

Konsultatīvās padomes “Izglītība visiem” sanāksme “Līderība izglītībā”

2025. gada 10. aprīlis, plkst. 9.30–11.00

Latvijas Nacionālā mākslas muzeja konferenču zāle

Jaņa Rozentāla laukums 1, Rīga

Protokols Nr. 35

Sanāksmi vada: **Dace Melbārde**, konsultatīvās padomes “Izglītība visiem” priekšsēdētāja,
Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministre

Sanāksmē piedalās:

Nr.	Vārds, uzvārds	Amats
Konsultatīvās padomes dalībnieki vai deleģētie pārstāvji		
1.	A. Babiča	Izglītības un zinātnes ministrijas Politikas iniciatīvu un attīstības departamenta vecākā eksperte
2.	R. Blese	Latvijas Darba devēju konfederācijas politikas plānošanas dokumentu eksperts
3.	V. Brakovska	Biedrības “Zināšanu un inovācijas sabiedrība” Valdes priekšsēdētāja
4.	M. Burima	Daugavpils Universitātes profesore, Latvijas studiju centra vadītāja
5.	I. Dundure	Latvijas Pašvaldību savienības padomniece izglītības un kultūras jautājumos
6.	M. Gribusts	Izglītības uzņēmuma “Lielvārds” valdes priekšsēdētājs
7.	K. Grīnberga	Latvijas ANO Jauniešu delegātu programmas vadītāja
8.	A. Kalējs	Saeimas priekšsēdētājas biedres Antoņinas Nenaševas biroja vadītājs
9.	R. Kalvāns	Ārrodbiedrības „Latvijas izglītības vadītāju asociācija” prezidents
10.	K. Kravinskis	Valsts kancelejas Pārresoru koordinācijas departamenta Valsts attīstības nodaļas konsultants
11.	I. Masule	Kultūras ministrijas Kultūrpolitikas departamenta Kultūrizglītības nodaļas eksperte
12.	M. Melnbārde	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas

		Dabas aizsardzības departamenta Sugu un biotopu aizsardzības nodaļas vecākā eksperte
13.	I. Milzarāja	Nacionālā elektronisko plašsaziņas līdzekļu padomes locekle
14.	B. Moļņika	UNESCO Latvijas Nacionālās komisijas ģenerālsēkretāre
15.	K. Strada-Rozenberga	Latvijas Universitātes studiju prorektore
16.	E. Upmale	Biedrības "Latvijas Jaunatnes padome" viceprezidente
17.	I. Vanaga	Latvijas Izglītības un zinātnes darbinieku arodbiedrības priekšsēdētāja
18.	P. Vikaine	Biedrības "Latvijas Studentu apvienība" iekšējā virziena vadītāja
19.	G. Zemture	Biedrības „Vecāki par izglītību” pārstāve
Novērotāji, eksperti, sanāksmes organizatori		
20.	A. K. Dadio	UNESCO Globālā izglītības monitoringa Politikas vadītāja
21.	E. Bērziņa	UNESCO Latvijas Nacionālās komisijas izglītības sektora vadītāja
22.	I. Juhņēviča	Izglītības kvalitātes valsts dienesta vadītāja
23.	R. Ozols	Izglītības kvalitātes valsts dienesta Kvalitātes nodrošināšanas departamenta direktors
24.	S. Pulste	UNESCO Latvijas Nacionālās komisijas zinātnes sektora vadītāja

Darba kārtība

1. Ievadvārdi

- Dace Melbārde, Izglītības un zinātnes ministre un konsultatīvās padomes "Izglītība visiem" priekšsēdētāja
- Baiba Moļņika, UNESCO Latvijas Nacionālās komisijas ģenerālsēkretāre

2. Ieskats UNESCO 2024./25. gada Globālā izglītības monitoringa ziņojuma "Līderība izglītībā" galvenajos secinājumos un ieteikumos

Anna Kristīna Dadio (Anna Cristina D'Addio), UNESCO Globālā izglītības monitoringa ziņojuma politikas vadītāja

3. Jautājumi un diskusija

1.

Atklājot sanāksmi, konsultatīvās padomes “Izglītība visiem” priekšsēdētāja un izglītības un zinātnes ministre **Dace Melbārde** ar prieku atzīmē savu dalību padomē pirmo reizi ministres statusā, uzsverot personīgu saistību ar šīs padomes izveidi, jo agrāk bijusi aktīva tās veidošanā, strādājot UNESCO Latvijas Nacionālajā komisijā.

D. Melbārde izceļ padomes nozīmi kā vietu, kur dažādu organizāciju pārstāvji var satikties, izteikt viedokļus par izglītības jautājumiem un sniegt atgriezenisko saiti par politikām un iniciatīvām. Sanāksmes tēma – UNESCO globālais izglītības monitoringa ziņojums par līderību izglītībā, viņasprāt, ir ļoti aktuāla un vērtīga.

Ministre dalās savā pieredzē par līderības izglītībā kursiem, uzsverot, cik nozīmīga ir mērķtiecīga mācīšanās arī cilvēkiem ar vadības pieredzi. D. Melbārde akcentē, ka līderība šodien kļūst arvien svarīgāka, jo pasaule piedzīvo straujas pārmaiņas – digitālās transformācijas, klimata izmaiņas, ģeopolitisko spriedzi u.c. Viņasprāt, šie izaicinājumi prasa koordinētu, gudru rīcību, kur izglītībai, kultūrai un zinātnei ir nozīmīga loma.

Noslēgumā D. Melbārde pauž pārliecību, ka līderības prasmes ir būtiskas ikvienam, īpaši izglītības jomā strādājošajiem, un aicina vērtīgi izmantot sanāksmi diskusijām un mācīšanās iespējām.

D. Melbārde dod vārdu UNESCO Latvijas Nacionālās komisijas ģenerālsekretārei Baibai Moļņikai.

Baiba Moļņika pateicas ministrei par sniegto vārdu un uzsver padomes “Izglītība visiem” ilggadējo darbu – šogad tai aprit 20 gadi. Viņa atgādina par divām būtiskām sadarbības līnijām: ilgstošo sadarbību starp UNESCO Latvijas Nacionālo komisiju un Izglītības un zinātnes ministriju, kā arī komisijas saistību ar UNESCO globālajām izglītības programmām.

B. Moļņika izceļ trīs galvenos virzienus, kuros padome un UNESCO Latvijas Nacionālā komisija sadarbojas:

1. **Mūzikālā izglītība** – mācīšanās visās tās formās, īpaši izceļot prasmju nozīmi;
2. **Izglītība ilgtspējīgai attīstībai un globālajai pilsonībai** – balstoties uz ANO Ilgtspējīgas attīstības 4. mērķa 4.7. apakšmērķi;
3. **Iekļaujoša izglītība un izglītības daudzveidība** – kur nozīmīgu ieguldījumu devušas gan ministrija, gan citas institūcijas.

B. Moļņika uzsver, ka līderība ir visu šo virzienu pamatā, jo bez tās nav iespējams sasniegt izvirzītos mērķus. Attiecībā uz UNESCO Globālo izglītības monitoringa ziņojumu B. Moļņika norāda, ka tā iepazīstināšana Latvijā nav pirmā reize, taču sabiedrībā trūkst dziļākas izpratnes un diskusijas par Latvijas vietu un izaicinājumiem.

Noslēgumā viņa pauž cerību, ka šis ziņojums kalpos kā kompass un ceļa karte, kas palīdzēs saprast globālās likumsakarības un principus, piemēram, lietderības aspektu, kas attiecas uz indivīdiem, institūcijām un sabiedrību kopumā. B. Moļņika arī ar prieku izceļ UNESCO kolēģes klātbūtni šoreiz klātienē un īpaši uzteic Annas Kristīnas Dadio pieredzi un ieguldījumu, uzsverot viņas saikni ar izglītību un mācīšanu.

2.

D. Melbārde dod vārdu UNESCO Globālā izglītības monitoringa ziņojuma politikas vadītājai Annai Kristīnai Dadio.

Ziņotājas prezentācija – 1. pielikumā.

3.

D. Melbārde aicina sanāksmes dalībniekus uzdot ziņotājai jautājumus un sniegt savus komentārus.

Paula Vikaine pateicas ziņotājai par prezentāciju un jautā par līderības nozīmi tieši augstākajā izglītībā. Viņa lūdz skaidrot, kā šāda līderība atšķiras no līderības skolu līmenī, kā arī jautā, kādas galvenās problēmas vai izaicinājumi būtu jāapzinās studentu pārstāvjiem, augstākās izglītības iestādēm, politikas veidotājiem un pašiem studentiem.

Anna Kristīna Dadio pateicas par jautājumu un norāda, ka UNESCO Globālā izglītības monitoringa komanda šobrīd gatavo īpašu jaunatnes ziņojumu par līderību, kas tiks publicēts septembrī. Tajā tiek apkopoti arī jauniešu jautājumi un viedokļi par līderību un viņu līdzdalību izglītības politikas veidošanā.

Runājot par augstāko izglītību, ziņotāja uzsver, ka līderība šajā jomā atšķiras no skolu līmeņa. Augstskolu vadītāju (rektoru, prorektoru) iecelšanas procesi ir daudz sarežģītāki un mazāk caurspīdīgi nekā, piemēram, skolu direktoru iecelšana. Viņa īpaši uzsver daudzveidības un pārstāvniecības problēmas, jo augstākajā izglītībā ievērojami trūkst sieviešu un mazākumgrupu pārstāvju vadošos amatos.

A. K. Dadio min, ka sievietes bieži tiek atstumtas no ietekmes lokiem, kuros tiek pieņemti lēmumi par izglītības un pētniecības prioritātēm. Tikai aptuveni viena piektā daļa augstākā līmeņa pētnieku ir sievietes, un vēl mazāka daļa ieņem vadošus amatus, piemēram, rektoru vai prorektoru posteņus. Viņa atsaucas uz nesenu "Times Higher Education" reitingu, kur redzams, ka mazāk nekā 1% pasaules 200 ietekmīgāko universitāšu vada sievietes.

Ziņotāja uzsver, ka iekļaušana lēmumu pieņemšanas procesos – gan dzimuma, gan citās daudzveidības dimensijās – ir būtiska, jo pretējā gadījumā atsevišķas grupas tiek izslēgtas ne tikai no varas, bet arī no iespējas noteikt, ko pēta un ko uzskata par prioritāti izglītībā un pētniecībā.

Kristīne Strada-Rozenberga uzsver, ka, lai arī Latvijā dzimumu līdzsvars augstākajā izglītībā nav tik slikts kā citur, tomēr problēmas ar iekļaušanu vadības "lokos" pastāv arī šeit. Viņa piekrīt, ka būt labam pasniedzējam vai skolotājam nenozīmē automātiski būt labam formālajam līderim (piemēram, direktoram vai dekanam), tomēr bieži vien sabiedrības un kolēģu spiediena dēļ cilvēki tiek virzīti uz vadošiem amatiem pat tad, ja viņi paši to nevēlas.

K. Strada-Rozenberga dalās personīgā pieredzē, norādot, ka nereti līderības loma nozīmē atteikšanos no tiešās mācīšanas, kas daudziem profesionāļiem ir ļoti svarīga un sirdij tuva. Viņa uzsver, ka pirms pieņemt lēmumu kļūt par vadītāju, cilvēkam ir jābūt pilnīgai izpratnei, ka tas nav tikai papildu pienākums, bet pilnīgi cita rakstura darbs, kas prasa citus resursus un prasmes.

Noslēgumā sanāksmes dalībniece akcentē apmācību nozīmi: lai gan daži cilvēki ir dabiski līderi, arī viņiem ir nepieciešamas zināšanas, lai šo potenciālu attīstītu. Viņa atbalsta ideju, ka ne visiem var iemācīt kļūt par līderiem, taču apmācības ir būtiskas, lai stiprinātu esošās spējas.

Anna Kristīna Dadio, papildinot Kristīnes Stradas-Rozenbergas komentāru, norāda, ka svarīgs aspekts izglītības līderībā nav tikai piekļuve amatiem, bet arī spēja tajos noturēties. Viens no būtiskiem šķēršļiem, īpaši sievietēm (gan Latvijā mazāk, bet citur izteiktāk), ir grūtības sabalansēt darbu un ģimenes dzīvi, un tāpēc izglītības politika nedrīkst pastāvēt izolēti – tai jāietver arī darba tirgus un ģimenēm draudzīgas politikas.

Ziņotāja uzsver, ka liela daļa cilvēku ieņem vadošus amatus bez pietiekamas sagatavošanās, kas var novest pie stresa un garīgās veselības problēmām – un tas skar gan sievietes, gan vīriešus.

Attiecībā uz mācību un administratīvo slodzi A. K. Dadio min, ka daudzās valstīs, piemēram, Francijā, skolu direktori vairs nemāca, ja skola pārsniedz noteiktu klašu skaitu. Latvijā apmēram 14% direktoru vēl iesaistās mācīšanā, taču administratīvie pienākumi aizņem 28% laika, bet līderības uzdevumi tikai 20%, kas liecina, ka birokrātija bieži aizēno pašu līderību. Viņa arī uzsver, ka skolvadība ir jāstrukturē un jāatbalsta mērķtiecīgi, nevis vienkārši jāatsakās no mācīšanas funkcijām, jo īpaši mazo skolu kontekstā.

A. K. Dadio pievēršas arī atalgojuma jautājumam, norādot, ka Latvijā nav būtiskas atšķirības skolu direktoru atalgojumā starp izglītības līmeņiem, kas mazina motivāciju ieņemt šos amatus. Kaut arī 83% direktoru ir apmierināti ar savu darbu, tikai 60% uzskata, ka ieguvumi atsver grūtības, salīdzinot ar 83–85% Igaunijā un Lietuvā.

Noslēgumā ziņotāja uzsver, ka skolu direktoru novērtēšanas sistēmām jābūt atbalstošām, nevis tikai birokrātiskām. No 211 analizētajām izglītības sistēmām, tikai 25% valstīs novērtējums ir saistīts ar atalgojumu vai apbalvojumiem, bet gandrīz 30% to izmanto sankcijām. Viņasprāt, šāda sistēmai būtu jāveicina izaugsme un vēlme palikt izglītības nozarē.

Ināra Dundure uzsver divus galvenos aspektus: (1) skolu direktoru sagatavošana un atlase Latvijā – viņa norāda, ka direktoru sagatavošanas process joprojām nav pietiekami attīstīts. Pašlaik ārpus Rīgas sagatavošana bieži aprobežojas ar 72 stundu kursiem, savukārt galvaspilsētā tiek īstenots divu gadu sagatavošanas modelis. Reģionos direktoru kandidātu trūkst – bieži vien cilvēki ir jāpierunā, lai uzņemtos šo amatu; (2) līderības un pārmaiņu vadības prasmes – I. Dundure uzsver, ka skolu direktoriem, papildus līderībai, nepieciešamas spēcīgas pārmaiņu vadības prasmes, jo izglītības sistēmā pastāvīgi notiek reformas, kuras nereti rada stresu skolās. Viņa arī uzsver direktora lomu komunikācijā ar pašvaldībām un vietējo sabiedrību – direktoram jāspēj aizstāvēt skolas intereses politiskā un sabiedriskā līmenī.

I. Dundure atzīst, ka direktora darbs ir sarežģīts un atbildīgs, tāpēc daudzi atsakās no šī amata. Sanāksmes dalībiece atzinīgi vērtē iniciatīvu vairāk pievērst uzmanību direktoru sagatavošanai, uzsverot, ka ne visi, kuri iesaistās apmācībās, kļūs par direktoriem, bet tas ir svarīgi profesionālai attīstībai un kvalitatīvam vadības nodrošinājumam skolās.

Inga Vanaga pateicas par ziņojumu un norāda, ka Latvijas Izglītības un zinātnes darbinieku arodbiedrība jau iepriekš ir pievērsusi uzmanību skolvadības problēmām. Viņa min, ka veikta aptauja ar 518 izglītības iestāžu vadītāju vietniekiem, kur atklājās tendence daļai (51%) apsvērt profesijas maiņu. Viņa akcentē vajadzību pārskatīt direktoru pienākumus un nodrošināt adekvātu atbalstu, jo birokrātija un pārslogotība kavē efektīvu līderību.

I. Vanaga norāda, ka direktoriem trūkst vietnieku un pašvaldību atbalsta, kā arī uzsver sadarbības nozīmi ar skolu padomēm, vecākiem un skolēniem. Vienlaikus viņa brīdina par nesamērīgu vecāku iejaukšanos skolu ikdienā, kas grauj uzticēšanos un kavē darbu.

Sanāksmes dalībniece pievienojas iepriekšējiem runātājiem, uzsverot pārmaiņu vadības nozīmi un nepieciešamību nodrošināt līderiem pietiekamus resursus un profesionālu atbalstu. I. Vanaga arī norāda uz problēmu, ka daudzi skolu direktori, būdami līderi, baidās lūgt palīdzību un netiek pienācīgi uzraudzīti vai atbalstīti savlaicīgi.

Noslēgumā I. Vanaga novēl līderiem saglabāt degsmi un motivāciju, neskatoties uz birokrātiskajiem šķēršļiem, un pauž cerību, ka topošais valsts līmeņa amata apraksts un profesionālās atbalsta sistēmas projekts sniegs reālu palīdzību skolu vadītājiem. Viņa uzsver, ka spēcīgi skolu līderi ir būtiski visas izglītības kvalitātei un valsts attīstībai.

Dace Melbārde pauž bažas par izglītības prioritātes mazināšanos politiskajā dienaskārtībā, īpaši ņemot vērā ģeopolitiskos notikumus un mainīgās valdības prioritātes. Viņa uzsver, ka izglītība ir būtisks instruments noturīgas sabiedrības veidošanā, īpaši kontekstā ar hibrīda apdraudējumiem, kas ietekmē cilvēku domāšanu un emocionālo stabilitāti.

Ministre uzdod vairākus būtiskus jautājumus, kas aicina uz dziļāku pārdomu un rīcības izvērtēšanu. Pirmkārt, viņa vēlas saprast, ko šodien praktiski nozīmē “izglītības prioritāte” – kādas tendences tiek novērotas, kādi ir secinājumi un kādus risinājumus iespējams kopīgi īstenot, lai izglītība nezaudētu savu vietu kā valsts attīstības stūrakmens.

Otrkārt, D. Melbārde aicina diskutēt par līderības paradigmas maiņu izglītībā. Viņa kritizē tradicionālo pieeju, kas balstās uz vienu “varoņu” – direktora vai vadītāja – nozīmi un atbildību, jo šāds modelis vairs nav efektīvs mainīgajā un sarežģītajā mūsdienu pasaulē. Tā vietā viņa uzsver dalītās līderības nepieciešamību, kur atbildība un lēmumu pieņemšana tiek sadalīta plašākā komandā. Šādas pārmaiņas prasa pilnīgi jaunu organizācijas un vadības kultūru gan skolu līmenī, gan pašvaldībās, gan arī politiskā līmenī. Ministre lūdz piemērus no prakses – kur dalītā līderība jau tiek sekmīgi ieviesta un kā tas darbojas.

Treškārt, ministre uzdod jautājumu par to, kā izglītības līderiem veidot attiecības ar datiem un mākslīgo intelektu. Viņa norāda, ka šis ir būtisks jautājums mūsdienu “lielo datu” un tehnoloģiju laikmetā, kur pieaug gan datu apjoms, gan arī mākslīgā intelekta loma izglītības procesos. Līderiem jāspēj mijiedarboties ar šiem rīkiem apzināti un atbildīgi, saprotot ne tikai to efektivitāti, bet arī emocionālo, ētisko un kultūras ietekmi. Ministre aicina domāt par to, kāda veida attiecības ar datiem un mākslīgo intelektu būtu jāveido izglītības vadītājiem, lai tehnoloģijas kalpotu sabiedrībai, nevis kļūtu par nekritiski izmantotu instrumentu.

Anna Kristīna Dadio, atbildot uz ministres jautājumiem, apliecina, ka izglītības prioritātes samazināšanās daudzās valstīs ir skaidrojama ar ierobežotiem resursiem un mainīgām ārējām situācijām – ģeopolitisko spriedzi, veselības krīzēm un pieaugošām aizsardzības un parādu apkalpošanas izmaksām. Tā rezultātā izglītības finansējums bieži tiek samazināts. Viņa aicina valstis apņemties sasniegt vismaz vienu no starptautiskajiem rādītājiem – 4% no IKP izglītībai vai 15% no publiskajiem izdevumiem, kā piemēru minot Dienvidkoreju, kur izglītība tiek konsekventi uzturēta kā prioritāte, neskatoties uz ārējiem izaicinājumiem.

Runājot par dalīto līderību, A. K. Dadio uzsver, ka šī pieeja, kur lēmumi un atbildība tiek sadalīta starp dažādiem dalībniekiem (piemēram, skolēniem, vecākiem, pedagogiem), palīdz veidot demokrātisku sabiedrību. Viņa min, ka dažās valstīs šāda pieeja tiek institucionalizēta, nosakot skolu vadības komandām būt daudzveidīgām un iekļaujošām. Latvijā gan, pēc viņas teiktā, skolēnu iesaiste skolu pārvaldē ir izplatīta, bet vecāku iesaiste ir ļoti zema (tikai 10%), un tas būtu jāuzlabo.

A. K. Dadio uzsver, ka dalītā līderība palīdz izglītojoši attīstīt pilsoniskās prasmes – skolēni mācās sadarboties un kļūt par aktīviem sabiedrības locekļiem. Skolu vadītājiem ir jāspēj skaidri formulēt savu vīziju un izprast izglītības politiku, lai varētu to īstenot kopienā.

Atbildot uz jautājumu par mākslīgo intelektu un datu izmantošanu, ziņotāja norāda, ka UNESCO Globālā izglītības monitoringa nākamais papildziņojums augustā būs tieši par digitālo pārveidi un izglītības līderu lomu šajā procesā. Viņa uzsver, ka tehnoloģijas jāizmanto saskaņā ar cilvēka vērtībām – “tehnoloģijas pēc mūsu nosacījumiem”, kur cilvēka intelekts un vērtības saglabā vadošo lomu pār mākslīgo prātu. Līderiem ir jābūt gataviem gan mainīt, gan – kad nepieciešams – saglabāt stabilitāti, atbilstoši skolas un sabiedrības vajadzībām.

D. Melbārde pateicas ziņotājai un sanāksmes dalībniekiem par interesanto diskusiju un atzīst, ka sarunas laikā ir radušies daudzi atvērti jautājumi, kurus nepieciešams turpināt apspriest. Viņa uzsver, ka skolu līderība viņai personīgi ir viena no prioritātēm un aicina visus klātesošos turpināt sadarbību šīs tēmas attīstībā. Tāpat ministre izsaka pateicību par iespēju uzņemt ziņotāju Annu Kristīnu Dadio Latvijā un kopīgi dalīties pieredzē.

Pielikumi:

1. Annas Kristīna Dadio (*Anna Cristina D'Addio*) prezentācija (angļu valodā) – Līderība izglītībā: Vadīt uz kopīgu mērķi (*Leadership in Education: Lead for Learning*)

Pielikums pieejami šeit: <https://failiem.lv/u/3v4772d2tt>