



Educational Leadership Network Europe - ELNE

Politikas rekomendācijas par Eiropas
definīcijas izstrādi sadarbībā balstītai skolu un
izglītības līderībai

2025



**Co-funded by
the European Union**



European Federation
of Education
Employers



EUROPEAN
PARENTS'
ASSOCIATION



ECNAIS



FEDERATION for European Education
Fédération Européenne des Ecoles



OBESSU
Organising Bureau of
European School Student Unions



Network of Education Policy Centers



ATEE

Association for Teacher Education in Europe



Hungarian Rectors' Conference



UAB
Universitat Autònoma
de Barcelona



OIENE

Associação de Instituições de Ensino Superior do Estado de São Paulo



LŠMPS
Lietuvos švietimo ir
mokslų profesinė sąjunga



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI
FEDERICO II

universität
innsbruck



Associação de Estabelecimentos
de Ensino Particular e Cooperativo



University of
Central Lancashire
UCLan Cyprus



University of Jyväskylä

ELNE tīkls apvieno izglītības jomas ieinteresētās puses un sociālos partnerus, lai fokusētos uz sadarbībā balstītas skolu un izglītības līderības stiprināšanu, kas ir ļoti būtiski, ņemot vērā izglītības iestāžu un izglītības sistēmu vajadzības.

Projekta vispārīgais mērķis ir izveidot un atbalstīt plašu un ilgtspējīgu visā Eiropā darbojošos tīklu, kurā iesaistītas atbilstošas un uzticamas Eiropas un valstu līmeņa organizācijas, kā arī vietējās institūcijas, kas pārstāv politikas veidotājus, praktiķus, pētniekus un ieinteresētās puses. Tīkla mērķis ir apkopot un demonstrēt





esošos pētījumus un labās prakses, kas ir izglītojošas un var kalpot kā iedvesmojoši paraugi citām organizācijām un institūcijām, lai sasniegtu Eiropas Izglītības telpas mērķus. Tīkls veicina sadarbību, kā arī ES politikas izstrādi un īstenošanu dažādos pārvaldības līmeņos, vienlaikus atbalstot Komisijas politikas darbu Eiropas Izglītības telpas kontekstā. Tādējādi projekts veido un nepārtraukti attīsta plašu, ilgtspējīgu un iekļaujošu tīklu un kopienu, lai veicinātu dialogu un sadarbību starp politikas, pētniecības un prakses ekspertiem. Saskaņā ar projekta mērķiem¹ tīkls iecerējis identificēt, izplatīt un popularizēt efektīvas politikas prakses, kā arī veicināt inovācijas un stratēģisko attīstību politikas, īstenošanas un nodrošināšanas jomās dažādos pārvaldības līmeņos.

Savās otrā gada aktivitātēs konsorcijs fokusējās uz sadarbībā balstītas skolu līderības un sadarbībā balstītas izglītības līderības dimensijām. ELNE tīkls pievērsās sadarbībā balstītai līderībai tādās jomās kā zaļā un digitālā pāreja, iekļaujoša līderība un vienlīdzība izglītībā, skolu noturība, kā arī skolu vadītāju un skolotāju profesionālā attīstība. ELNE Pētniecības komiteja arī apkopoja pētījumus, lai izstrādātu ES definīciju par sadarbībā balstītu izglītības un skolu līderību.

Šīs rekomendācijas ir balstītas un ir turpinājums [ELNE politikas rekomendācijām par sadarbībā balstītu skolu un izglītības līderību no mācīšanās kopienu un pierādījumiem pamatotas politikas veidošanas un prakses skatījuma](#) (2024. gada jūnijs).

ELNE tīkls uzskata par svarīgu piedāvāt ES līmeņa definīciju par sadarbībā balstītu skolu un izglītības līderību šādu iemeslu dēļ:

1. Politikas saskaņošana: ELNE tīkls atbalsta Eiropas Komisijas darbu, īpaši Eiropas Izglītības telpas (EIT) ietvaros. Tomēr kopīgas ES definīcijas trūkums kavē efektīvu ES politiku un pētījumus šajā jomā, ko ELNE cenšas risināt, ierosinot šādas definīcijas izstrādi.
2. Efektīva ES izglītības politikas īstenošana: Daudzas ES izglītības iniciatīvas, piemēram, Eiropas Izglītības telpa (EIT) un Prasmju savienība, ir atkarīgas no sadarbības starp izglītības ieinteresētajām pusēm. Kopīga definīcija un vienoti principi atbalstītu valstis un institūcijas ES un nacionālās politikas īstenošanā.
3. Izglītības sistēmas un iestāžu demokratizācija²: ES līmeņa definīcija sadarbībā balstītai līderībai ļautu izglītības ieinteresētajām pusēm nacionālā un reģionālā līmenī, kā arī dažādiem izglītības iestāžu dalībniekiem, pašnovērtēt savas sadarbībā balstītas līderības prakses un uzlabot procesus.





4. Pētījumu atbalsts: Esošajiem pētījumiem jāsaņem atbalsts, lai tie varētu vairāk fokusēties uz sadarbībā balstītu skolu līderību un izglītības līderību. Kopīga ES definīcija ar plašāku sadarbībā balstītas līderības izpratni izglītības sistēmās un izglītības iestādēs vadītu nākotnes pētījumus un stiprinātu ELNE pētniecības centienus turpmākajos gados.

Šajā kontekstā ELNE tīkls nosaka šādu definīciju ES, nacionālā, reģionālā, vietējā un institucionālā līmeņa politikas veidotājiem visos izglītības sektoros³.

Pilnībā respektējot nacionālās kompetences un atbildību izglītības jomā visā Eiropā, ELNE definē sadarbībā balstītu skolu un izglītības līderību šādi, ar mērķi vadīt politikas dialogu un sadarbību:

Sadarbībā balstīta izglītības un skolu līderība attiecas uz daudzdimensionālu procesu, kurā atbilstošie dalībnieki izglītības iestādēs un sistēmās (piemēram, politikas veidotāji, skolu vadītāji, mācību un cits personāls, skolēni, vecāki, pētnieki un kopienas partneri) aktīvi iesaistās kopīgā refleksijā un lēmumu pieņemšanā, lai īstenotu savu iestāžu un sistēmu izglītības misiju, tostarp aizsargātu izglītību kā sabiedrisko labumu un veicinātu demokrātiskas vērtības. Šī līderības pieeja balstās uz savstarpēju cieņu un uzticēšanos, kopīgām misijām, kopīgām vērtībām un kolektīvu rīcību, un tās mērķis ir sasniegt kopīgus mērķus, kas kalpo visai kopienai.

Ierosinātā ES definīcija sadarbībā balstītai izglītības un skolu līderībai

Šādas sadarbībā balstītas līderības dimensijas un nosacījumi atbalsta kopējo izpratni par ES definīciju. Tie arī palīdz dažādām izglītības ieinteresētajām pusēm un skolu dalībniekiem izmantot to kā pašnovērtējuma daļu un tālāk attīstīt savā izglītības un institucionālajā vidē.

Sadarbībā balstītas izglītības un skolu līderības dimensijas un nosacījumi

Sadarbībā balstīta izglītības un skolu līderība ir atkarīga **no savstarpēji saistītu dimensiju un nosacījumu kopuma**, kas ļauj tai darboties efektīvi un veicināt kvalitatīvu izglītību, skolēnu panākumus, iekļaušanu un ilgtspējīgu skolu attīstību:

1. Kultūras transformācija un kopīgās vērtības

- Ir būtiski veidot un tālāk attīstīt sadarbībā balstītas līderības un izglītības pārvaldības kultūru, kas balsta uz kopīgām vērtībām, savstarpēju atbildību, cieņu, atzinību, vienlīdzību un demokrātisko principu ievērošanu. Šāda kultūras transformācija palīdz radīt iekļaujošu, caurskatāmu un atsaucīgu vidi, kurā visas ieinteresētās puses jūtas novērtētas un uzklautas.
- Lai nodrošinātu labi funkcionējošu sadarbībā balstītu līderību, ir svarīgi atzīt katras ieinteresētās puses dažādās perspektīvas un ekspertīzes formas, kā arī to, ka viņiem ir dažādi, atbilstoši un papildinoši lēmumu pieņemšanas un vadības līmeņi.





- Izglītības iestādēm jāveicina atvērtība horizontālām attiecībām un sociālajai sadarbībai, pārejot no hierarhiskajiem modeļiem un samazinot iekšējos konfliktus un varas cīņas.
- Ir būtiski nodrošināt dialoga kultūru, lai veicinātu autentisku, informētu dialogu un psiholoģisko drošību, kur komunikācija ir attiecības veidojoša, un izpratne tiek veidota kopīgi.

2. Demokrātiskas un iekļaujošas struktūras

- Sadarbībā balstītai līderībai jāizveido un jāuztur stingras un caurskatāmas struktūras (visos attiecīgajos līmeņos), kas veicina nozīmīgu ieinteresēto pušu dažādo perspektīvu un ekspertīzes formu iesaisti.
- Jānodrošina sadarbība no apakšas uz augšu, saņemot atbalstu visai izglītības sistēmai holistiskā veidā.
- Demokrātisko pārvaldības struktūru respektēšana un tālāka attīstīšana ir būtiska, lai veicinātu iekļaušanu, kopīgu atbildību, dalītu vadību un lēmumu pieņemšanu, balstoties uz konsensu.
- Šīm struktūrām jāinstitucionalizē dialoga, kolēģialitātes un kopīgas vadības prakse caur regulārām sanāksmēm, kopīgu plānošanu un atsauksmju cikliem, palielinot noturību izaicinājumam, krīzi vai pārejas laikā.

3. Ilgtermiņa apņemšanās un ilgspējīgas pārmaiņas

- Nozīmīgas sadarbībā balstītas līderības sasniegšanai nepieciešama ilgtermiņa pielāgošanās un visu skolas/institūcijas kopienas⁴ locekļu iesaiste, lai atbalstītu noturīgu kultūras transformāciju.
- Vadībai jāspēj līdzsvarot īstermiņa lēmumu pieņemšanu un ilgtermiņa redzējumu, kas atbilst skolas misijai un vērtībām.
- Sadarbībā balstītai līderībai jāstiprina gan personīgā efektivitāte, gan kolektīvā kapacitāte un prasmes, dodot visiem skolas kopienas locekļiem iespēju radoši un efektīvi reaģēt uz izaicinājumiem un/vai pārmaiņām.

4. Iespējināšana, autonomija un atbildība

- Sadarbībā balstītai līderībai jāatzīst un jāiespējina visi izglītības iestāžu un izglītības kopienas dalībnieki, stiprinot viņu noturību un rīcības spēju.
- Sadarbībā balstīta līderība prasa līdzsvarot skolēnu un vecāku tiesības ar darbinieku tiesībām (tai skaitā darbinieku līguma tiesībām un skolotāju un skolu vadītāju profesionālo autonomiju) un piemērotām atbildības formām, nodrošinot, ka tiek respektēta gan viņu atbildība, gan brīvība.

5. Profesionālā un organizatoriskā mācīšanās

- Sadarbībā balstītā līderībā katram dalībniekam jābūt respektētam kā savas atbildības jomas līderim, un, lai to sasniegtu, viņiem nepieciešams atbilstošs laiks, resursi un uzticēšanās.





- Izglītības iestādēm jāveicina individuālā un kolektīvā mācīšanās visos izglītības sistēmas līmeņos.
- Ir svarīgi radīt atbalstošus apstākļus visiem dalībniekiem, lai attīstītu un praktizētu sadarbībā balstītu līderību gan individuāli, gan kopā, un efektīvi piedalītos un darbotos vēlamajā sadarbībā balstītas līderības kultūrā.
- Skolēniem un vecākiem jānodrošina apmācības par sadarbībā balstītas līderības metodēm un praksēm, un tās jāiekļauj sākotnējā izglītībā un nepārtrauktajā profesionālajā attīstībā skolotājiem, citiem izglītības darbiniekiem, skolu vadītājiem un vadības komandām.

6. Ētiska un rūpīga cilvēkresursu pārvaldība

- Sadarbībā balstītai līderībai jāveicina demokrātiska līdzdalība, uzticēšanās un dialogs, kas veicina spēcīgākas profesionālās un sadarbības attiecības, uzlabo izglītības kvalitāti un iekļaušanu, skolēnu sasniegumus, skolotāju motivāciju un ilgtspējīgu skolu attīstību.
- Institucionālajai vadībai jāvada darbinieku sniegums un lomas tādā veidā, kas atbilst sadarbībā balstītas līderības iekļaujošajam, respektējošajam un atbalstošajam garam, nodrošinot, ka sistēmas kalpo cilvēkiem, nevis tos ierobežo.

7. Resursi un institucionālais atbalsts

- Sadarbībā balstītai līderībai jābalstās uz efektīvu, strukturētu un savlaicīgu sadarbību un nozīmīgu visu skolas dalībnieku pārstāvniecību, piemēram, skolu padomēm, skolēnu pašpārvaldēm, kolēģiālai pārvaldībai, sociālajam dialogam un kolektīvajām sarunām. Tai jāatzīst nepieciešamība un jāpraktizē efektīvs sociālais dialogs, kas veicina sadarbībā balstītu pārvaldību.
- Efektīvai sadarbībā balstītai līderībai jābūt balstītai uz atbilstošiem, pietiekamiem un taisnīgiem organizatoriskajiem resursiem: laiku refleksijai un dialogam, apmācībām, fasilitēšanai un piekļuvi informācijai, atbalstošu mācību un darba vidi, pienācīgiem darba apstākļiem un pārvaldāmai, saprātīgai darba slodzei.
- Sadarbība starp ieinteresētajām pusēm un dalībniekiem jāatbalsta ar atbilstošiem fiziskiem resursiem, tostarp telpām un digitālām platformām, kas ļauj sadarboties.
- Institucionālajam un sistēmas līmeņa atbalstam jābūt aktīvam un ilgtspējīgam, demonstrējot patiesu apņemšanos kopīgas vadības īstenošanā, ne tikai simbolisku atbalstu.
- Resursiem jābūt piešķirti taisnīgi, ļaujot visiem skolas dalībniekiem pilnībā piedalīties un nodrošinot saskaņotību ar iekļaušanas, cieņas un demokrātiskas līdzdalības vērtībām.

Lai veicinātu ieteikuma par kopīgu definīciju īstenošanu, ELNE tīkla dalībnieki tiek aicināti **izplatīt šo definīciju un tālāk attīstīt** to savā izglītības un skolu vidē.



