

## SKOLAS VADĪBAS DARBĪBU IETEKMĒJOŠIE FAKTORI: LATVIJAS GADĪJUMA IZPĒTE

### *Identifying Factors Influencing School Leadership Practices: Case Study of Latvia*

**Ilze Saleniece**

Interdisciplinary Center for Educational Innovation, University of Latvia, Latvia

**Dace Namsone**

Interdisciplinary Center for Educational Innovation, University of Latvia, Latvia

**Abstract.** *Based on the analysis of research literature and empirical data, the study aims to identify significant factors affecting school leadership practices in Latvia. In addition to studies of scientific literature, the authors used qualitative research methods – in-depth interviews with 7 school leadership teams of the same municipality and expert focus group discussion to describe the influencing factors that are relevant in the context of Latvia. As a result of the study, the authors identified that school leaders' work experience, beliefs and mental models, social skills and impact of the external parties have an influence on their practices.*

**Keywords:** *influencing factors, school effectiveness, school leadership.*

### **Ievads**

#### ***Introduction***

Gan zinātniskā literatūra, gan pētījumi parāda, ka skolas vadība ir būtisks skolēnu mācīšanās ietekmējošs faktors (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008; Leithwood & Jantzi, 2006; Hallinger, 2011). Tas ir jo īpaši būtiski pašreizējā Latvijas kontekstā, kad vispārējā izglītībā tiek īstenota mācību satura un pieejas reforma. Skolas vadītājiem pārmaiņu procesu vadīšanā un ieviešanā ir būtiska loma (Fullan, 2015) un tādējādi viņiem ir ietekme uz to, cik veiksmīgi šī reforma var tikt īstenota skolas līmenī.

Apzinoties skolas vadības darbību nozīmīgumu, pētījuma autori izstrādā efektīvas skolas vadības modeļus (Saleniece, Namsone, Čakāne, & Butkēviča, 2019), kuru ilgtermiņā plānots izmantot kā pamatu skolas vadības profesionālās pilnveides pieejas un risinājumu izveidei.

Šī pētījuma mērķis ir izpētīt skolas vadības darbības ietekmējošos faktorus, konkrētāk fokusējoties uz Latvijas skolas vadītāju priekšstatu izpēti par viņu praksi ietekmējošiem faktoriem un izmantojot kvalitatīvo pētīšanas

metodoloģiju – intervijas ar vienas pašvaldības 7 skolu vadības pārstāvjiem un ekspertu fokusgrupas diskusiju.

## **Metodoloģija** *Methodology*

Pētījums balstās uz kvalitatīvo pētīšanas metodoloģiju, un kā datu vākšanas metode ir izvēlēta daļēji strukturēta intervija un izglītības ekspertu fokusgrupas diskusija.

Pētījuma ietvaros ir notikusi 21 intervija ar vienas pašvaldības 7 skolu vadības komandām – direktoru un diviem vietniekiem. Ekspertu fokusgrupas diskusijā piedalījās 12 izglītības eksperti, kuri nodarbojas gan ar pētniecību, gan ar pedagogu un skolas vadības profesionālās pilnveides aktivitātēm, tajā skaitā, arī konkrētajās 7 skolās.

Kā datu apstrādes metode izvēlēta tematiskā kodēšana. “Kods” ir apzīmējums, nosaukums kādai interviju teksta daļai, kas satur kādu pētniecības jautājuma kontekstā būtisku ideju, domu. Tas pats kods tiek piešķirts citām interviju teksta daļām, kas apzīmē tādas pašas vai līdzīgas idejas (Gibbs, 2007 in Cohen, Manion, & Morrison, 2011). Interviju kodēšanas noslēgumā līdzīgie kodi (piemēram, “iepriekšējā darba pieredze”, “vadības prasmes”, u.c.) tiek apvienoti lielākās tematiskās kategorijās, kas veido faktoru grupas, kas aprakstītas sadaļā “Rezultāti un diskusija”. Primāri tematiskās kodešanas struktūra saturiski balstās uz Hallinger (2011) skolas vadības modeli, kas apvieno pēdējo pāris desmitgažu vadošo skolas vadības pētnieku idejas. Piemēram, šajā modelī norādīts, ka skolas vadības rīcību tiešā veidā ietekmē “uzskati un vērtības” un “zināšanas, prasmes un pieredze” un papildu ietekmējošie vides faktori (Hallinger, 2011).

Tādējādi pētījuma ietvaros tiek salīdzināts Hallinger (2011) modelis un citi literatūras izpētē identificētie pētījumi, pieejas ar Latvijas situāciju, analizējot pētījuma ietvaros iegūtos datus un izdarot secinājumus par Latvijai specifiskiem aspektiem, kas ietekmē skolas vadības darbību, rīcību.

Primāri tiek apskatītas divas lielas ietekmējošo faktoru grupas:

(1) Iekšēji faktori – indivīda līmenis:

- Kas kļūst par skolu vadītājiem (pieredze, zināšanas)?
- Kādi ir skolu vadītāju uzskati un priekšstati par savu lomu, par vadības darbu, par skolu, par to, kas ir vērtīgs (uzskati un vērtības)?
- Kādas vadītāja prasmes ir būtiskas (prasmes)?

(2) Ārēji jeb kontekstuālie faktori:

- Vai un kāda ir “ārējo spēku” ietekme uz vadītāja rīcību (institucionālā sistēma, kopiena, sabiedrības kultūra)?

Galvenais pētniecības jautājums ir: Kādi ir galvenie skolas vadības darbību ietekmējošie faktori Latvijas skolas vadītāju skatījumā (kas ir tie faktori, uz kuriem atsaucas paši skolu vadītāji, kuri faktori tiek izcelti, kuri faktori raksturo Latvijas kontekstu).

### **Teorētiskais ietvars** *Theoretical Framework*

Skolas vadības pētniecībā skolas vadītāju darbību efektivitāte un tās ietekme uz skolēnu mācīšanos ir pēdējās pāris dekādēs plaši pētīta joma (Hallinger, 2011; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008; Leithwood & Jantzi, 2006). Salīdzinot ar pētniecību par efektīvām skolas vadītāju darbībām – kādas tās ir, mazāk pētīts jautājums ir tas, kādi ir faktori, kas ietekmē skolas vadītāju darbu. Turklāt, šī pētījuma ietvaros autori koncentrējas uz faktoriem, kas ietekmē Latvijas skolas vadības efektivitāti pašu skolas vadītāju skatījumā,

Skolas vadība ik dienas izdara izvēles par labu kādai konkrētai vadības pieejai, rīcībai. Zinātniskajā literatūrā tiek apskatīti faktori, kas ietekmē šīs izvēles un skolas vadības darbu.

Kopumā iespējams izdalīt divas lielas faktoru kategorijas jeb kopas: individuāli jeb iekšējie faktori un kontekstuālie jeb ārējie faktori. Lai arī šādu dalījumu neizmanto visi autori un daudzos no modeļiem, pieejām ir grūti nošķirt un novilkt robežas, šādu pieeju ir iespējams identificēt dažādu autoru izstrādātos modeļos par veiksmīgu vai efektīvu skolas vadību.

Hallinger (2011), kas ir autors vienam no zināmākajiem skolas vadības modeļiem, kas aptver 40 gadu pētniecības rezultātus, izceļ divas galvenās individuālo jeb iekšējo faktoru grupas, kas ietekmē skolas vadību – “uzskati un vērtības” un “zināšanas, prasmes un pieredze”; un vairākas ārējo faktoru grupas, proti, Hallinger norāda, ka skolas vadība darbojas atvērtā sistēmā, kuru ietekmē “sabiedrības kultūra”, “institucionālā sistēma”, “skolas organizācija” un tas, kādi ir “darbinieki un kopiena” (Hallinger, 2011).

Tās pārklājas un tajā pašā laikā tiek papildināts Gurr, Drysdale un Mulford (2006) izstrādātajā “Austrālijas modelī veiksmīgai skolas vadībai”, kur aprakstīti šādi individuālie jeb iekšējie skolas vadītāja darbu ietekmējošie faktori: īpašības, kompetences, vērtības un uzskati, attieksme pret pārmaiņām, konkurējošu vērtību radoša vadīšana, pieredze, profesionālā mācīšanās, redzamība, uzticēšanās, paredzētais darba termiņš skolā, savas lomas skaidrība.

Tāpat pētījumi parāda, ka ja skolas vadītājam piemīt noteiktas rakstura īpašības – atvērtība, gatavība mācīties, elastīga domāšana, izturība un optimisms – viņa darbība ir efektīva un tas savukārt atstāj ietekmi uz skolu un skolēnu mācīšanos (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008). Tāpat ir autori, kas akcentē to, ka skolas vadības efektivitāti vistiešāk ietekmē skolas vadītāja sociālās prasmes,

kas izpaužas gan kā skolas vadītāja emocionālā inteligence, gan kā skolas vadītāja-politiķa prasmes (ietekme, tīklošanās spēja, u.c.) (Taliadorou & Pashiardis, 2015).

Savukārt pie ārējiem jeb kontekstuāliem faktoriem tiek atzīmēta, piemēram, sociāli ekonomiskā situācija, citu organizāciju programmas un politikas, vietējās kopienas gaidas un atbalsts (Gurr, Drysdale, & Mulford, 2006). Pollock, Wang un Hauseman (2017) izceļ šādas faktoru grupas, kas ietekmē skolas vadības darbību efektivitāti – mācību darba vadība, administratīvie/vadības pienākumi, sadarbības un attiecību veidošana, izglītības politikas iniciatīvas un ārējās ietekmes (piemēram, tehnoloģiju attīstība vai skolēnu skaita izmaiņas).

### **Rezultāti un diskusija** *Results and Discussion*

Balstoties uz Hallinger (2011) skolas vadības modeli, interviju un ekspertu fokusgrupas diskusijas rezultātā iespējams identificēt sekojošas galvenās skolas vadības darbību ietekmējošas faktoru grupas, kuras kā būtiskas atzīmē paši skolu vadītāji:

(1) **Darba pieredze** – Pētījuma ietvaros veiktās intervijas parāda, ka ļoti bieži par skolas direktoru vai direktora vietnieku kļūst skolotāji – “Iepriekš strādāju par sākumskolas skolotāju” (Intervējamais). Jāņem vērā, ka skolas vadītāja loma būtiski atšķiras no skolotāja lomas. Gan skolas mērķi un stratēģiskās plānošanas mērogs, gan attiecību veidošana ar dažādām iesaistītajām pusēm (skolas vadība – skolotājs, skolas vadība – pašvaldības vadītājs, izglītības pārvaldes speciālisti, u.c.) atšķiras no skolotāja mērķiem un plānošanas mēroga (konkrēts mācību priekšmets/i, mācību stunda) un skolotāja attiecību veidošanas ar dažādām iesaistītajām pusēm (skolotājs – skolēni, u.c.). Iespējams secināt, ka ja skolotājam nav iespējams veidot un attīstīt ar vadīšanu saistītas kompetences, tad pastāv risks, ka skolotājs, lai arī formāli jaunā sociālajā lomā, turpina īstenot savā iepriekšējā lomā pieredzētās pieejas, tādējādi apdraudot efektīvu partnerību un komunikācijas veidošanu, mērķtiecīgu skolas attīstības plānošanu.

Efektīva skolas vadība nesākas no amata nomaiņas. Tricia Browne-Ferrigno, balstoties uz savu pētījumu par skolas vadītāju sagatavošanu, atzīmē, ka iespējams runāt par “tapšanu par skolas vadītāju” un ka tas ir process, kas aptver (a) vadības lomas konceptualizācija, (b) sākotnēju socializāciju jaunā profesionālajā kopienā, (c) lomas-identitātes transformāciju, (d) mērķtiecīgu iesaisti, kas balstās konkrētos karjeras mērķos (Browne-Ferrigno, 2003). Šajā pār-tapšanas procesā būtiska loma ir refleksijai – spējai izvērtēt, pārdomāt pārmaiņas attiecībā uz savu identitāti, piederību jaunai profesionālajai kopienai.

Šī pētījuma ietvaros veiktajās intervijās vairāki intervējamie atsauca uz nepietiekamu vadītāja darba pieredzi vai nepietiekamu kādas konkrētas darbības veikšanas pieredzi kā vienu no vienu no viņu darbu ietekmējošiem faktoriem:

- Intervētājs: “Vai Jūs regulāri runājat ar katru [skolotāju]?”
- Intervējamais: “Man nav tādas pieredzes, nerunājam. [...] Nu, nevaru apgalvot, ka man sanāk. Sāku apjaust, kā varu palīdzēt. Sāku ar dokumentiem.”

Skolas vadītāju profesionālās kompetences un jo īpaši ar vadību (stratēģiskā plānošana, komunikācija, partnerību veidošana, u.c.) saistītu prasmju attīstība ir būtiska. Ja skolas vadītājiem nav šādu iespēju vai nav motivācijas attīstīt vadības prasmes, tad viņu lomas īstenošana ir apgrūtināta. TALIS 2018 pētījums parāda, ka Latvijā tikai 36% skolu vadītāju ir pabeiguši apmācību programmu vai kursus par skolas vadību vai direktoru izglītības programmu vai kursus (OECD vidēji – 54%), savukārt 45% no viņiem pirms stāšanās direktora amatā ir pabeiguši izglītības vadības programmu vai kursus (OECD vidēji – 54%). Tas kopumā raksturo Latvijas situāciju – lielai daļai skolu vadītāju pietrūkst specializētas izglītības, profesionālās pilnveides.

(2) **Priekšstati un domāšanas modeļi** – iepazīstoties gan ar zinātnisko literatūru, gan analizējot pētījuma ietvaros iegūtos datus, iespējams secināt, ka viens no visbūtiskākajiem skolas vadības darbību ietekmējošiem faktoriem ir individuālie priekšstati un domāšanas modeļi. Senge, kurš ir viens no pamatlicējiem idejai par “organizāciju, kas mācās”, atzīmē, ka domāšanas modeļi ir “vienkārši vispārinājumi kā piemēram “nevienam nevar uzticēties” vai tikpat labi arī kompleksas teorijas kā piemēram “mani individuālie pieņēmumi par to, kāpēc manas ģimenes locekļi viens pret otru izturas tā, kā viņi izturas”” (p. 164, Senge, 2006). Viņš arī uzsver, ka domāšanas modeļi ir aktīvi un tie nosaka to, kā mēs rīkojamies. Būtībā skolas vadības priekšstati, domāšanas modeļi, pieņēmumi gan par savu lomu, gan par attiecībām ar kādu no grupām lielā mērā ietekmē to, kāda šī loma ir un kādas attiecības ar katru konkrēto grupu veidojas. Respondenti intervijās netieši apstiprina, ka, lai panāktu kādas ārējas pārmaiņas, pārmaiņas darbībā, nepieciešams mainīties iekšēji, mainīt domāšanu: “Mainām uztveri, jābūt gataviem mainīties” (Intervējamais), “Nepieciešamība mainīt domāšanu” (Intervējamais).

Jau 1990.gadā viens no skolas vadības pētniecības pamatlicējiem Leithwood ar autoru kolektīvu atzīmēja, ka skolas vadības praktiskās darbības ietekmē (1) ārējās ietekmes, (2) skolas vadītāja domāšanas/mentālie procesi, ar to saprotot viņa uzskatus, vērtības un problēmu risināšanas pieejas (Leithwood, Begley, Bradley Cousins, 1990). Šajā kontekstā Taylor norāda uz sakarību starp skolas vadības efektivitāti un skolas vadības pārliecību, ka “katrs skolēns var” (Taylor in Leithwood, Begley, Bradley Cousins, 1990).

Tāpat intervijās gūtie dati parāda atšķirīgus skolas vadības pārstāvju uzskatus par savu lomu, proti, atbildot uz jautājumiem, kas saistīti ar viņu lomu, tiek minēti dažādi sekojošie aspekti: “skolotāji sagaida skaidru notikumu gaitu, skaidrus mērķus” (Intervējamais), “pieskatīt dokumentāciju” (Intervējamais), “mans pienākums ir domāt par visu” (Intervējamais), “administrācijai ir jānodrošina atbalsts” (Intervējamais), “tāpēc arī piekritu šim darbam – lai palīdzētu” (Intervējamais).

Ekspertu fokusgrupas diskusijā atzīmēti arī traucējoši skolas vadības domāšanas modeļi, kas var radīt riskus skolas attīstībai un pārmaiņu ieviešanai – piemēram, “dubultmorāle jeb runāt vienu un darīt citu” (Fokusgrupas dalībnieks), “demonstrācija, ka viss (papīri) ir kārtībā un ar to saistīta izlikšanās” (Fokusgrupas dalībnieks) u.c.

(3) **Vadītāja sociālās prasmes** – prasme sadarboties un veidot attiecības ar skolotājiem un vecākiem, kā arī citiem sadarbības partneriem (pašvaldība); atsaucoties uz literatūras izpētes sadaļā minēto uzsvaru uz skolas vadības sociālajām prasmēm, kā arī tādām skolas vadītājam būtiskām vērtībām kā atvērtība u.c., interviju rezultātā kā ietekmējošu faktoru ir iespējams izcelt arī skolas vadības kapacitāti sadarboties un veidot cieņpilnas attiecības ar skolotājiem un vecākiem. Ir skolas vadības pārstāvji, kuru attiecību modeli ar skolotājiem var raksturot šādi - “Vienmēr administrācija vainīga. Es to neuztveru personīgi, jo vienmēr tā būs” (Intervējamais). Tāpat arī vērtējot respondentu atbildes par skolas vadības un skolas attiecībām ar vecākiem, iespējams saklausīt gan to, ka notiek sarunas, tikšanās, gan arī to, ka vecāki “bombardē” (Intervējamais) skolu.

(4) **Ārējo spēlētāju ietekme (ārēja motivācija)** – ņemot vērā, ka vispārējās izglītības iestādes vadītāju pieņem darbā (un arī atbrīvo no darba) attiecīgās izglītības iestādes dibinātājs – pašvaldība, tad starp skolas vadību un pašvaldību pastāv savstarpēji ciešas un atkarīgas attiecības. Lielākā daļa intervējamo norāda uz to, ka pašvaldības darba pieeja, stratēģiskais redzējums būtiski ietekmē arī skolas darbu:

“Tāda īpaša pasūtījuma vai redzējuma, vai sistēmiskas pieejas diemžēl, diemžēl nav. Droši vien kaut kādu stratēģisku pieeju, plānojot darba uzdevumus vai mērķus, mēs gribētu vairāk redzēt; es arī gribētu, lai izglītības pārvalde būtu iedziļinājusies konkrēti manas skolas specifikā” (Intervējamais);

“Sadarbība saimnieciskos jautājumos, bet skolas attīstība, tālākizglītība... katra skola “dreifē”, kā nu prot” (Intervējamais);

“Mums būtu vajadzīgs vienots redzējums, bet pastāv konkurence, nomelnošana” (Intervējamais).

Tāpat intervijās, komentējot sadarbību ar pašvaldību, respondenti min tādas vārdus, kā “rakstīt paskaidrojumu” un “kontroles mehānismi”. Šajā kontekstā

vērtīgi vilkt paralēles ar zinātniskajā literatūrā aprakstītajiem trīs skolas vadības modeļiem:

- Menedžera pieeja (angļu val. – managerial) – primāri skolas vadītājs vada valdības iniciētas aktivitātes; viņa galvenā loma ir saistīta ar veiksmīgu ārēji noteiktu pārmaiņu ieviešanu;
- Mācību vadība (angļu val. – instructional) – skolas vadītājs tiek uztverts kā būtiskākais zināšanu resurss, domājot par skolas mācību satura un pieejas attīstību;
- Uz pārmaiņām orientētā pieeja (angļu val. – transformational) – balstās uz uzskatu, ka skola var būt ne tikai ārēji noteiktu pārmaiņu ieviešana, bet arī pārmaiņu iniciētāja; tas paģēr skolas vadītāja attiecības un sadarbību ar skolotājiem un citām iesaistītajām pusēm, lai īstenotu skolas prioritātes (Bush & Glover, 2014).

Šādā pašvaldība-skola attiecību un sadarbības modelī **skolas vadība primāri ieņem menedžera jeb no ārpusē uzdotu uzdevumu izpildītāja lomu**. Arī izglītības eksperti fokusgrupas diskusijā atsaucas uz skolu vadītāju teikto par savu salīdzinoši pasīvo un izpildītāja lomu izglītības politikas ieviešanā - “pie mums ir pierasts – ko man liks, to es darīšu. Sagaidīsim augstā ministrijas norādījumus un tad arī darīsim. Šajā valstī vienmēr ir bijušas instrukcijas, kā un ko darīt. Kādi ir pierādījumi? Tādi, ka es pati esmu bijusi mācību pārzine” (Fokusgrupas dalībnieks).

Fokusgrupas diskusijas laikā eksperti secina, ka šie “ārējie spēki”, kurus skolu vadītāji nosauc, kā tos, kuriem jāatbild par kādām darbībām, ir ne tikai pašvaldība un Izglītības un zinātnes ministrija, bet arī Izglītības kvalitātes valsts dienests (IKVD) – “Ir vēl viena institūcija – IKVD, kas kaut ko kontrolē, kas veido brīdinājuma sistēmu” (Fokusgrupas dalībnieks), “Skolu vadītāji pauž bailes no IKVD, no akreditācijas” (Fokusgrupas dalībnieks). Fokusgrupas diskusijas dalībnieki secina, ka ievērojama daļa skolu “strādā uz ārējo dzinuli” t.skaitā “strādā uz akreditāciju”, proti, savā darbībā primāri fokusējas uz atskaitīšanos un atbildēšanu valsts vai pašvaldības iestādēm.

Šāds atskaitīšanās modelis ietekmē skolas vadības iniciatīvu, atbildību un spēju veidot un virzīt pārmaiņas. Tas var kļūt par paša skolas vadītāja domāšanas veidu – gaidīt, kad tiks dots uzdevums nevis virzīties, darīt, iniciēt pārmaiņas pašam. Tāpat arī šāda pieeja var tikt pārnesta uz skolas ikdienas praksi, skolas vadības un skolotāju attiecībām; ņemot vērā, ka skolas vadītājs nereti ir piemērs skolotājiem. Viens no intervijas respondentiem atzīst:

“Mēs baidāmies pateikt, ka kaut kur nesanāks, kā tu dari. Tā sajūta, ka nevar kļūdīties...” (Intervējamais).

(5) **Resursi (nauda un laiks)** – gan intervijās, gan arī ekspertu fokusgrupas diskusijā parādās arī nauda un laiks kā būtisks ietekmējošais faktors, kāpēc skolas vadība var vai nevar kaut ko īstenot.

(6) **Sistēmiski, izglītības politikas konteksti** – papildus vietēja mēroga kontekstiem, kurus lielā mērā iezīmē pašvaldība kā vēl viens būtisks skolas vadības darbību ietekmējošs faktors jāatzīmē arī izglītības politikas nacionālā mērogā ietekme un dažādas sistēmiskas pārmaiņas, iniciatīvas:

“[Esam] lielu pārmaiņu priekšā, ņemot vērā valsts prasības, pilsētas prasības, ņemot vērā mūsu iekšējās prasības” (Intervējamais).

## **Secinājumi** *Conclusions*

Skolas vadības darbības ietekmē gan iekšēji (skolas vadītāja prasmes, zināšanas, vērtības, uzskati), gan ārēji (vide, konteksti, atbildības sviras) faktori. Kopumā skolas vadības darbu ietekmējošie faktori ir būtisks pētniecības objekts, tā kā to izpratne sniedz iespēju novērtēt, kāpēc kādas no skolas vadības darbībām kādā no kontekstiem nav efektīvas.

Analizējot Latvijas 7 skolu vadītāju un vietnieku intervijas un ekspertu fokusgrupas diskusijas rezultātus, autori secina, ka liela nozīme skolas vadības darbā ir tās domāšanai, proti, uzskatiem, pieņēmumiem, priekšstatiem. Skolas vadības uzskati par to, kāda ir efektīva skolas vadība, kāda ir efektīva sadarbība ar vecākiem, kāda ir efektīva skolotāju atbalstīšana, u.c., būtiski ietekmē to, kas notiek skolā un kā tā spēj īstenot savu efektivitātes potenciālu. Tāpat apzinoties skolas vadītāju darbību ietekmi uz skolēnu mācīšanos (Leithwood, 2006, 2008; Hallinger, 2011; Waters, Marzano, & McNulty, 2003), ir būtiski apzināties šo priekšstatu nozīmi skolas vadības darbā.

Attiecībā uz ārējiem faktoriem pētījums parāda tendenci, ka skolas vadības motivāciju lielā mērā ietekmē dažādi ārēji spēki (pašvaldība, ministrija, IKVD). Šādas savstarpēji atkarīgas attiecības nodrošina tas, ka tiek īstenots uzraudzības un atskaitīšanās modelis, kurā skolai ir jāparāda tās sniegums, “jāsaņem atzīme”. Tas ir pretrunā ar aktuālajos normatīvajos aktos uzņemto kursu un nostiprināto ideju par skolas autonomijas palielināšanu. Papildus šāda veida attiecību modelis tiek ieviests arī skolas vidē, skolas sistēmā, tādējādi apdraudot iniciatīvu, atbildības uzņemšanos.

## **Summary** *Kopsavilkums*

Based on the analysis of research literature and empirical data, the study aimed to identify significant factors affecting school leadership practices in Latvia. Research on effective school leadership and school leadership practices is critical, considering that Latvia is undergoing a



nation-wide curriculum reform in general education, with an aim to develop students' 21<sup>st</sup> century skills. Research shows that school leadership has a key role in the way how the change is managed and reforms are implemented at the school level. Thus, awareness and understanding of the factors affecting school leadership practices provides an opportunity to support school leadership in becoming more effective with regard to change management.

In research literature, the factors affecting school leadership practices are divided into two main groups: external factors and internal factors. In addition to studies of scientific literature, the authors used qualitative research methods – in-depth interviews with 7 school leadership teams of the same municipality and expert focus group discussion to describe the influencing factors from the perspective of the school leaders themselves; and that are relevant in the context of Latvia.

As a result of the study, the authors identified that school leaders' work experience, beliefs and mental models, social skills and impact of the external parties have an influence on their practices. The research contributes to understanding of the specifics of school leadership in Latvia, and gives signals to educational researchers and policy makers about barriers and opportunities related to school improvement, governance, school leadership development and their capacity building. Furthermore, this research is a contribution to a large-scale study conducted by the authors, looking at the effectiveness of the school from the perspective of school leadership factors, teacher-related factors and environmental factors.

### **Literatūras saraksts**

#### ***References***

- Browne-Ferrigno, T. (2003). Becoming a Principal: Role Conception, Initial Socialization, Role-Identity Transformation, Purposeful Engagement. *Educational Administration Quarterly*, 39(4), 468-503. DOI: 10.1177/0013161X03255561
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know?. *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571. DOI: 10.1080/13632434.2014.928680
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education* (6th ed.), New York: Routledge.
- Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change* (5th ed.), New York: Teachers College Press.
- Crow, G., Day, C., & Møller, J. (2016). Framing research on school principals' identities. *International Journal of Leadership in Education*. DOI: 10.1080/13603124.2015.1123299
- Gurr, D. (2017). A Model of Successful School Leadership from the International Successful School Principalship Project. In Leithwood K., Sun J., Pollock K. (Eds.), *How School Leaders Contribute to Student Success. Studies in Educational Leadership* (pp. 15-30), vol 23. Springer, Cham.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2). DOI: 10.1108/09578231111116699
- Leithwood, K., Begley, P., & Bradley Cousins, J. (1990). The Nature, Causes and Consequences of Principals' Practices: An Agenda for Future Research. *Journal of Educational Administration*, 28(4). DOI: 10.1108/09578239010001014
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42. DOI: 10.1080/13632430701800060

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement, 17*(2). DOI: 10.1080/09243450600565829
- Organisation for Economic Co-operation and Development., & Teaching and Learning International Survey. (2018). *Country Note: Latvia*. Paris: OECD, Teaching and Learning International Survey.
- Pollock, K., Wang, F., & Hauseman, D.C. (2017). Complexity and Volume: An Inquiry into Factors That Drive Principals' Work. In Leithwood K., Sun J., Pollock K. (Eds.), *How School Leaders Contribute to Student Success. Studies in Educational Leadership* (vol. 23, pp. 209-238), Springer, Cham.
- Saleniece, I., Namsone, D., Čakāne, L., & Butkēviča, A. (2019). Towards a context-specific school leadership competence framework: a case study of Latvia. *Proceedings of the ATEE spring conference, 7-8.06.2019*. Riga, Latvia.
- Taliadorou, N., & Pashiardis, P. (2015). Examining the role of emotional intelligence and political skill to educational leadership and their effects to teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration, 53*, 642 – 666. DOI: 10.1108/JEA-02-2014-0025