodaļa sniedz ieskatu tajā, kā pašvaldības līmenī iespējams vadīt reformas īstenošanu pašvaldības dibinātajās skolās, izmantojot LU SIIC izveidotu datu kompleksās analīzes modeli, kas detalizēti aprakstīts 2. nodaļā. Pašvaldības līmenis izvēlēts, ņemot vērā pašvaldību lielo ietekmi uz reformu īstenošanu skolās.

Šajā kontekstā jēdziens “reforma” tiek izmantots, balstoties uz zinātniskajā literatūrā lietotiem un nereti savstarpēji aizvietojamiem jēdzieniem “skolu

reforma” un “izglītības reforma”, kas jēdzienu “reforma” skaidro kā pārmaiņu īstenošanu izglītības rīcībpolitikā vai praksē, visbiežāk reaģējot uz bažām par skolēnu mācīšanās rezultātiem; reformas visbiežāk vērstas uz (a) pārmaiņām mācīšanās un mācīšanās procesā; (b) pārmaiņām administratīvos procesos – struktūras, pārvaldības vai lēmumu pieņemšanas jautājumi skolā vai ārpus tās; (c) sistēmiskām pārmaiņām, kas aptver abas iepriekš minētās pārmaiņas un tiek īstenotas nacionālā mērogā (Zavadsky, 2011).

Pētniece Lūsija Cerna (*Lucie Cerna*) norāda saistību starp jēdzieniem “reforma” un “pārmaiņas”, akcentējot, ka reforma ir strukturēts un apzināts process, kas rada pārmaiņas, proti, reformas galvenā pazīme ir tā, ka tā rada pārmaiņas (radikālas, pakāpeniskas vai sistēmiskas). Savukārt pārmaiņas raksturo transformācija vai izmaiņas, kas var būt gan plānotas, gan neplānotas (Cerna, 2014). Šajā nodaļā tiek lietoti abi jēdzieni, ņemot vērā, ka mācību satura un pieejas vispārējā izglītībā reformas veiksmīgai īstenošanai nozīmīga ir pārmaiņu vadība klases, skolas, pašvaldības un arī valsts līmenī.

## 10.1. Pašvaldības nozīme un ietekme uz reformu īstenošanu

Zinātniskā literatūra un pētījumi par izglītības pārvaldības jautājumiem akcentē pašvaldību lielo nozīmi un ietekmi uz izglītības politikas īstenošanu skolas līmenī, arī īstenojot nacionāla mēroga reformas, un atzīmē nepieciešamību veikt tālāku pētniecību par atbildībām un attiecībām starp dažādiem izglītības pārvaldības līmeņiem – skolas, pašvaldības, valsts līmeni (Adolfsson & Alvunger, 2020; Rorrer et al., 2008).

Pašvaldību nozīmīguma pieaugums un ietekme uz skolas līmeņa procesiem ir saistāma arī ar valstu pieeju lēmumu pieņemšanas pilnvaru sadalījumam starp valsts, pašvaldības un skolas līmeni, virzoties uz izglītības sistēmu decentralizāciju. Tādās valstīs kā Zviedrija, Nīderlande, Somija, Kanāda pēdējās desmitgadēs notikušas reformas, kas ir stiprinājušas reģionāla vai pašvaldības un skolas līmeņa autonomiju un atbildību par lēmumu pieņemšanu attiecībā uz mācību satura, finanšu un cilvēkresursu jautājumiem, ņemot vērā, ka skolas un pašvaldības vislabāk spēj izprast un novērtēt pašreizējo situāciju, aktuālos risināmos jautājumus un to risināšanai nepieciešamos resursus (OECD, 2018). Tāpat noteiktas izglītības politikas, reformu iniciatīvas stimulē pašvaldību nozīmīguma pieaugumu un decentralizācijas tendenci. Piemēram, 90. gadu sākumā Zviedrija uzsāka īstenot mācību satura reformu skolēnu lietpratības jeb kompetences attīstībai, kā arī ieviesa rezultātos balstītu izglītības kvalitātes vadības sistēmu, kas veicināja decentralizācijas procesus, tādējādi panākot, ka valsts līmenī tika nodrošināts rezultātu monitorings un uzraudzība, savukārt

pašvaldības līmenī – konkrētas rīcības, atbalsta pasākumi šo reformu īstenošanai (Adolfsson & Alvunger, 2020; Wahlström & Sundberg, 2017).

Arī Latvijas izglītības rīcībpolitikas plānošanas dokumentos un tiesību aktos ir nostiprināta pašvaldības nozīme izglītības pārvaldības procesos un atbildība par izglītības kvalitāti, tajā skaitā reformu īstenošanu, pašvaldības dibinātajās skolās. Izglītības attīstības pamatnostādnēs 2021.–2027. gadam, kuras nosaka vienotu Latvijas valsts rīcībpolitiku un attīstības stratēģiju izglītībā, ir uzsvērts, ka jāpalielina izglītības iestāžu dibinātāja atbildība par izglītības kvalitātes nodrošināšanu (MK rīkojums Nr. 436, 2021). Tāpat 2021. un 2022. gadā ir veikti grozījumi Izglītības likumā, kas nosaka un nostiprina pašvaldības funkcijas izglītības pārvaldības un izglītības kvalitātes nodrošināšanas jomā un to, ka pašvaldība regulāri analizē izglītības iestāžu darbības rezultātus un sniedz izglītības iestādēm atbalstu, kā arī īsteno pasākumus izglītības kvalitātes pilnveidei (Izglītības likums).

Tajā pašā laikā nepieciešams konkretizēt, kā izpaužas pašvaldības atbildība par izglītības kvalitāti, jo īpaši to skatot kontekstā ar reformu īstenošanu izglītības kvalitātes pilnveidei. Andrea K. Rorera (*Andrea K. Rorrer*) kopā ar citiem pētniekiem, pārskatot literatūru par ASV skolu rajonu (nākamais pārvaldības līmenis pēc skolas, salīdzināms ar pašvaldībām Latvijas kontekstā) ietekmi uz reformu īstenošanu skolās, atzīmē četras galvenās nākamā pārvaldības līmeņa lomas:

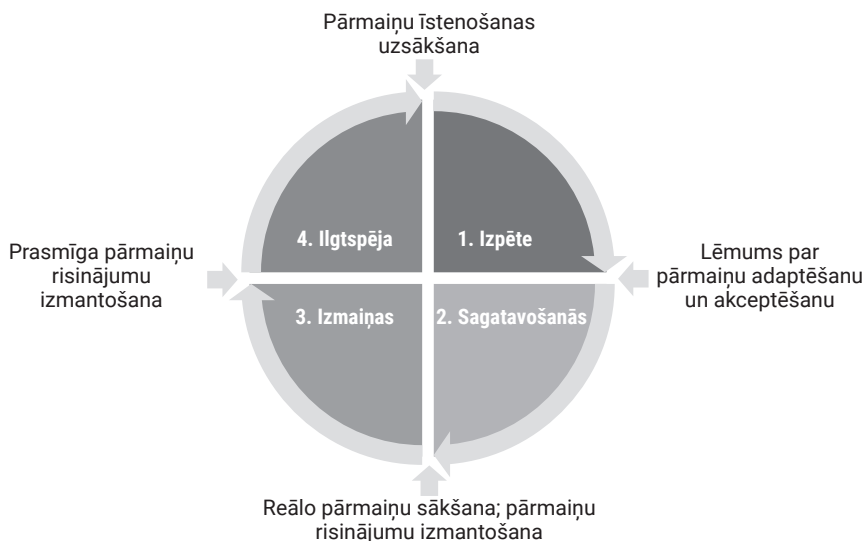
- 1) **nodrošināt mācību vadišanu** (stimulēt, veidot gribu īstenot reformu; veidot kapacitāti skolas līmenī reformas īstenošanai, plānojot un koordinējot pieejamos resursus, veidojot sadarbības; monitorēt ar mācīšanos saistītos mērķus un plānotos uzlabojumus, t. sk. pilnveidot darbu ar datiem; nodrošināt atbalstu mācīšanās procesā);
- 2) **pārorientēt organizāciju (skolu)** (pilnveidot un salāgot procesus, kopējo struktūru; veidot cita veida kultūru – atbilstošas vērtības, attieksmes, gaidas);
- 3) **nodrošināt rīcībpolitiku saskaņotību** (būt efektīvam starpniekam starp valsts un vietējo līmeni, integrēt valsts–pašvaldību–skolas līmeņa mērķus un rīcībpolitikas iniciatīvas; nodrošināt nepieciešamos resursus – salāgot mērķus, gaidas ar pieejamajiem resursiem);
- 4) **nodrošināt vienlīdzīgas iespējas un taisnīgumu** (izprast vēsturiski veidojušos un nevienlīdzības aspektus starp skolām; veidot, atbalstīt vienlīdzīgas iespējas, t. sk. pilnveidojot datu izmantošanu) (Rorrer et al., 2008).

Šis kopsavilkums par vidējā izglītības pārvaldības līmeņa lomām atzīmē: papildus tam, ka pašvaldība rūpējas par resursu nodrošinājumu un īsteno administratīvās funkcijas, nozīmīgi, ka pašvaldība nodrošina nepieciešamo mācīšanas un mācīšanās atbalstu skolām un vienlīdzīgas izglītības iespējas visiem pašvaldības iedzīvotājiem, kā arī ir līderis pārmaiņu īstenošanā un veido pārmaiņas

atbalstošu kultūru un vidi. Pārmaiņas iespējams kvalitatīvi īstenot, ja pārmaiņu risinājumi ir piemēroti gan iesaistītajiem (skolas personāls, skolas vadība), kuri tos akceptē, adaptē un ir ieguldījuši to īstenošanā, gan skolai kā organizācijai kopumā – pārmaiņu risinājumi tiek īstenoti, ievērojot kādu noteiktu “protokolu”, un, ja organizācijai ir ieviestspēja, pārmaiņu risinājumiem ir sasaiste ar citām aktivitātēm un organizācijai ir redzējums un spēja nodrošināt ieviešamo risinājumu ilgtspēju (Proctor et al., 2011).

## 10.2. Pirmais solis pārmaiņu īstenošanai: pašreizējās situācijas diagnostika un datus balstīti lēmumi tālākai attīstībai

Lai pārmaiņas būtu efektīvas, to īstenošanai ir jāpievērš īpaša uzmanība un tās nevar uztvert tikai kā vēl vienu uzdevumu papildus ikdienas aktivitātēm. Viena no pazīmēm, kas atšķir efektīvas skolas no mazāk efektīvām skolām, papildus tam, KĀDAS pārmaiņas tās īsteno, ir tas, KĀ šīs pārmaiņas tiek īstenotas (Sharples et al., 2019). Džonatans Šarpls (*Jonathan Sharples*) kopā ar citiem pētniekiem piedāvā pārmaiņu īstenošanas ciklu, kas sastāv no četriem soļiem – izpēte; sagatavošanās pārmaiņām; pārmaiņas; ilgtspējas nodrošināšana (sk. 1. attēlu). Šis cikls ir attiecināms ne tikai uz pārmaiņu īstenošanu skolas un klases līmenī, bet arī uz pašvaldības un valsts līmeni.



**1. attēls.** Jauninājumu un pārmaiņu ieviešanas cikls (Sharples et al., 2019)

Pirmais jeb izpētes solis nosaka, vai un cik lielā mērā tālāk īstenotās pārmaiņas būs efektīvas. Tas aptver gan datus balstītu situācijas izpēti un pēc iespējas precīzu risināmo jautājumu identificēšanu, gan arī konkrētas pārmaiņu prioritātes noteikšanu un tai atbilstošu risinājumu (konkrētu darbību, programmu, prakšu) izpēti un izvēli, izvērtējot izvēlēto risinājumu atbilstību un reālas īstenošanas iespējamību attiecīgajā skolā vai skolās (Sharples et al., 2019).

Skatot pārmaiņu īstenošanas ciklu pašvaldības līmenī, jāatzīmē, ka mērķtiecīgs atbalsts pašvaldības skolu attīstībai un izglītības kvalitātes pilnveidei pašvaldībā nav iespējams bez pašvaldības spējas pieņemt datus balstītus lēmumus (angl. – *data-driven decision making*)<sup>1</sup> par aktuālajiem risinājumiem jautājumiem pašvaldības skolās, par nepieciešamajām pārmaiņām, uzlabojumiem šo jautājumu risināšanai un par atbilstošākajiem risinājumiem šo pārmaiņu, uzlabojumu īstenošanai (Schildkamp et al., 2017; Mandinach, 2012; Mandinach & Schildkamp, 2021). Papildus izpētes soļa darbībām tālākajā procesā pašvaldībai arī jānodrošina noteikto attīstības risinājumu ieviešanas monitorings, uzraudzība, proti, sekošana līdzī pārmaiņu īstenošanai skolās un to ilgtspējas garantēšanai.

Dursuns Delens (*Dursun Delen*) un Hameds M. Zolbanins (*Hamed M. Zolbanin*), aprakstot datu analīzes procesu datus balstītu lēmumu pieņemšanai, akcentē vairākus datu analīzes līmeņus un pieejas, kas atšķiras pēc to sarežģītības un pievienotās vērtības (ieguldījuma):

1. līmenis – aprakstoša analītika (jautājums – KAS NOTIKA?);
2. līmenis – diagnosticējoša analītika (jautājums – KĀPĒC TAS NOTIKA?);
3. līmenis – prognozējoša analītika (jautājums – KAS NOTIKS TĀLĀK?);
4. līmenis – rekomendējoša analītika (jautājums – KO DARĪT?).

Pirmie trīs līmeņi ir orientēti uz informācijas un izpratnes iegūšanu, savukārt ceturtais līmenis – uz lēmumu pieņemšanu (Delen & Zolbanin, 2018). Būtiski, ka pašvaldība, īstenojot atbildību par izglītības kvalitāti un pārmaiņu efektīvu vadību pašvaldības skolās, neapstājas pirmajā datu analīzes līmenī, proti, izmanto tikai situāciju aprakstošu analītiku un neveic tālāku analīzi un izpēti par atbilstošākajiem, datus pamatotiem pārmaiņu risinājumiem.

Nozīmīgs priekšnosacījums šajā kontekstā ir pašvaldības kapacitāte gan datu pratībā (angl. – *data literacy*) – pašvaldības spēja, kompetence izprast un efektīvi izmantot datus lēmumu pieņemšanā, gan datu pārvaldībā (angl. – *data governance*) – spēja, kompetence veidot un pārvaldīt ar datiem un to kvalitātes nodrošināšanu saistītus procesus, sistēmas, noteikt skaidras atbildības (Koltay, 2016). Lai pašvaldībām būtu šāda kapacitāte, nepieciešams atbalsts tās veidošanā, stiprināšanā.

<sup>1</sup> Detalizētāk datus balstīta lēmumu pieņemšana jeb DBLP aprakstīta 1. nodaļā.

Šī nodaļa ir ieguldījums pašvaldību kapacitātes veidošanā, sniedzot ieskatu datu kompleksās analīzes modeli un identificējot, kādus procesus un kādus rādītājus pašvaldībai ir nepieciešams analizēt, lai tā varētu novērtēt pašreizējo situāciju un plānot nepieciešamo atbalstu skolu attīstībai pārmaiņu īstenošanā.

### 10.3. Datu kompleksās analīzes modeļa izmantošana pašvaldības griezumā

LU SIIC izveidoto datu kompleksās analīzes modeli iespējams izmantot ne tikai mācību satura un pieejas vispārējā izglītībā reformas īstenošanai, bet arī plašākā kontekstā, proti, pašvaldības kā skolas dibinātāja regulāram skolu attīstības un izaugsmes pārvaldības procesam. Šis modelis ir papildinājums valsts mērogā veidotajai izglītības kvalitātes monitoringa sistēmai un var tikt izmantots kā daļa no pašvaldības līmeņa izglītības kvalitātes vadības sistēmas.

Modelis aptver daudzveidīgu datu analīzi skolēna, skolotāja, skolas vadības un skolas kā organizācijas līmenī, lai novērtētu katras skolas pašreizējo situāciju un plānotu nepieciešamos uzlabojumus jeb pārmaiņu risinājumus, kas uzlabotu skolēnu sniegumu. Modelis balstās uz zinātniskajā literatūrā pamatotu un Latvijas skolu praksē aprobētu ietvaru, un to papildina skolas sniegumu raksturojoši kritēriji, skolotāju un skolas vadības snieguma līmeņu apraksti un atbilstoši snieguma novērtēšanas instrumenti. Modeļa primārie lietotāji ir lēmumu pieņēmēji – skolas vadība un pašvaldība.

Šajā nodaļā akcentētas pašvaldības kā skolu dibinātāja iespējas izmantot datu kompleksās analīzes modeli, norādot, kādi procesi, kādi rādītāji un kāpēc pašvaldībai ir jāņem vērā, izdarot secinājumus par pašreizējo situāciju tās dibinātajās skolās, kā arī plānojot atbilstošus pārmaiņu risinājumus.

Balstoties uz sistēnteorijā plaši izmantotu un Jāpa Šērena (*Jaap Scheerens*) skolas kā organizācijas kontekstam piemērotu pieeju “ieguldījums–process–iznākums” (Scheerens, 2014; Scheerens, 2016), modeļa autori piedāvā šādu datu kompleksās analīzes modeļa struktūru datu analīzei pašvaldības līmenī:

- **skolēna sniegumu raksturojošie rādītāji (t. s. iznākums jeb rezultāts):** rādītāji, kas raksturo skolēnu sniegumu pašvaldības skolās un kas ļauj identificēt, kādi uzlabojumi ir nepieciešami katras konkrētas skolas vai skolu grupu ar līdzīgu sniegumu tālākai attīstībai; **kontekstu** skolēna sniegumam parāda sociālekonomiskā statusa (SES) indekss;
- **skolas vadīto pamatprocesu rādītāji (t. s. procesi I)**, kas raksturo, kā notiek mācīšana un mācīšanās klases līmenī un tās vadīšana skolas līmenī – cik lielā mērā iesaistītie kopīgi veido atbalsta sistēmu skolēna

mācībām un cik lielā mērā tā ir virzīta uz izaugsmi; vislielākā ietekme uz skolēnu sniegumu ir mācīšanai un skolotājam, kā arī skolotājiem kā kopienai (kopai), kas strādā ar konkrētiem skolēniem; skolas vadītie pamatprocesi var tikt analizēti klases, skolas, pašvaldības līmenī;

- **skolas izaugsmes (attīstības) procesa rādītāji (t. s. procesi II)**, kas raksturo to, vai izaugsme (attīstība) skolā ir vērtība, proti, vai tā ir datos balstīta, tiek mērķtiecīgi vadīta skaidras vīzijas realizēšanai; izaugsmes vadīšanā skolā ir saskatāmas attīstības fāzes, un skolai, esot atšķirīgās izaugsmes vadīšanas fāzēs, ir nepieciešami atšķirīgi attīstības risinājumi; izaugsmes **kontekstu** veido izaugsmes optimisma kultūras klātesamība skolā;
- **ieguldījuma rādītāji**: skolas līmenī ieguldījuma rādītāji ir personāla pieejamība un kvalitāte, savukārt pašvaldības līmenī tas ir visu veidu atbalsts skolas profesionālai darbībai un attīstībai. Pašreizējā modeļa attīstības versijā ieguldījumi tiek fiksēti, bet netiek mērīti un sasaistīti ar skolas sniegumu.

Rādītāji var būt gan kvantitatīvi (piemēram, skolēnu skaita īpatsvars ar augstu vai zemu sniegumu), gan kvalitatīvi (piemēram, konkrētu skolēna mācīšanās atbalsta sistēmu, procesu un procedūru esamība).

1. tabulā atspoguļota modeļa struktūra, papildus sniedzot informāciju par konkrēto rādītāju ieguves veidu un pamatojumu, kāpēc šie rādītāji ir svarīgi pašvaldībai.

Tabulas sadaļā “Kāpēc šie rādītāji ir svarīgi pašvaldībai?” norādītās atbildes saskan ar šajā nodaļā iepriekš apskatītajām pašvaldības galvenajām lomām, īstenojot izglītības pārvaldību un izglītības kvalitātes vadību pašvaldībā. Pašvaldības galvenie uzdevumi īstermiņā un vidējā termiņā ir identificēt riska situācijas attiecībā pret kvalitatīvas un iekļaujošas izglītības nodrošināšanu ikvienam pašvaldības skolēnam, proaktīvi risināt radušās riska situācijas un novērst to atkārtošanos (īstenojot preventīvas darbības, veikt sistēmiskas pārmaiņas), identificēt pašvaldības skolu labās prakses un nodrošināt to pārnesi uz citu skolu praksi, stratēģiski koordinēt pašvaldības rīcībā esošos daudzveidīgos resursus (finanšu, starpnozarisiskas un starpinstitucionālas sadarbības, cilvēkresursi u. c.), lai nodrošinātu profesionālu atbalstu ikvienas pašvaldības skolas izaugsmei. Tas sniedz ieguldījumu pašvaldības ilgtermiņa uzdevumos izglītības jomā – nodrošināt pašvaldības cilvēkkapitāla attīstību (cilvēku (t. sk. talantu) piesaiste pašvaldībai; nodarbinātības un uzņēmējdarbības iespēju nodrošināšana; iespējas cilvēkiem vadīt veselīgu, piepildītu dzīvi; iespējas saņemt atbalstu individuālām attīstības, izaugsmes vajadzībām u. c.).

1. tabula. Datu kompleksās analīzes modeļa rādītāji, rādītāju ieguves veidi un rādītāju nozīme pašvaldībai

	Kādas rādītājus mērt? (Rādītāju kategorijas un kritēriji)	Kā iegūt šos rādītājus? (Rādītāju ieguves veidi)	Kāpēc šie rādītāji ir svarīgi pašvaldībai?
<p><b>Iznākuma jeb rezultāta rādītāji</b></p>	<p><b>Skolēnu sniegumu raksturojošie rādītāji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skolēnu vidējā snieguma pašvaldības skolās salīdzinošs novērtējums – atbilstība augstam, vidējam, zēmam snieguma līmenim</li> <li>• Skolēnu vidējā snieguma pašvaldības skolās kompleks salīdzinošs novērtējums katrā no klašu posmiem</li> <li>• Skolēnu skaita ar augstu un zemu sniegumu īpatsvars</li> <li>• Atšķirība skolēnu sniegtā starp klasēm vienā klašu grupā</li> <li>• Skolēnu snieguma (klašu grupā, skolā, konkrētā mācību priekšmetā) salīdzinošas izmaiņas ilgākā periodā (3 vai vairāk mācību gados)</li> </ul> <p><b>Konteksta rādītājs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skolēnu sociālekonomiskais statuss (SES)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valsts pārbaudes darbu rezultāti</li> <li>• Aptauja par skolēnu sociālekonomisko statusu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ļauj identificēt skolēnu segregācijas riskus pašvaldības līmenī (atšķirīgs skolu sniegums) un skolas līmenī (atšķirīgs klašu sniegums)</li> <li>• Ļauj identificēt ar skolēnu izaugsmi (talantu vadību) saistītus riskus (skolas ar vidēju un zemu skolēnu vidējā snieguma līmeni; skolas ar nozīmīgu zemu un vidēja skolēnu snieguma īpatsvaru)</li> <li>• Ļauj identificēt skolas ar stagnācijas un sistēmisku izaicinājumu risku (skolēnu sniegums līdzīgā vai zemākā snieguma līmenī 3 gadu periodā)</li> <li>• Ļauj identificēt skolas, kurās nepieciešams ieguldīt papildu resursus skolēnu sniegumu kompensējošām darbībām (skolas ar zemu skolēnu sniegumu un zemu skolēnu SES)</li> </ul>



	Kādus rādītājus mērt? (Rādītāju kategorijas un kritēriji)	Kā iegūt šos rādītājus? (Rādītāju ieguves veidi)	Kāpēc šie rādītāji ir svarīgi pašvaldībai?
<b>Pamatprocesa rādītāji I</b> (tieši saistīti ar skolēnu sniegumu)	<b>Galvenie skolotāju sniegumu raksturojošie rādītāji</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atšķirības vidējā salīdzinošajā mācīšanas sniegtā vienas skolas ietvaros un starp skolām</li> <li>Riski mācīšanas labās prakses ieviešanai / uzlabojumiem mācīšanā</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skolotāju snieguma vērošanas rezultāti mācību stundās (skolas direktora, skolas mācību jomu koordinatoru vai ārēju ekspertu sagatavota skolotāju snieguma analīze)</li> <li>Intervijas ar skolotājiem, skolas vadību</li> <li>Eksperta novērojums skolas vidē</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ļauj identificēt galvenās skolotāju/skolu grupas ar līdzīgām mācīšanās vajadzībām, lai plānotu atbilstošu skolas un/vai pašvaldības līmeņa profesionālu atbalstu</li> <li>Ļauj identificēt labās mācīšanas prakses (skolotājus—ekspertus) citu skolu un skolotāju atbalstam</li> <li>Ļauj identificēt skolas ar kritisku situāciju (augstu īpatsvaru veido skolotāji ar zemu sniegumu, augsti riski mācīšanas labās prakses ieviešanai u. c.)</li> </ul>
	<b>Galvenie skolas vadības sniegumu raksturojošie rādītāji</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atbalsta nodrošināšana ikvienam skolēnam</li> <li>Mācīšanās organizācija un vadība</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aptaujas dati par skolēnu fizisko un emocionālo drošību skolas vidē; aptaujas dati par skolas sadarbību ar vecākiem</li> <li>Dokumentu analīze un intervijas ar skolas personālu par skolas procedūrām un procesiem, kas nodrošina atbalsta sistēmu skolēna identificēto vajadzību risināšanai un rezultātu novērtēšanai; par skolas procedūrām un procesiem, kas nodrošina sadarbību ar vecākiem skolēna mācīšanās rezultātu uzlabošanai</li> <li>Eksperta novērojums skolas vidē</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ļauj identificēt skolas ar paaugstinātu risku nepietiekama atbalsta nodrošināšanai skolēniem</li> <li>Ļauj identificēt skolas, kur nepieciešama pašvaldības līmeņa intervence atbalsta nodrošināšanai skolēnam (t. sk. starpinstitucionāla un starpnozariņa sadarbība pašvaldības līmenī), kā arī skolas vadības kapacitātes pilnveidei</li> </ul>

	Kādas rādītājus mērt? (Rādītāju kategorijas un kritēriji)	Kā iegūt šos rādītājus? (Rādītāju ieguves veidi)	Kāpēc šie rādītāji ir svarīgi pašvaldībai?
<p><b>Pamatprocesa rādītāji II</b> (nepieciešami attīstības īstenošanai)</p>	<p><b>Galvenie skolas vadības sniegumu raksturojošie rādītāji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skolas izaugsmes vadīšana</li> <li>• Personāla sadarbības vadīšana izaugsmei</li> </ul> <p><b>Konteksta rādītājs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izaugsmes optimisms (uz izaugsmi vērstā kultūra, vērtības)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentu analīze – skolas attīstības dokumentu, procesu un procedūru apraksti; procesu un procedūru apraksti par skolotāju aktuālajām profesionālās pilnveides vajadzībām, to identificēšanu un personalizētu profesionālās pilnveides risinājumu nodrošināšanu kontekstā ar skolēnu snieguma datiem; par skolas līmeņa profesionālās pilnveides atbalsta nodrošināšanu</li> <li>• Intervija/saruna ar skolas direktoru, vadības komandu par skolas mērķu pārvaldību un monitoringu, izaugsmes vadību; par personāla profesionālo pilnveidi</li> <li>• Aptauja par skolas kultūru, vērtībām</li> <li>• Eksperta novērojums skolas vidē</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ļauj identificēt nozīmīgākās skolas vadības komandu mācīšanās, profesionālā atbalsta vajadzības un to risināšanai nepieciešamo pašvaldības līmeņa atbalstu</li> <li>• Ļauj identificēt skolas, skolu vadību ar līdzīgām vajadzībām</li> </ul>
<p><b>leguldījuma rādītāji</b></p>	<p><b>Skolas līmenī</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personāla (skolotāji, atbalsta personāls u. c.) pieejamība</li> <li>• Personāla kvalitāte (izglītība, iepriekšēja pieredze u. c.)</li> </ul> <p><b>Pašvaldības līmenī</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skolu profesionālais atbalsts (t. sk. metodiskais atbalsts)</li> <li>• Atbalsts izglītības pārvaldības procesu nodrošināšanai (administratīvu un saimniecisku funkciju centralizēta vadība, nodrošināšana pašvaldības līmenī)</li> <li>• Tehnisku u. c. resursu nodrošinājums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dati par personāla skaitu, skolēnu un skolotāju skaita proporciju; dati par personāla izglītību, iepriekšējo pieredzi</li> <li>• Mācību jomu koordinatoru pieejamība pašvaldībā, finanšu resursu pieejamība skolu profesionālā atbalsta nodrošināšanai, t. sk. metodiskā atbalsta īstenošanai (mācīšanās konsultanti u. c.), atbalsts darbam ar skolas vadītājiem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ļauj identificēt skolas ar augstu risku attiecībā uz personāla pieejamību un kvalitāti</li> <li>• Ļauj identificēt centralizēti nodrošināmus pakalpojumus pašvaldības līmenī</li> </ul>

## 10.4. Datu analīze pašvaldības griezumā

Tālāk sniegts pārskats ar atsaucēm uz konkrētiem rādītājiem un procesiem, kurus būtu nepieciešams analizēt pašvaldības līmenī, tos ilustrējot ar piemēriem no datu kompleksās analīzes modeļa izstrādes empiriskās daļas. Dati iegūti, salīdzinoši analizējot datus un piedāvājot attīstības risinājumus trīs Latvijas pašvaldībās.

### Skolēna sniegumu raksturojošo rādītāju analīze

Lielākoties Latvijas kontekstā pašvaldības līmenī tiek analizēts skolēnu vidējais sniegums centralizētajos eksāmenos, salīdzinot aktuālā mācību gada un iepriekšējo mācību gadu rezultātus (sk. piemēru 2. attēlā). Šī prakse nav pilnīga, un no tās vajadzētu atteikties, jo visu pašvaldības dibināto skolu vidējais sniegums vai kādas skolas vidējais sniegums atklāj pārāk vispārīgu priekšstatu, kas nav noderīgs ne situācijas pilnīgai izpratnei, ne attīstības risinājumu plānošanai, tāpat, salīdzinot sniegumu starp gadiem, jāņem vērā izmaiņas eksāmena darbu uzbūvē.

#### SKOLĒNU SNIEGUMS MATEMĀTIKAS CENTRALIZĒTĀJĀ EKSĀMENĀ 12. KLASĒ

MĀCĪBU GADS	PŪČU SK.	TAUREŅU SK.	CIELAVU SK.	ČIEKURU SK.	LŪŠU SK.
2019./2020. M. G.	42,7%	15,6%	26,2 %	52,2%	33,1%
2018./2019. M. G.	39,4%	25,6%	27,1%	40,7%	34,3%
	VIDĒJAIS SNIEGUMS VALSTĪ 2019./2020.M.G. – 29,6%				
	VIDĒJAIS SNIEGUMS VALSTĪ 2018./2019.M.G. – 31,2%				

#### 2. attēls. 12. klases centralizētā eksāmena rezultāti matemātikā (LU SIIC arhīvs)

Lai risinātu norādīto problēmu, modeļa autori piedāvā izmantot vairākus salīdzinošos rādītājus, kas izklāstīti turpmāk.

- **Skolēnu vidējā snieguma pašvaldības skolās salīdzinošs novērtējums augsta, vidēja un zema snieguma grupās.** Lai salīdzinoši novērtētu skolēnu sniegumu pašvaldības skolās, var izmantot skolēnu vidējā snieguma (starp skolām) salīdzinošu novērtējumu, sadalot skolas snieguma grupās – skolas ar augstu, vidēju, zemu sniegumu konkrētajā izglītības posmā, skatot to salīdzinājumā ar valsts vidējo skolēnu sniegumu. Par vidēju tiek uzskatīts sniegums robežās  $\pm 7\%$  salīdzinājumā ar valsts

vidējo; par augstu – sniegums, kurš pārsniedz 7%; par ļoti augstu – sniegums, kurš pārsniedz 14%; par zemu – sniegums, kurš ir zemāks par 7%; par ļoti zemu – zemāks par 14%. Sniegumam tuvojoties robežjoslai, var konstatēt augsta vai zema snieguma tendenci. Skolēnu sniegumā starp skolām, kas atrodas šajā grupā, salīdzinoši nav statistiski nozīmīgu atšķirību.

- **Skolēnu vidējā snieguma pašvaldības skolās komplekss salīdzinošs novērtējums katrā no posmiem.** Vidējo sniegumu salīdzinoši novērtē starp skolām pašvaldības līmenī, analizējot to kompleksi, proti, ņemot vērā valsts pārbaudes darbu datus dažādām klasēm vienā mācību gadā (3., 6., 9. un 12. klasi beidzot) un novērtējot atšķirību nozīmību salīdzinājumā ar valstī vidējo sniegumu konkrētā mācību priekšmetā (-os), ņemot vērā skolēnu skaitu katrā posmā un arī skolēnu sociālekonomiskā statusa indeksu (SES indeksu). SES indekss sniedz iespēju identificēt gan skolas, kurās nepieciešams ieguldīt papildu resursus sniegumu kompensējošām darbībām, gan arī riskus, kas saistīti ar skolas vadības darbu. SES indeksa analīze raksturo pašvaldību lomu vienlīdzīgu izglītības iespēju nodrošināšanā.

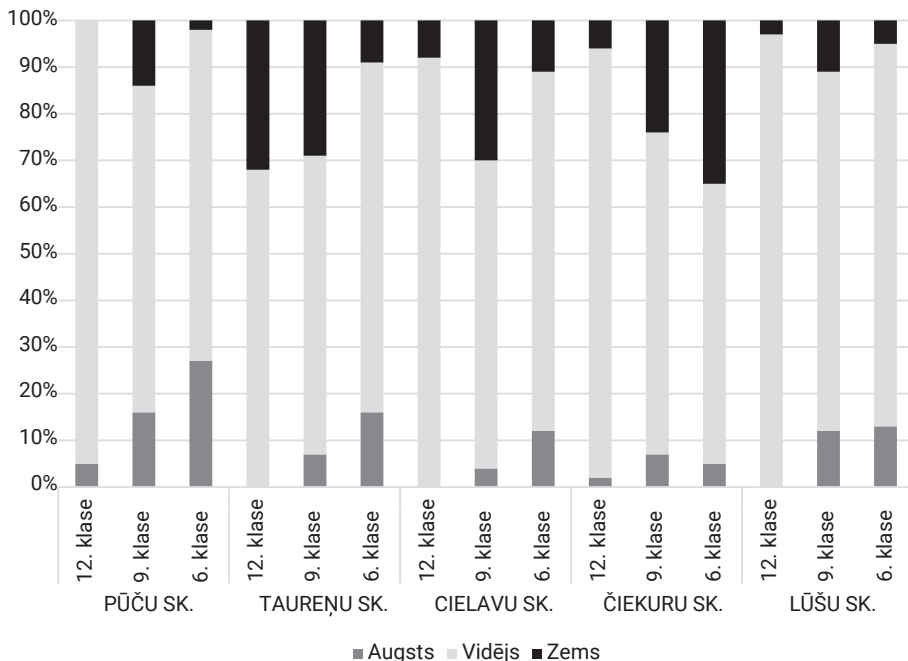
**SKOLĒNU SNIEGUMA VALSTS PĀRBAUDES DARBOS MATEMĀTIKĀ 2019./2020. MĀCĪBU GADĀ 'DZILNU' PAŠVALDĪBĀ SALĪDZINĀJUMS STARP SKOLĀM, ŅEMOT VĒRĀ SKOLĒNU SKAITU UN SOCIĀLEKONOMISKOS FAKTORUS\***

KLASE	PŪČU SK.	LŪŠU SK.	TAUREŅU SK.	CIELAVU SK.	ČIEKURU SK.
12. KLASE	+13% (96)	+3% (55)	-14% (25)	-3% (48)	+15% (29)
9. KLASE	+5% (101)	+2% (86)	-10% (51)	-4% (59)	-12% (92)
6. KLASE	+9% (90)	0% (91)	-8% (71)	+2% (57)	-15% (95)
3. KLASE	+7% (89)	+9% (99)	+9% (65)	+7% (49)	-7% (88)
SES	0,67	0,62	0,61	0,56	0,49

\* Skolas sarindotas pēc to skolēnu sociālekonomisko statusu raksturojošā indikatora virzienā no kreisās puses uz labo, sākot ar skolu, kurā mācās skolēni no ģimenēm ar augstāko sociālekonomisko statusu.

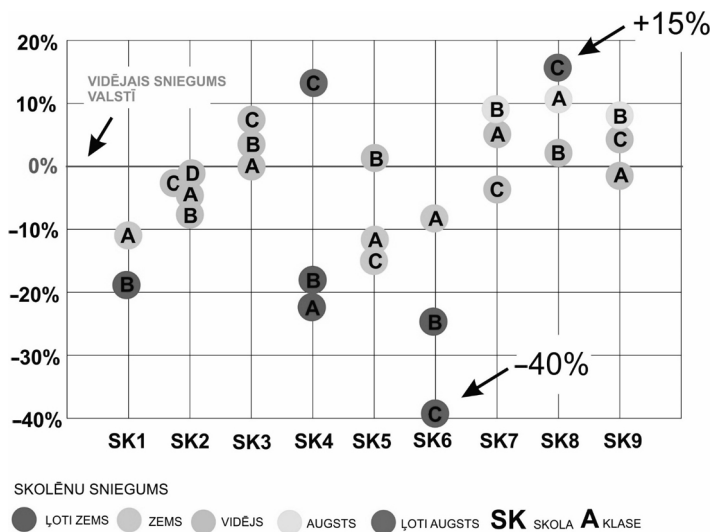
**3. attēls.** Skolēnu vidējā snieguma pašvaldības skolās komplekss salīdzinošs novērtējums, ņemot vērā skolēnu SES (LU SIIC arhīvs)

- **Skolēnu ar zemu un augstu sniegumu īpatsvara salīdzinošs novērtējums.** Izmantojot Raša (angl. – *Rasch*) modeli, tiek noteikts skolēnu skaits ar augstu un zemu sniegumu valsts pārbaudes darbos (sk. 4. attēlu).

**SKOLĒNU SKAITS AR AUGSTU UN ZEMU SNIEGUMU MATEMĀTIKĀ  
2019./2020. MĀCĪBU GADĀ 'DZILNU' PAŠVALDĪBĀ**

**4. attēls.** Skolēnu skaita ar augstu un zemu sniegumu salīdzinājums (LU SIIC arhīvs)

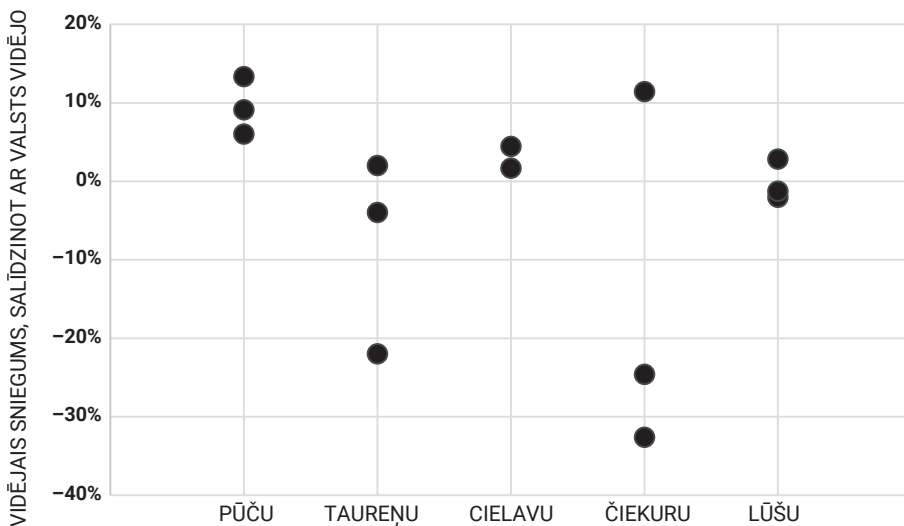
Izvērtējot skolēnu snieguma rezultātus, tiek lietota IEA TIMSS (starptautiskās organizācijas *International Association for the Evaluation of Educational Achievement* starptautiskais salīdzinošais pētījums *Trends in International Mathematics and Science Study*) un OECD PISA (starptautiskās organizācijas *Organisation for Economic Co-operation and Development* starptautiskais salīdzinošais pētījums *Programme for International Student Assessment*) starptautiskos pētījumos izmantotā robežšķirtnē 15%. Skolēnu augsta/zema snieguma īpatsvara salīdzinošs novērtējums ļauj novērtēt iekļaujošas izglītības pieejas īstenošanu pašvaldības skolās – cik lielā mērā skolā izveidotā atbalsta sistēma ir rezultatīva, efektīva, lai pievienoto vērtību gūtu gan talantīgie skolēni, gan skolēni ar mācīšanās grūtībām, kā arī sniedz iespēju skolas līmenī plānot talantīgo skolēnu tālāku zināšanu un prasmju attīstīšanu, bet skolēniem ar mācīšanās grūtībām – sociālo atbalstu.

Ja nepieciešama padziļināta situācijas diagnostika, šo salīdzinošo analīzi ir iespējams veikt, arī salīdzinot skolēnu sniegumu mikrolīmenī (proti, klases līmenī pašvaldībā), nosakot **atšķirības skolēnu sniegumā starp klasēm vienā klašu grupā** (sk. 5.a un 5.b attēlu).



5.a attēls. Analīze par 6. klases skolēnu vidējo sniegumu matemātikā pašvaldības X skolā (LU SIIC arhīvs)

6. KLASES SKOLĒNU VIDĒJĀ SNIEGUMA VALSTS PĀRBAUDES DARBĀ MATEMĀTIKĀ SALĪDZINĀJUMS STARP KLASĒM 2019./2020. M. G. 'DZILNU' PAŠVALDĪBĀ



5.b attēls. 6. klases skolēnu vidējā snieguma salīdzinājums starp klasēm (LU SIIC arhīvs)

Lai konstatētu, cik lielā mērā visās pašvaldības skolās skolēniem ir vienlīdzīgas izglītības iespējas – vai notiek/notiek skolu noslāņošanās pēc skolēnu snieguma, tiek analizēta skolēnu snieguma tendence ilgākā termiņā skolā kopā,

kā arī salīdzināts skolēnu sniegums starp klasēm skolās pašvaldības ietvaros (lai analizētu dubultās segregācijas risku).

- **Skolēnu snieguma tendence konkrētā mācību priekšmetā un klašu grupās vairāku gadu griezumā.** Šāds salīdzinājums ļauj identificēt sistēmiskas ilgtermiņa problēmas (zems sniegums trīs un vairāk gados norāda uz nozīmīgiem risināmiem jautājumiem), piemēram, problēmas, kas skolās saistītas ar mācībām konkrētā izglītības posmā vai ar konkrēta mācību priekšmeta apguvi.

### ***Skolas vadīto pamatprocesu rādītāju analīze***

Skolēnu sniegums tiek analizēts kontekstā ar skolotāju sniegumu, balstoties uz tēzi, ka tam, kā notiek mācīšana un mācīšanās, ir ievērojama ietekme uz skolēna sniegumu (Hattie, 2012; Gustafsson & Nilsen, 2016).

Lai īstenotu šāda līmeņa analīzi, nepieciešams ietvars ar kritērijiem un skolotāju snieguma līmeņa aprakstu, kas ļauj novērtēt un salīdzināt skolotāju sniegumu (sk. 6. nodaļu). Šādu analīzi var veikt ārējs eksperts vai arī skolas, pašvaldības līmeņa eksperti, kas pārvalda konkrētos novērtēšanas rīkus.

Analizējot mācīšanas un mācīšanās norisi atbilstoši vairākām kritēriju grupām, mācību stundās vērotais konkrēta skolotāja sniegums tiek analizēts un salīdzināts ar vēlamo sniegumu, kas atbilstoši konkrētiem kritērijiem ir fiksēts snieguma līmeņa aprakstā. Iegūtie dati konkrētā skolotāju kopā tiek kvantificēti, identificējot stundu skaitu, kurās saskaņā ar kritēriju ir konstatēts atbilstošais līmenis. Kritēriji ir apvienoti kategorijās, kas dod iespēju veidot sasaisti ar iepriekš aplūkoto skolēnu sniegumu.

Analizējot mācīšanu uzsāktās reformas īstenošanas vajadzībām, vērotais sniegums tiek analizēts, salīdzinot kritērijus mācīšanas pamatdarbībās ar atbilstoši izvēlētiem kritērijiem uzsāktās reformas kontekstā, vēlams atbilstoši skolu izvirzītajiem prioritārajiem mērķiem, jo objektīvi nav iespējams panākt uzlabojumus visu prasmju mācīšanai reizē. Vērotais sniegums atbilstoši ieviešanas procesā esošajai reformai objektīvi ir sagaidāms zemāks.

**Pašvaldības līmenī uzmanība pievēršana tam, cik nozīmīgas ir atšķirības skolotāju sniegumā vienas skolas ietvaros un starp skolām.**

Atšķirības vidējā vērotajā skolotāju sniegumā vienas skolas ietvaros ir ieteicams analizēt tad, ja kādā no pašvaldības skolām vairāku gadu periodā skolēniem ir grūtības konkrētu mācību priekšmetu apguvē, kā arī, ja nepieciešams identificēt nevienlīdzīgas izglītības iespēju risku (skolēnus ar zemu sniegumu māca skolotāji ar zemu sniegumu) un veikt intervenci tā mazināšanai. Papildus citām skolotāju snieguma vērtēšanas kategorijām prioritāri ieteicams noskaidrot, cik lielas snieguma atšķirības ir konstatētas vienas skolas ietvaros atbilstoši kategorijai “**Mācīšanas pamatdarbības**”. Kategorijas “Mācīšanas pamatdarbības” izpildei par nepieciešamu uzskatāms vidējais

vērotais sniegums 2. līmenī, jo tas dod stabilu pamatu tālākai profesionālai izaugsmei.

Kopumā skolotāju sniegums vērtējams skalā no 0 līdz 3+ un par profesionālu uzskatāms sniegums 3. līmenī. Savukārt skolotāju snieguma vērtējums augstākajā jeb 3+ līmenī ir eksperta līmeņa sniegums. Vēroto stundu skaits 3. vai 3+ līmenī pašvaldībai norāda uz skolotāju resursu, kas potenciāli var tikt iesaistīts darbā ar citiem kolēģiem; tas var kalpot kā pierādījums reformu (Skola 2030) ieviešanas norisei un norāda uz vietas (skolās, pašvaldībā) esošo cilvēkresursu potenciālu (ekspertu kapacitāti), kas var tikt izmantots reformas ieviešanas atbalstam.

Savukārt vēroto stundu skaits 0 līmenī uzrāda skolēnu neatbilstoša snieguma iespējamus cēloņus, kā arī valstī uzsākto reformu prioritāšu (Skola 2030) ieviešanas mērogu skolā; kategorijā “Mācīšanas pamatdarbības” tas uzrāda situācijas, kurās var būt nepieciešama akūta intervence.

Ja vidējais skolotāju sniegums visā pašvaldības skolas kopā ir tuvāk 1. līmenim, nepieciešama padziļināta situācijas izpēte par radušās situācijas cēloņiem un, iespējams, jānosaka prioritāra un mērķtiecīga intervence no ārpusē, kas ilgtermiņā var uzlabot skolēnu sniegumu.

Ienākot sistēmā jauniem skolotājiem un skolotāju deficīta apstākļos salīdzinoši lielai nespeciālistu plūsmai, vidējais sniegums kopumā kļūst zemāks. Pašvaldības kontekstā par nozīmīgām uzskatāmas atšķirības starp skolām vismaz 0,5 vidējā skolotāju snieguma vērtējuma rādītāja apjomā, par ievērojamām – vismaz viena vidējā vērtējuma rādītāja apjomā.

Lai skaidrotu zema skolēnu snieguma cēloņus, tiek analizēts skolotāju sniegums kritēriju grupā jeb kategorijā **“Mācīšanās vadīšana 21. gadsimta prasmi apguvei”**. Tas dod iespēju arī sekot projekta “Skola 2030” ieviešanas gaitai, uzrādot, cik lielā mērā skolēniem stundās ir iespēja apgūt pašvadītas mācīšanās prasmes, skolēni saņem atgriezenisko saiti, mācās paņēmienu, kā mācīties, vai tiek veikta diferenciacija, t. i., kādā līmenī atbalsts skolēna izaugsmei ir pieejams mācību stundā.

Ja skolēni (īpaši skolās ar tendenci uz augstu sniegumu) uzrāda salīdzinoši zemāku sniegumu tādu uzdevumu izpildē, kur nepieciešams iedziļināties, tiek analizēts vērotais skolotāju sniegums kritēriju grupā **“Mācību saturs un produktivitāte”**. Tas parāda, kādā līmenī stundās skolēnam tiek radīta iespēja mācīties domāt, t. i., kādā līmenī ir atbilstoša kognitīvā slodze, kā arī dod iespēju sekot projekta “Skola 2030” ieviešanas gaitai, uzrādot, cik lielā mērā skolēniem stundās ir iespēja iesaistīties produktīvā mācību procesā, apgūstot un darbinot atbilstošas caurviņu prasmes. Ja skolēni ilgākā periodā uzrāda zemu sniegumu kādā no mācību priekšmetiem, analizējams, cik lielā mērā mācību stundas saturs ir piemērots konkrētajiem skolēniem. Skolotāja sniegums 0–1 līmenī atbilstoši kritērijam par mācību saturu signalizē par potenciāliem riskiem mācību priekšmeta satura apguvei.



**2. tabula.** Mācīšanas un mācīšanās klases līmenī novērtējums pašvaldības skolās (LU SIIC arhīvs)

	Vidējais skolotāju sniegums pamatdarbībās	Snieguma "kritiskās masas" indekss	Labās prakses potenciāla indekss	Akūtas iejaukšanās indekss
Koku skola	2,1	0,7	0,5	0
Dzeņu skola	1,5	0,5	0,1	0
Ošu skola	1,7	0,5	0,2	0
Strazdu skola	1,6	0,4	0,1	0,1
Puķu skola	1,7	0,7	0,2	0

Atšķirības starp skolotāju sniegumu pašvaldības skolās iespējams klasificēt arī pēc noteiktiem indeksiem – pietiekams tādu skolotāju skaits ("kritiskās masas indekss"), kuru profesionālā kompetence ir atbilstoša, lai veidotu kvalitatīvu mācību procesu, ieviestu labo praksi skolā; sniegums profesionālā līmenī un virs tā (labās prakses potenciāla indekss) un sniegums zem iesācēja līmeņa (akūtas iejaukšanās indekss).

Piedāvātā skolotāju snieguma novērtēšanas metodika uzrāda tendences konkrētajā vērotajā skolotāju kopā un nedod pamatu pieņemt lēmumus indivīda (skolotāja) līmenī. Vērtējošiem un citiem spriedumiem par individuālu skolotāju un tālākai lēmumu pieņemšanai nepieciešami atkārtoti mērījumi (stundu vērojumi u. c.).

### **Mācīšanās vadīšana skolā**

Skolas vadības darbībām, vadot mācīšanu un mācīšanos, veidojot atbalsta sistēmu skolēniem u. c., ir nozīmīga ietekme uz skolēnu sniegumu (Hallinger, 2011; Hallinger, 2014; Hitt & Tucker, 2016). Skolēnu snieguma uzlabojumi skolā ir iespējami, izmainot vadības prakses, kur tas visvairāk nepieciešams.

Datos balstīti lēmumi vadības prakšu maiņai var tikt pieņemti, pamatojoties uz datu analīzi. Lai konstatētu, cik lielā mērā skolas vadības veiktās darbības panāk veiksmīgu mācīšanas un mācīšanās kā pamatprocesa īstenošanu (piemēram, skolēni skolās jūtas fiziski un emocionāli droši), reālā prakse konkrētā skolā tiek salīdzināta ar atzītu labo praksi. Tas tiek nodrošināts, diviem ekspertiem neatkarīgi veicot vidējo salīdzinošo vērtējumu par pašvaldības skolu vadības sniegumu atbilstoši noteiktiem kritērijiem un snieguma līmeņa aprakstam (skalā 0–3+), izmantojot datus, kas iepriekš iegūti ar dažādu pētniecības instrumentu (skolotāju un vecāku aptauju, skolas vadības interviju, skolas dokumentu analīzes, lauka vērojumu, artefaktu u. c.) palīdzību, un sniedzot konstatējuma aprakstu un pamatojumu.

Veiksmīgu pamatprocesa (mācīšanas un mācīšanās) norisi līdztekus skolotāju darbam nosaka tas, vai mācīšanās ir skolēna, skolas un ģimenes kopdarbs vienotu

mērķu sasniegšanai, kas virzīts uz pievienoto vērtību katram skolēnam (talantīgiem skolēniem un skolēniem ar mācīšanās grūtībām) un kas piedāvā apstieidzošus pasākumus skolēna atbalstam. Skolēniem skolā jājūtas fiziski un emocionāli droši, sadarbība ar ģimeni ir proaktīva, vērsta uz mācīšanās mērķu izvirzīšanu un kopīgu darbu skolēna atbalstam, ir laba mācīšanās vadīšanas prakse skolā.

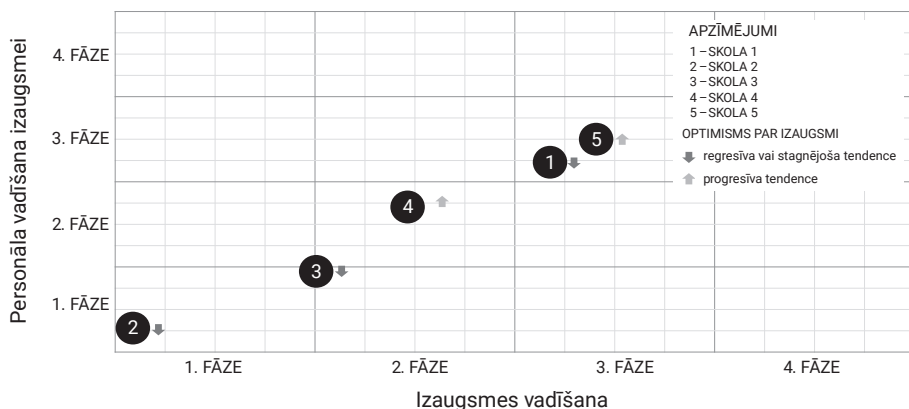
Atšķirības starp skolām parāda skolas vadības snieguma līmeņu atšķirības. Atšķirība viena līmeņa apjomā ir nozīmīga, tā norāda uz citu attīstības risinājumu, kas konkrētajā situācijā ir prioritārs.

## 10.5. Skolas izaugsmes (attīstības) procesa rādītāji

Izaugsme (attīstība) skolā ir iespējama, ja tā skolā ir vērtība, tā ir datos balstīta, tiek mērķtiecīgi vadīta skaidras vīzijas realizēšanai (Procesi II). Izaugsmes kontekstu veido izaugsmes optimisma kultūras klātesamība skolā.

Kategoriju “izaugsmes vadīšana” atsedz četri kritēriji – izaugsme kā vērtība; mērķu pārvaldība; monitorings un pārvaldība izaugsmei. Savukārt kategoriju “personāla sadarbības vadīšana izaugsmei” raksturo sadarbības vadīšana, profesionālās pilnveides vajadzību identificēšana un personalizētu profesionālās pilnveides risinājumu īstenošana, profesionāla atbalsta pieejamība.

Lai konstatētu, cik lielā mērā skolas vadības veiktās darbības ir vērstas uz mērķtiecīgu skolas attīstību, reālā prakse konkrētā skolā tiek salīdzināta ar atzītu labo praksi, diviem ekspertiem veicot vidējo salīdzinošo vērtējumu (skalā 0–3+) un izmantojot datus, kas iegūti ar dažādu pētniecības instrumentu (skolotāju un vecāku aptauju, skolas vadības interviju, skolas dokumentu analīzes, lauka vērojumu, artefaktu analīzes u. c. ) palīdzību.



**6. attēls.** Izaugsmes vadīšana Dzilnu pašvaldības skolās (LU SIIC arhīvs)

<p><b>Ieteikumi, ja skolas stagnē jeb ir uz sēkļa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vai redzat un atzīstat, ka esat uz sēkļa?</li> <li>• Nebaidieties meklēt palīdzību ārpusē!</li> <li>• Veidojiet vadības komandā kopīgu redzējumu par to, kas ir reforma, kas ir pārmaiņas un ar ko vajadzētu sākt!</li> <li>• "Iztulkojiet" reformu, pārmaiņas saviem skolotājiem (atbilstoši skolas kontekstam)!</li> <li>• Sāciet ar vienu pārmaiņu prioritāti, ieteicams tādu, kas ir svarīga lielākajai daļai skolotāju!</li> </ul>	<p><b>Ieteikumi, ja skolas savā attīstībā "dreifē"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrodiet dzinuli, kas var radīt "konfliktu", lai izkustinātu jūs no pašreizējā stāvokļa!</li> <li>• Izvirziet vienu konkrētu mērķi, kas ļautu uzlabot skolēnu sniegumu!</li> <li>• Veidojiet atbalsta grupu!</li> <li>• Izpētiet un izplatiet labo praksi – kas tā ir, kā to dara, kā zina, ka sanāk!</li> <li>• Paveriet iespēju mēģināt!</li> </ul>
<p><b>Ieteikumi, ja skola "mēģina"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izvirziet skaidru mērķi! Izvēlieties vienu pārmaiņu prioritāti un to ieviesiet!</li> <li>• Dalieties ar skaidru vīziju – kurb ejam un kāpēc ko darām; stipriniet piederības sajūtu jūsu idejām!</li> <li>• Vienojieties vadības komandā par prioritātēm, plānojiet mērķtiecīgi pedagogu profesionālo pilnveidi, kas balstās dažādu skolotāju grupu vajadzībās!</li> <li>• Stipriniet skolotāju-līderu grupu!</li> </ul>	<p><b>Ieteikumi, ja skola "tur stabilu kursu"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nostipriniet panākto un tikai tad ķerieties pie nākamās pārmaiņu prioritātes!</li> <li>• Kaskadējiet jeb pārnesiet mērķus uz nākamajiem līmeņiem!</li> <li>• Pieņemiet datus balstītus lēmumus, iesaistot personālu lēmumu pieņemšanā!</li> <li>• Aptveriet, iesaistiet visus skolotājus!</li> <li>• Stipriniet izaugsmes optimismu!</li> </ul>

### 7. attēls. Piemēri ar ieteikumiem skolām dažādās izaugsmes fāzēs (LU SIIC arhīvs)

Analizējot, cik mērķtiecīgi skolās tiek vadīta izaugsme un kā tiek vadīta personāla sadarbība izaugsmei, tiek konstatēts, kurā izaugsmes fāzē skolas atrodas, izmantojot kritērijus un rādītājus izaugsmes vadišanai. To izpilde liecina par piederību vienai vai citai izaugsmes fāzei. Dzilnu pašvaldībā (sk. 6. attēlu) 1. un 5. skola atrodas trešajā izaugsmes fāzē ("stabili tur kursu uz attīstību"), bet 2. skola – pirmās fāzes sākumā, t. i., skola praktiski neveic uz izaugsmi virzītas darbības (stagnē, ir uz sēkļa). Katrā no šīm situācijām pašvaldībai ir nepieciešams plānot citus skolas līmeņa attīstības risinājumus (sk. piemērus ar ieteikumiem skolām 7. attēlā).

Ieteikumi attīstības risinājumiem pašvaldības līmenī ir ne vien virzīti uz katras skolas attīstību (izaugsmi) atbilstoši iegūtajiem pierādījumiem par skolēnu sniegumu, mācīšanu un mācīšanos un skolas vadības darbu, bet arī nozīmīgi pašvaldības izglītības politikas veidošanai – kā atbalstīt skolas ar zemu sociālekonomiskā statusa indeksu, kā mazināt segregācijas riskus, kā veidot personāla motivācijas sistēmu un profesionālās pilnveides atbalsta stratēģiju, veidot pašvaldības līmeņa izglītības kvalitātes monitoringu u. c. Datus balstīta lēmumu pieņemšana pašvaldībā būs iespējama, veidojot atbalsta sistēmu mērķtiecīgai un datus balstītai izaugsmes vadišanai.

## Secinājumi

Gan LU SIIC uzkrātā pētījumu un empīriskā pieredze, gan citu pētījumu dati rāda, ka gan vienas skolas ietvaros, gan starp skolām ir novērojamas nozīmīgas atšķirības skolēnu sniegunā, personāla vispārējā kvalitātē, mācīšanas un mācīšanās kvalitātē, izaugsmes vadīšanā. Tas nosaka nepieciešamību pašvaldības līmenī radīt atšķirīgus, diferencētus – konkrētās situācijas vajadzībām iespējami tuvākus – attīstības risinājumus skolām, lai tādējādi pašvaldība varētu kvalitatīvi īstenot atbildību par pašvaldības skolu izglītības pārvaldības un kvalitātes nodrošināšanas procesiem.

Lai radītu šādus – diferencētus un konkrētās situācijas vajadzībām iespējami tuvākus – attīstības risinājumus, pašvaldībām ir jāsāk ar katras skolas pašreizējās situācijas izpēti. Lai šāda izpēte būtu pēc iespējas kvalitatīva un ar augstu pievienoto vērtību, neder vispārīgs un virspusējs vērtējums, bet nepieciešama iedziļināšanās un kompleksa skolēnu, skolotāju un skolas vadības snieguma analīze, kas ļauj skaidri identificēt katrai pašvaldības skolai aktuālos izaicinājumus. Šādu analīzi var veikt vai nu ārējs eksperts, vai iekšēji pašvaldības līmeņa eksperti ar atbilstošām kompetencēm.

Nozīmīgi, ka skolas attīstība un pārmaiņu vadība tiek plānota saskaņā ar tās esošo situāciju jeb starta pozīciju. Dažādām skolām ir dažādas starta pozīcijas, tāpēc pašvaldības līmeņa attīstības risinājumi nevar būt universāli – visām skolām vieni, tiem ir jābūt pielāgotiem katrai konkrētajai skolai.

Pašvaldības uzdevums reformu un pārmaiņu īstenošanā skolās ir atbalstīt un nodrošināt ar resursiem, kas nav skolas rīcībā, kā arī vadīt reformu īstenošanu pašvaldības dibināto skolu kopienā. Lēmumiem par vajadzīgajiem resursiem, atbalstu un reformām, pārmaiņu intervencēm ir jābūt datos balstītiem.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA

- Adolfsson C.-H., Alvunger, D. (2020). Power dynamics and policy actions in the changing landscape of local school governance. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(2), pp. 128–142. DOI: 10.1080/20020317.2020.1745621
- Cerna, L. (2014). Governance of innovation in education. *Education Sciences* 4, pp. 5–21.
- Delen, D., & Zolbanin, H. M. (2018). The analytics paradigm in business research. *Journal of Business Research*, 90, pp. 186–195.
- Gustafsson, J. E., Nilsen, T. (2016). The Impact of School Climate and Teacher Quality on Mathematics Achievement: A Difference-in-Differences Approach. In Nilsen, T., Gustafsson, J. E. (eds.). *Teacher Quality, Instructional Quality and Student Outcomes. IEA Research for Education*. Vol. 2. Springer, Cham. Available: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-41252-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-41252-8_4)
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), pp. 125–142. Available: <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>

- Hallinger, P. (2014). Reviewing Reviews of Research in Educational Leadership: An Empirical Assessment. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), pp. 539–576. Available: <https://doi.org/10.1177/0013161X13506594>
- Hattie, J. (2012). Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning. Routledge.
- Hitt, D. H., & Tucker, P. D. (2016). Systematic Review of Key Leader Practices Found to Influence Student Achievement: A Unified Framework. *Review of Educational Research*, 86(2), pp. 531–569. Available: <https://doi.org/10.3102/0034654315614911>
- Izglītības likums. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/50759-izglitibas-likums>
- Koltay, T. (2016). Data governance, data literacy and the management of data quality. *IFLA Journal*, 42(4), pp. 303–312. Available: <https://doi.org/10.1177/0340035216672238>
- Mandinach, E. B. (2012). A perfect time for data use: Using data-driven decision making to inform practice. *Educational Psychologist*, 47(2), pp. 71–85.
- Mandinach, E. B., Schildkamp, K. (2021). Misconceptions about data-based decision making in education: An exploration of the literature. *Studies in Educational Evaluation*, 69, 100842.
- Ministru kabineta rīkojums Nr. 436 (2021. gada 22. jūnijā). Par Izglītības attīstības pamatnostādņēm 2021.–2027. gadam. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/324332-par-izglitibas-attistibas-pamatnostadnem-2021-2027-gadam>
- OECD. (2018). How decentralised are education systems, and what does it mean for schools? *Education Indicators in Focus*, No. 64. OECD Publishing, Paris. Available: <https://doi.org/10.1787/e14575d5-en>
- Proctor, E., Silmere, H., Raghavan, R., Hovmand, P., Aarons, G., Bunger, A., Griffey, R., & Hensley, M. (2011). Outcomes for implementation research: Conceptual distinctions, measurement challenges, and research agenda. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38(2), pp. 65–76. Available: <https://doi.org/10.1007/s10488-010-0319-7>
- Rorrer, A. K., Skrla, L., & Scheurich, J. J. (2008). *Districts as Institutional Actors in Educational Reform*. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), pp. 307–357. DOI: 10.1177/0013161x08318962
- Scheerens, J. (2014). Evidence based educational policy and practice: The case of applying the educational effectiveness knowledge base. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal)*, 1(9), pp. 83–99.
- Scheerens, J. (2016). Educational Effectiveness and Ineffectiveness. Springer Netherlands. Available: <https://doi.org/10.1007/978-94-017-7459-8>.
- Sharples, J., Albers, B., Fraser, S., Kime, S. (2019). Putting Evidence to Work: A School's Guide to Implementation. (Guidance Reports). EEF (Education Endowment Foundation): London.
- Schildkamp, K., Poortman, C., Luyten, H., & Ebbeler, J. (2017). Factors promoting and hindering data-based decision making in schools. *School effectiveness and school improvement*, 28(2), pp. 242–258.
- “Skola 2030” apraksts. Pieejams: <https://www.skola2030.lv/lv/macibu-saturs/macibu-satura-pilnveide/merkis-lietpratiba>
- Viennet, R. and B. Pont (2017). Education policy implementation: A literature review and proposed framework. *OECD Education Working Papers*, No. 162. OECD Publishing, Paris. Available: <https://doi.org/10.1787/fc467a64-en>
- Wahlström, N., & Sundberg, D. (2017). Transnational curriculum standards and classroom practices: The new meaning of teaching. Routledge.
- Zavadsky, H. (2011). School reform. Oxford Bibliographies Online Datasets. Available: <https://doi.org/10.1093/obo/9780199756810-0035>. Doi: 10.1093/obo/9780199756810-0035