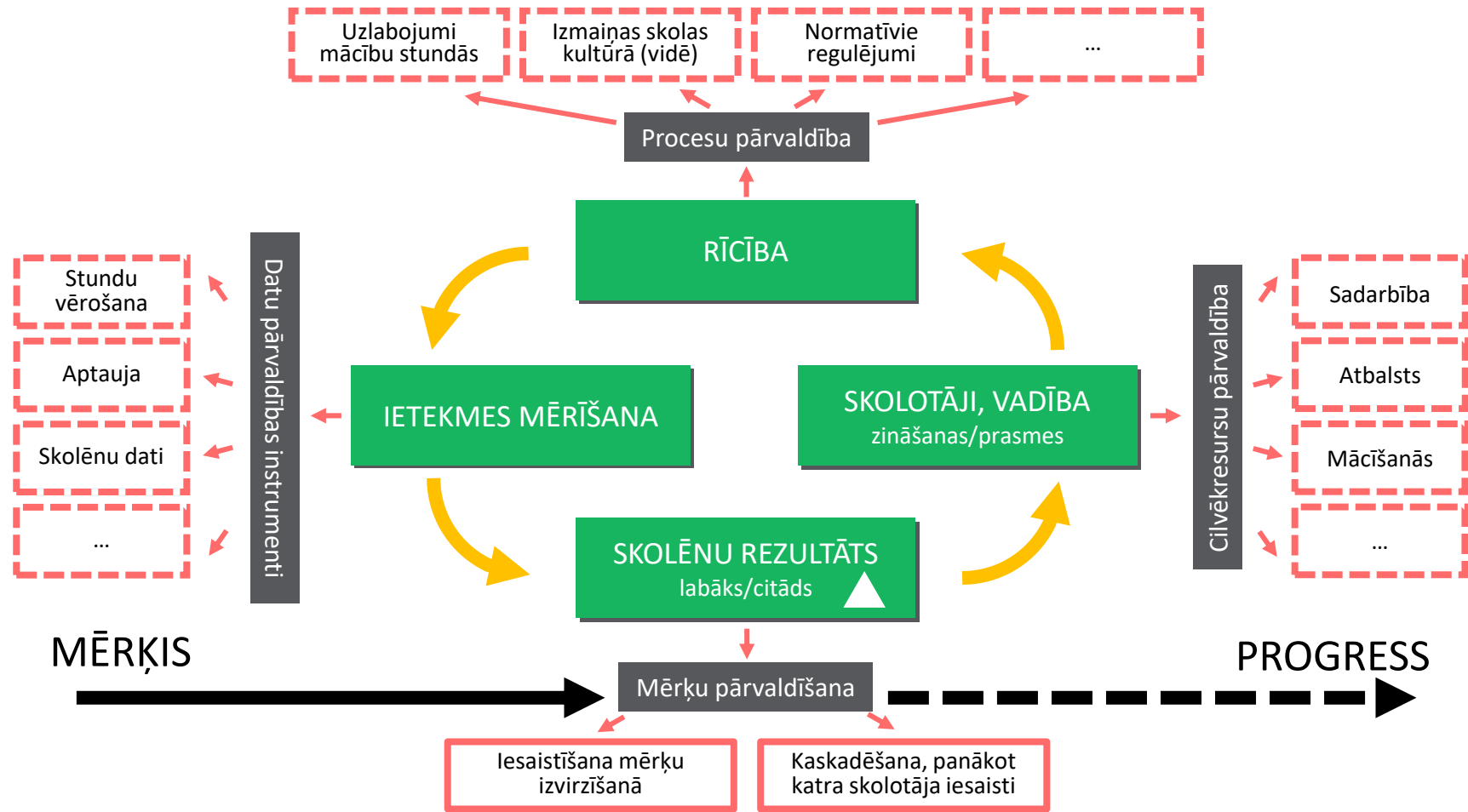


# PĀRMAIŅU IEVIEŠANAS VADĪBA



## 11 PĀRMAIŅU IEVIEŠANAS VADĪBA

Pārmaiņu ieviešana mācību procesā nozīmē veikt cikliskas darbības, kuras atbild uz šādiem jautājumiem: 1) kas ir pārmaiņu ieviešanas mērķis – ko skolēni spēs, ko darīs citādi; 2) kādas ir skolotāju profesionālās pilnveides vajadzības saistībā ar skolēnu sasniedzamo rezultātu; 3) kādas darbības jāveic, lai ieviestu vēlamās izmaiņas; 4) kā var iegūt pierādījumus tam, ka pašreizējā mācīšana ietekmē skolēnu mācīšanās rezultātus; 5) pirmo četru soļu pārskatīšana – kur esam savā attīstībā un kāda būs rīcība, lai attīstību turpinātu. Izšķiroša nozīme ir datos balstītai pārvaldībai un plānošanai, nepārtrauktai skolotāju un skolas vadības profesionalitātes pilnveidei. Skolai ir jābūt tādai organizācijai, kurā visi mācās un nodrošina savstarpēju atgriezenisko saiti, lai sasniegtu maksimāli labu rezultātu.

Mērījumu dati par skolas sniegumu attiecībā pret izvirzītajiem mērķiem ievieš

### PĒTĪJUMU REZULTĀTI

#### LATVIJĀ

Pētījumi uzrāda pozitīvu tendenci – Latvijas skolās pastiprinās interese par datiem, tos aizvien vairāk izmanto, lai iegūtu vispusīgu informāciju par mācību procesu, ne tikai analizējot valsts līmeņa pārbaudes darbu rezultātus. Skolas sāk noskaidrot skolotāju, skolēnu un vecāku viedokli par aktuāliem, ar mācību procesa uzlabošanu saistītiem jautājumiem (EDURIO, 2018). Uzsāktajos pētījumos, kuros analizē Latvijas skolu dokumentus (pašvērtējuma ziņojumus u. c.), vērojama tendence, ka skolu formulētie mērķi ir nekonkrēti un grūti izmērāmi (Butkēviča, Zandbergs, Namsone, & Briķe, 2018). Skolu (arī pašvaldību) veiktā rezultātu analīze bieži balstās uz datiem par skolēnu vidējajiem rezultātiem, kas iegūti summatīvajā vērtēšanā. Vairumā gadījumu iesaistītās puses nesaņem noderīgu atgriezenisko saiti par viņu rezultātiem un darbību saistībā ar mērķu īstenošanu un turpmākās darbības koriģēšanu.

### LITERATŪRA TĀLĀKAI UZZIŅAI

Butkēviča, A., Zandbergs, U., Namsone, D., & Briķe, S. (2018). Exploring the input of competence assessment to goal-setting in various types of organizations. *SOCIETY, INTEGRATION, EDUCATION 2018*  
Čakāne, L., Butkēviča, A. (2018). Inovāciju pārnese skolā un starp skolām. Mācīšanās lietpratībai, 168.-184. lpp. EDURIO. (2018). Quality monitoring for school systems. Pieejams: <https://edurio.com/>  
Hargreaves, A., Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.  
Halverson, R., Grigg, J., Prichett, R., & Thomas, C. (2007). The new instructional leadership: Creating data-driven instructional systems in school. *Journal of School Leadership*, 17(2), p. 159.  
Hattie, J., Masters, D., & Birch, K. (2015). *Visible learning into action: International case studies of impact*. Routledge.  
Huber, S. G., & Skedsmo, G. (2016). Teacher evaluation—accountability and improving teaching practices. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 28(2), 105-109.

skaidrību par sasniegto un nosaka turpmāko rīcību. Plānojot skolas attīstību, būtiski ir gan vērtēt skolēnu mācīšanās rezultātus, gan skolotāju prasmes. Kombinēta dažādu datu analīze palīdz noteikt efektīvāko skolas attīstības stratēģiju. Skolēnu rezultāti ir jāanalizē saistībā ar citiem datiem: skolotāju mācīšanas paņēmieniem, skolas vadības darbības rādītājiem. Dati jāpārvalda tā, lai tie palīdzētu skolotājiem uzlabot savu darbību, mācību procesā jāparedz speciāls laiks datu analīzei un lēmumu pieņemšanai. Skolas attīstība ir saistīta ar spēju objektīvi veikt šāda veida vērtēšanu. Pieaugot dažādu skolas rīcībā esošo datu apjomam, aktuāls kļūst jautājums par skolas vadības un skolotāju prasmi kopā interpretēt, reflektēt un izmantot šo informāciju turpmāku skolas attīstības mērķu sasniegšanai.

#### PASAULĒ

Pārmaiņu mērķis skolā ir skolēnu snieguma uzlabošanās. Pētījumos uzsvēta skolu vadības prakse plaša spektra lēmumu pieņemšanā balstīties uz datiem un šādas pieejas nozīmīgums skolas attīstībai (Park, & Datnow, 2009; Kowalski, Lasley, & Mahoney, 2017). Uz izziņāšanu/izpēti balstīta līderība atbalsta sistemātiskus pētījumus skolā, lai iegūtu datus par to, kā notiek mācīšana un kādi ir rezultāti, kā arī reflektēt par šiem datiem, lai uzlabotu skolas darbu (Stoll, Bolam, & Collarbone, 2002). Tiek izšķirti seši vienlīdz nozīmīgi pamatprincipi ceļā uz rezultātu: skolas vadība ir mācīšanās līderi, skolotāji iesaista efektīvās mācībās katru skolēnu, skolotāju mācīšanās ir visefektīvākais ceļš skolēnu snieguma uzlabošanai, katram skolotājam un skolas vadībai jāsaņem mērķtiecīga un regulāra atgriezeniskā saite, spēks ir sadarbībā. Tiek uzsvērts, ka dati ir situācijas informatīvs atspoguļojums skolēniem, skolotājiem, skolas vadībai, kas palīdz uzlabot mācību procesu (Hargreaves, & Fullan, 2012).

Kowalski, T. J., Lasley II, T. J., & Mahoney, J. W. (2017). Data-driven decisions and school leadership: Best practices for school improvement. Pearson.

Park, V., & Datnow, A. (2009). Co-constructing distributed leadership: District and school connections in data-driven decision-making. *School Leadership and Management*, 29(5), pp. 477–494.

Shen, J., & Cooley, V. E. (2008.) Critical issues in using data for decision-making. *International Journal of Leadership in Education*.

Scheerens, J. (2016). Educational effectiveness and ineffectiveness. A critical review of the knowledge base, 389.

Skedsmo, G., & Huber, S. G. (2018). Teacher evaluation: the need for valid measures and increased teacher involvement. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 1-5.

Stoll, L., Bolam, R. & Collarbone, P. (2002). Leading for change: Building capacity for learning. In K. Leithwood & P. Hallinger (eds), *Second international handbook of educational leadership and administration*, Dordrecht: Kluwer.