

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
IZGLĪTĪBAS ZINĀTŅU UN PSIHOLOĢIJAS FAKULTĀTE  
IZGLĪTĪBAS ZINĀTŅU UN PEDAGOĢISKO INOVĀCIJU NODAĻA

STRATĒĢISKĀ VADĪBA PĀREJĀ UZ FAKTISKO VALSTS VALODAS LIETOJUMU  
MAZĀKUMTAUTĪBU SKOLĀS LATVIJĀ  
MAĢISTRA DARBS

Darba autors: Beāte Zālīte

Studenta apliecības Nr.: bz19010

Darba zinātniskā vadītāja: vadošā pētniece, docente, Dr.sc.administr., Ireta Čekse

RĪGA, 2024

# ANOTĀCIJA

Maģistra darba “STRATĒĢISKĀ VADĪBA PĀREJĀ UZ FAKTISKO VALSTS VALODAS LIETOJUMU MAZĀKUMTAUTĪBU SKOLĀS LATVIJĀ” mērķis ir izpētīt stratēģisko vadību pārejai uz valsts valodas lietojumu mazākumtautību vispārizglītojošās skolās Latvijā. Maģistra darbā tiek teorētiski un empīriski pētīts kā faktiski notiek pāreja uz valsts valodas lietojumu mazākumtautību vispārizglītojošās skolās Latvijā. Teorētiskā analīze sniedz ieskatu par to, kas ir stratēģijas un stratēģiskās vadības jēdziens, stratēģiskās vadības nozīme organizācijā, valodas rīcībpolitika izglītībā gan Latvijā, gan ārzemēs. Pētījuma rezultāti atklāj pārejas procesa izaicinājumus un nepieciešamo atbalstu, vecāku iesaistes nozīmi un papildus valodes apguves nepieciešamību. Maģistra darba rezultātā tiek izstrādāti ieteikumi skolu vadībai, lai veicinātu veiksmīgāku pāreju uz valsts valodas lietojumu mazākumtautību skolās. Darbs ir 73 lappušu garš un ietver 6 tabulas, 10 attēlus, 76 literatūras avotus un 2 pielikumus.

Atslēgas vārdi: stratēģiskā izglītības vadība, mazākumtautību skolas, valsts valoda, vienota skola.

## **ABSTRACT**

The master's thesis "STRATEGIC MANAGEMENT IN THE TRANSITION TO ACTUAL USE OF THE STATE LANGUAGE IN MINORITY SCHOOLS IN LATVIA" aims to investigate strategic management in the transition to the use of the state language in minority general education schools in Latvia. The thesis provides both a theoretical and empirical study on how the transition to state language use actually takes place in minority general education schools. The theoretical analysis offers insights into the concepts of strategy and strategic management, the significance of strategic management within organizations, and language policy in education in Latvia and abroad. The research findings reveal the challenges of the transition process, the essential support needed, the importance of parental involvement, and the necessity for additional language acquisition support. As a result, the thesis proposes recommendations for school leadership to foster a more effective transition to state language use in minority schools. The thesis is 73 pages long and includes 6 tables, 10 images, 76 references, and 2 appendices.

Keywords: strategic educational management, minority schools, state language, unified school.

## Skaidrojošā vārdnīca

*Krievu valodas pārstāvji* – lingvistiska grupa, kas ietver cilvēkus, kas galvenokārt izmanto krievu valodu savstarpējā saziņā un kuri valodas ziņā sevi identificē ar šo etnisko kopienu (Tezaurs, 2024)

*Stratēģiskā vadība* - process (Parnell, 2013; Pitsburgas Universitātes konference, 1977; Henry, 2021), kas ietver analīzi par vidi, kurā organizācija darbojās (Parnell, 2013; Amason & Ward, 2020) un izmanto stratēģijas, lai kontrolētu organizācijas likteni un sasniegtu ilgtermiņa mērķus (Alkhafaji & Nelson, 2013; Hunger, 2020; Pitsburgas Universitātes konference, 1977; Dobson et al., 2009; Esmaeili, 2015). No izpētītā, autore secina, ka stratēģiskā vadība ir nepārtraukts un dinamisks process, pieprasot elastību un pielāgošanās spējas.

*Valodu rīcībpolitika izglītībā* - ietver visu, ko valdība nolemj veikt vai neveikt (Dye, 1992) izglītības jomā.

## Saīsinājumu saraksts

IKVD – Izglītības kvalitātes valsts dienests

OECD – Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (*Organisation for economic cooperation and development*)

VVC – Valsts valodas centrs

VISC – Valsts izglītības satura centrs

CLIL – Satura un valodas integrēta mācīšanās (*Content and language integrated learning*)

PISA – Studentu starptautiskā vērtēšanas programma (*Programme for international student assessment*)

LVA – Latviešu valodas aģentūra

# SATURS

IEVADS .....	7
1. STRATĒĢISKĀ VADĪBA .....	11
1.1. Stratēģiskās vadības definējums, koncepcija un funkcijas .....	11
1.2. Stratēģiskā komunikācija valodu politikā .....	22
2. VALODU RĪCĪBPOLITIKA IZGLĪTĪBĀ .....	28
2.1. Latvijas analīze valodu rīcībpolitikai izglītībā .....	28
2.2. Valodu rīcībpolitika izglītībā: Igaunijas un Latvijas salīdzinošais piemērs .....	33
3. PĒTĪJUMS PAR PĀREJU UZ FAKTISKO VALSTS VALODAS LIETOJUMU MAZĀKUMTAUTĪBU SKOLĀS LATVIJĀ .....	37
3.1. Pētījuma metodoloģijas apraksts .....	37
3.2. Konteksta raksturojums – publiskā diskursa analīze par mazākumtautību skolu pāreju uz mācībām valsts valodā .....	39
3.3. Skolu direktoru un skolu direktoru vietnieku aptaujas rezultātu analīze .....	43
3.4. Interviju rezultātu analīze .....	58
SECINĀJUMI UN IETEIKUMI .....	62
BIBLIOGRĀFIJA .....	65
PIELIKUMI .....	71

## IEVADS

1941. gadā, pēc Otrā pasaules kara, Latvijā iedzīvotāju skaits palielinājās teju par 700 000 cilvēku, no kuriem lielākā daļa no cilvēkiem Latvijā bija migranti (Krišjāne, 2023). Šajā laikā mainījās arī Latvijas iedzīvotāju nacionālais sastāvs, kļūstot multietniskāks. 1935. gadā Latvijā no visiem iedzīvotājiem 77% bija latvieši, 12% austrumslāvu, t.sk. krievu, baltkrievu, ukraiņu tautas pārstāvji un 10% minoritāšu tautas pārstāvji, t. sk. poļi, lietuvieši, igauņi, ebreji, čigāni u.c., taču 1989. gadā vien 52% latviešu, 42% austrumslāvu un 6% minoritāšu tautas pārstāvji. 1989. gadā tikai 22% no krievu tautības cilvēkiem prata runāt latviešu valodā un kopumā tie bija 62% no visiem Latvijas iedzīvotājiem, kas prata sarunāties latviski (Hirša, 2012).

No 1988./89. mācību gada līdz 1994./95. mācību gadam, skolēnu skaits, kas apguva mācības latviešu valodā, palielinājās no 51% līdz 59% un tika prognozēts, ka ar katru gadu šis skolēnu skaits palielināsies. 1994./95. mācību gada sākumā mācības latviešu valodā uzsāka jau 63% no visiem Latvijas pirmklasniekiem. Šajā mācību gadā Rīgā latviešu skolu bija krietni mazāk kā krievu skolu, attiecībā 1 pret 3, taču sakarībā ar to, ka pieaug latviešu jaundzimušo bērnu, 2000. gadā vismaz pusei no visām Rīgas skolām mācībām bija jānotiek latviešu valodā. Krievvalodīgie vecāki atvases izvēlējās sūtīt uz latviešu skolām, lai bērni mācītos latviešu valodu, taču visbiežāk, ja klasē mazākā daļa ir krievu valodas pārstāvji, šā vai tā visi mainīs savu sarunvalodu uz krievu, pielāgojoties šiem bērniem. Skolotājiem šajā laikā bija jāiegulda milzīgs darbs skolēnu integrēšanas procesa vadīšanā. Latvijas valdības uzdevums bija tuvāko gadu laikā, visos Latvijas pagastos nodrošināt izglītības ieguvu latviešu valodā, jo 1994. gadā latviešu skolēnu skaits bija par aptuveni desmit tūkstošiem lielāks, nekā to skolēnu skaits, kas izglītību ieguva latviešu valodā, no kā var secināt, ka aptuveni 10'000 latviešu bērnu 1994. gadā mācījās krievu valodā (Latvijas Zinātņu Akadēmijas Vēstis, 1995).

2022. gada 29. septembrī Saeima pieņēma grozījumus Izglītības un Vispārējās izglītības likumā, kas paredzēja pakāpenisku pāreju uz mācībām tikai valsts valodā pirmsskolā un pamatizglītībā līdz 2025./2026. mācību gadam (Latvijas Republikas Saeima, 2022).

Izglītības un zinātnes ministre Anda Čakša intervijā min, ka ja pirmsskolā pamats latviešu valodā ir ielikts, tad nevajadzētu būt problēmām 1.klasē, taču realitātē pirmsskolas izglītības iestādēs mācības notiek mazākumtautības valodā, lai arī formāli norādīta latviešu valoda, kā rezultātā bērni netiek sagatavoti mācībām latviešu valodā skolā (Pētersons, 2023).

Lai arī oficiāli mācībām lielākajā daļā pamatskolas klasēs būtu jānotiek valsts valodā, ir dažas skolas, kas nav spējušas to panākt. Tas saistīts ar skolotāju valsts valodas prasmju līmeni. Daži skolotāji valodu nepārvalda tik brīvi, lai varētu tajā mācīt kādu citu. Ir skolotāji, kuri nav pietiekami kompetenti strādāt ar skolēniem, kas latviešu valodā māc pateikt vien pāris vārdus vai neprot lasīt un rakstīt, jo bērnam, tomēr, latviešu valoda ir jāpārzina tik labi, lai saprastu visus terminus arī bioloģijā un matemātikā, ne tikai, lai mācētu veikalā iepirkties.

Valsts izglītības informācijas sistēmas dati liecina, ka 2021./2022. mācību gadā bija 60 izglītības iestādes, kas īsteno izglītības programmu mazākumtautību valodā, 18 no tām bija privātās izglītības iestādes, kas kopā veido 17% no kopējā pirmsskolas izglītības iestāžu skaita, kam jāīsteno pāreja uz mācībām valsts valodā, un 153 pirmsskolas izglītības iestādes, kas īsteno mācību programmu abās - gan valsts, gan mazākumtautību valodā. Šo pāreju uz mācībām valsts valodā skar vairāk nekā 56 tūkstošus bērnu, kā arī vairāk nekā 5 tūkstošus pedagogu (Valsts izglītības informācijas sistēma, 2022). Mazākumtautība ir tautība, kas valstī vai kādā apgabalā ir mazākumā, salīdzinājumā ar pamatiedzīvotāju skaitu. Dēvē arī par etnisko vai nacionālo minoritāti (Tezaurs, 2024).

2023./2024. mācību gada sākumā, Izglītības kvalitātes valsts dienests (turpmāk IKVD) izvērtēja 85 izglītības iestāžu darbību sakarā ar vienotas skolas ieviešanu un pāreju uz mācībām tikai latviešu valodā, un tika iegūti rezultāti, ka 4 no 85 izglītības iestādēm mācības vēl joprojām notika krievu valodā, kā arī 32%, jeb vienai trešdaļai no izvērtēto izglītības iestāžu izglītojamiem ir nepietiekamas zināšanas latviešu valodā, lai pilnvērtīgi iesaistītos mācību procesā (primāri pirmsskolas klases), 5 no 85 izglītības iestādēm izglītojamiem pēc 9. klases nav bijušas pietiekamas latviešu valodas zināšanas, lai turpinātu mācības sekmīgi, 42% izglītības iestāžu nav veikta pedagogu latviešu prasmju izvērtēšana, no kurām 6 izglītības iestādēs mācību stundu vairošanas procesā konstatēti pedagogi, kuriem nav pietiekamu zināšanu valsts valodā, kā arī Valsts valodas centrs (turpmāk VVC) informē, ka 35 pedagogi atstādināti, pārtrauktas darba attiecības vai atrodas darba nespējā neatbilstošu valsts valodu zināšanu dēļ (IKVD, 2023).

Kā piemēru var minēt migrantu bērnus, jo tie, tāpat kā mazākumtautību bērni, saskaras ar valodas barjeru, iekļaujoties jaunā klasē vai izglītības iestādē, it īpaši kopš 2023.gada, kad 1., 4. un 7. klasē mācībām jānotiek tikai valsts valodā. Pēc Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (turpmāk OECD) pētījuma rezultātiem, kurā piedalījās 17 valstis un tika salīdzinātas 2 migrantu bērnu grupas, var spriest, ka bērni, kuri mājās sarunājas izglītības iestādes mācībvalodā, ir tikai 6 mēnešus iepakaļ pārējiem klasesbiedriem, savukārt, bērni, kuri mājās

sarunājās kādā citā valodā, ir vismaz gadu iepakaļ pārējiem klasesbiedriem. Viens piemērs ir Luksemburģa, kur ¼ daļa (25%) skolēnu norādīja, ka mājās sarunājās citā valodā, kā izglītības iestādē, taču šī valoda nav neviena no Luksemburģas norādītajām valstis valodām (Eurydice, 2008). Pēc OECD pētījuma rezultātiem, tie migrantu studenti, kuri nerunā izglītības iestādes mācību valodā, vairākās valstīs ir zemāki sasniegumi matemātikā nekā citiem klasesbiedriem. 25% migrantu bērnu savā turpmākajā profesionālajā karjerā varētu sastapties ar ievērojamiem izaicinājumiem, jo viņiem nav pamata matemātikas prasmes (Schleicher, 2006). Tas pierāda, ka arī mazākumtautību bērniem, kuri mājās sarunājās citā valodā kā izglītības iestādē, ir lielas izredzes gūt zemākus sasniegumus kā klasesbiedriem, kas mājās sarunājās tādā pašā valodā kā izglītības iestādē. Tas ir darbs arī vecākiem.

Valsts valodas prasme ir svarīgākais noteikums savstarpējai saziņai (Valdmanis, 2012). Nepietiekamas valsts valodas zināšanas ierobežo integrāciju sabiedrībā un traucē profesionālas karjeras izveidei (Latvijas Republikas Saeima, 2022). Pārejai uz vienotu skolu un vienu mācību valodu izglītības iestādē ir jāķļūst par izglītības iestādes personisko prioritāti. Ar valodu mēs spējam viens otru saprast, lūgt palīdzību, izteikt domas un vajadzības. Bez valodas zināšanām nav iespējama komunikācija ne ar skolotāju, ne klasesbiedriem. Ja veidojusies valodas barjera starp skolēniem vai ar kādu skolotāju, tad tiek iespējami piedzīvota diskriminācija, izolācija un nevienlīdzība, jo bērns nevar neko paskaidrot un sevi aizstāvēt. Valoda ir kā atbalsts piederības veicināšanā Latvijas valstij, lai mācītu bērniem par valsts kultūru, tradīcijām un paražām, lai viņiem, kā Latvijas nākotnes radītājiem, veidotos piederība šai valstij, lai turpinātu tradīcijas arī savās mājās, kā arī, lai varētu atrast savu identitāti.

Bieži vien mazākumtautību bērnus mācošie pedagogi neaizdomājas cik pašiem bērniem tas ir svarīgi, lai skolotājs ar viņiem sarunātos latviešu valodā, lai bērns mācītos valsts valodu. Katra saruna latviešu valodā ir solis tuvāk bērna integrācijai un konkurētspējām nākotnes darba tirgum. Pedagogi, iespējams, ātrāk vēlas visu pateikt un izdarīt, savā ierobežotā laikā, un vieglāk ir visu iztulkot, nekā iedziļināties mācīt jaunu valodu, izmantot dažādas metodes, atkārtot vārdus vairākas reizes, izmantot vizuālos palīgglīdzekļus vai paskaidrot kā savādāk. Tāpat arī bieži vien citi klasesbiedri nav tik pacietīgi un visu pārtulko. Tad kā likt gan pedagogiem, gan pašiem bērniem un viņu vecākiem likt saprast, cik šī valodas mācība ir būtiska viņu nākotnei?

**Pētījuma objekts:** mazākumtautību skolas Latvijā.

**Pētījuma priekšmets:** stratēģiskā vadība valodu rīcībpolitikā mazākumtautību skolās Latvijā.

**Darba mērķis** ir izpētīt stratēģisko vadības procesu faktiskai pārejai uz valsts valodas lietojumu mazākumtautību vispārīzglītojošās skolās Latvijā.

**Pētījuma jautājums:** Kā faktiski notiek pāreja uz valsts valodas lietojumu mazākumtautību vispārīzglītojošās skolās Latvijā?

Darbā veicamie **uzdevumi:**

1. Veikt literatūras izpēti par stratēģisko vadību, stratēģisko vadību valodu politikā, valodu rīcībpolitiku gan Latvijā, gan ārzemēs;
2. Izpētīt valsts veikto mācību kvalitātes uzlabošanas pasākumus saistībā ar pāreju uz mācībām valsts valodā un to izaicinājumus;
3. Veikt pētījumu, aptaujājot direktorus un vietniekus mazākumtautību skolās par pieredzi pārejā uz mācībām valsts valodā un intervējot mazākumtautību skolas direktorus;
4. Izveidot ieteikumus visu valsts mazākumtautību skolu vadītājiem stratēģiskās vadības procesa īstenošanai, pārejā uz mācībām valsts valodā, lai tas tiktu ieviests praksē.

**Pētījuma metodes:**

- Teorētiskās: literatūras analīze
- Kvantitatīvā (aptaujas datu savākšanai, sakarību izpēte) un kvalitatīvā pētījumā (literatūras analīze, interviju kontenanalīze un diskurss)

**Pētījuma empīriskā bāze:** Mazākumtautību skolas pedagogi un direktors

**Darba struktūra:**

Maģistra darbs sastāv no 3 nodaļām un 8 apakšnodaļām. Pirmajā nodaļā sniegta vispārīga informācija par stratēģijas un stratēģiskās vadības jēdzienu, nozīmi, veikta literatūras analīze par stratēģisko komunikāciju valodas politikā. Otrajā nodaļā sniegta informācija par valodu rīcībpolitiku izglītībā, tās analīzi un salīdzinājumu ar ārvalstu pieredzi. Trešajā nodaļā aprakstīta pētījuma metodoloģija, pētījumā iegūtie rezultāti un to analīze. Apkopoti secinājumi un izstrādāti ieteikumi.

# 1. STRATĒGISKĀ VADĪBA

## 1.1. Stratēģiskās vadības definējums, koncepcija un funkcijas

Šīs apakšnodaļas mērķis ir padziļināti izpētīt un veicināt izpratni par stratēģiju un stratēģiskās vadības jēdzieniem, kā arī stratēģijas izstrādes procesu. Izpētītas dažādas stratēģijas interpretācijas un definīcijas, lai ilustrētu cik daudzveidīga var būt stratēģijas izpratne. Pētītas stratēģijas vadības definīcijas un procesi, lai sniegtu pilnīgu pārskatu par to, kā organizācijas izstrādā un īsteno stratēģijas. Apakšnodaļas ietvaros pētīti galvenie elementi, kas veido stratēģiskās vadības procesu, un analizēti modeļi, kas tiek izmantoti šī procesa realizēšanai.

Galvenā loma vadības studiju jomā ir stratēģijas jēdzienam, un to, iespējams, uzskata par vissvarīgāko. Iesaistīšanās stratēģisko lēmumu pieņemšanā ir vissvarīgākā praktizējoša vadītāja darbība. Tomēr, neskatoties uz tās nozīmīgumu, stratēģijas vadība izrādās sarežģīta, un tās efektīva īstenošana rada savus šķēršļus. Stratēģijas izstrādes process ietver daudzu cilvēku sadarbību, kur katrs sasniedz savas perspektīvas un ieskatus. Turklāt, pastāv daudz interpretāciju par stratēģijas būtību, kas vēl vairāk sarežģī tās izpratni. Lai gan stratēģijas definīcijai ir daudz skaidrojumu, to var raksturot kā sinhronizētu darbību secību, izmantojot pieejamos resursus konkrētu mērķu sasniegšanai. Lai sasniegtu šos mērķus, stratēģija apvieno cilvēka mērķu formulēšanu un cilvēka darbības organizēšanu. Mērķu noteikšana ietver iespēju apzināšanu. Savukārt, stratēģija ir process, kurā uztvertās iespējas tiek pārvērstas labvēlīgos rezultātos, veicot apzinātas darbības, kas tiek uzturētas ievērojamu laika posmu. Stratēģijas jēdzienam ir cieša saikne ar plānošanu. Tās popularitātes svārstības ir cieši saistītas ar izmaiņām attieksmē pret plānošanu (White, 2004).

Stratēģija ietver augstākās vadības izstrādātos plānus konkurences priekšrocību izkopšanai un uzturēšanai. Šī priekšrocība norāda uz stāvokli, kurā uzņēmuma veiksmīga stratēģija ir izaicinājums konkurentiem atkārtot, tādējādi nodrošinot organizācijas misijas izpildi. Šajā definīcijā netieši norādīts, ka organizācijai ir saskaņots plāns, skaidra izpratne par tās konkurētspēju un biedru kopīga izpratne par tās pastāvēšanas iemeslu un mērķi (Parnell, 2013), tas nozīmē, ka uzņēmums apzinās savas stiprās puses un tirgus priekšrocības, kas ļauj tam saglabāt konkurētspēju un nodrošināt ilgtspējīgu izaugsmi. Efektīva stratēģija veicina darbinieku iesaisti un veido vienotu virzību uz kopīgiem mērķiem, kas atbalsta uzņēmuma misiju un vīziju.

Stratēģijas formulēšana visbiežāk ir neregulārs un pārtraukts process, kurā ietilpst lēkmes. Stratēģijas izstrādē ir stabilitātes periodi, taču ir arī mainīguma, taustīšanās, daļējas maiņas un globālu pārmaiņu periodi (Hunger, 2020).

Stratēģiskās vadības jomas nevar paļauties uz vienu stratēģijas definīciju, jo šis vārds tiek lietots jau sen dažādos veidos, pat ja tradicionāli tas definēts tikai vienā. H. Mintzbergs piedāvā piecus P burtus stratēģijas definīcijai, kur stratēģija ir kā plāns (*plan*), viltība (*ploy*), modelis (*pattern*), pozīcija un perspektīva (*plan, ploy, pattern, position and perspective*):

- Stratēģija ir plāns, apzināti iecerēta rīcība, vadlīnijas vai to kopums, lai risinātu situāciju;
- Stratēģija var būt arī viltība, piemēram, kāds konkrēts manevrs, kura mērķis ir pārspēt pretinieku vai konkurentu;
- Stratēģija ir kā paraugs – konkrēti, paraugs darbību plūsmā;
- Stratēģija kā pozīcija – īpaši, līdzeklis organizācijas atrašanās vietas noteikšanai, ko organizācijas teorētiķi labprāt sauktu par vidi;
- Stratēģija ir perspektīva, kuras saturu veido ne tikai izvēlēta pozīcija, bet arī iesakņojies veids, kā novērtēt pasauli (Mintzberg, 1987).

Savienojot visas H. Mintzberga piedāvātās stratēģijas teorijas, varētu veidot vienu, defilējot stratēģiju kā plānu, kas apvieno apzinātu rīcību, manevrus un paraugus, lai atrisinātu kādu situāciju, kurā ietilpst viltības izmantošana pretinieka vai konkurenta pārspēšanai, organizācijas atrašanās vietas noteikšana un perspektīva, kuras sastāvā ir ne tikai izvēlēta pozīcija, bet arī veids, kā novērtēt pasauli.

E. E. Šafē apraksta trīs stratēģijas modeļus – lineāro, adaptīvo un interpretējošo:

- Pirmais modelis, kas tiek plaši izmantots, ir lineārais un tas koncentrējas uz plānošanu. Saskaņā ar lineāro skatījumu, stratēģija sastāv no integrētiem lēmumiem, darbībām vai plāniem, kas palīdz noteikt un sasniegt organizatoriskos mērķus;
- Adaptīvajā modelī, vide ir uzskatīta par sarežģītu organizācijas dzīvības atbalstu sistēmu, kas sastāv no tendencēm, notikumiem, konkurentiem un interesētajām personām. Saskaņā ar adaptīvo modeli, stratēģija ir mazāk centralizēta augstākajā vadībā, ir daudzpusīgāka un kopumā mazāk integrēta kā lineārajā modelī;
- Stratēģijas interpretācijas modelis pieņem, ka realitāte ir definēta sociālās apmaiņas procesā, kādi priekšstati tiek apstiprināti, pārveidoti vai aizstāti. Interpretējošā stratēģija pieņem, ka organizācija un tās vide veido atvērtu sistēmu (Chaffee, 1985).

Stratēģiju var raksturot kā organizācijas svarīgo misiju izklāstu mērķi, kas jāsasniedz, un galvenie veidi, kādos pieejamie resursi ir jāizmanto (Chandler Jr, 1969). Savukārt, L. Frīdmans (Freedman, 2015) uzskata, ka vispārīgi nav saskaņotas stratēģijas definīcijas, kas apraksta tās lauku un to ierobežo, taču ja stratēģija jāraksturo, tad viņš uzskata, ka stratēģija ir kā līdzsvara saglabāšana starp mērķiem, veidiem un līdzekļiem, kā arī mērķu noteikšana un pieejamie resursi, šādu mērķu sasniegšanai.

Stratēģiju var definēt arī kā attīstību un trīs priekšlikumu saskaņošanu, lai izmantotu vai rekonstruētu rūpniecisko un ekonomisko vidi, kurā organizācija darbojas. Šie trīs priekšlikumi skan šādi:

- Vērtību piedāvājums, kas piesaista pircējus;
- Peļņas piedāvājums, kas uzņēmumam ļauj pelnīt naudu no vērtību piedāvājuma;
- Cilvēku piedāvājums, kas motivē tos, kas strādā uzņēmumā vai kopā ar uzņēmumu īsteno stratēģiju (Kim & Mauborgne, 2009).

Stratēģija tiek definēta kā priekšmets organizācijas ilgtermiņa virzienā. Tas ir par visu veidu organizāciju attīstību, panākumiem un neveiksmēm, no starptautiskiem uzņēmumiem līdz uzņēmējdarbības jauniem uzņēmumiem, no labdarības organizācijām līdz valsts aģentūrām. Stratēģija izvirza lielus jautājumus par šīm organizācijām, piemēram, kā tās aug, ievieš atjauninājumus un piedāvā kā tos mainīt. Vadītājs ir tas, kurš ir visciešāk iesaistīts šo stratēģiju veidošanā, ieviešanā un komunikācijā (Johnson, et al., 2020).

Stratēģija ir unikālas un vērtīgas pozīcijas izveide, kas sevī ietver atšķirīgu darbību kopumu. Būtībā stratēģiskā pozicionēšana ir izvēlēties aktivitātes, kas atšķiras no konkurentiem. Ja būtu tikai viena ideālā pozīcija – stratēģija nebūtu vajadzīga, jo uzņēmumi saskartos ar vienu vienkāršu prasību – uzvarēt citus (Porter, 1996). Savukārt, S. Bukaris (Bukhari, 2019) uzskata, ka katrai komandai būtu jābūt izveidotai savai stratēģijai, lai nodrošinātu, ka tā organizācijai ikdienas aktivitātēs palīdz kustēties pareizajā virzienā. Viņš izvirza diezgan vienkāršu un konkrētu stratēģijas definīciju – stratēģija nosaka, kā mēs uzvarēsim nākamajā periodā.

1.1.1. tabulā apkopts stratēģiju definīcijas dažādu autoru skaitījumā, kur kā galvenie stratēģijas elementi tiek izcelti - *darbību secība, mērķtiecīga resursu izmantošana, unikālas pozīcijas izveide un attīstības pielāgošana vides apstākļiem*. Šie elementi atspoguļo stratēģijas daudzdimensionālo raksturu, kurā tiek integrēti ilgtermiņa mērķi, resursu vadība un spēja reaģēt uz tirgus dinamiku. Tas nozīmē, ka stratēģija tiek veidota, balstoties uz detalizētu situācijas

analīzi, saskaņotu darbību kopumu un konkurētspējīgas priekšrocības stiprināšanu, kas kopā veicina organizācijas stabilitāti un ilgtspēju.

*1.1.1.tabula*

**Stratēģijas jēdziena definīciju apkopojums (autores veidots)**

<b>Atslēgas vārds</b>	<b>Autors</b>	<b>Stratēģijas jēdziena definīcijas</b>
Darbību secība, mērķis	C. Vaits (White, 2004)	Sinhronizēta darbību secība, izmantojot pieejamos resursus konkrētu mērķu sasniegšanai.
Plāns, viltība, pārspēšana	H. Mincbergs (Mintzberg, 1987)	Plāns, kas apvieno apzinātu rīcību, manevrus un paraugus, lai atrisinātu kādu situāciju, kurā ietilpst viltības izmantošana pretinieka vai konkurenta pārspēšanai, organizācijas atrašanās vietas noteikšana un perspektīva, kuras sastāvā ir ne tikai izvēlēta pozīcija, bet arī veids, kā novērtēt pasauli.
Mērķis, resursi	A.D. Čandlers Juniors (Chandler Jr, 1969)	Organizācijas svarīgās misijas izklāstu mērķis, kas jāasniedz, un galvenie veidi, kādos pieejamie resursi ir jāizmanto.
Attīstība, saskaņošana, vide	W.C. Kims & R. Mauborns (Kim & Mauborgne, 2009)	Attīstība un trīs priekšlikumu saskaņošana (vērtību, peļņas un cilvēku piedāvājums), lai izmantotu vai rekonstruētu rūpniecisko un ekonomisko vidi, kurā organizācija darbojas.
Mērķis, līdzekļi, resursi	L. Frīdmans (Freedman, 2015)	Līdzsvara saglabāšana starp mērķiem, veidiem un līdzekļiem, kā arī mērķu noteikšana un pieejamie resursi, šādu mērķu sasniegšanai.
Priekšmets, virziens	J. Džosons, R. Vitingtons, P. Regners, D. Angvins, G. Džonsons & K. Šols (Johnson, et al., 2020)	Priekšmets kā organizācijas ilgtermiņa virziens.
Pozīcijas izveide, darbību kopums	M. E. Porters (Porter, 1996)	Unikālas un vērtīgas pozīcijas izveide, kas sevī ietver atšķirīgu darbību kopumu.

Atslēgas vārds	Autors	Stratēģijas jēdziena definīcijas
Uzvara	S. A. Bukaris (Bukhari, 2019)	Pēc kā noteikt, kā uzvarēt nākamajā periodā.

Apkopojot dažādu autoru stratēģijas definīcijas (skat. 1.1.1. tabulu), var secināt, ka katram autoram ir savs redzējums uz to, kas ir stratēģija, piemēram, sinhronizēta darbību secība (White, 2004), priekšmets kā organizācijas ilgtermiņa virziens (Johnson, et al., 2020), organizācijas svarīgās misijas izklāstu mērķis (Chandler Jr, 1969). Vairākiem autoriem (White, 2004; Chandler Jr, 1969; Freedman, 2015) atkārtojas vārds *mērķis*, kā mērķtiecīga darbību secība, lai sasniegtu ko konkrētu. Citi autori (Johnson, et al., 2020; Bukhari, 2019; Porter, 1996) liek uzsvaru uz *ilgtermiņa* uzvarām un pozīcijas izveidēm. L. Frīdmans, W.C. Kims un R. Mauborns (Freedman, 2015; Kim & Mauborgne, 2009) akcentē stratēģijas nozīmi resursu līdzsvarošanā un saskaņošanā ar mērķiem un vidi.

Nemot vērā dažādu autoru pieejas un uzsvarus stratēģijas definēšanā, autore izveido definīciju, kas integrē galvenos konceptus: Stratēģija ir organizācijas ilgtermiņa plāns, kas apvieno mērķtiecīgu resursu izmantošanu, unikālas pozīcijas izveidi un pielāgošanos ārējai videi, lai nodrošinātu konkurētspēju. Šī definīcija apvieno minētos stratēģijas elementus, kā piemēram, ilgtermiņa mērķus, resursu vadību, mērķtiecību un unikālu pozicionēšanu, vienlaikus uzsverot arī nepieciešamību adaptēties mainīgajā vidē.

Pēc dažādu autoru stratēģijas definīcijas analīzes, var secināt, ka nav pilnībā skaidra un vienota stratēģijas definīcija, tāpēc ir tik grūti iedomāties jēdzienu, kas tiktu izmantots kā daļa no plašāka skaidrojuma, piemēram, stratēģiskās vadības teorijas (Hunger, 2020).

1977. gadā Pitsburgas Universitātē tika rīkota pirmā ievērojamā konference saistībā ar stratēģisko vadību. Šīs nozīmīgās konferences rezultātā pētnieki pārdēvēja stratēģisko plānošanu uz stratēģisko vadību. Šīs konferences rezultātā stratēģiskā vadība tika definēta kā process, kas attiecas uz uzņēmuma uzņēmējdarbības organizāciju, ar organizācijas atjaunošanu un izaugsmi, jo īpaši, izstrādājot un izmantojot stratēģiju, kas ir ceļvedis organizācijas darbībai (Mele & Guillen, 2006; Jofre, 2011).

Stratēģiskā vadība ir plašāks termins nekā pati stratēģija. Tas ir process, kas ietver augstākās vadības analīzi par vidi, kurā organizācija darbojas, pirms stratēģijas formulēšanas, kā arī pirms stratēģijas ieviešanas un kontroles plānu. Atšķirība starp stratēģiju un stratēģiskās vadības procesu ir tāda, ka stratēģiskās vadības process ietver apsvēršanu, kas ir jādara pirms

stratēģijas formulēšanas, novērtējot, vai īstenotās stratēģijas panākumi ir bijuši veiksmīgi. Stratēģiskās vadības procesu var sadalīt piecos posmos:

1. Ārējā analīze: Šajā posmā tiek pārskatītas iespējas, draudi un ierobežojumi, kas pastāv organizācijas ārējā vidē, iekļaujot rūpniecības un ārējās vides spēkus;

2. Iekšējā analīze: Tā ietver organizācijas stiprās un vājās puses izpēti tās iekšējā vidē. Tiek ņemtas vērā arī vadības etiķetes un korporatīvās sociālās atbildības konteksts;

3. Stratēģijas formulēšana: Šajā posmā tiek izstrādātas stratēģijas, kas veido un uztur konkurences priekšrocības, harmonizējot organizācijas stiprās un vājās puses ar apkārtējās vides iespējām un draudiem;

4. Stratēģijas īstenošana: Tiek īstenotas izstrādātās stratēģijas;

5. Stratēģiskā kontrole: Šajā posmā tiek novērtēti panākumi un veiktas korekcijas, ja stratēģijas neenes vēlamos rezultātus.

Šie soļi sastādīti loģiskā secībā, jo pilnīga izpratne par organizāciju un tās vidi ir būtiska, lai izstrādātu, īstenotu un kontrolētu atbilstošu stratēģiju (Parnell, 2013).

Pašreizējā, nemierīgajā, globalizētajā un strauji mainīgajā uzņēmējdarbības vidē, organizācijas var viegli zaudēt misijas un mērķtiecīgas virzības apziņu. Tāpēc A. Alkafajis un R. A. Nelsons (Alkafaji & Nelson, 2013) uzskata, ka stratēģiskā vadība ir instruments, kas kontrolē organizācijas likteni, lai sasniegtu organizācijas ilgtermiņa mērķus. Tas attiecas uz virkni lēmumu, ko vadība pieņēmusi, lai noteiktu organizācijas ilgtermiņa mērķus un to sasniegšanas līdzekļus. Kad misija izveidota, tiek izstrādātas stratēģijas tās īstenošanai. Tas piespiež organizācijas darbiniekus domāt par nākotni, izceļ jaunas iespējas un draudus, kā arī ļauj organizācijām koncentrēties uz savu misiju. Stratēģiskā plānošana ļauj uzņēmumiem palikt proaktīviem, būt konkurētspējīgiem un izstrādāt aprēķinātas metodes, lai atrisinātu savstarpēji saistītas kopas vai problēmas no ērgļa acs perspektīvas (Alkafaji & Nelson, 2013).

J. D. Hangers (Hunger, 2020) stratēģisko vadību definē kā vadības lēmumu un darbību virkni, kas nosaka uzņēmuma panākumus ilgtermiņā. Tas ietver vides pārlūkošanu (gan ārējo, gan iekšējo), stratēģisko plānošanu (formulēšanu), politikas īstenošanu un novērtēšanu un uzraudzību. Tāpēc programma stratēģiskajā vadībā ir vērsta uz ārējo iespēju un draudu uzraudzību un novērtēšanu, ņemot vērā uzņēmuma stiprās un vājās puses, lai izveidotu un ieviestu jaunus stratēģiskos virzienus.

Stratēģiskā vadība ir ietvars, ko var izmantot jebkura veida organizācijās – lielās vai mazās, jaunās vai vecās, vietējās vai starptautiskās, pat peļņas un bezpeļņas organizācijās. Tas ir ietvars,

kas jāsaprot un jāpiemēro sistemātiski, ar diskrētiem komponentiem, loģiskiem soļiem. Papildus tam visam, tā ir sistēma, kas visu iepriekš minēto ievēro, kļūstot par procesu, kurā vadītāji integrējas uzņēmuma funkcijās. Ja tādā mērā viss tiek darīts labi, stratēģiskā vadība ir process, kas rada vērtību klientiem, īpašniekiem un visām uzņēmuma ieinteresētajām personām. Apkopojot iepriekšējo, stratēģiskās vadības būtība ir ietvars vides analīzei, integrējot uzņēmuma darbību, lai mācītos un pielāgotos pārmaiņām, kā arī radītu vērtību abās jomās – tagadnē un nākotnē (Amason & Ward, 2020). Savukārt, P. W. Dobsons, K. Starkijs un J. Ričards (Dobson et al., 2009), uzskata, ka stratēģiskā vadība ir viss, kas nepieciešams, lai pozicionētu uzņēmumu tā, lai tas nodrošinātu tā ilgtermiņa izdzīvošanu konkurences vidē.

Iepriekš rakstītais liecina, ka stratēģiskā vadība ir stratēģijas īstenošanas process. Visas organizācijas izvirza ilgtermiņa un īstermiņa mērķus, ko tās vēlas sasniegt. Stratēģiskā vadība ir situācijas analīze, ar kuru saskaras šī organizācija. Šī analīze ļaus vadītājiem vai menedžeriem formulēt stratēģijas, uzņēmuma izaicinājuma risināšanas gadījumā (Henry, 2021).

Stratēģiskā vadība sniedz vadītājiem efektīvus risinājumus problēmu risināšanai organizācijās, izmantojot dinamiskus, paredzamus principus. Stratēģiskā vadība arī ļauj vadītājiem izstrādāt labākas stratēģijas uzņēmuma izdzīvošanai, izmantojot regulārākas un loģiskākas metodes. Kopumā stratēģisko vadību var definēt par mākslu un zinātni, īstenojot un izvērtējot lēmumus par vairākiem strādājošo pienākumiem organizācijā, lai organizācijas varētu sasniegt ilgtermiņa mērķus (Esmacili, 2015).

1.1.2. tabulā apkopotas stratēģiskās vadības definīcijas dažādu autoru skatījumā, kur kā galvenie atslēgas vārdi tiek izcelti - process, analīze, ilgtermiņa mērķu noteikšana, organizācijas pielāgošana videi un konkurētspēja. Šīs stratēģiskās vadības definīcijas uzsver tās kā nepārtrauktu un analītisku procesu, kas ietver organizācijas darbības pielāgošanu ārējiem apstākļiem un iekšējo izaugsmes virzienu izstrādi. Tā tiek pozicionēta kā instruments ilgtermiņa panākumu nodrošināšanai, kas balstīts uz vadības lēmumiem, stratēģijas atjaunošanu un vērtības radīšanu, kas palīdz organizācijai konkurēt un attīstīties mainīgā tirgū.

*1.1.2.tabula*

**Stratēģiskās vadības definīciju apkopojums (autores veidots)**

<b>Atslēgas vārds</b>	<b>Autors</b>	<b>Stratēģiskās vadības definīcijas</b>
Process, analīze, vide	J. A. Parnels (Parnell, 2013)	Process, kas ietver augstākās vadības analīzi par vidi, kurā organizācija darbojas.

Instrumenti, kontrole, mērķi, ilgtermiņā	A. Alkafajs & R. A. Nelsons (Alkhafaji & Nelson, 2013)	Instrumenti, kas kontrolē organizācijas likteni, lai sasniegtu organizācijas ilgtermiņa mērķus.
Virkne, panākumi, ilgtermiņā	J. D. Hangers (Hunger, 2020)	Vadības lēmumu un darbību virkni, kas nosaka uzņēmuma panākumus ilgtermiņā.
Process, atjaunošana, izaugsme, ceļvedis	D. Mele & M. Guillens (Mele, & Guillen, 2006)	Process, kas attiecas uz uzņēmuma uzņēmējdarbības organizāciju, ar organizācijas atjaunošanu un izaugsmi, jo īpaši, izstrādājot un izmantojot stratēģiju, kas ir ceļvedis organizācijas darbībai
Analīze, pārmaiņas, vērtība	A. Amasons & A. Vards (Amason & Ward, 2020)	Ietvars vides analīzei, integrējot uzņēmuma darbību, lai mācītos un pielāgotos pārmaiņām, kā arī radītu vērtību abās jomās – tagadnē un nākotnē.
Ilgtermiņš, konkurence, vide	P. W. Dobsons, K. Starkijs & J. Ričards (Dobson et al., 2009)	Viss, kas nepieciešams, lai pozicionētu uzņēmumu tā, lai tas nodrošinātu tā ilgtermiņa izdzīvošanu konkurences vidē.
Process, analīze	A. Henrijs (Henry, 2021)	Stratēģijas īstenošanas process un situācijas analīze, ar kuru saskaras šī organizācija.
Pienākumi, ilgtermiņā, mērķi	N. Esmailis (Esmaili, 2015)	Kā māksla un zinātne, īstenojot un izvērtējot lēmumus par vairākiem strādājošo pienākumiem organizācijā, lai organizācijas varētu sasniegt ilgtermiņa mērķus.

Apkopojot analizēto autoru stratēģiskās vadības definīcijas (skat. 1.1.2. tabula), var konstatēt, ka vairāki autori uzskata, ka tas ir process (Parnell, 2013; Pitsburgas Universitātes konference, 1977; Henry, 2021), kas ietver analīzi par vidi, kurā organizācija darbojas (Parnell, 2013; Amason & Ward, 2020) un izmanto stratēģijas, lai kontrolētu organizācijas likteni un sasniegtu ilgtermiņa mērķus (Alkhafaji & Nelson, 2013; Hunger, 2020; Pitsburgas Universitātes konference, 1977; Dobson et al., 2009; Esmaili, 2015).

No izpētītā, autore secina, ka stratēģiskā vadība ir nepārtraukts un dinamisks process, kas ietver organizācijas vides analīzi, ilgtermiņa mērķu noteikšanu, pieprasot elastību un

pielāgošanās spējas, veicinot stabilu izaugsmi. Tā darbojas kā instruments, kas palīdz organizācijai kontrolēt savu attīstību, veidot konkurētspējīgas priekšrocības un nodrošināt izdzīvošanu mainīgā tirgū.

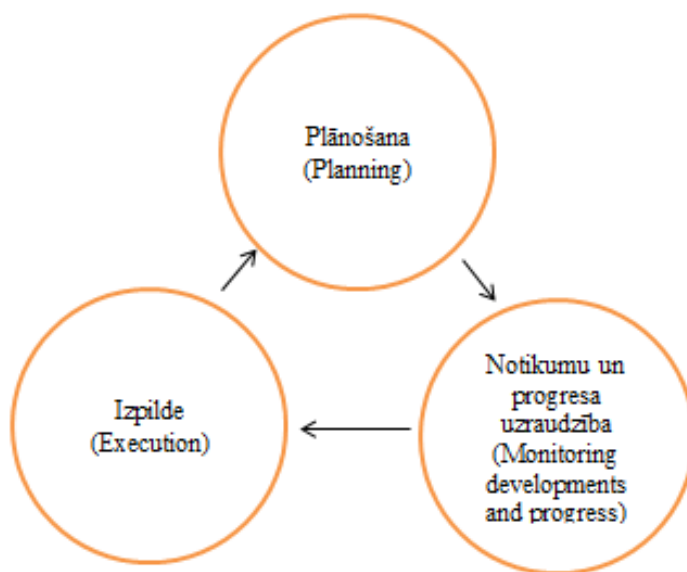
Stratēģiskās vadības process ir svarīgs ne tikai augstākā līmeņa vadībai, bet gan visiem organizācijā iesaistītajiem. Visiem ir jābūt svarīgai izpratnei par vietējo un starptautisko konkurenci, lai uzņēmums augtu. Izpratne par stratēģisko procesu var sniegt darbiniekiem norādījumus, kā arī nepieciešamos stimulus smagi strādāt un kļūt konkurētspējīgākiem (Alkhafaji & Nelson, 2013).

Stratēģiskā vadība ir augstākā līmeņa vadības joma un tās process ietver četras pamata sastāvdaļas:

- *Vides novērošana*, kas sastāv no iekšējās un ārējās analīzes faktoriem, kas var ietekmēt organizāciju un tās spēju īstenot doto darbības virzienu. Vides rūpīga pārbaude ietver konkurences sastāva novērtēšanu, kā arī globalizācijas ietekmi uz nozari un uzņēmuma sniegumu;
- *Stratēģijas formulēšana jeb stratēģiskā plānošana* ietver stratēģisku lēmumu veidošanu par organizācijas misiju, filozofiju, mērķiem, politiku un metodēm, kā sasniegt mērķus. Stratēģijas formulēšana ir nozīmīgs solis, lai uzlabotu organizācijas pozīciju un veidotu konkurences priekšrocības, ne tikai nacionālajā, bet arī globālajā apgabalā;
- *Stratēģijas īstenošana* ir saistīta ar dažādu vadības lēmumu pieņemšanu;
- *Novērtēšana un kontrole* attiecas uz vērtēšanas sistēmām, kas ir jāizmanto, lai nodrošinātu stratēģiskās plānošanas darbību un efektīvi sasniegtu organizācijas mērķus. Novērtējums sastāv no prognozēto rezultātu salīdzināšanu ar faktiskajiem rezultātiem (Alkhafaji & Nelson, 2013).

Stratēģiskās vadības darbību analīzei izmantoto modeļu pamatelementus var grupēt trīs galvenajās sadaļās (skat. 1.1.1.attēls):

- Stratēģijas izstrāde jeb plānošana;
- Izpilde;
- Stratēģijas izpilde un progresa uzraudzība (Esmaeili, 2015).



1.1.1.attēls. **Stratēģiskās vadības cikls (autore veidots pēc Esmaeili, 2015)**

Stratēģiskās vadības cikla pirmais solis ir stratēģijas izstrāde un plānošana (skat. 1.1.1. attēls). Tas ietver organizācijas misijas definēšanu, iekšējo un ārējo faktoru novērtēšanu, iespēju, ierobežojumu, stipro un vājo pušu noteikšanu, mērķu un stratēģiju izvirzīšanai. Otrais solis ir stratēģijas īstenošana. Tam nepieciešams noteikt mērķus un politiku, saskaņā ar stratēģiju, piešķirot resursus, virzot atbilstošos darbības ietvaros. Pēdējais solis ir progresa uzraudzība. Tas ietver iekšējo un ārējo faktoru izmaiņu identificēšanu, to ietekme uz misiju un stratēģiju novērtēšanu un metodoloģiju izstrādi, efektīvas stratēģiskās vadības ieviešanas nodrošināšanai. Pēc tam rezultāti tiek pārskatīti, lai identificētu un labotu visas novirzes (Esmaeili, 2015).

Stratēģiskā plānošana ir definēts, atpazīstams darbību kopums. Stratēģijas plānošanu vai vispārēju rīcības plānu var veidot plašiem, ilgtermiņa korporatīvajiem mērķiem un uzdevumiem. Šiem mērķiem būtu jābūt saistītiem ar organizāciju, tās kultūru, uzņēmuma veidu, kādu to vēlas tās vadība un tirgus nākotnē. Stratēģiskajā plānošanā metodes atšķiras no konkrētiem autoriem, taču būtiskie jautājumi ir vienādi un tie iekļauj šādas lietas:

- Nostiprināt un periodiski apstiprināt organizācijas misiju un korporatīvo stratēģiju;
- Stratēģisku vai uzņēmuma līmeņa finanšu un nefinanšu mērķu izvirzīšana;
- Izstrādāt plašus rīcības plānus, kas nepieciešami šo mērķu un uzdevumu sasniegšanai;

- Resursu sadale, pamatojoties uz stratēģiskiem virzieniem un mērķiem, kā arī mērķu un dažādu uzņēmējdarbības virzienu pārvaldīšanu, kā ieguldījumu uzņēmuma „portfolio”;
- Misijas un stratēģijas izveidošana, tās formulēšana un paziņošana;
- Rezultātu uzraudzība, progresa mērīšana un tādu korekciju veikšana, kāda ir nepieciešama, lai sasniegtu stratēģiskajos mērķos noteikto;
- Pārvērtēt misiju, stratēģiju, stratēģiskos mērķus un veicamos uzdevumus, kā arī plānus visos uzņēmuma līmeņos un, ja nepieciešams, pārskatīt kādu vai arī visus no iepriekš minētajiem (Nickols, 2016).

Stratēģiskās veiktspējas mērīšana ir svarīga visiem uzņēmumiem, gan maziem, gan lieliem. Tā var būt gan funkcionāla, gan disfunkcionāla un tā ir viena no galvenajām stratēģiskās vadības funkcijām. Veiktspējas mērīšana var palīdzēt uzņēmumu vadītājiem vai citām interešu grupām noteikt un sasniegt savus stratēģiskos mērķus, plānus un kritiskos lēmumus (Aracioğlu et al., 2013).

Saskaņā ar P. Folanu un J. Braune (Folan & Browne, 2005) veiktajiem pētījumiem, stratēģiskās veiktspējas mērījumiem vajadzētu:

- Būt fiziskiem;
- Pēc iespējas tuvāk klientam;
- Gūt augstākās vadības atbalstu;
- Iesaistīt darbiniekus pašattīstībā (īpaši saistībā ar klientu apmierinātību);
- Nodrošināt, ka pasākumi tiek izmantoti lietderīgi, piemēram, vadītājiem un darbiniekiem, veicot viņu ikdienas darbu;
- Būt daļai no atgriezeniskās saites, kas to saista ar vadītāju un darbinieku darbības novērtējumiem;
- Galvenokārt izmantot nefinanšu izpildes metodes;
- Atšķirties dažādās lokācijās;
- Laika gaitā mainīties, jo uzņēmumam ir nepieciešamas pārmaiņas;
- Paredzēti veicināt uzlabojumus, nevis tikai uzraudzību.

No veiktās literatūras analīzes, var secināt, ka stratēģijas un stratēģiskās vadības jēdziens ir sarežģīts, taču daudznozīmīgs, bez vienas universālas definīcijas, kas norāda uz jēdzienu plašo pielietojamību un dažādību. Stratēģijas izstrāde un īstenošana prasa daudzu cilvēku iesaisti un sadarbību (Alkhafaji & Nelson, 2013), apvienojot dažādas perspektīvas un pieredzes, lai

izveidotu efektīvu un ilgspējīgu stratēģiju. Stratēģijas ieviešanas un izpildes uzraudzība ir būtiska, lai nodrošinātu tās efektivitāti un pielāgošanu mainīgajiem apstākļiem. Stratēģiskā kontrole palīdz organizācijām savlaicīgi identificēt un novērst novirzes no plānotā kursa (Nickols, 2016).

Autore secina, ka stratēģiskās vadības process arī izglītības iestādēs ir nepārtraukts un dinamisks, pieprasot elastību un pielāgošanās spējas, lai iestāde varētu savlaicīgi reaģēt uz izaicinājumiem, saglabājot fokusu uz izvirzītajiem ilgtermiņa mērķiem. Apakšnodaļā izcelts, cik svarīgi ir izvirzīt misiju un vīziju organizācijām, tajā skaitā izglītības iestādēm, lai visi iestādē iesaistītie virzītos uz vienotu mērķi. Stratēģiskā vadība ietver arī patstāvīgu novērtēšanu un kontroli, tāpēc uzskaitītie rīki un metodes izglītības iestādēm var palīdzēt novērtēt gan pieņemtos stratēģiskos plānus, gan pārbaudīt esošo skolotāju latviešu valodas zināšanas. Svarīga stratēģiskās vadības daļa ir arī valodu politika, kas veido pamatu komunikācijas un sadarbības veicināšanai organizācijas iekšienē, kā arī ar ārējiem partneriem.

## **1.2. Stratēģiskā komunikācija valodu politikā**

Apakšnodaļā aplūkotas stratēģiskās komunikācijas koncepts dažādos kontekstos un tās nozīme organizācijās, valodu politika kā stratēģiskās vadības instruments. Apakšnodaļā izskaidrots, kā efektīva valodu politika var veicināt uzņēmuma starptautisko izaugsmi, uzlabot komunikāciju un sadarbību starp darbiniekiem no dažādām kultūrām.

Literatūrā pieejams vairākas stratēģiskās komunikācijas definīcijas. Viens no rakstiem par šo tēmu ir „Defining strategic communication”, tulkojumā - Stratēģiskās komunikācijas definēšana (Hallahan, et al., 2007). Viņi definē organizācijas stratēģisko komunikāciju kā „mērķtiecīgu komunikācijas izmantošanu, lai izpildītu savu misiju”, koncentrējoties uz noteiktām galvenajām iezīmēm. Saskaņā ar autoriem, stratēģiskā komunikācija iever noteiktu mērķi, skaidra vēstījuma virzīšanu konkrētai auditorijai un spēju ietekmēt sociālos jautājumus.

Tāpat arī R.E. Duleks un K. S. Kambels (Dulek & Campbell, 2015) identificē līdzīgas īpašības stratēģiskās komunikācijas definīcijā. Viņi uzsver svarīgu stratēģiskās komunikācijas aspektu: uzmanības novirzīšanu no saņēmēja un konteksta uz komunikācijas mērķi. Tas nozīmē, ka stratēģiskā komunikācija ir vērsta uz konkrēta mērķa sasniegšanu, nevis iesaistīšanos komunikācijā sevis dēļ, kas bieži vien ietver vienvirziena informācijas plūsmu. Tāpat arī pētnieki norāda, ka stratēģiskā komunikācija var ietver neskaidrības, kuru mērķis ir novirzīt saņēmēju uz

slēptajiem rezultātiem. Šis paņēmieni ļauj saziņai daļēji veidot iniciējošas aģentūras uztveri, ko pēc tam pabeidz saņēmējs.

Valodu daudzveidības pārvaldība nav tikai dažādu valodu pārvaldīšana, tas ir arī par to cilvēku pārvaldību, kuriem ir šī svarīgā prasme – valodas. Tāpēc korporatīvās valodas politikas un stratēģijas ir jāatbalsta augstākajai vadībai, kas tiek informēta par valodas problēmām. Tas ietver atzinību, ka daži darbinieki var cīnīties ar korporatīvo valodu, kas var izraisīt aizvainojumu, neapmierinātību un atslābināšanos. Bez vadītāju adekvātās izpratnes augsti kompetentu personu vērtīgais ieguldījums var tikt neievērots un tādējādi zaudēts (Yanaprasart, 2016).

Valodu daudzveidība daudznacionālās komandās ietekmē savstarpējo saziņu starp kolēģiem un vadību, kas savukārt ietekmē zināšanu apstrādi. Acīmredzamas valodas barjeras, visbiežāk, leksikas un sintaktiskās prasmes trūkums, samazina līdzdalību komandas komunikācijā, kas kavē gan pamata, gan sarežģītas zināšanu apstrādes darbības. Arī apslēptās valodas barjeras, visbiežāk, pragmatiskā pārnese starp dzimto valodu un darba valodu, pasliktina saliedētības veidošanu komandā (Tenzer et al., 2021).

H. Tenzera, M. Pudelko un M. Zelmerbruhna (Tenzer et al., 2021) veiktajā pētījumā, vācu pilsonis, kurš strādā Amerikas Savienotajās valstīs, akcentēja, ka lai arī visi runā vienā valodā (šajā gadījumā angļu) un visi dzird vienu un to pašu teikumu, katram ir sava interpretācija par pateikto. Piemēram, ja amerikānis pasaka „mums ir jāstrādā pie šī” (*we need to work on this*), tad viņaprāt tas ir rīkojums „Jums jāsāk pie šī strādāt tagad”. Savukārt, vācietis uzskata: „Jā, kad man būs laiks, es sāksu”, jo tā šobrīd nav viņa prioritāte, kā arī amerikānis ir pateicis vārdu „mums”, kas vācietim nozīmē „mēs kopā ar priekšnieku”, taču amerikānim – „mēs - nozīmē tu, jo es esmu tavs priekšnieks”.

Lai pilnībā izprastu, kā darbā izpaužas darbinieku intereses biedrībā, ir jāņem vērā gan darba vietas attiecības, gan tās iekšējā dinamika. Jāizvērtē, kuri darba vietas aspekti izraisa konfliktus starp dažādām sabiedrības grupām, kā arī jāanalizē, kādi risinājumi varētu būt efektīvi šo konfliktu novēršanā. Darba vietā valodas un kultūras daudzveidības atzīšana ir ne tikai ļoti svarīga, bet arī būtisks priekšnosacījums harmoniskas un produktīvas darba vides izveidei. Atzīstot un cienot katra darbinieka valodu un kultūru, ir iespējams veicināt savstarpēju sapratni un cieņu, kas savukārt palīdz mazināt spriedzi un nesaskaņas starp dažādām sabiedrības un kultūras grupām. Tikai tādā veidā iespējams veidot darba vietu, kur katrs darbinieks jūtas vērtīgs un atbalstīts, neatkarīgi no viņu kultūras vai valodas fona.

Populāra pieeja valodu daudzveidības pārvaldīšanai ir valodas politikas īstenošana. Pretrunas starp valodu politiku un faktisko praksi daudzvalodīgās darba vietās var ietekmēt varas dinamiku un saglabāt nevienlīdzību darba vietā. D. Lonsmaņa un K. Krafta veidotajā pētījumā (Lønsmann, & Kraft, 2018) ir izanalizētas divas darba vietas, kurās ir praktizēta daudzvalodu politika un prakse. Rezultāti liecināja, ka neievērojot valodas politiku, darbiniekiem var rasties spriedze gan darba vietā profesionālajās iespējās, gan darbinieku ikdienas dzīvēs, kā arī ja hierarhiski tiek veikti lēmumi par citiem, zemāk esošiem darbiniekiem, tad apakšstāvošie darbinieki var izjust arī nepatiku pret darba vietu. Tika arī pierādīts, ka darbinieku lingvistiskā kompetence tiek novērtēta vairāk nekā daudzvalodu prasmes organizācijā.

Darba vieta ir kā sociāla institūcija (Rodriguez, 2006), jo tā ir svarīgs sabiedrības un socializēšanās forums, kas pārsniedz ikdienišķos ekonomiskos darījumus un datorpeles klikšķināšanu. Tā izjauc robežas starp publisko un privāto, jo darba vietā lielākā daļa cilvēku pavada savu ikdienu un pat nosaka sevi. V. Šulcs (Schultz, 2003) min darba vietas nozīmi cilvēka attīstībā, norādot, ka darbs nav tikai iztikas pelnīšana, bet arī ieguldījums sabiedrībā, robežu pārvarēšana, draudzības un kopienas veidošana, kā arī pašpārliecinātības iegūšana un apzināšanās. Darba vieta ir pilsonības, kopienas un personiskās identitātes galvenā vieta. Tā piedāvā vietu jēgpilnām attiecībām ārpus sociālajiem tīkliem, ģimeni un draugiem. Darba vietas neatņemama sastāvdaļa ir kopiena (Rodriguez, 2006).

J. Baksters (Baxter, 2009) uzskata, ka tad kad vadītājs runā, viņš vai viņa izvēlas valodu, kas atspoguļo viņa pieeju vadībai. Katru reizi, kad vadītājs runā, viņš tiek tiesāts. Viņa valodas lietojums ir cieši saistīts ar varas izmantošanu un kolēģu uztveri par to.

Pētījumā (Tange & Lauring, 2009) tika identificēti divi komunikācijas šķēršļi Dānijas multikulturālajās institūcijās: valodu piesārņošana un vāja komunikācija. Šie šķēršļi kavē informācijas plūsmu un noved pie neefektīvas cilvēkresursu izmantošanas. Valodu daudzveidība liek darbiniekiem sazināties, galvenokārt, savās valodu grupās, kas apgrūtina starpkultūru saziņu, pat ja uzņēmuma valoda ir viena. Pētījumā ir uzsvērts, cik svarīgi ir apzināties valodas sociālo ietekmi valodas pārvaldībā. Lai gan korporatīvā valoda var atvieglot komunikāciju, tās panākumi ir atkarīgi no darbinieku vēlmes to lietot kopā ar kolēģiem no dažādām vidēm.

Lai risinātu valodu kopu problēmu, vadītājiem būtu jāievieš citas grupas, kas šķērso visu valodu robežas, piemēram multikulturālas komandas. Tas varētu ietvert darba reorganizāciju, izmantojot starporganizāciju seminārus un veicinot dažādu ekspertu stratēģisko sadarbību. Vadībai ir jārisina arī slikta komunikācija, kas rodas darbinieku pašcieņas un valodas

neskaidrības dēļ. Vadītājiem jāpārlicina darbinieki, ka viņu ierobežotās valodas zināšanas neietekmēs viņu profesionālo statusu un jāuzsver vienlīdzība saziņā. Protams, izmantojot arī neformālās mijiedarbības veicināšanu jeb saliedēšanās pasākumus, izmantojot sociālus pasākumus, sportu un komandas spēles, tas var palīdzēt darbiniekiem atrast kopīgu valodu ar kolēģiem (Tange & Luring, 2009). Veidojot iekļaujošu darba vidi, ir svarīgi arī atzīt un svinēt dažādās kultūras, kas pārstāvētas darba vietā. Tas var ietvert dažādu valstu svētkus, kur darbinieki var dalīties savās tradīcijās un pieredzē, tādējādi veicinot savstarpēju sapratni un cieņu. Šādi pasākumi ne tikai veicina kultūras daudzveidību, bet arī palīdz stiprināt komandas garu un saliedētību.

Valoda nav jāuztver tikai kā tilts uz citiem stratēģisku parādību aspektiem, bet gan kā centrālie līdzekļi, kā instruments, ar kuru palīdzību tiek veidotas stratēģijas un radīta jēga. Valodas lietojums ir stratēģiskā darba un stratēģisko pārmaiņu izšķirošā daļa un tā ir jāuztver nopietni gan pētniecībā, gan praksē. Bez šaubām mums arī ir jāattīsta labāk izpratne par jaunajām komunikācijas tehnoloģijām un plašsaziņas līdzekļiem, kuriem ir galvenā loma mūsdienu organizācijās (Vaara & Fritsch, 2022).

S. Mantere (Mantere, 2013) apraksta organizācijas stratēģiju kā valodas spēli. To var uztvert kā noteikumu pārvaldītu darbību, kas apvieno saziņu un darbību. Mācīties valodu nozīmē iemācīties lietot vārdus un pareizi uzvesties. Tas arī nozīmē, ka spēlēt valodu spēli nozīmē runāt un rīkoties jēgpilni, kā to nosaka sabiedrībā kopīgi noteikumi. Valodu spēles veido un regulē sociālo praksi, tās nodrošina jēgpilnu sociālo mijiedarbību kolektīvo mērķu sasniegšanai. Valodu spēles šajā stratēģijā tiek uztverts kā metodiskais instruments, kas ļauj pētniekam koncentrēties uz noteikumu vadītu darbību, kas novelk robežas ap noteiktu kopienu, kurai pievienojas kāds konstruktīvs uzdevums vai mērķis.

Viens no valodas pētniekiem, B. Spolskijs (Spolsky, 2004) ir izveidojis modeli, kurā valodas politikas pētniecība balstās uz trīs savstarpēji saistītu, bet atsevišķu komponentu analīzi. Šie komponenti ir:

- Lingvistiskā prakse – Valodu prakse attiecas uz parastajām ikdienas darbībām, proti, lietotajām valodām un apstākļiem. Sociolingvistiem ir svarīgi pētīt šo praksi, lai iegūtu objektīvus datus un virzītu lingvistisko pētījumu jomu uz priekšu. Lingvistiskās prakses rada arī kontekstu valodu apguvei – no sarunām ģimenē līdz ikdienas saskarsmei sabiedriskās vietās vai iestādēs. Šīs prakses ietekmē cilvēku

motivāciju un vēlmi apgūt konkrētas valodas vai dialektus formālajā un neformālajā izglītībā;

- Pārlicības un uzskati – Uzskati un viedokļi jeb ideoloģija ietver idejas par dotās valodas vērtību. Šie uzskati ne vienmēr sakrīt ar faktisko valodas lietojumu. Piemēram, cilvēki var novērtēt valodas reģionālo variantu vairāk nekā, piemēram, angļu valodu kā globālu valodu, jo valodai ir svarīga loma identitātes veidošanā. Pretojoties globalizācijai, indivīdi var piešķirt lielāku nozīmi vietējām vai sigmatizētām valodām un dialektiem;
- Valodas rīcībpolitika – Valodas menedžmentu akadēmiskajā literatūrā mēdz dēvēt arī par stratēģiju. Tas aptver institūciju, cilvēku grupu vai indivīdu darbību konkrētu aktivitāšu plānošanā un īstenošanā valodas politikas jomā. Valodas pārvaldība var attiekties uz ģimenes valodas politiku, īpaši bilingvālajās ģimenēs, un sabiedrības jomās, piemēram izglītībā un uzņēmējdarbībā, kā arī citās iestādēs starptautiskajos uzņēmumos. Šis aspekts ir cieši saistīts ar valodas praksi un attieksmi, jo tas ir instruments, lai ietekmētu un mainītu valodas lietojumu un uzskatus par tās vērtību (Spolsky, 2004).

Analizētā informācija sniedz ieskatu, ka stratēģiskā komunikācija ir būtiska organizāciju darbībā, koncentrējoties uz mērķtiecīgu komunikācijas virzīšanu (Hallahan, et al., 2007) un uzmanības pārvēršanu uz komunikācijas mērķi (Dulek & Campbell, 2015). Balstoties uz autoru teikto, valoda ir stratēģisks instruments, kas palīdz veidot un īstenot organizāciju stratēģijas un sasniegt tās mērķus (Vaara & Fritsch, 2022). Valodas daudzveidība ietekmē komunikāciju un var radīt šķēršļus efektīvai sadarbībai un informācijas plūsmai (Tenzer et al., 2021). Svarīgi atcerēties, ka lai uzlabotu komunikāciju un pārvarētu valodas barjeras, ir jāīsteno pasākumi, kas veicina valodas apguvi un sapratni starp dažādām valodām un kultūrām (Tange & Luring, 2009).

No izpētītā, var secināt, kā efektīva valodu politika var veicināt starptautisku izaugsmi, uzlabot komunikāciju un sadarbību starp darbiniekiem, ko izglītības iestāžu vadība var izmantot arī saliedējot visas iesaistītās puses (skolotājs, skolēns, vecāki, vadība). Tiek piedāvātas arī valodas barjeras pārvarēšanas stratēģijas, lai tiktu uzlabota darba vietas dinamika un tiktu veicināta iekļaujoša darba vide, kā arī, lai veicinātu veiksmīgu pāreju uz mācībām valsts valodā. Šie secinājumi norāda uz nepieciešamību apzināties valodas lomu un veicināt efektīvu

komunikāciju izglītības iestāžu daudz kultūru vidē, lai sasniegtu panākumus un veicinātu labklājību.

Šīs nodaļas mērķis bija izpētīt stratēģijas un stratēģiskās vadības jēdzienus un stratēģijas izstrādes procesu, veicot padziļinātu izpratni par šiem konceptiem. Nodaļā tika analizētas dažādas stratēģijas interpretācijas un vadības modeļi, kā arī stratēģiskās vadības procesa galvenie posmi. Šīs nodaļas secinājumi liecina, ka stratēģija tiek definēta daudzveidīgi un ir svarīgs elements organizācijas ilgtermiņa mērķu sasniegšanai. Stratēģiskās vadības efektivitāte balstās uz rūpīgu vides un resursu analīzi, izstrādājot plānus konkurētspējas saglabāšanai. Šī izpēte kalpos par pamatu darba tālākajai virzībai, nodrošinot izpratni par to, kā stratēģiskās vadības principus un metodes var pielāgot un pielietot mazākumtautību skolās Latvijā, veicinot veiksmīgu pāreju uz valsts valodas lietojumu mācību procesā.

## 2. VALODU RĪCĪBPOLITIKA IZGLĪTĪBĀ

### 2.1. Latvijas analīze valodu rīcībpolitikai izglītībā

Šajā apakšnodaļā aplūkots valsts attīstības efektivitātes saistība ar izglītības politiku un tās īstenošanu. Tiks izpētīti izglītības politikas veidošanas principi, tās nozīme sabiedrības izmaiņu veicināšanā un valsts ilgtermiņa attīstības stratēģijā. Nodaļā tiks analizētas izglītības politikas definīcijas, kā arī izcelti galvenie virzieni un stratēģiskie mērķi, kas izvirzīti nesenākajos izglītības attīstības plānos. Tiks aplūkota izglītības rīcībpolitika un tās ietekme uz izglītības sistēmas efektivitāti un sabiedrības attīstību, kā arī apspriesta pedagoga un akadēmiskā personāla loma izglītības kvalitātes nodrošināšanā. Nodaļa piedāvās padziļinātu skatījumu uz Latvijas izglītības politikas evolūciju un tās nozīmi mūsdienu globālajā kontekstā.

Valsts attīstības efektivitāte ir atkarīga no rezultātu sasniegšanu visās tās nozarēs, tostarp ekonomikā, sociālajā jomā, ideoloģijā, tiesiskajā sfērā un, protams, izglītībā. Attīstības stratēģija tiek veidota un īstenota, balstoties uz ilgtermiņa politiku, kurā izglītības politika ir viena no galvenajām sastāvdaļām. Lai izglītības politika būtu efektīva, nepieciešama cieša sadarbība starp valsts, pašvaldību un privāto sektoru, kā arī starp dažādiem izglītības līmeņiem un institūcijām. Šāda sadarbība nodrošina resursu optimālu izmantošanu, kas veicina izglītības sistēmas attīstību un tās atbilstību sabiedrības un ekonomikas vajadzībām.

Izglītības politiku var definēt kā valsts stratēģiju, kas nosaka pašreizējās izglītības politikas prioritātes. Tā aptver izglītības mērķu, satura, īstenošanas veidu, nosacījumu un metožu attīstību, kā arī to funkcijas un efektivitātes novērtēšanu (Zīds, 2000). Savukārt, citi autori (Henry et al., 2013) uzskata, ka izglītības politika ir kļuvusi par birokrātisku instrumentu, ar kuru pārvaldīt sabiedrības cerības uz izglītību.

Zem izglītības politikas nāk arī jēdziens *izglītības rīcībpolitika*. Nacionālā enciklopēdija vārdu rīcībpolitika definē kā rīcības plānu un virzienu kādas noteiktas nozares attīstībai, kas tiek valdībā/parlamentā un tiek īstenots ar sabiedrisko pārvaldes iestāžu atbalstu (Nacionālā enciklopēdija, 2023). Savukārt, T. R. Daijs (Dye, 1992) uzskata, ka rīcībpolitika ietver visu, ko valdība nolēmj veikt vai neveikt. Ņemot vērā valdības plašo funkciju spektru, tā ar savām darbībām var būtiski ietekmēt publiskos procesus valstī.

Izglītība ir galvenais faktors izmaiņām sabiedrībā. Izglītības saturs un tā apguves organizācija pastāvīgi pielāgojas sabiedrības attīstībai. Lai sekmētu zinātnes un tehnoloģiju

attīstību, kā arī apmierinātu individuālās vajadzības un intereses, nepieciešama jauna izglītības filozofija un politika. Šo izmaiņu nepieciešamību nosaka izglītības konkurētspēja tirgus sabiedrībā un sabiedrības demokrātiskās attīstības tendences. Kopumā abi faktori veicina jaunas izglītības sabiedrības veidošanos, kas nodrošina demokrātiskas un humānas attiecības mūsdienīgā izglītības vidē. Izglītības politikas izveide ir kā process, tā arī rezultāts (Zīds, 2000). Izglītības politikai jābūt vērstai uz sistēmas modernizāciju, mācību satura un metožu pielāgošanu mūsdienu prasībām, kā arī pedagogu profesionālās kompetences paaugstināšanu. Tāpat būtiski ir attīstīt infrastruktūru, lai izglītības iestādes būtu aprīkotas ar nepieciešamajiem resursiem, kas veicina mācību procesu.

Latvijas izglītībā liels pienesums bija pirmo reizi izveidotā izglītības attīstības stratēģiskā programma 1997. gadā, kas izvirzīja izglītības attīstības galvenos mērķus (Ministru kabinets, 2003).

Izglītības un zinātnes ministrija (turpmāk IZM) jaunākajā izveidotajā politikas plānošanas dokumentā „Izglītības attīstības pamatnostādnes 2021.-2027. gadam”, kas nosaka vienotu valsts politiku un attīstības stratēģiju izglītībā no 2021. līdz 2027. gadam, virsmērķis ir: *nodrošināt kvalitatīvas izglītības iespējas Latvijas iedzīvotājiem, lai veicinātu viņu potenciāla attīstību un īstenošanu mūža garumā un lai veidotu viņu spēju mainīties un atbildīgi vadīt pastāvīgās pārmaiņas sabiedrībā un tautsaimniecībā*, pēc kā izriet 4 izglītības attīstības mērķi:

- *Nodrošināt augsti kvalificētus un motivētus pedagogus, kas veicina skolēnu sasniegumus*, jo pētījumi liecina, ka pedagogu efektivitāte un mācīšanās prakse ir galvenie faktori skolēnu mācību sasniegumos, tātad zināšanu un prasmju attīstība ir neiespējama bez kompetentiem, motivētiem pedagogiem;
- *Nodrošināt mūsdienīgu un kvalitatīvu izglītības piedāvājumu*;
- *Veicināt ikviena indivīda izaugsmi, nodrošinot atbilstošu atbalsta mehānismu*, kas nozīmē iekļaujošas izglītības īstenošanu un atbalsta mehānismu nodrošināšanu;
- *Sniegt ilgtspējīgu un efektīvu izglītības sistēmas un resursu pārvaldību*, jo stratēģiskai izglītības pārvaldībai būtiska ir izglītības kvalitātes vadības un monitoringa sistēmas ieviešana un nostiprināšana (Ministru kabinets, 2021).

2014. gada IZM izveidotajā politikas plānošanas dokumenta „Izglītības attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam” (Saeima, 2014) virsmērķis noteikts: *kvalitatīva un iekļaujoša izglītība personības attīstībai, cilvēku labklājībai un ilgtspējīgai valsts izaugsmei*, un tā apakšmērķi iekļāva: *izglītības vidi, indivīdu prasmes un efektīvu pārvaldību*.

Salīdzinot abu pēdējo gadu izglītības attīstības pamatnostādnes, var secināt, ka abos gados virsmērķi un apakšmērķi ir orientēti uz kvalitatīvas un iekļaujošas izglītības nodrošināšanu, indivīdu prasmju attīstību un efektīvu pārvaldību, tomēr 2021. gada dokumentā īpaši izcelta pedagogu un akadēmiskā personāla loma, kas 2014. gada dokumentā uzrādās tikai pie izaicinājumiem, ne pie mērķiem, kas norāda uz izaugsmi, lielāku detalizāciju un pielāgošanos mūsdienu izglītības izaicinājumiem.

2014.gada izveidotajā izglītības attīstības pamatnostādnē kā viens no izaicinājumiem, kas jāatrisina noteiktajā programmas laikā, bija minēts *pedagogu motivācijas un profesionālās pilnveides nepietiekama sekmēšana*, skaidrojot, ka liela daļa esošo problēmu ir saistītas ar finansiālo pusi, novecojušiem, nemotivētiem jomas profesionāļiem, kā arī nepieciešams celt skolotāju profesijas prestižu (Saeima, 2014). Savukārt, 2021. gada izveidotajā pamatnostādnē par pedagogiem minēti jau divi izaicinājumi: *nepietiekama pedagoga profesijas pievilcība un konkurētspēja un vāja pedagogu un akadēmiskā personāla ataudze* (Ministru kabinets, 2021), kas pierāda, ka visas iepriekš minētās problēmas saistībā ar pedagogiem - prestiža celšanu, atalgojumu, absolventu izvēli -, vēl joprojām ir aktuālas, tikai jaunajā pamatnostādnē sadalītas kā divas atsevišķas problēmas.

Uzskatāms bija 2014. gada dokumentā (Saeima, 2014) izveidotais materiāls, kurā bija iekļauts iepriekšējā periodā (2007.-2013.) „Izglītības attīstības pamatnostādnēs 2007.-2013.gadam” paveikto panākumu izvērtējums, kas jaunākajam izlaidumam nebija izskatīts. Tas atklāja, ka tika sekmēta valsts valodas apguve pirmsskolas izglītības iestādēs ar mazākumtautību programmu, kā arī tika organizēti apmācības kursi gan skolotājiem, gan iestāžu vadītājiem. Arī vecāki saņēma kursus un tika arī izveidotas e-programmas un mācību materiāli, lai atbalstītu latviešu valodas apguvi.

Izglītības likums (Saeima, 1998) definē galvenās darbības izglītībā un paredz vispārējus pamatprincipus, tiesības un pienākumus, kas reglamentē izglītības sistēmu un procesu Latvijā. Tas nodrošina regulējumu un sistēmas darbību, lai nodrošinātu kvalitatīvu un pieejamu izglītību visiem iedzīvotājiem. 2022. gada grozījumi izglītības likumā nosaka, ka mācības valsts valodā notiek valsts, pašvaldību, valsts augstskolu izglītības iestādēs. Kā arī likums paredz, ka par izglītības iestādes vadītāju un pedagogu var strādāt persona, kura prot un lieto valsts valodu noteiktajā līmenī, kā arī ja VVC konstatē, ka pedagoga vai vadītāja valsts valodas zināšanas neatbilst nepieciešamajam līmenim, tas tiek ierakstīts Pedagogu reģistrā. Darba devējs nodrošina

pedagoga vai vadītāja atstādināšanu līdz valodas prasmes pārbaudes nokārtošanai. Ja pedagogs vai vadītājs triju mēnešu laikā nenokārto pārbaudi, darba attiecības tiek izbeigtas.

2010. gada pētījumā (Baltic institute on social sciences, 2010), izglītības eksperti atbalstīja viedokli par pāreju uz mācībām valsts valodā, taču norādīja, ka vispirms būtu jā sagatavo skolotāji kvalitatīvai pārejai, citādi tas ietekmēs skolēnu mācību rezultātus un zināšanu līmenis visā valstī var pazemināties. Skolotājiem būtu nepieciešama izstrādāta un sistemātiski uzrakstīta metodika un mācību programma latviešu valodas kā svešvalodas apguvei. Tā būtu jāveido kā vairāku zinošu speciālistu pieredzes apkopojums (Šalme, 2011). Tas būtu noderīgi pedagogiem, kas nav mācījušies kā pasniegt svešvalodu, taču ikdienā ar mazākumtautību skolēniem tas jāpielieto. Ne visi pedagogi ir tik kompetenti, lai savā klasē uzņemtu vairākus mazākumtautību skolēnus, kas nozīmē, ka pedagogiem arī ir konstanti sevi jāgrib pilnveidot, lai varētu turpināt kvalitatīvi mācīt skolēnus. Skolotājiem ir nepieciešams atbalsts gan vadot mācību stundas, gan sagatavojot mācību materiālus. Ja skolotāji paši nav pārliecināti par savām latviešu valodas zināšanām, tad kā viņi var mācīt citus? Vislabākā iespēja būtu pedagogiem konsultēties ar saviem kolēģiem, ar cilvēkiem, kas saprot, spēj uzklaut un pamācīt, izcili, ja pedagoga – konsultanta dzimtā valoda būtu latviešu, lai viņš spētu brīvi pārvaldīt savu valodu mācot arī citus.

Izglītības rīcībspolitikas viena no būtiskākajām sastāvdaļām ir arī vecāku un izglītības iestādes mijiedarbība, taču ar vecākiem, kas tikko migrējuši no citas valsts, tas ir ļoti sarežģīti izdarāms, jo vecāki daudz lēnāk apgūst jauno valodu kā bērni. Pieaugušajiem bieži vien jāpārvar emocionālās barjeras, piemēram, viņi var justies sveši un negaidīti (kā slogs) izglītības iestādē, kā arī vecākiem vienkārši ir laika trūkums, sakarā ar jauno pārvākšanos uz citu valsti (Motivāne, 2012). Izglītības iestādēm ir jānodrošina informācija un resursi, kas palīdz vecākiem izprast un pielāgoties jaunajai izglītības sistēmai un kultūrai. Šāda pieeja veicinās vecāku līdzdalību un sadarbību ar skolas personālu, kas savukārt pozitīvi ietekmēs bērnu mācību procesu un integrāciju jaunajā vidē.

Vecākiem no mazākumtautību ģimenēm ir jāsaprot sava nozīmīgā loma savu bērnu latviešu valodas prasmi attīstīšanā, piemēram, laika izbrīvēšanai kopā ar savu atvasi sarunāties latviešu valodā. Tik pat svarīgi vecākiem ir saprast viņu ietekmi uz bērniem un izkopt pozitīvu attieksmi un cieņu gan pret mājās runāto valodu, gan valsts valodu un tās kultūru (Izglītības zinātnes ministrija, 2023). Liela nozīme ir bērnu vecākiem un viņu uzskatiem par valsts valodu. Ja ģimene mājās savstarpēji sarunājas tikai kādā no mazākumtautības valodām, tad bērns neizjūt to vajadzību mācīties un ieklausīties valodā, kas tiek runāta izglītības iestādē. Vecākiem būtu

jāapzinās latviešu valoda kā vērtība to mācēt pielietot ikdienā. Ir svarīgi, ka bērns atnāk mājās no izglītības iestādes un turpina mācību procesu arī mājās. Tas būtu jāsāk jau no agrīnas bērnības, lai apzinīgā vecumā bērnam nerastos riebums pret šo valodu, ka tā ir spiesta lieta, kas obligāti ir jāmācās un bērns vispār neapzinās šīs valodas vajadzību un vērtību.

Kā labās prakses piemēru var minēt popularitāti gūstošo CLIL (*Content and Language Integrated Learning*) pieeju Latvijas skolās, kas ir valodas un mācību satura integrēta mācīšanās, kurā skolēni apgūst priekšmetu, izmantojot svešvalodu kā mācību līdzekli. Šī metode kļūst arvien populārāka visā Eiropā, piedāvājot skolēniem vairāk iespēju iepazīties ar svešvalodām mācību programmā (Commission of the European Communities, 2005). Minēto pieeju Latvijā var uztvert kā bilingvālās izglītības reformas turpinājumu, kas sākās 1990. gados mazākumtautību skolās. Šajā laikā latviešu valoda no mācību priekšmeta kļuva par instrumentu, ar kura palīdzību tika apgūti arī citi mācību priekšmeti. CLIL pieeja Latvijā tiek izmantota, lai angļu valoda kļūtu par papildu instrumentu vēstures, fizikas, ģeogrāfijas un citu priekšmetu apgūvē. Tas izceļ atšķirību starp bilingvālās izglītības mērķiem un CLIL pieejas ieviešanu, kurā bilingvālās izglītības mērķis bija veicināt latviešu valodas apguvi kā otro valodu minoritāšu pārstāvjiem, lai viņi labāk apgūtu majoritātes valodu (Lazdiņa, 2015).

Ņemot vērā iepriekš rakstīto, maģistra darba autore secina, ka izglītības politika Latvijā spēlē būtisku lomu ne tikai izglītības kvalitātes nodrošināšanā, bet arī sabiedrības ilgtermiņa attīstībā. Efektīva pāreja uz mācībām valsts valodā prasa gan pedagogu profesionālu sagatavotību un motivāciju, gan arī atbalstu no valsts un vecāku iesaisti bērnu valodas apgūvē. Lai sasniegtu izvirzītos mērķus, izglītības politikai jābūt vērstai uz ciešu sadarbību starp dažādiem sektoriem, kā arī jānodrošina mūsdienīgi resursi un metodiskais atbalsts pedagogiem.

Apakšnodaļa sniedz ieskatu izglītības politikas attīstībā, mērķos un izaicinājumos, piedāvājot vispusīgu analīzi par tās nozīmi. Izglītības politika nosaka prioritātes un mērķus izglītības jomā, definējot tās saturu, īstenošanas veidus un metodes, kas veicina sabiedrības izmaiņas, sekmē zinātnes un tehnoloģiju attīstību, kā arī apmierina individuālās vajadzības un intereses (Zīds, 2000). Pedagogu un akadēmiskā personāla kvalifikācija un motivācija ir būtiska izglītības kvalitātes nodrošināšanā un skolēnu mācību sasniegumu veicināšanā (Ministru kabinets, 2021). Taču arī vecāku iesaiste ir izšķiroša, jo viņiem jāapzinās sava nozīmīgā loma un jāveicina pozitīva attieksme pret valsts valodu un kultūru (Izglītības zinātnes ministrija, 2023). Iegūtā informācija būs pamats turpmākai izpētei par konkrētajiem soļiem un metodēm, kas tiek izmantoti pārejai uz mācībām valsts valodā.

## **2.2. Valodu rīcībpolitika izglītībā: Igaunijas un Latvijas salīdzinošais piemērs**

Šajā apakšnodaļā tiks aplūkota valodas rīcībpolitikas īstenošana Igaunijā, īpaši saistībā ar pāreju uz valsts valodas mācībām skolās. Gan Latvijā, gan Igaunijā pēc neatkarības atgūšanas tika īstenotas izglītības reformas, kuru mērķis bija pakāpeniski pāriet no mazākumtautību izglītības modeļiem uz mācībām valsts valodā. Apakšnodaļā tiek analizēta gan divvalodīgas mācību sistēmas loma, gan grūtības, ar kurām saskaras valstu izglītības sistēmas šajā procesā. Īpaša uzmanība tiks pievērsta krievvalodīgo skolēnu un skolotāju izaicinājumiem, jo krievu valoda ilgi bija dominējoša abās valstīs. Tiks izcelti arī praktiskie un politiskie soļi, kas veikti, lai veicinātu valsts valodas apguvi skolās, kā arī valodas apguves nozīme integrācijas procesā. Igaunijas pieredze ar 60/40 modeli, kur mācības tika nodalītas starp igauņu un krievu valodu, kā arī tiks aplūkots, kā šīs reformas ir ietekmējušas mācību kvalitāti, skolotāju apmācības nepieciešamību un valodas kursu nozīmi, kā arī to, kā sabiedrības demogrāfiskā struktūra ietekmē reformu norisi.

Gan Latvijā, gan Igaunijā izglītības sistēmas kopīgās iezīmes saistītas ar nacionālās valodas nostiprināšanu skolās. Abās valstīs pēc neatkarības atgūšanas tika ieviestas reformas, lai pakāpeniski pārietu no mazākumtautību izglītības modeļiem uz mācībām valsts valodā. Liela uzmanība tiek pievērsta tam, lai skolēni, kuri nerunā dzimtajā valsts valodā, apgūtu to augstā līmenī. Divvalodīgas mācības joprojām tiek izmantotas, lai atvieglotu pāreju skolēniem no minoritāšu kopienām. Tomēr mērķis ir pāriet uz vienotu valsts valodas lietošanu visos izglītības līmeņos. Gan Latvijā, gan Igaunijā integrācijas jautājumi ir īpaši svarīgi krievu valodas pārstāvjiem, kuri veido ievērojamu daļu sabiedrības. Abās valstīs ir būtiska vēsturiskā saikne ar padomju periodu, kad krievu valodai bija dominējoša loma. Tagad, pēc neatkarības, gan Igaunija, gan Latvija stiprina savas nacionālās valodas, lai veicinātu valodas vienotību un sociālo integrāciju. Šīs reformas palīdz attīstīt pilnvērtīgas valodas prasmes un nacionālo identitāti.

2021./2022. mācību gadā Igaunijā bija 73 vispārīzglītojošās skolas (aptuveni 15% no visām skolām), kurās mācības notika krievu vai gan igauņu, gan krievu valodā. Vairāk nekā 21 000 skolēnu (apmēram 14% no visiem skolēniem) mācījās krievu valodā. PISA (*Programme for international student assessment*) testi, kā arī pamatskolas un vidusskolas noslēguma eksāmeni

liecina, ka skolēni, kuri mācās krievu valodā, uzrāda zemākus rezultātus nekā viņu vienaudži, kas mācās igauņu valodā. Igauņu valodas prasmes līmenis starp absolventiem ir cieši saistīts ar to skolotāju īpatsvaru, kuri atbilst valsts noteiktajām valodas prasībām (European Commission, 2022). 2022. gada 12. decembrī Igaunijas parlaments pieņēma “Likums par grozījumiem likumā par pamatskolu un vidusskolu un citiem likumiem (pāreja uz izglītību igauņu valodā) 722 SE”. Likums nosaka, ka tiks uzsākta pāreja uz izglītību igauņu valodā 2024./2025. mācību gadā un jāpabeidz līdz 2029./2030. mācību gadam (Riigikogu, 2022).

Izglītības reforma Igaunijā ir bijusi ilgstošs un sarežģīts process. Pāreja uz mācībām igauņu valodā tika pakāpeniski uzsākta 2007./2008. mācību gadā. Šī reforma rezultējās ar to, ka līdz 2011./2012. mācību gadam 60% no vidusskolu mācību programmas tika īstenoti igauņu valodā un 40% krievu valodā, kas tika iesaukts par 60/40 modeli. No klases perspektīvas tas nozīmēja, ka gan skolotājiem, gan skolēniem, kuri līdz tam mācījās krievu valodā, bija jāpārkarojas un jāpielāgojas jaunajai mācību valodai – igauņu valodai. Igauņu valodas skolotājs no Tartu atbildot uz jautājumu – ko Jūs mainītu, ja būtu atbildīgs par mācību valodas pāreju? - norādīja uz atbilstošu resursu trūkumu, īpaši organizējot aktivitātes ārpus skolas, kas veicinātu izglītības politiku, piemēram, vasaras nometnes. Skolotāji no Narvas, pasniedzot valodas nodarbības privāti, prasa lielāku samaksu no studentiem, lai spētu nokomplektēt mazākas grupas un dot studentiem vairāk individuālas uzmanības, jo uzskata, ka tad, kad grupā nokomplektēti 20 studenti, tad reālistiski nepietiek laika, lai pilnvērtīgi parunātos ar visiem (Seltenrijch, 2014). Pāreja uz mācībām igauņu valodā ir bijusi ilgstoša. Šāda pakāpeniska pieeja norāda uz mēģinājumu izvairīties no pārāk straujiem soļiem un nodrošināt adaptācijas iespējas skolotājiem un skolēniem. Nenoliedzami, reformai nepieciešama ne tikai likumdošana, bet arī praktisks un finansiāls atbalsts.

Igaunijas galvaspilsētā Tallinā iedzīvotāju demogrāfiju veido apmēram 50% igauņu un 50% krievu valodā runājošie, taču neskatoties uz oficiālo valodas politiku, kas veicina igauņu valodas dominēšanu, publiskajā telpā plaši tiek lietota daudzvalodība, kurā apvieno abas valodas. (Zabrodsckaja, 2014).

Igaunijas Izglītības un zinātnes ministrijas sastādītais rīcības plāns 2007./2008. mācību gadam bija paredzēts kā pakāpenisks process, kur katru gadu mācību programmā tika iekļauts vēl viens priekšmets, kuru mācīja igauņu valodā. Šo pāreju bija atbildīgas īstenot gan skolas, gan to īpašnieki. Kā atbalsta pasākumi tika organizētas skolotāju apmācības valsts līmenī, izveidoti mācību materiāli un īstenotas valodu īstenošanas programmas. Vienlaikus gan ģimenēm, gan

izglītības iestādēm tika uzsvērts, ka valodu īstenošanas programmas ir brīvprātīgas (Soll, et al., 2015). Igaunijas stratēģija pakāpeniski ieviest mācības igauņu valodā katru gadu, iekļaujot vienu jaunu priekšmetu, norāda uz pragmatisku pieeju reformas īstenošanai. Šāds modelis ļāva visiem iesaistītajiem - skolotājiem, skolēniem un skolām - pakāpeniski pielāgoties valodas politikas izmaiņām, jauniem apstākļiem, nodrošinot laiku un atbalstu pārmaiņu procesā. Skolu direktori bija tieši atbildīgi par pārejas īstenošanu, kas veicināja atbildības sadali un līdzdalību.

Igaunijas 60/40 modeļa ieviešana saskarās ar strukturāliem izaicinājumiem. Dažos lauku reģionos, kur krievu minoritāte bija vairākumā, trūka skolotāju, kas varētu pasniegt priekšmetus igauņu valodā. Turklāt nelielais skolēnu skaits vidējās izglītības posmā arī apgrūtināja pāreju uz likumā noteikto modeli. Skolotājiem, kuri vadīja stundas krievu valodā, tika piedāvāti bezmaksas C1 līmeņa igauņu valodas kursi. Kā starpposma risinājums tika pieļauta iespēja turpināt darbu tiem skolotājiem, kuriem bija vidējas līmeņa valodas prasmes. 2013./2014. mācību gadā šādi skolotāji veidoja 7% no tiem, kas strādāja krievu valodas skolās (Popova, 2022).

Igaunijas pāreja uz izglītību valsts valodā ir ilgāka, salīdzinot ar Latvijas pieredzi šajā jomā. Abas kaimiņvalstis ir saskārušās ar līdzīgiem izaicinājumiem, veidojot vienotu izglītības politiku, kurā valsts valoda ir galvenā mācību valoda. Latvijā pāreja uz mācībām latviešu valodā ir noritējusi līdzīgi kā Igaunijā – pakāpeniski, taču arī ar grūtībām, īpaši reģionos ar lielu krievu valodas pārstāvju skaitu. Igaunijā liels uzsvars tiek liekts uz skolotāju mācībām un valodas kursiem, kas palīdz nodrošināt mācības igauņu valodā, un līdzīgi kā Latvijā, arī Igaunijā problēmas rodas skolotāju un resursu trūkuma dēļ. Gan Igaunijā, gan Latvijā redzama pakāpeniska pieeja šai reformai, kur mērķis ir uzlabot integrāciju un nodrošināt vienlīdzīgas izglītības iespējas, taču šis process ir sarežģīts un prasa laiku, īpaši ņemot vērā sociālekonomiskās atšķirības dažādos reģionos.

Autore secina, ka šāds lēmums bija labvēlīgs pārejai uz vienu mācībvalodu Igaunijā, jo pakāpeniska pieeja, piemēram, 60/40 modelis, ļāva skolotājiem un skolēniem vieglāk pielāgoties izmaiņām, vienlaikus nodrošinot atbalstu valodas prasmju attīstībā. Igaunija ir labs piemērs Latvijai, jo tās pieredze rāda, kā pakāpeniska pieeja izglītības reformas ieviešanā palīdz nodrošināt stabili pāreju uz valsts valodu kā galveno mācībvalodu, vienlaikus saglabājot sabiedrības līdzdalību un mazinot pretestību. Igaunija veiksmīgi īstenoja pakāpenisku pāreju ar 60/40 modeli, kas ļāva mazākumtautību skolām saglabāt daļu no mācību satura dzimtajā valodā, vienlaikus pastiprinot igauņu valodas apguvi. Šāda pieeja palīdzēja skolotājiem un skolēniem pielāgoties jauniem izglītības apstākļiem un nodrošināja nepieciešamo atbalstu valodas prasmju

attīstībā. Turklāt Igaunija ieguldīja resursus skolotāju apmācībā, valodas kursu nodrošināšanā un mācību materiālu izstrādē, lai atbalstītu pāreju uz igauņu valodu, īpaši reģionos, kur krievu valodas lietotāju skaits ir augsts.

Šīs apakšnodaļas salīdzinošā analīze izceļ Igaunijas un Latvijas līdzīgos izaicinājumus, īstenojot pāreju uz valsts valodas lietošanu izglītības sistēmā. Abas valstis veikušas pakāpenisku pāreju no mazākumtautību izglītības modeļiem uz valsts valodas mācībām, kas saistīts ar nepieciešamību nostiprināt nacionālo identitāti un valodas integrāciju pēc neatkarības atgūšanas. Igaunijā, piemēram, tiek izmantots 60/40 modelis, kas paredz, ka liela daļa mācību programmas tiek īstenota valsts valodā, taču abu valstu pieredze norāda uz dažādām problēmām. Tostarp ir izgaismots skolotāju trūkums, īpaši lauku reģionos, kur minoritātes ir vairākumā, kā arī skolotāju nepieciešamība apgūt augstāku valsts valodas prasmes līmeni. Skolotāju apmācība un valsts atbalsts ir izšķiroši svarīgi šīs reformas veiksmīgai ieviešanai. Tāpat secinājumi autore pēc veiktās izpētes secina, ka abu valstu reformas tiek ieviestas pakāpeniski, lai nodrošinātu adaptācijas laiku un izvairītos no pārlietu straujām izmaiņām izglītības sistēmā. Igaunijas un Latvijas piemēri apliecina, ka veiksmīga pāreja uz valsts valodas lietojumu izglītībā prasa ne tikai politiskus lēmumus, bet arī ilgstošu praktisku un finansiālu atbalstu.

Šīs nodaļas mērķis bija analizēt izglītības politikas attīstību un efektivitāti, tās lomu sabiedrībā, ilgtermiņa attīstības veicināšanā un tās īstenošanas nozīmi. Nodaļā tika aplūkoti galvenie izglītības politikas veidošanas principi, tās definīcijas, kā arī stratēģiskie mērķi un rīcībpolitikas, kas izvirzītas Latvijas izglītības attīstības plānos. Analizēta tika arī pedagogu un akadēmiskā personāla loma, izglītības kvalitātes un sabiedrības attīstības kontekstā, akcentējot nepieciešamību pēc profesionālas attīstības un motivācijas. Secinājumi norāda izglītības politikas būtisko lomu, nostiprinot valsts attīstību un ilgtspēju, kur izšķiroša ir ne tikai skolu un pašvaldības sadarbība, bet arī vecāku iesaiste. Nodaļas izpēte būs pamats turpmākai darba virzībai, izzinot konkrētas stratēģijas un metodoloģijas, kas veicina kvalitatīvu un iekļaujošu izglītības vidi, vienlaikus sekmējot Latvijas izglītības politikas integrēšanu mūsdienu globālajā kontekstā.

### 3. PĒTĪJUMS PAR PĀREJU UZ FAKTISKO VALSTS VALODAS LIETOJUMU MAZĀKUMTAUTĪBU SKOLĀS LATVIJĀ

#### 3.1. Pētījuma metodoloģijas apraksts

Lai gūtu atbildi uz pētījuma jautājumu – *kā faktiski notiek pāreja uz valsts valodas lietojumu mazākumtautību vispārizglītojošās skolās Latvijā*, kā arī lai sasniegtu pētījuma mērķi – *izpētīt stratēģisko vadību pārejai uz valsts valodas lietojumu mazākumtautību vispārizglītojošās skolās Latvijā*, tika īstenots jauktā tipa pētījums, respektīvi, gan kvantitatīvs, gan kvalitatīvs pētījums. Pētījuma instrumenti ir aptaujas un intervija. 3.2. nodaļa sniedz plašāku kontekstu, izceļot un skaidrojot vispārējās tendences, saistībā ar pētījuma tēmu.

Anketa ir sistemātiska metode datu iegūšanai no cilvēkiem, izmantojot jautājumus (Mārtinsone, 2011). Maģistra darba ietvaros, tika izveidota anketa, kas sastāvēja no vairākām sadaļām. Pirmajā daļā ir ievads, kurā izskaidroti aptaujas mērķi un iekļauta informācija par to, kā tiks ievēroti ētikas principi. Otrajā daļā ir jautājumi, kas attiecas uz respondentu sociāli demogrāfiskajiem rādītājiem, piemēram, dzīvesvietu un darba pieredzi. Trešajā daļā ir jautājumi par direktoru un direktoru vietnieku pieredzi pārejā uz valsts valodas lietojumu mācību procesā, lai iegūtu atbildes uz pētījuma jautājumu un sasniegtu izvirzītos mērķus. Aptauja tika veikta, lai aptvertu konkrētu mērķauditoriju – skolas vadību (direktorus un direktoru vietniekus), kuriem ir pieredze pārejā uz „Vienotu skolu”, nodrošinot pilnīgu anonimitāti un ļaujot respondentiem brīvi atbildēt uz jautājumiem.

Lai veiksmīgi tiktu īstenots pētījums, autore veica maģistra darba izmēģinājuma pētījumu, kurā tika izmantota autores pašas izstrādātā aptauja, kas tika sagatavota Google Forms platformā. Aptaujas pētījuma bāze bija 6 Rīgas mazākumtautību skolu pedagogi, kuri māca bērnus 1., 4., vai 7. klasē, kurās 2023./24. mācību gadā mācībām bija jānotiek tikai latviešu valodā. Pēc aptaujas rezultātiem tika izveidoti intervijas jautājumi. Intervija tika veidota ar Rīgas pamatskolas direktori, kura 2022./23. mācību gadā bija mazākumtautību skola. Laika posms, kurā tika veikta aptauja un sniegta intervija ir 2024. gada maijs.

Pētījuma anketa tika sagatavota latviešu valodā, elektroniski, Google Forms platformā. Aptaujas jautājumi tika veidoti, balstoties uz teorētiskajiem secinājumiem un izmēģinājuma pētījuma jautājumiem. Aptaujas pētījuma bāze ir 102 Latvijas mazākumtautību skolu direktori un

direktoru vietnieki, kuri īsteno „Vienota skola” pārejas procesu uz mācībām valsts valodā. Pētījuma sākumā analizēti sociāli demogrāfiskie rādītāji, kas saistīti ar izglītības iestāžu vadītājiem un viņu vietniekiem dažādos Latvijas reģionos, kā arī viņu profesionālo pieredzi. Kopumā dati savākti no 102 respondentiem, no kuriem lielāko daļu veidoja direktori (65%), savukārt 35% bija direktora vietnieki. Profesionālais darba stāžs tika analizēts, ņemot vērā vairākas kategorijas, sākot ar mazāk nekā 3 gadu pieredzi līdz vairāk nekā 30 gadu darba pieredzei. Izglītības vadītāju darba stāžs bieži vien nosaka viņu spēju efektīvi vadīt reformas un veicināt inovācijas. Darba pieredze, jeb stāžs palīdz labāk risināt konfliktus, organizēt darbinieku darbu un attīstīt stratēģiskās vadības prasmes, kas ir nepieciešamas, lai uzlabotu skolēnu sasniegumus un mācību procesa kvalitāti (Leithwood, 2021), tādēļ profesionālais darba stāžs arī tika apkopots un šajā kontekstā var būt nozīmīgs rādītājs pārejas veiksmīgai īstenošanai.

Noslēdzošajā pētījuma posmā tika veiktas intervijas, izvēloties strukturētu interviju, kas ir standartizēta intervijas metode, kas tiek izmantota, lai nodrošinātu, ka visi dalībnieki saņem vienādus jautājumus, tādējādi nodrošinot salīdzināmus un uzticamus datus (Wilson, et al., 2004). Strukturēta intervija sākas ar ievadu jeb preambulu, kurā intervētājs sniedz respondentam informāciju par intervijas mērķi, norisi un datu izmantošanas kārtību, kā arī uzsver ētikas principus, piemēram, konfidencialitāti. Pēc tam seko sadaļa ar sociāli demogrāfiskiem jautājumiem, kuros tiek noskaidrota respondenta pamatinformācija, piemēram, izglītība un darba stāžs. Galvenā intervijas daļā ir tematiskais jautājumu bloks, kurā tika uzdoti jautājumi par stratēģisko vadību pārejā uz valsts valodas lietojumu mācību procesā. Tāpat intervijā tiek iekļauti jautājumi, kas saistīti ar respondenta profesionālo vai personīgo pieredzi attiecīgajā jomā. Intervijas beigās intervētājs pateicas respondentam par dalību un izskaidro, kā tiks izmantoti iegūtie dati.

Intervijā tika izvēlēti 2 nozares speciālisti – Ventspils vidusskolas direktors un Rīgas vidusskolas direktors. Pirms intervijas, dalībniekiem tika dota parakstīt informēšanas veidlapa (sk. 2.pielikumu). Visiem intervējamiem ir augstākā izglītība un pieredze darbā ar mazākumtautību skolām. Pētījuma kvantitatīvie un kvalitatīvie dati tika ievākti no 2024. gada septembrim līdz novembrim.

Datu apstrādei tika izmantota MS Excel un IBM SPSS Statistics Data editor programmas. Ar šīs statistiskās analīzes programmas palīdzību tika veikta kvantitatīvā pētījumu datu analīze.

Kvantitatīvajā pētījuma daļā autore veica publiskā diskursa analīzi un tā piedāvā padziļinātu izpratni par šīs pārejas izaicinājumiem, piemēram, pedagogu trūkumu,

nepieciešamību pielāgot mācību materiālus un latviskas vides trūkumu dažos reģionos. Tā arī akcentē pedagogu, izglītības iestāžu un vecāku sadarbības nozīmi, lai sekmīgi ieviestu valsts valodas lietojumu, norādot uz nepieciešamību pēc papildu atbalsta un resursiem šī procesa veiksmīgai īstenošanai.

Empīriskais pētījums sastāv no vairākām daļām – konteksta izpētes, veicot publiskā diskursa analīzi, mazākumtautību skolu direktoru un direktora vietnieku aptaujas (veikts izmēģinājuma pētījums un pamatpētījums) un direktoru intervijām.

### **3.2. Konteksta raksturojums – publiskā diskursa analīze par mazākumtautību skolu pāreju uz mācībām valsts valodā**

Apakšnodalā aplūkota izglītības politikas loma valsts attīstības veicināšanā, īpaši koncentrējoties uz pāreju uz mācībām valsts valodā mazākumtautību izglītības iestādēs. Izcelti vairāki būtiski aspekti kā pārejas izaicinājumi, kā arī pedagogu un valsts iestāžu loma pārejas procesā, sniedzot nozares pārstāvju redzējumu.

Augšdaugavas novada Biķernieku pamatskolā mācības visas skolas pastāvēšanas laikā notikušas krievu valodā. Skolas direktors Mackevičs atzīst, ka latviešu valoda skolēniem ir svešvaloda, tāpēc mājās arī netiek patērēts ne radio, televīzijas vai pat sociālo mediju saturs latviešu valodā, caur kuru vismaz kaut ko varētu mācīties. Direktors uzskata, ka ja trešajā klasē ar skolnieku runāja un visu skaidroja krievu valodā, viņš to arī sagaidīs ceturtajā klasē, tāpat arī skolotājiem vieglāk paskaidrot priekšmetu dzimtajā valodā (Eniņa, 2023). Liela nozīme bērnu izglītošanā ir bērnu vecākiem, jo vecāki ir tie, kas var ietekmēt kādu saturu bērns patērē ārpus skolas, uz kādiem pasākumiem tiek vests, jo bērniem ir nepieciešama atbalstoša vide ne tikai skolā, bet arī ārpus tās, lai gūtu iespēju vairāk dzirdēt ikdienā latviešu valodu, rezultātā arī vieglāk to iemācoties.

Latviešu valoda ir būtisks instruments skolēnu turpmākajā izglītībā un tās veiksmīgai apguvei ir nepieciešama arī latviska vide, kas Daugavpilī nav izveidojusies. Skolotājs viens pats nevar iemācīt valodu vai priekšmetu klasē ar 30 bērniem, kur ir gan latvieši, gan citu tautu bērni, gan bērni ar īpašām vajadzībām. Dzīvojot nelatviskā vidē un nelietojot latviešu valodu ikdienā, arī skolēnu vecāku latviešu valodas prasmes ir samazinājušās, tādējādi arī viņi nespēj palīdzēt saviem bērniem to apgūt. Šobrīd viens no risinājumiem, lai nodrošinātu augstu izglītības līmeni,

Daugavpilī ir nepieciešams dalīt klases grupās, kas, savukārt, samazina gan pašu skolotāju algas, gan arī viņu pašcieņu (Soikāns, 2023).

Gluhovs, Valmieras 2. Vidusskolas direktors, uzskata, ka būs vajadzīgi vairāki gadi, līdz visi pedagogi spēs pielāgoties jaunajai sistēmai un bērni varēs normāli mācīties, jo viens no lielākajiem izaicinājumiem 1., 4., un 7. klašu pārejā uz mācībām valsts valodā ir tieši skolotāju spēja visu paskaidrot tikai latviski, lai skolēni visu saprastu, tādējādi mācību temps, mācoties tikai latviešu valodā, varētu palēnināties (Eniņa, 2023).

Latvijas valodas aģentūras (turpmāk LVA) galvenā metodiķe Vineta Vaivade pauž, ka LVA ar latviešu valodas skolotāju izglītošanu nenodarbosies, jo tas ir bijis jau pietiekami daudz un pietiekami ilgi, kā arī videolekcijas un citi materiāli ir vēl pieejami. LVA piedāvā trīs veidu pedagoģisko atbalstu – tālākizglītības kursus, mācību un metodiskos materiālus, kā arī sabiedrības iesaistes pasākumus (Ozola, 2023).

Latviešu valodas izglītības metodiķe Silvija Mickeviča paskaidroja, ka sākot ieviest bilingvālo izglītību Daugavpilī 2013. gadā, pedagogiem tika sniegts atbalsts, jeb 20% piemaksa pie algas, kas ir diezgan motivējošs faktors. Šobrīd grozījumi Vispārējās izglītības likumā nosaka, ka pirmsskolas un pamatizglītības posmā skolēniem ir tiesības saņemt individuālu un personalizētu atbalstu valsts valodas apguvē, ja tas būs nepieciešams, bet vai tam būs pieejams cilvēkkapitāls? (Soikāns, 2023).

Labās prakses piemērs ir Rīgas 34. vidusskolas, kura var tikt definēta kā mazākumtautību skola, latviešu valodas sākumskolas skolotāja Laura Grāvīte, kura min, ka bērni ir ieinteresēti mācīties latviešu valodu, ar gandarījumu un prieku lasa gan skolotāju dotās grāmatas, gan paši apmeklē skolas bibliotēku, lai izņemtu latviešu valodas grāmatas. Skolotāja saka, ka ja skolēni kādu vārdu nesaprot, viņa viņiem neko netulko, bet gan iesaista šos vārdus teikumos vai izsaka kādus sinonīmus. Tāpat arī liels skolotāja nopelns ir ik pa laikam atgādināt savā starpā sarunāties latviešu valodā (Grāvere, 2023).

Izglītības kvalitātes valsts dienests (IKVD) paredzējis veikt novērošanas pasākumus, apmeklējot skolas, lai pārbaudītu mazākumtautību skolu pedagogu valsts valodas prasmes. 2023./2024. mācību gadā skolotājus bija paredzēts pievilināt ar algu paaugstinājumu, taču šā vai tā gads sākās ar pedagogu trūkumu, kas pārsniedza 3% jeb apmēram 1000 vakances (Laganovskis, 2023). Skolotāju trūkumam varētu būt vairāki iemesli, ne tikai valstī noteiktā darba alga.

Apakšnodaļa atklāj skolu ikdienā identificētas problēmas pārejā uz mācībām valsts valodā un to iespējamus risinājumus. Pedagogiem ir grūti mācīt latviešu valodu kā svešvalodu savās mācību stundās, un vecāku latviešu valodas prasmes bieži vien nav pietiekamas, lai spētu sniegt bērniem nepieciešamo palīdzību. Pāreja uz mācībām latviešu valodā prasa ilgāku laiku un pedagogiem nepieciešams atbalsts, taču trūkst cilvēkresursi.

3.2.1.tabulā attēloti teorētiski secinājumi un publiskā diskursa atziņas, kas veido pamatu anketas jautājumiem. Secinājumos atklājas būtiski izaicinājumi un resursu trūkumi, kas saistīti ar pāreju uz mācībām valsts valodā, piemēram, skolotāju sagatavotība, atbalsta resursi un nepieciešamība pēc motivācijas un metodiskiem materiāliem. Šīs atziņas palīdzēja formulēt izvirzītos anketas jautājumus.

3.2.1.tabula

### Anketas jautājumu izstrāde

Teorētiskais vai publiskā diskursa secinājums	Izvirzītais jautājums
Valmieras 2. Vidusskolas direktors, uzskata, ka būs vajadzīgi vairāki gadi, līdz visi pedagogi spēs pielāgoties jaunajai sistēmai, jo viens no lielākajiem izaicinājumiem 1., 4., un 7. klašu pārejā uz mācībām valsts valodā ir tieši skolotāju spēja visu paskaidrot tikai latviski, lai skolēni visu saprastu (Eniņa, 2023).	Kādi ir galvenie izaicinājumi, ar kuriem saskaraties, pārejot uz mācībām valsts valodā?
2014.gada izveidotajā izglītības attīstības pamatnostādņē kā viens no izaicinājumiem, kas jāatrisina noteiktajā programmas laikā, bija minēts <i>pedagogu motivācijas un profesionālās pilnveides nepietiekama sekmēšana</i> (Saeima, 2014).	Kādi resursi un atbalsta veidi Jums ir pieejami pārejas procesā uz Vienotu skolu?
Tika organizēti apmācības kursi gan skolotājiem, gan iestāžu vadītājiem. Arī vecāki saņēma kursus un tika arī izveidotas e-	Uzsākot pāreju uz Vienotu skolu, kādi papildus resursi bijuši nepieciešami?

<b>Teorētiskais vai publiskā diskursa secinājums</b>	<b>Izvirzītais jautājums</b>
programmas un mācību materiāli, lai atbalstītu latviešu valodas apguvi (Saeima, 2014); Skolotājiem būtu nepieciešama izstrādāta un sistemātiski uzrakstīta metodika un mācību programma latviešu valodas kā svešvalodas apguvei. Tā būtu jāveido kā vairāku zinošu speciālistu pieredzes apkopojums (Šalme, 2011).	
Vispirms būtu jā sagatavo skolotāji kvalitatīvai pārejai, citādi tas ietekmēs skolēnu mācību rezultātus un zināšanu līmenis visā valstī var pazemināties (Baltic institute on social sciences, 2010).	Vai skolēnu sekmes ir uzlabojušās pēc pārejas uz Vienotu skolu procesa?
Skolotāja saka, ka ja skolēni kādu vārdu nesaprot, viņa neko netulko, bet gan iesaista šos vārdus teikumos vai izsaka kādus sinonīmus. Tāpat arī liels skolotāja nopelns ir ik pa laikam atgādināt savā starpā sarunāties latviešu valodā (Grāvere, 2023).	Kādas izmaiņas esat veikuši skolā, lai atbalstītu skolotājus pārejā uz valsts mācību valodu?
Nepietiekamas valsts valodas zināšanas ierobežo integrāciju sabiedrībā un traucē profesionālas karjeras izveidei (Latvijas Republikas Saeima, 2022)	Kā Jūs motivējat un atbalstāt skolēnus, kuriem ir grūtības ar valsts valodu?

Apakšnodaļā apkopotas atziņas no Latvijas skolu direktoriem, skolotājiem un metodiķiem, kuri izceļ galvenās problēmas pārejā uz Vienotu skolu, piemēram, skolotāju sagatavotība, resursu trūkums un nepieciešamība pēc latviskas vides, kas kavē sekmīgu valodas apguvi. Apakšnodaļa palīdz izprast, kā šīs problēmas ietekmē izglītības kvalitāti un sniedz priekšlikumus efektīvākiem risinājumiem.

### 3.3. Skolu direktoru un skolu direktoru vietnieku aptaujas rezultātu analīze

3.3.1. tabulā apkopoti sociāli demogrāfiskie rādītāji, kas raksturo 102 pētījuma dalībniekus, tostarp viņu profesiju, reģionālo novadu un darba stāžu. Sadalījuma analīze rāda, ka lielāko daļu respondentu veido direktori (65%), bet 35% ir direktora vietnieki, kas liecina par pietiekamu pārstāvniecību no abu lomu perspektīvas izglītības iestādēs.

Reģionālais sadalījums norāda, ka visvairāk respondentu atbildes nāk no Latgales (32%), kam seko Vidzeme ar 25%, Kurzeme ar 24% un Zemgale ar 19%. Šāds reģionu sadalījums sniedz ieskatu par dažādo reģionu pārstāvību un var palīdzēt izprast, kā pāreja uz mācībām valsts valodā notiek katrā no šiem reģioniem, ņemot vērā to demogrāfiskās un kultūras īpatnības.

Attiecībā uz darba stāžu, lielākā respondentu daļa ir ar 13–18 gadu pieredzi (29%), kas var norādīt uz to, ka liela daļa respondentu ir pieredzējuši profesionāļi, kuriem ir būtiska loma pārejas procesā. Tāpat redzams, ka 20% ir ar vairāk nekā 30 gadu pieredzi, savukārt 9% ir jaunie profesionāļi ar pieredzi no 0 līdz 3 gadiem. Šis darba pieredzes diapazons liecina par labu izpratni par pārejas izaicinājumiem dažādos pieredzes līmeņos un var nodrošināt visaptverošu perspektīvu par procesā nepieciešamo atbalstu un resursiem.

3.3.1.tabula

#### Sociāli demogrāfiskie rādītāji (N = 102)

Profesija		Novads		Darba stāžs	
Direktors	66 (65%)	Kurzeme	24 (24%)	0-3 gadi	9 (9%)
Direktora vietnieks	36 (35%)	Zemgale	19 (19%)	4-7 gadi	19 (19%)
		Vidzeme	26 (25%)	8-12 gadi	10 (10%)
		Latgale	33 (32%)	13-18 gadi	30 (29%)
				19-25 gadi	13 (13%)
				30+ gadi	21 (20%)

Tika apkopoti respondentu viedokļi, kas anketā tika doti Likerta skalā, kur jāatzīmē cik lielā mērā respondents piekrīt dotajiem apgalvojumiem par pāreju uz Vienotu skolu un tās ietekmi uz skolēnu valodas prasmēm. 35% respondentu nepiekrīt tam, ka skolēni pirms pārejas sarunājās latviešu valodā (skat. 3.3.1. attēlu), savukārt 39% drīzāk nepiekrīt, kas norāda, ka ievērojama daļa respondentu uzskata, ka skolēniem pirms pārejas nebija pietiekami attīstītas latviešu valodas prasmes.

Atbildot vai skolēnu sekmes uzlabojās pēc pārejas uz Vienotu skolu, 32% pilnībā nepiekrīt, ka sekmes ir uzlabojušās, un 52% drīzāk nepiekrīt, kas liecina, ka lielākā daļa respondentu uzskata, ka būtiski uzlabojumi skolēnu sekmēs nav novēroti.

41% respondentu pilnībā nepiekrīt apgalvojumam, ka skolēni gada laikā spēj iemācīties valsts valodu pietiekamā līmenī, un 30% drīzāk nepiekrīt, norādot, ka, pēc viņu domām, daudziem skolēniem ir grūtības pilnībā apgūt valsts valodu noteiktajā laikā.

3.3.1. attēlā parādītā deskriptīvās statistiskās datu analīze norāda uz to, ka daudzi respondenti uzskata, ka pāreja uz Vienotu skolu nav radījusi tūlītējus uzlabojumus valodas prasmēs vai akadēmiskajos rezultātos, un vairākiem skolēniem ir nepieciešams papildu atbalsts.



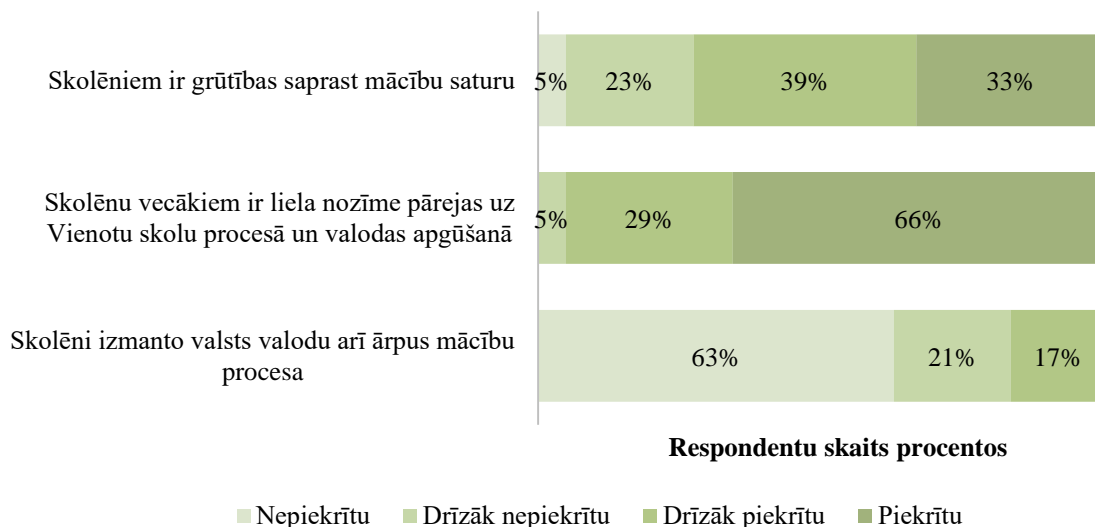
### 3.3.1.att. Pārejas uz Vienotu skolu ietekme uz skolēnu valodas prasmēm (N = 102)

3.3.2. attēlā redzami respondentu viedokļi par skolēnu valsts valodas izmantošanu ārpus mācību procesa, vecāku lomu pārejā uz Vienotu skolu un grūtībām saprast mācību saturu, kas anketā tika uzdoti Likerta skalā.

33% respondentu pilnībā piekrīt un 39% drīzāk piekrīt, ka skolēniem ir grūtības saprast mācību saturu, kas norāda uz izpratnes problēmām mācību procesā valodas dēļ. Tas liecina, ka skolēniem varētu būt nepieciešams papildu atbalsts un pielāgotas mācību metodes, lai palīdzētu pārvarēt šīs grūtības.

Lielākā daļa (66%) piekrīt, ka skolēnu vecākiem ir liela nozīme pārejas uz Vienotu skolu procesā un valodas apguvē, kas norāda uz vecāku būtisko lomu atbalsta sniegšanā bērnu valodas prasmju attīstībā. Rezultāti uzsver, ka vecāku iesaiste ir svarīga valsts valodas apguvē.

Lielākā daļa respondentu (63%) nepiekrīt tam, ka skolēni izmanto valsts valodu arī ārpus mācību procesa, kas var liecināt par to, ka valsts valodas lietošana ikdienas situācijās vēl nav kļuvusi par skolēnu paradumu. Fakts, ka skolēni reti izmanto valsts valodu ārpus skolas, varētu būt saistīts ar motivāciju lietot valsts valodu ikdienas situācijās. Skolēni, iespējams, vairāk sazinās dzimtajā valodā ārpus skolas, kur viņiem ir komfortablāk un kur valsts valodas lietojums netiek prasīts. Tas varētu liecināt par nepieciešamību vairāk veicināt valodas lietojumu ārpus klases, piemēram, ar aktivitātēm vai projektiem, kas motivē valodas pielietošanu dažādos kontekstos.



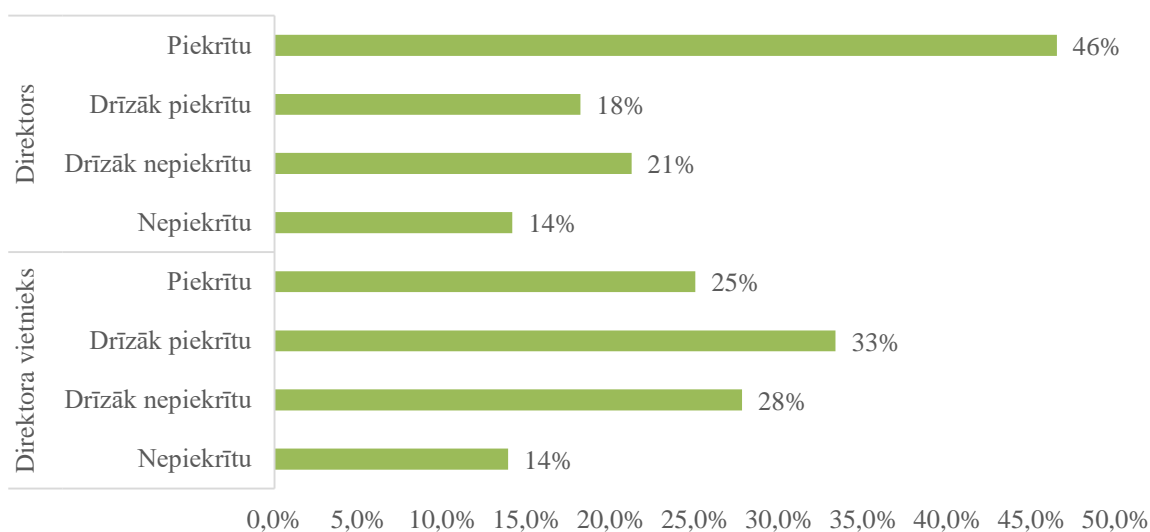
### 3.3.2.att. Valsts valodas apguve un vecāku loma skolēnu mācību procesā (N = 102)

Likerta skalas atbildēs tika apkopoti arī atsevišķi direktoru un direktora vietnieku uzskati par skolotāju valsts valodas zināšanām (sk. 3.3.3.att.).

Izvērtējot, vai visiem skolotājiem ir pietiekamas zināšanas valsts valodā, lielākā daļa direktoru (46%) piekrīt, ka skolotājiem ir pietiekamas valsts valodas zināšanas, bet direktora

vietnieki ir vairāk sadalīti – tikai 25% pilnībā piekrīt. Interesanti, ka direktora vietnieku grupā lielākais īpatsvars (33%) drīzāk piekrīt šim apgalvojumam, taču vienlaikus liela daļa (28%) drīzāk nepiekrīt, kas norāda uz atšķirīgu skatījumu uz skolotāju valodas prasmēm starp vadības līmeņiem.

Šāda atšķirība var norādīt uz dažādām uztverēm vadības līmenī. Iespējams, direktori vērtē skolotāju valodas prasmes no vispārīgāka pārvaldes līmeņa, kamēr direktora vietnieki, kas ir tuvāk saistīti ar ikdienas darbu, iespējams, saskaras ar lielāku valodas prasmju trūkumu praktiskā līmenī. Šī situācija liecina par nepieciešamību pēc skaidrāka un detalizētāka mācību pārbaudes un mentoringa procesa, lai novērtētu skolotāju valodas zināšanas un atbalstītu tos, kam nepieciešams uzlabot prasmes, lai veiksmīgi īstenotu pāreju uz mācībām valsts valodā.



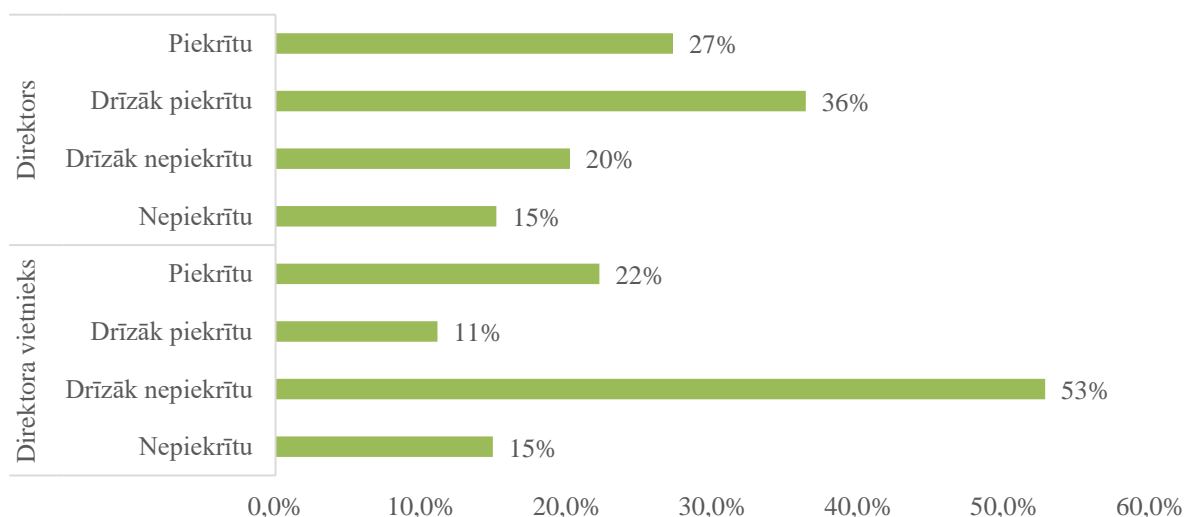
### 3.3.3. att. Visiem skolotājiem ir pietiekamas zināšanas valsts valodā (N = 102)

3.3.4. attēlā redzama direktoru un direktora vietnieku atšķirīgā uztvere par to, vai visi skolotāji mācību stundās runā tikai valsts valodā. Direktoru vidū 27% piekrīt un 36% drīzāk piekrīt tam, ka skolotāji izmanto tikai valsts valodu, kas ir vērtējams pozitīvi. Tomēr joprojām ir ievērojams procents, kas pauž šaubas: 20% drīzāk nepiekrīt, un 15% pilnībā nepiekrīt šim apgalvojumam, norādot, ka daļa direktoru saskata trūkumus valsts valodas konsekventā lietošanā.

Savukārt direktora vietnieku vidū pārlicība par valsts valodas lietojumu ir vēl mazāka, tikai 22% pilnībā piekrīt, bet 53% drīzāk nepiekrīt tam, ka visi skolotāji runā tikai valsts valodā stundās. Šāda statistika norāda uz lielākām šaubām no direktora vietnieku puses, iespējams, tādēļ,

ka viņi biežāk iesaistās ikdienas mācību procesa pārraudzībā un tādējādi ir ciešāk informēti par praktisko valodas lietojumu stundās.

Tas norāda uz to, ka vadības līmenī pastāv zināma neskaidrība vai atšķirīga uztvere par to, cik konsekventi skolotāji izmanto valsts valodu stundās. Iespējams, tas norāda uz to, ka direktoru vietnieki vairāk vēro mācību stundas, vai arī, ka direktori aizstāv savu mācībspēku.

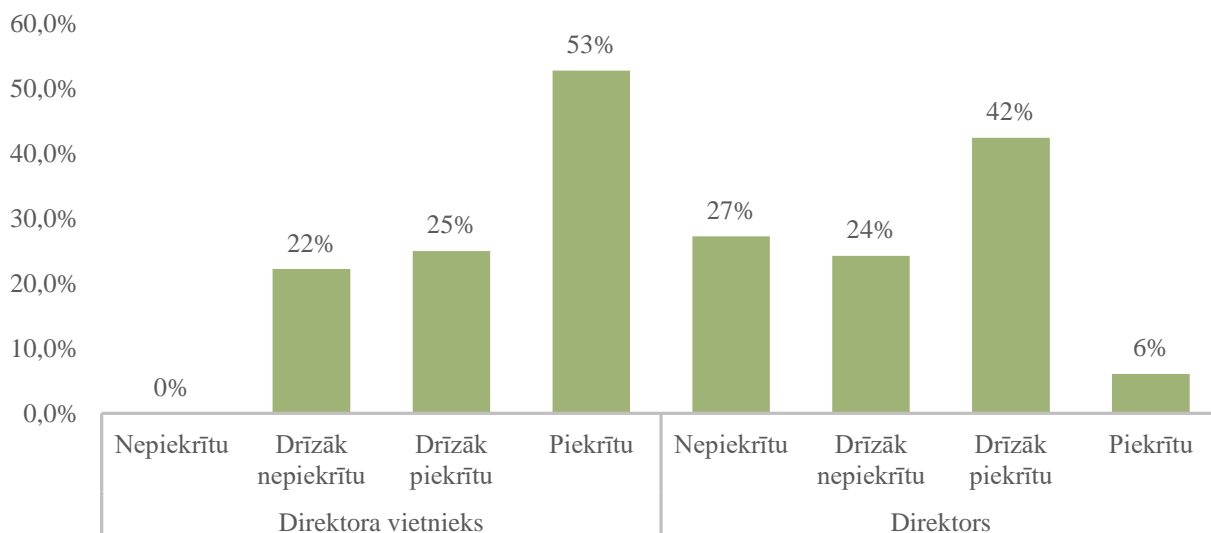


### 3.3.4. att. Visi skolotāji stundās runā tikai valsts valodā (N = 102)

3.3.5. attēlā analizēti vadības uzskati par skolotāju apmācību nepieciešamību Vienotas skolas pārejas procesā. Izvērtējot, vai skolotājiem ir nepieciešamas papildu apmācības, 53% direktora vietnieku piekrīt, ka skolotājiem būtu nepieciešamas papildu apmācības, kas norāda uz spēcīgu atbalstu šim viedoklim. 25% vietnieku drīzāk piekrīt, un neviens nepiekrīt tam, ka apmācības nebūtu vajadzīgas, kas norāda uz lielu atbalstu papildu apmācībām direktora vietnieku vidū.

Savukārt direktoru viedoklis ir dalīts – 42% respondentu drīzāk piekrīt, ka apmācības ir nepieciešamas, taču 24% drīzāk nepiekrīt un 27% pilnībā nepiekrīt, kas liecina par lielāku pārliecību starp direktoriem par skolotāju spēju pielāgoties pārejai bez papildu apmācībām. Kopumā rezultāti atklāj, ka lielākā daļa vadības pārstāvju uzskata, ka skolotājiem nepieciešama papildu apmācība, lai veiksmīgi īstenotu pāreju uz Vienotu skolu. Šīs atšķirības starp direktoriem un direktora vietniekiem varētu būt skaidrojamas ar viņu lomu atšķirīgo tuvumu ikdienas darbam ar skolotājiem. Direktora vietnieki, kas biežāk redz skolotāju darbu ikdienā, iespējams, skaidrāk uztver nepieciešamību pēc papildu apmācībām. Savukārt direktori varētu būt mazāk orientēti uz

ikdienas darbībām, tāpēc viņiem var šķist, ka skolotāji jau ir pietiekami sagatavoti vai ka papildu apmācības nav tik nepieciešamas.

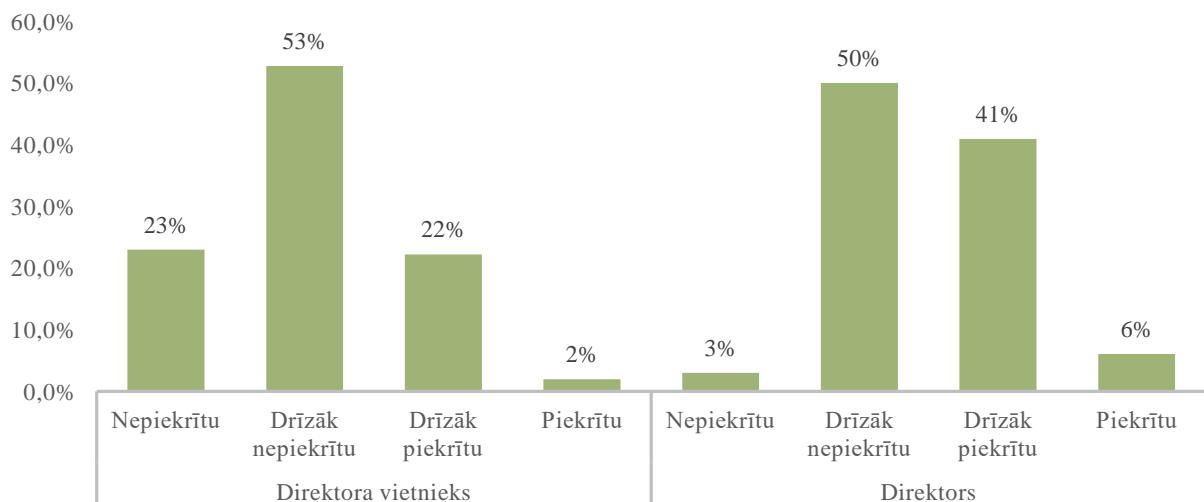


**3.3.5.att. Skolotājiem ir nepieciešamas papildus apmācības (N = 102)**

3.3.6. attēls parāda direktoru un direktoru vietnieku viedokļus par pārejas uz Vienotu skola procesa veiksmīgumu. Lielākā daļa direktora vietnieku (53%) drīzāk nepiekrīt, ka pāreja uz valsts valodas mācībām ir bijusi veiksmīga, un 23% no viņiem tam pilnībā nepiekrīt. Tikai neliela daļa (22%) drīzāk piekrīt un tikai 2% ir pilnīga pārliecība par šī procesa veiksmīgumu.

Līdzīgi uzskati ir direktoriem – 50% drīzāk nepiekrīt veiksmīgam pārejas procesam, un 41% drīzāk piekrīt. Tikai 6% direktoru pilnībā piekrīt, ka pāreja ir izdevusies veiksmīgi un 3% pilnībā nepiekrīt.

Šie rezultāti norāda, ka abu vadības līmeņu pārstāvji kopumā ir rezervēti attiecībā uz pārejas uz valsts valodu sekmīgumu. Īpaši izceļas direktora vietnieki, kuri biežāk izsaka šaubas par veiksmīgu pārejas procesu. Tas norāda uz nepieciešamību pēc papildu resursiem un atbalsta mehānismiem, lai pārliecinātu vadību par procesa ilgtermiņa panākumiem un mazinātu radušos izaicinājumus pārejas posmā.



3.3.6.att. Pārejas procesa veiksmīgums (N = 102)

Lai noteiktu, vai pastāv saistība starp dažādiem Likerta skalas jautājumiem, atbildes tika pārkodētas uz skaitliskām vērtībām un apkopotas analīzei. Lai noteiktu statistiski nozīmīgas korelācijas starp pārejas procesa dažādiem mainīgajiem un skolotāju, vecāku un skolēnu līdzdalību valodas apgūvē, IBM SPSS programmā tika veikts Spīrmena korelācijas tests. Koeficienta vērtības aplūkojamas 3.3.2. tabulā.

3.3.2.tabulā iegūtie rezultāti liecina, ka pārejas procesa veiksmīgums un skolēnu sekmju uzlabošanās ir statistiski nozīmīgi dati ( $r=0,769$ ), kā arī ar skolēnu spēju gada laikā iemācīties valsts valodu ( $r=0,706$ ), kas liek secināt, ka pārejas process uz Vienotu skolu ir veiksmīgs, kad uzlabojas skolēnu sekmes un skolēni gada laikā spēj iemācīties valsts valodu. Savukārt pastāv negatīva korelācija ( $r=-0,581$ ) starp pārejas procesa veiksmīgumu un papildu apmācību nepieciešamību skolotājiem.

3.3.2. tabulā redzams, ka skolēnu vecāku nozīme ir pozitīvi korelēts ar skolēnu sekmēm ( $r=0,419$ ) un pārejas procesa veiksmīgumu ( $r=0,051$ ). Tas norāda uz vecāku iesaistes nozīmīgumu, pārejā uz mācībām valsts valodā. Tāpat arī ir pozitīva korelācija starp skolēnu valodas lietošanu ārpus klases un valodas apguves līmeni ( $r=0,342$ ), kā arī sekmju uzlabošanos ( $r=0,421$ ). Šis rādītājs liecina, ka valodas lietošana ārpus mācību procesa veicina veiksmīgāku valodas apguvi un sekmju uzlabojumus.

## Likerta skalas savstarpējā korelācija (N=102)

	Pārejas process bijis veiksmīgs	Skolēnu vecākiem ir liela nozīme	Skolotāji em papildus apmācības	Skolotāji stundās runā valsts valodā	Skolotāji em pietiekamas zināšanas valsts valodā	Skolēni em grūtības saprast mācību saturu	Skolēni izmanto valsts valodu ārpus klases	Skolēni gada laikā iemācas valsts valodu	Skolēnu sekmes ir uzlabojušas
<b>Skolēnu vecākiem ir liela nozīme</b>	0,051								
<b>Skolotājiem papildus apmācības</b>	-,581**	,224*							
<b>Skolotāji stundās runā valsts valodā</b>	,666**	-0,141	-,658**						
<b>Skolotājiem pietiekamas zināšanas valsts valodā</b>	,522**	-0,076	-,721**	,731**					
<b>Skolēniem grūtības saprast mācību saturu</b>	-,233*	-0,129	0,004	0,193	,292**				
<b>Skolēni izmanto valsts valodu ārpus klases</b>	,455**	-0,187	-0,039	0,189	0,155	-0,156			
<b>Skolēni gada laikā iemācas valsts valodu</b>	,706**	0,145	-,452**	,559**	,372**	-,258**	,342**		
<b>Skolēnu sekmes ir uzlabojušas</b>	,769**	,419**	-,413**	,522**	,462**	-0,087	,421**	,491**	
<b>Lielākā daļa skolēnu sarunājas valsts valodā</b>	,443**	,355**	-,262**	,357**	,327**	-0,121	0,090	,355**	,604**

\* . korelācija ir statistiski nozīmīga, kad  $p < 0.05$ \*\* . korelācija ir statistiski nozīmīga, kad  $p < 0.01$

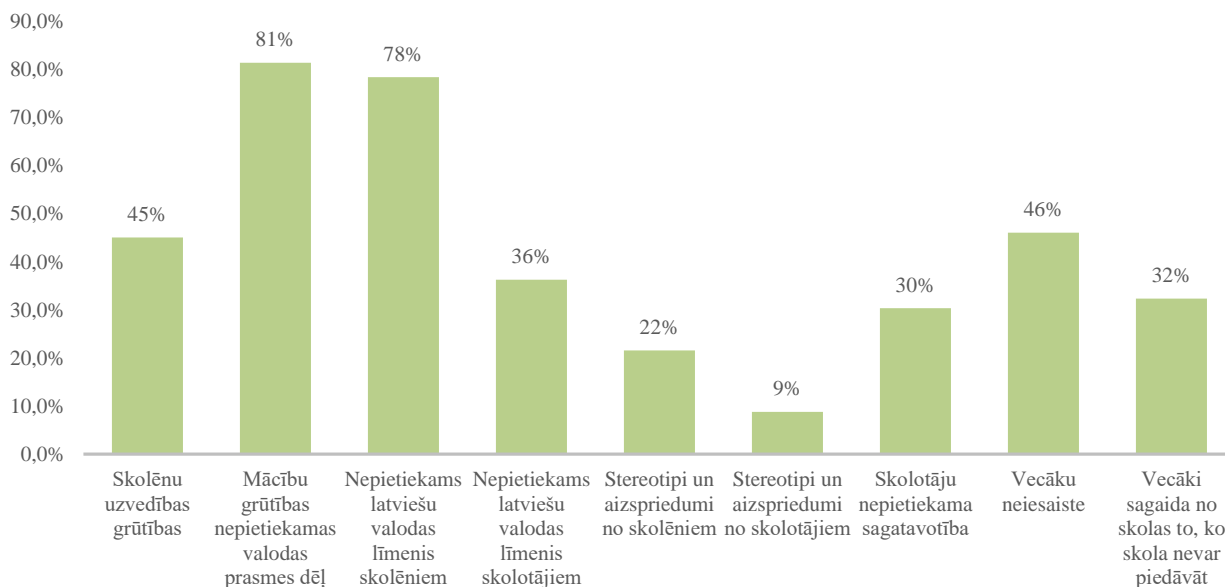
Korelācijas palīdz saprast, kas veicina sekmīgu pāreju uz Vienotu skolu un dod skolēnu panākumus valsts valodas apguvē. Korelācijas norāda, ka ja skolēni uzlabo sekmes un gada laikā spēj apgūt valsts valodu, pāreja uz Vienotu skolu ir veiksmīga. Tāpat arī pārejas procesa veiksmīgumu pozitīvi ietekmē vecāku iesaiste. Valodas lietošana ārpus skolas būtiski palīdz valodas apguvei un sekmju uzlabošanai.

Anketā tika uzdoti arī jautājumi ar vairākām atbilžu iespējām, viens no tiem ir „Kādi ir galvenie izaicinājumi, ar kuriem saskaraties, pārejot uz mācībām valsts valodā?”. 3.3.7. attēlā redzams, ka vislielākās problēmas saistītas ar skolēnu nepietiekamām latviešu valodas prasmēm, kas izpaužas kā mācību grūtības (81%) un nepietiekams latviešu valodas līmenis (78%). Šis rezultāts norāda, ka skolēniem ir ievērojamas grūtības adaptēties mācību procesam valsts valodā, kas var ietekmēt viņu akadēmiskos sasniegumus un vispārējo mācību pieredzi.

Nozīmīgs izaicinājums ir arī vecāku nepietiekama iesaiste (46%), kas varētu būt faktors, kas kavē skolēnu sekmīgu integrāciju mācībās valsts valodā. Vecāku atbalsta trūkums var apgrūtināt bērnu motivāciju un spēju apgūt valsts valodu, jo īpaši, ja ārpus izglītības iestādes nav iespējas aktīvi praktizēt valodas lietojumu.

Nepietiekams latviešu valodas zināšanu līmenis ir arī skolotāju vidū (36%), kas norāda uz nepieciešamību pēc papildu apmācībām, lai nodrošinātu viņu spēju efektīvi mācīt valsts valodā. 30% respondentu norāda uz skolotāju sagatavotības trūkumu, kas var ietekmēt mācību kvalitāti un skolēnu valodas prasmes.

Kopumā rezultāti norāda, ka skolēnu nepietiekamās latviešu valodas prasmes un izrietošās mācību grūtības ir galvenais šķērslis, jo nepietiekams valodas zināšanu līmenis apgrūtina izpratni par mācību saturu un samazina skolēnu spēju pilnvērtīgi iesaistīties mācību procesā, tādējādi tas var negatīvi ietekmēt viņu pašvērtējumu un motivāciju. Vecāku atbalsta trūkums var nozīmēt, ka skolēniem nav pietiekama stimula un atbalsta arī mājās, kur viņiem būtu iespēja praktizēt valsts valodu un uzturēt motivāciju apgūt to. Šī iesaistes trūkuma iemesli var būt dažādi — no valodas zināšanu trūkuma līdz kultūras un vērtību atšķirībām, kas varētu ietekmēt vecāku attieksmi pret valsts valodas apguvi. Veiksmīgai pārejai uz mācībām valsts valodā ir nepieciešams koncentrēties arī uz skolotāju profesionālās sagatavotības uzlabošanu, jo ja skolotājiem pašiem nav pietiekamu zināšanu vai pārliecības par savu spēju nodrošināt kvalitatīvu izglītību latviešu valodā, tas būtiski ietekmē gan mācību kvalitāti, gan skolēnu valodas prasmes.



### 3.3.7.att. Galvenie izaicinājumi pārejas procesā

3.3.8. attēlā attēlots grafiks, kas salīdzina divus anketas jautājumus „Kādi resursi un atbalsta veidi Jums ir pieejami pārejas procesā uz Vienotu skolu?” un „Uzsākot pāreju uz Vienotu skolu, kādi papildus resursi bijuši nepieciešami?”, kur tiek uzsvērtas būtiskākās atšķirības starp pieejamiem un nepieciešamiem resursiem.

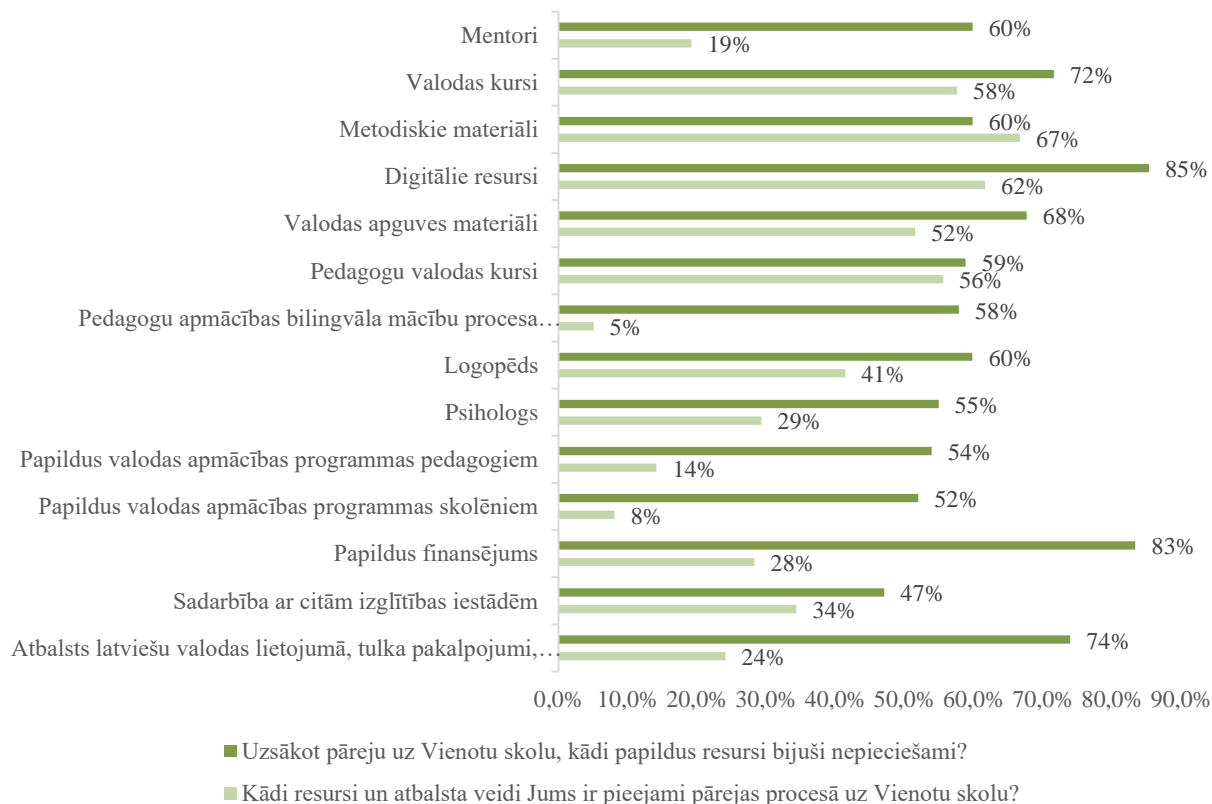
Vislielākā atšķirība ir vērojama papildu finansējuma nodrošinājumā – 83,3% respondentu norādījuši, ka tas ir bijis nepieciešams, savukārt tikai 28,3% apstiprina, ka finansējums jau ir pieejams. Šī nepietiekamā finansējuma pieejamība var būtiski ierobežot skolu iespējas efektīvi ieviest nepieciešamos resursus un atbalstu pārejas procesā. Liela atšķirība vērojama arī mentoru darbībā - 59,8% respondentu norādīja, ka mentori būtu nepieciešami pārejas procesā, bet tikai 19,2% apstiprināja, ka mentori ir pieejami. Mentoru trūkums varētu kavēt skolotāju un personāla atbalstu un pielāgošanos jaunajam mācību modelim.

52% respondentu uzskatīja, ka nepieciešamas papildu valodas apguves programmas skolēniem, tikai 8,1% apstiprināja, ka šādas programmas ir pieejamas. Attiecībā uz pedagogiem 53,9% norādīja nepieciešamību pēc valodas apguves programmām, bet tikai 14,1% norādīja, ka tās ir pieejamas. Šāda atšķirība norāda uz būtisku atbalsta trūkumu valodas prasmju uzlabošanai, kas ir kritiski svarīgi pārejā uz mācībām valsts valodā.

52% respondentu uzskatīja, ka nepieciešamas papildu valodas apguves programmas skolēniem, tikai 8,1% apstiprināja, ka šādas programmas ir pieejamas. Attiecībā uz pedagogiem 53,9% norādīja nepieciešamību pēc valodas apguves programmām, bet tikai 14,1% norādīja, ka

tās ir pieejamas. Tāpat arī liela atšķirība (5,1% un 57,8%) ir pedagogu apmācību bilingvāla mācību procesa īstenošanas pieejamībai. 73,9% respondentu norādīja nepieciešamību pēc pedagoga palīga vai tulka, tikai 24,1% norādīja, ka tas ir pieejams. Šādas atšķirības norāda uz būtisku atbalsta trūkumu valodas prasmju uzlabošanai.

Šie rezultāti atspoguļo būtisku resursu trūkumu un sistēmisku atbalsta nepietiekamību, kas nepieciešama veiksmīgai pārejai uz mācībām valsts valodā. Galvenais iemesls, kāpēc atšķirības starp nepieciešamajiem un pieejamajiem resursiem ir tik izteiktas, ir nepietiekamais finansējums, ko ir norādījusi lielākā daļa respondentu. Papildu finansējuma trūkums ierobežo skolu spēju ieviest būtiskus atbalsta mehānismus, piemēram, mentorus, valodas apguves programmas un pedagogu palīgus, kuri varētu atvieglot mācību procesu gan skolēniem, gan skolotājiem. Mentoru un speciālistu nepietiekamība var būt saistīta arī ar ierobežotām iespējām piesaistīt kvalificētus darbiniekus, kuriem būtu nepieciešamās zināšanas un pieredze bilingvālo vai valsts valodas programmu īstenošanai. Kopumā lielākā daļa nepieciešamo resursu pārejas uz Vienotu skolu procesā nav pietiekami nodrošināti. Šo resursu trūkums var negatīvi ietekmēt gan skolēnu, gan skolotāju spēju veiksmīgi pielāgoties mācībām valsts valodā.

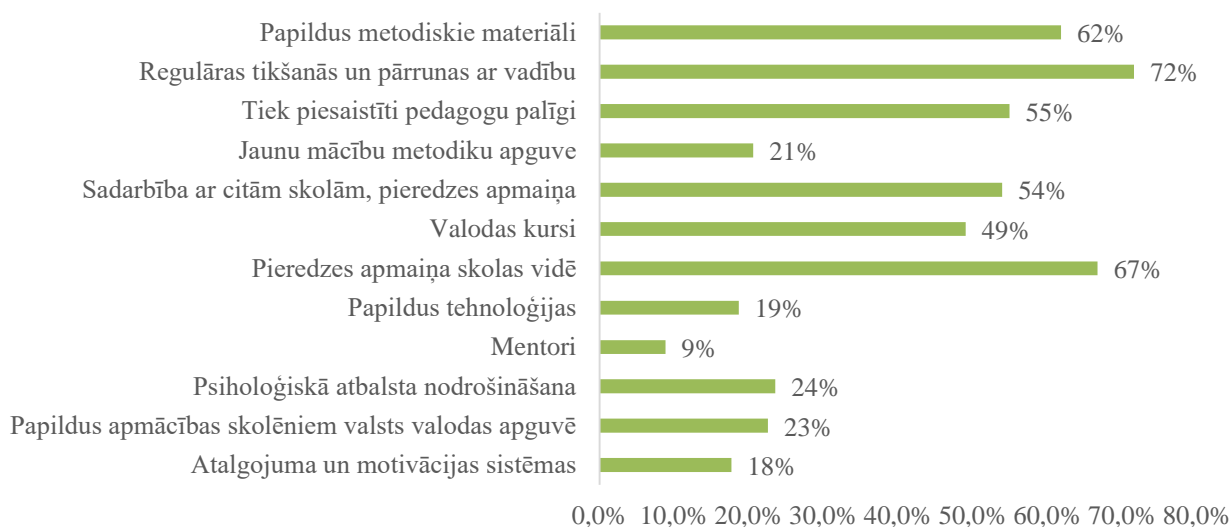


### 3.3.8. att. Pieejamo un nepieciešamo resursu salīdzinājums

3.3.9. attēls atspoguļo veiktās izmaiņas skolās, lai atbalstītu skolotājus pārejā uz mācībām valsts valodā. Redzams, ka visbiežāk veiktās izmaiņas ir regulāras tikšanās un pārrunas ar vadību (71,6%) un pieredzes apmaiņa skolas vidē (66,7%). Tas norāda, ka liela uzmanība tiek pievērsta komunikācijai un pieredzes nodošanai, lai atvieglotu pārejas procesu. Nozīmīga daļa skolu arī nodrošina papildu metodiskos materiālus (61,8%) un valodas kursus (49%), kas palīdz skolotājiem pielāgoties un uzlabot savu mācību procesu. Pedagogu palīgu piesaistīšana ir vēl viena svarīga atbalsta forma, kuru minēja 54,9% respondentu.

Savukārt mazāk atbalsta pasākumi ietver mentoru pieejamību (8,8%) un atalgojuma un motivācijas sistēmas (17,6%), kas norāda uz potenciālām jomām, kuras varētu attīstīt, lai nodrošinātu lielāku atbalstu skolotājiem. Zems mentoru skaits var nozīmēt, ka skolotājiem trūkst personīgās vadības un konsultācijas.

Šie rezultāti atspoguļo skolu centienus sniegt praktisku un tūlītēju atbalstu skolotājiem, lai palīdzētu tiem pielāgoties pārejai uz mācībām valsts valodā. Lielākā uzmanība tiek pievērsta regulārai komunikācijai un pieredzes apmaiņai, kas ir salīdzinoši viegli īstenojamas un zemu izmaksu iniciatīvas. Kopumā dati norāda uz to, ka, lai arī tiek veiktas vairākas iniciatīvas skolotāju atbalstam, tādas jomas kā mentoru pieejamība, psiholoģiskais atbalsts un motivācijas sistēmas, varētu tikt uzlabotas, lai pārejas process uz mācībām valsts valodā būtu veiksmīgāks. Šīs jomas, iespējams, prasa papildu ārēju atbalstu un finansējumu, lai skolotāji varētu veiksmīgāk pielāgoties mācībām valsts valodā un justies novērtēti un motivēti savā darbā.



3.3.9. att. Izmaiņu veikšana izglītības iestādē kā atbalsts skolotājiem

3.3.3. tabula parāda korelācijas starp dažādiem pasākumiem, kas tiek veikti, lai atbalstītu skolēnu mācību procesu, un sniedz ieskatu par to, kā šie pasākumi ir savstarpēji saistīti. Skolēnu vecāku iesaistei ir pozitīva un statistiski nozīmīga korelācija ar individualizētu mācību pieeju (0,262\*\*). Tas liecina, ka vecāku iesaiste ir saistīta ar pieeju, kas vairāk pielāgojas skolēnu individuālajām vajadzībām.

Pastāv negatīva un statistiski nozīmīga korelācija starp individuālu konsultāciju nodrošināšanu un regulāru atzinību sniegšanu ( $r=-0,232$ ). Tas varētu norādīt, ka, ja lielāks uzsvars tiek likts uz individuālām konsultācijām, mazāk tiek pievērsta uzmanība regulārām atzinībām.

Mācību procesa diferencēšanai ir pozitīvas korelācijas ar regulāru atzinību sniegšanu ( $r=0,323$ ) un atgriezeniskās saites sniegšanu ( $r=0,268$ ), pozitīva un statistiski nozīmīga korelācija ir arī starp regulāru atzinību sniegšanu un atgriezeniskās saites sniegšanu ( $r=0,242$ ), kā arī starp atgriezeniskās saites sniegšanu un individualizētu mācību pieeju ( $r=0,288$ ). Tas norāda, ka izglītības iestādēs, kurās tiek nodrošināta atgriezeniskā saite un regulāras atzinības, biežāk tiek īstenotas individualizētas un diferencētas mācību pieejas.

3.3.3. tabula

**Savstarpējā korelācija skolēnu motivācijai un atbalstam (N=102)**

	Iesaistām skolēnu vecākus	Nodrošinām individuālas konsultācijas	Piedāvājam papildus valsts valodas apguves iespējas	Sniedzam regulāras atzinības	Sniedzam atgriezenisko saiti	Individualizējam mācību pieeju
<b>Nodrošinām individuālas konsultācijas</b>	0,069					
<b>Piedāvājam papildus valsts valodas apguves iespējas</b>	0,097	0,140				
<b>Sniedzam regulāras atzinības</b>	0,003	-,232*	-0,015			
<b>Sniedzam atgriezenisko saiti</b>	-,227*	-0,099	-0,013	,242*		
<b>Individualizējam mācību pieeju</b>	,262**	-0,092	0,136	0,092	,288**	
<b>Diferencējam mācību pieeju</b>	0,064	-0,052	-0,058	,323**	,268**	0,151

\* . korelācija ir statistiski nozīmīga, kad  $p < 0.05$

\*\* . korelācija ir statistiski nozīmīga, kad  $p < 0.01$

Var secināt, ka vecāku iesaiste izrādās ļoti nozīmīga, īpaši, ja skola izmanto individualizētu pieeju mācību procesā, kas pielāgojas skolēnu vajadzībām. Tas norāda uz nepieciešamību stiprināt sadarbību starp skolām un ģimenēm, lai radītu atbalstošu vidi skolēnu izaugsmei. Izglītības iestādēs, kur tiek nodrošināta regulāra atgriezeniskā saite un atzinības skolēniem, biežāk tiek pielietotas diferencētas un individualizētas mācību pieejas. Šāda pieeja palīdz uzturēt augstu skolēnu motivāciju un veicina labāku mācību rezultātu sasniegšanu, jo skolēni saņem ne tikai izglītības saturu, bet arī emocionālu atbalstu un novērtējumu par savu progresu. Interesanti, ka, ja skolā uzsvars tiek likts uz individuālām konsultācijām, tad mazāk uzmanības tiek pievērsts regulārai atzinību sniegšanai. Tas varētu norādīt uz nepieciešamību sabalansēt individuālu atbalstu ar pozitīvas atgriezeniskās saites sniegšanu, lai efektīvāk motivētu skolēnus.

Anketā doti divi jautājumi, uz kuriem tika sniegtas atbildes brīvā formā, lai noskaidrotu konkrētas stratēģijas, izaicinājumus un to atrisinājumus, kā arī nākotnes plānus. Vienā no atvērto jautājumu „Kā tika risinātas problēmas, kas radās pārejā uz vienotu valsts mācību valodu?” atbildēs atklājas vairāki būtiski aspekti un pieejas. Atbildes norāda gan uz pastāvošām problēmām, gan izmantotajām stratēģijām un resursiem, kas vērsti uz veiksmīgu pāreju. Lielākā daļa atbilžu izceļ ārpusstundu aktivitātes un pasākumus, kas veicina valsts valodas apguvi, piemēram, *daudz dažādu ārpusklases pasākumu, rīcības plāns latviešu valodas apguvei, runājošās sienas, konsultācijas valsts valodā*. Šie pasākumi norāda uz mērķtiecīgām un plānotām aktivitātēm, kas papildina mācību procesu un stiprina latviešu valodas lietojumu skolas vidē.

Atbildes, piemēram, *veiksmīgi, sadarbojoties ar vecākiem, konsultācijas ar vecākiem* un *kopīga kolektīva nostāja iesaistīt arī vecākus*, norāda uz vecāku nozīmīgo lomu pārejas procesā un nepieciešamību veidot ciešu sadarbību starp skolu un ģimenēm.

Vairākas atbildes izceļ individuālo darbu un pedagogu palīgu lomu, piemēram, *individuālais darbs, konsultācijas, pedagogu palīgi, pašizliedzīgs skolotāju darbs* un *zelta fonds skolā joprojām ir skolotāju palīgi*. Tas norāda uz nepieciešamību nodrošināt papildu resursus skolēniem, kuriem nepieciešams lielāks atbalsts. Atbildēs arī tiek minēta skolotāju apmācība un nepieciešamība pēc metodiskā atbalsta *nepieciešams metodiskais atbalsts valstiskā līmenī, skolotāju apmācības iespējas*.

Atsevišķās atbildēs arī parādās izaicinājumi, kas saistīti ar vakancēm un atalgojumu, kas var traucēt sekmīgu pāreju. Divas atbildes norāda uz gadījumiem, kad tika atlaisti pedagogi, kuri nevēlējās apgūt valsts valodu “*atlaisti pedagogi, kas nevēlējās mācīties valodu*”. Šis aspekts akcentē stingrākas darbības no vadības puses, lai nodrošinātu pārejas mērķu sasniegšanu. Taču ir daļa negatīvu atbilžu, piemēram, *problēmas joprojām pastāv, lielas problēmas ar skolēnu motivāciju*, kas norāda, ka pārejas procesā izglītības iestādes joprojām saskaras ar izaicinājumiem, īpaši skolēnu motivēšanas un atbalsta jomā. Kopumā aptaujas atbildes parāda daudzveidīgu pieeju problēmu risināšanā un uzsver, ka veiksmīgai pārejai uz valsts valodu ir nepieciešama gan skolēnu motivēšana, gan cieša sadarbība ar vecākiem, gan papildu resursu nodrošināšana, tostarp skolotāju palīgi un atbalsta pasākumi ārpusstundu darbā.

Otrs atvērtais jautājums „Kādi ir nākotnes plāni un stratēģijas, lai turpinātu uzlabot mācību procesu valsts valodā Jūsu skolā?” atklāj vairākus galvenos virzienus un pieejas, kas liecina gan par skolu centieniem uzturēt jau esošās aktivitātes, gan par jaunu pasākumu ieviešanu, lai stiprinātu valsts valodas lietojumu skolās. Lielākā daļa atbilžu bija virspusējas, kā, *turpināt iesākto, turpināt sasniegto, turpināt strādāt, realizēt valsts nostāju, lietot valsts valodu*, kas norāda, ka daudzi respondenti nav detalizēti izklāstījuši savus nākotnes plānus vai arī šobrīd nav konkrētu jaunu iniciatīvu, ko varētu skaidri definēt. Iespējams, atbildes ietekmē fakts, ka šis jautājums bija pēdējais aptaujā, un tas varētu būt ietekmējis respondentu atbildes, padarot tās īsākas un mazāk detalizētas.

Daļa atbilžu liecina par plānotajām aktivitātēm un jauniem atbalsta pasākumiem, piemēram, *vasaras nometnes pirmklasniekiem, „Vecāku mīlestības skolas” nodarbības, pasākumi starpbrīžos, interešu izglītības pulciņš un runājošās sienas, kas tiks papildinātas ar atbalsta frāzēm*. Šādas aktivitātes norāda uz centieniem veidot valsts valodas vidi gan mācību laikā, gan ārpusklases aktivitātēs, iesaistot arī vecākus. Tiek uzsvērts papildu pedagogu un mentoru piesaistīšanas nepieciešamība, *pieņemt pedagogus, kuriem latviešu valoda ir dzimtā, kā arī atbalsta personāla, psihologu piesaiste*. Šis aspekts liecina par pieaugošo izpratni, ka veiksmīgai pārejai uz valsts valodu nepieciešams daudzveidīgs atbalsts, kas palīdzētu gan skolēniem, gan pedagogiem. Vairākas atbildes norāda arī nepieciešamību *modernizēt mācību materiālus, lai tie būtu pielāgoti skolēnu vajadzībām, un ieviest metodes, kas ļauj praktizēt valodu reālās situācijās*. Šādas pieejas mērķis ir padarīt mācību procesu interesantāku un praktiskāku, tādējādi motivējot skolēnus aktīvāk izmantot valsts valodu.

Dažas atbildes, piemēram, *izdzīvot, nenaslimt, palikt pie skaidra prāta*, atklāj emocionālo slodzi, kas saistīta ar jauno prasību īstenošanu. Kopumā aptaujas atbildes uzsver gan stabilitātes nepieciešamību, turpinot jau iestrādātos pasākumus, gan papildu stratēģiju un atbalsta mehānismu ieviešanu, lai nodrošinātu veiksmīgu mācību procesu valsts valodā. Šīs atbildes parāda centienus uzlabot valsts valodas lietojumu, iesaistot vecākus, modernizējot mācību materiālus, piesaistot atbalsta personālu un veicinot aktivitātes, kas stiprina valodas lietojumu ārpus mācību stundām.

Apakšnodaļa norāda uz vairākiem kritiskiem elementiem, kas ietekmē pāreju uz vienotu mācību valodu un nosaka, kādi resursi un atbalsta mehānismi nepieciešami šī procesa īstenošanai. Pastāv būtiskas uztveres un pieredzes atšķirības starp vadības līmeņiem – direktori biežāk nekā direktora vietnieki uzskata, ka skolotājiem ir pietiekamas valsts valodas prasmes, savukārt direktora vietnieki biežāk pauž šaubas, kas atspoguļo atšķirīgu pieredzi un iesaisti ikdienas mācību procesā. Secinājumi pierāda, ka skolēnu nepietiekamas valodas prasmes un mācību grūtības, kā arī vecāku nepietiekama iesaiste veido lielākos izaicinājumus pārejā uz valsts valodu. Turklāt nepieciešamība pēc papildu resursiem, piemēram, finansējuma, mentoriem un atbalsta personāla, uzsver pašreizējo atbalsta trūkumu, kas varētu kavēt skolēnu un skolotāju pielāgošanos jaunajām prasībām. Secinājumi atklāj būtiskas atšķirības starp pieejamajiem un nepieciešamajiem resursiem, akcentējot nepieciešamību pēc papildu atbalsta ieviešanu gan skolēniem, gan pedagogiem. Galvenie pasākumi, kas līdz šim palīdzējuši šajā procesā, ir ārpusstundu aktivitātes, cieša sadarbība ar vecākiem un papildu atbalsta nodrošināšana, tostarp pedagogu palīgi un metodiskais atbalsts.

### **3.4. Interviju rezultātu analīze**

Interviju saturu novērtēšanai, tika veikta kvalitatīvā kontentanalīze. Respondentu sniegtā informācija interviju laikā tika sadalīta vārdos un frāzēs, kas visbiežāk parādījās, un teksta fragmentos, kas skaidri atspoguļoja respondenta attieksmi, pieredzi un vajadzības. Līdzīgas idejas tika apvienotas kopīgās kategorijās (Kropļiņš un Raščevska, 2004). Pētījumam izvēlējās interviju metodi, jo tā dod padziļinātu ieskatu par esošo situāciju, ir iespēja uzklaut personīgās pieredzes stāstus un uzdot papildus jautājumus, lai noskaidrotu kādas nianšes.

Pētījumā tika veiktas divas intervijas ar Latvijas izglītības iestāžu vadītājiem, lai iegūtu padziļinātu izpratni par pārejas uz valsts valodas lietojumu procesu mazākumtautību skolās Latvijā. Pirmā intervija norisinājās klātienē, 2024. gada 21. oktobrī Ventspils vidusskolā, skolēnu

brīvlaikā. Skolas direktoram ir vairāk nekā 11 gadu pieredze mazākumtautību izglītības iestādes direktora amatā. Skolā mācās ap 500 skolēniem un tajā strādā 57 skolotāji. Otrā intervija notika 2024. gada 7. novembrī, attālināti WhatsApp lietotnē, izmantojot balss ziņas, ar Rīgas vidusskolas direktoru. Skolas direktoram ir vairāk nekā 14 gadu pieredze mazākumtautību izglītības iestādes direktora. Skolā mācās ap 200 skolēniem un tajā strādā 22 pedagogi. Dati tika ievākti no direktoriem, kuriem ir liela pieredze direktora amatā, jo viņi spēj dalīties ar efektīvām pieejām un stratēģijām, viņi ir attīstījuši prasmes pieņemt izšķirošus lēmumus, dot efektīvus risinājumus un padalīties ar labās prakses piemēriem.

Intervijas tika veiktas laikā, kad skolās aktīvi noritēja pārejas process, ļaujot direktoriem sniegt aktuālu informāciju par ikdienas izaicinājumiem, īstenotajām stratēģijām un sasniegtajiem rezultātiem. Šo interviju jautājumi tika veidoti, lai tie atbildētu uz pētījuma jautājumu – *kā faktiski notiek pāreja uz valsts valodas lietojumu mazākumtautību skolās Latvijā* – un pētījuma mērķi, kas ir *izpētīt stratēģisko vadību šī procesa īstenošanai*. Interviju jautājumi aptvēra tādas tēmas kā skolēnu un skolotāju sagatavošana, vecāku iesaistīšana, izglītības iestāžu pārvaldības lom un atbalsta resursus. Šāda pieeja palīdzēja noskaidrot, kā stratēģiskā vadība veicina valodas pārejas procesu, kādi ir galvenie izaicinājumi un kādas ir efektīvākās stratēģijas, lai sekmētu mācību procesa norisi valsts valodā.

Par skolu un skolas vadību direktori norāda, ka viņu kopiena ir cieņpilna, tiek veidotas ciešas sadarbības starp pedagogiem un skolēniem, kā arī skolēnu vecākiem. Ventspils direktors min, ka skolas vērtības ir: „Cieņa, godīgums, vēlme zināt vairāk un kļūt labākiem”.

Izsakoties par pāreju uz mācībām valsts valodā, Rīgas direktors atzina: „Tas ir bijis sarežģīts un laikietilpīgs process”, un Ventspils direktors arī izsakas: „Ilgi, un tas (process) vēl iet”. Direktori uztvēruši lēmumu formāli, jo tas ir valsts līmeņa lēmums. Rīgas vidusskolas direktors sacīja: „Tas (lēmums) vienkārši ir jāpilda”. Abas skolas pirmajā solī veikušas pārrunas ar pedagogiem un vadību, viņu pielāgošana jaunajam, pētot ministrijas plānu. Abas skolas direktori atzīst, ka monitoringa darbos atklājas, ka skolēnu akadēmiskais sniegums ir pazeminājies, taču līdz 10% atzīmei, kas netiek uztverta kā kritiska.

Pedagogu sagatavošana bija svarīgs elements pārejas procesā, atzīst abu skolu direktori. Par vislabāko metodi Rīgas direktors atzīst: „Pēc iespējām, pieņemt darbā jaunus pedagogus ar dzimto valodu – latviešu valodu”. Direktori novērtē, ka pedagogu zināšanas visiem šobrīd nav ideālas, bet tās laika gaitā ir nozīmīgi attīstījušās. Nozīmīgākie bijuši skolas kopienā veidoti atbalsta pasākumi – saliedēšanās pasākumi, pēcpusdienas sarunas pie citiem kolēģiem,

mentorings no citiem kolēģiem, regulāras pārrunas ar vadību, atzinības par paveikto. Ventspils skolas direktors atzīst, ka liels palīgs ir Ventspils pašvaldība, kura rīko papildus valodas nodarbības, kursus. Pedagogi, par šiem pašvaldību un valsts organizētajiem kursiem, tiek informēti no skolas vadības, pedagogiem tas ir brīvprātīgi, taču viņi tiek mudināti kursus apmeklēt. Direktori nenoliedz, ka svarīgs ir arī pedagoga palīgs, kuru katrai klasei nav iespējams nodrošināt dažādu iemeslu dēļ. Tiek minēts, ka obligāti visām pārrunām ar pedagogiem un sapulcēm jānorit valsts valodā. Direktori arī min, ka bijuši pedagogi, kuri paši aiziet, nevēlas sadarboties un uzskata, ka valodu nespēs iemācīties. Ventspils direktors min: „Tas ir sitiens pa viņu kultūru un tradīcijām” un līdzīgi domājoši, Rīgas direktors saka: „Gadiem ilgi ir pieraduši (skolotāji) strādāt izmantojot krievu valodu”.

Tik pat svarīgi ir nodrošināt atbalstu arī skolēniem. Abās skolās pēc iespējas tiek piesaistīti pedagoga palīgi, tiek nodrošinātas papildus konsultācijas ārpus stundām, skolēniem, kuriem ir mācību grūtības valodas dēļ, ir iespēja arī runāt ar skolas sociālo pedagogu un logopēdu, kā arī pārrunas ar vecākiem, skaidrojot šī procesa svarīgumu. Rīgas direktors min: „Ir jūtama atšķirība starp bērniem, ar kuriem mājās runā latviski, ar kuriem nē”. „Ja skolēnam patiešām jūtams, ka viņiem ir būtiski trūkumi valodas zināšanās, tad ar viņu strādā ne tikai pedagoga palīgs, bet arī visi citi atbalsta speciālisti, kā arī sastādīts individuālais plāns”, atzīst Ventspils direktors. Skolu direktori atzīst, ka svarīgs ir formatīvais vērtējums, kas ir aprakstošs, lai novērtētu skolēnu zināšanas. Abas skolas ļoti fokusējas uz sākumskolu, jo redz, ka „Klasēm, kas augstākas par 8., ir ļoti grūti iemācīties ko jaunu, ir īpaši jaunos terminus matemātikā, fizikā un ķīmijā”, saka Ventspils direktors. Rīgas direktors atklāj: „Skolotājiem tiek atgādināts, ka ne tikai latviešu valodas skolotājs ir svarīgs, bet arī visi citi, jo latviešu valodā jāapgūst jauna terminoloģija”.

Runājot par stratēģijām un piesaistītajiem resursiem pārejas laikā, direktori atzīst, ka liels palīgs ir bijis piesaistīts finansiālais atbalsts. Ventspils skolai tas ir bijis no pašvaldības, taču Rīgas skolai no rakstītā projekta. Liels palīgs arī bijis cilvēkresurss, kā arī valsts nodrošinātie papildus valodas kursi, papildus digitālie resursi un metodiskie materiāli valsts valodā. Abas skolas īsteno valsts un pašvaldību plānus pārejā uz mācībām valsts valodā, taču paši pieķeras klāt šī procesa kvalitātes nodrošināšanai.

Galvenie izaicinājumi pārejas laikā ir saistīti ar skolēnu valodas prasmju dažādību, līdz ar to arī darbinieku motivāciju, cenšoties pasniegt mācību vielu tā, lai visi saprot mācību stundās pārrunāto. Ventspils direktors atzina: „Vislielākā motivācija, visticamāk, varētu būt vienkārši saglabāt darbu”. Rīgas direktors uzsver: „Jābūt disciplīnai un noteiktai kārtībai, kādā lietas

jādara”, piemēram, mazo mērķu izvirzīšana, skaidri definētas mācību stundas, kas skaidri formulē stundas sasniedzamo rezultātu un tiek pārbaudīta izpratne par mācīto, regulāra atgriezeniskā saite, direktoru un direktoru vietnieku mācību stundu vērošana.

Direktori ir izstrādājuši ilgtermiņa rīcības plānu, kas ietver valodas kursu, metodiskā atbalsta nodrošināšanu un ārpus klašu nodarbību veidošanu skolotājiem, taču uzskata, ka veiksmīga pāreja prasīs vēl gadus. Rīgas skolas direktors regulāri (reizi pusgadā pie katra pedagoga) apmeklē klases, lai pārliecinātos par mācību procesa norisi valodā un sniegtu ieteikumus un atziņas, kā arī procesā iesaista pašus skolēnus. „Liela vara ir skolēnu padomei”, min Rīgas direktors, „tā (skolēnu padome) motivē skolēnus lietot valsts valodu arī ārpus klases pasākumos un skolas organizētajos pulciņos”. Tāpat ir arī valsts un pašvaldības mācību stundu monitoringi, kuros eksperti pārbauda mācību stundās valodas lietojumu. „Eksperti spēj labāk noteikt, kas ir samākslots, kas nē. (..) Es kā direktors, aizstāvot savējo, neapzināti mēdzu pievērt acis”, atzīst Ventspils direktors. Abi direktori atzīst, ka pāreja ir uzlabojusi skolas kopējo atmosfēru, skolēni kļuvuši patriotiskāki, dažiem ir radusies interese apgūt šo valodu, savukārt daži pedagogi vēl neslēpj rūgtumu.

Pētījuma rezultāti apstiprina, ka liela daļa skolēnu vēl nav pilnībā apguvuši valsts valodu, kas apgrūtina mācību vielas uztveri un līdz ar to arī sekmju uzlabojumus. Liela daļa respondentu atzīst arī vecāku lomu pārejas procesā, norādot uz nepieciešamību iesaistīt vecākus valodas apguves procesā. Pētījumā apkopotais liecina, ka skolotājiem, lai veiksmīgi īstenotu pāreju, nepieciešama regulāra komunikācija un vadības atbalsts, tai skaitā metodisko materiālu nodrošinājums un iespēja apmeklēt valodas kursus. Papildu resursi, piemēram, pedagogu palīgi, ir ļoti nepieciešami, lai palīdzētu gan skolēniem, gan skolotājiem pārvarēt valodas barjeras un pielāgoties jaunajām prasībām. Tāpat arī jāturpina regulārs monitorings, kas palīdz identificēt vajadzības un veicina izpratni par pārejas procesa norisi. Ilgtermiņa rīcības plāni, kas ietver valodas kursus un papildu aktivitātes ārpus mācību stundu laika, ir nepieciešami, lai nodrošinātu ilgtspējīgu valsts valodas apguvi skolās.

## SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

Maģistra darba mērķis bija izpētīt stratēģiskās vadības procesu faktiskai pārejai uz valsts valodas lietojumu mazākumtautību vispārizglītojošās skolās Latvijā, lai to sasniegtu, tika analizētas stratēģiskās vadības definīcijas un funkcijas un valodu rīcībpolitikas principi izglītībā. Atbildot uz pētījuma jautājumu "Kā faktiski notiek pāreja uz valsts valodas lietojumu mazākumtautību vispārizglītojošās skolās Latvijā?", tika secināts, ka faktiskā pāreja uz valsts valodas lietojumu notiek saskaroties ar vairākiem izaicinājumiem, kas prasa pielāgošanos no visām iesaistītajām pusēm. Skolu vadības līmenī tiek ieviestas stratēģijas, piemēram, regulāras tikšanās ar pedagogiem, metodisko materiālu sagatavošana un valodas kursu organizēšana, lai nodrošinātu pedagogiem nepieciešamo atbalstu un spēju pielāgoties jaunajām prasībām. Pedagogi tiek mudināti aktīvi piedalīties profesionālās pilnveidesursos, tomēr nav pieejami visi nepieciešamie resursi, it īpaši mentori un pedagoga palīgi. Skolēniem bieži trūkst pietiekamu valodas prasmju, lai sekmīgi saprastu mācību saturu, kas liek skolu vadībai ieviest individuālas pieejas un papildu konsultācijas.

Stratēģiskā vadība, kas balstās uz skaidri izvirzītiem ilgtermiņa mērķiem, ir būtiska veiksmīgai pārejai uz valsts valodu. Tā prasa visu iesaistīto līmeņu darbinieku iesaisti un izpratni par stratēģiju, kā arī valodas uztveršanu kā sadarbības un izaugsmes instrumentu. Vecāku loma izglītības procesā ir būtiska bērna valsts valodas prasmju attīstības veicināšanā, sadarbības nepieciešamība norādīta arī IZM rīcībpolitikas dokumentos. Pašreiz vecāku attieksme pret valsts valodas ieviešanu mācību procesā ir nenozīmīga, tāpēc jānodrošina efektīva sadarbība starp skolām un ģimenēm, jo vecāku iesaiste un pozitīva attieksme pret valsts valodu var būtiski veicināt bērnu spējas apgūt valodu. Pētījums arī norāda uz nepieciešamību pēc stratēģijas, kas fokusējas uz skolēnu individuālajām vajadzībām un ilgtermiņa valodas prasmju attīstību, lai pārvarētu mācību grūtības un uzlabotu akadēmiskos sasniegumus. Tika secināts, ka pedagogu valodas prasmju uzlabošanai ir svarīga gan formāla, gan neformāla pieeja, piemēram, sociālie pasākumi un komandas saliedēšanās aktivitātes. Efektīvas izglītības stratēģiskās vadības pamatā ir arī atbilstoši resursi, piemēram, papildu valodas apguves programmas un pielāgoti atbalsta pasākumi pedagogiem, lai veicinātu pārejas procesa ilgtspēju un kvalitāti.

Maģistra darba rezultāti var tikt izmantoti izglītības iestāžu vadībā, lai uzlabotu stratēģisko vadību un pārejas uz valsts valodu procesu mazākumtautību skolās Latvijā. Skolu vadība un pedagogi var izmantot secinājumus, lai pielāgotu mācību metodes, uzlabotu sadarbību ar

vecākiem un nodrošinātu skolēniem nepieciešamo valodas atbalstu. Augstākā līmenī VVC un pašvaldības var balstīties uz pētījuma atziņām, lai izstrādātu efektīvākas valodas apguves programmas, piešķirtu finansējumu un piesaistītu resursus, piemēram, mentorus. Turklāt rezultāti var kalpot arī sabiedrības un vecāku izpratnes veicināšanai par viņu lomu bērnu valsts valodas prasmju attīstībā.

Iespējamie tālākie pētījumi varētu ietvert ikgadēju „Stratēģiskās vadības pārejā uz faktisko valsts valodas lietojumu mazākumtautību skolās Latvijā” kvalitātes vērtējumu, kas sniegtu ieskatu kā notikusi pāreja, kādi ir tās pozitīvie faktori un kādas lietas ir jāpilnveido. Tāpat arī varētu pētīt emocionālos un psiholoģiskos aspektus skolēnu un pedagogu vidū pārejas procesā, lai nodrošinātu ilgtspējīgu izglītības sistēmas attīstību.

### **Ieteikumi skolu vadībai**

1. Jāiesaista skolēni, pedagogi un vecāki regulārās pārrunās par pārmaiņu nozīmi un praktiskajām norisēm. Pieredze rāda, ka vecāku iesaiste var ievērojami uzlabot skolēnu motivāciju un valodas prasmju attīstību, tādēļ būtu jāorganizē regulāras tikšanās un informatīvas sesijas.
2. Izstrādāt individuālus mācību plānus skolēniem, kam nepieciešama papildu palīdzība valodas apguvē. Skolotājiem jānodrošina papildus konsultācijas, kā arī, pēc iespējas, jāizmanto pedagogus palīgus un atbalsta speciālistus, piemēram, logopēdus un sociālos pedagogus, lai spētu skolēniem nodrošināt individuālu atbalstu.
3. Lai mācību process būtu strukturēts, viegli uztverams un skaidrs, mācību stundām jābūt plānotām, definējot mācību sasniedzamos rezultātus un sniedzot regulāru atgriezenisko saiti.
4. Pēc iespējas, piesaistīt gan pašvaldības, gan valsts resursus. Veicināt sadarbību gan ar pašvaldību, gan citām pašvaldības un valsts skolām, lai veicinātu pieredzes apmaiņu.
5. Veidot aktivitātes un projektus, kas motivē gan skolēnu, gan skolotāju valodas lietojumu ikdienā, piemēram, skolu pulciņos, saliedēšanās pasākumos vai brīvdienų nometnēs, kas veicinātu pozitīvu attieksmi pret valsts valodu.
6. Jāizstrādā detalizēts plāns valodas pārejas stratēģijai, kas ietver regulāras mācību stundu pārbaudes, valodas kursu apmeklējumu un atbalsta personāla piesaisti, kā arī jāizstrādā skaidri kritēriji, pēc kuriem novērtēt pārejas procesa efektivitāti.

## **Ieteikumi rīcībpolitikas veidotājiem**

1. Nodrošināt nepieciešamos resursus, lai skolas varētu organizēt regulāras vecāku sapulces, informatīvus seminārus vai praktiskas darbnīcas, lai veicinātu pozitīvāku attieksmi pret valsts valodu, tādējādi uzlabotu bērnu motivāciju.
2. Nodrošināt finansējumu mentoru un pedagoga palīgu iesaistei, kas veicinātu individuālu pieeju katram skolēnam, kam tas nepieciešams, samazinātu mācību grūtības un sekmētu integrāciju.
3. Izveidot papildus finansējuma programmas valsts valodas apguves aktīviātēm ārpus mācību stundu laika, lai organizētu kultūras pasākumus, diskusiju klubus, nometnes un citas iniciatīvas, kas motivētu skolēnus lietot valsts valodu arī ārpus mācību stundām.
4. Veidot informatīvas platformas, kur izglītības iestādes var apmainīties pieredzē ar efektīgām stratēģijām, labajiem prakses piemēriem un citiem resursiem valodas apguves veicināšanā.

## BIBLIOGRĀFIJA

1. Alkhafaji, A., & Nelson, R. A. (2013). *Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. Routledge.
2. Amason, A., & Ward, A. (2020). *Strategic management: From theory to practice*. Routledge.
3. Aracıoğlu, B., Zalluhoğlu, A. E., & Candemir, C. (2013). Measuring and evaluating performance within the strategic management perspective: A study on performance measurement of a seafood company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 1026-1034.
4. Baltic institute of social sciences. (2010). Vidusskolēnu pilsoniskās un lingvistiskās attieksmes, apgūstot mazākumtautību izglītības programmas. Pieejams: <https://www.izm.gov.lv/lv/media/3889/download?attachment>
5. Baxter, J. (2009). *The language of female leadership*. Springer.
6. Bukhari, S. A. (2019). What Is Strategy?
7. Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of management review*, 10(1), 89-98.
8. Chandler Jr, A. D. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
9. Commission of the European communities (2005). Communication from the commission to the council, the European parliament, the European economic and social committee and the committee of the regions. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0596:FIN:en:PDF>
10. Dye, T. R. (1992). *Understanding public policy*. Seventh edition. Englewood Cliffs:Prentice Hall.
11. Dobson, P. W., Starkey, K., & Richards, J. (2009). *Strategic management: issues and cases*. John Wiley & Sons.
12. Dulek, R.E. & Campbell, K.S. (2015). On the dark side of strategic communication. *International Journal of Business Communication*.
13. Eniņa, Z. (2023). Krievu skolu gatavība pārejai uz macībām latviešu valodā – ļoti atšķirīga. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/02.05.2023-krievu-skolu-gataviba-parejai-uz-macibam-latviesu-valoda-loti-atskiriga.a507009/>

14. Esmaeili, N. (2015). Strategic management and its application in modern organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 118-126.
15. Eurydice. (2008). Key data on teaching languages at school in Europe. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5718005/EC-81-08-375-EN.PDF/8954cd9a-39b2-4149-a36b-6acd87a3bfa5>
16. European Commission. (2022). Estonia: Action plan approved for transition to Estonian-language education.
17. Folan, P. and Browne, J. (2005), A Review Of Performance Measurement: Towards Performance Management, *Computers in Industry*, Vol. 56, pp. 663 680.
18. Freedman, L. (2015). *Strategy: A history*. Oxford University Press.
19. Grāvere, S. (2023). Rīgas skolas, kuras īsteno mazākumtautību programmas, aktīvi gatavojas pārejai uz mācībām latviešu valodā. Pieejams: <http://ikpvs.edu.lv/2023/07/rigas-skolas-kuras-isteno-mazakumtautibu-programmas-aktivi-gatavojas-parejai-uz-macibam-latviesu-valoda/>
20. Grozījumi izglītības likumā. 29.09.2022. Saeima. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/336247-grozijumi-izglitibas-likuma>
21. Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 3-35.
22. Henry, A. (2021). *Understanding strategic management*. Oxford University Press.
23. Henry, M., Lingard, B., Rizvi, F., & Taylor, S. (2013). *Educational policy and the politics of change*. Routledge.
24. Hirša, Dz. (2012). Migrācijas ietekme uz valodas vidi Latvijā. Latviešu valodas aģentūra. Pieejams: [https://valoda.lv/wp-content/uploads/docs/Petijumi/Sociolingvistika/04\\_Migr%C4%81cija-kopsavilkums.pdf](https://valoda.lv/wp-content/uploads/docs/Petijumi/Sociolingvistika/04_Migr%C4%81cija-kopsavilkums.pdf)
25. Hunger, J. D. (2020). *Essentials of strategic management*.
26. Izglītības kvalitātes valsts dienests. (2023). Vienota skola: Izglītības kvalitātes dienesta secinājumi par skolu izvērtējumu 2023. gada septembrī un oktobrī. Pieejams: <https://www.ikvd.gov.lv/lv/jaunums/vienota-skola-izglitibas-kvalitates-valsts-dienesta-secinajumi-par-skolu-izvertejumu-2023-gada-septembri-un-oktobri>
27. Izglītības likums. 29.10.1998. Saeima. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/50759-izglitibas-likums>

28. Izglītības zinātnes ministrija. (2023). Metodiskie ieteikumi pirmsskolas un sākumskolas pedagogiem darbam ar bērniem latviešu valodā lingvistiski neviendabīgā vidē. Pieejams: <https://www.izm.gov.lv/lv/media/20325/download?attachment>
29. Yanaprasart, P. (2016). Managing language diversity in the workplace: Between 'one language fits all' and 'Multilingual model in action'. *Universal Journal of Management*, 4(3), 91-107.
30. Jofre, S. (2011). Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations.
31. Johnson, J., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*. Pearson UK.
32. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2009). How strategy shapes structure. *Harvard business review*, 87(9), 72-80.
33. Krišjāne, Z. (2023). Iedzīvotāju migrācija Latvijā. Nacionālā enciklopēdija. Pieejams: <https://enciklopedija.lv/skirklis/21014-iedzivotaju-migracija-Latvija>
34. Kroplijs, A. un Raščevska, M. (2004). Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs. Izdevniecība RaKa
35. Laganovskis, G. (2023). Mācību valoda, pilnveidots saturs, skolotāju algas. Jaunais mācību gads nāk ar pārmaiņām. Pieejams: <https://lvportals.lv/norises/354262-macibu-valoda-pilnveidots-saturs-skolotaju-algas-jaunais-macibu-gads-nak-ar-parmainam-2023>
36. Latvijas Republikas Saeima. (2022). Saeima atbalsta pāreju uz mācībām tikai valsts valodā. Saeimas preses dienests. Pieejams: <https://www.saeima.lv/lv/aktualitates/saeimas-zinas/31447-saeima-atbalsta-pareju-uz-macibam-tikai-valsts-valoda>
37. Latvijas Zinātņu Akadēmijas Vēstis. (1995). Pārmaiņas Latvijas iedzīvotāju etniskajā sastāvā 20. gadsimtā. Pieejams: <http://www.periodika.lv/periodika2-viewer/?lang=fr#panel:palissue:654778|article:DIVL149>
38. Lazdiņa, S. (2015). I have nothing to do with language teaching-language practices, ideologies and language management in education. *Via Latgalica*, (7), 8-23.
39. Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Sciences*.
40. Lønsmann, D., & Kraft, K. (2018). Language policy and practice in multilingual production workplaces. *Multilingua*, 37(4), 403-427.

41. Mantere, S. (2013). What is organizational strategy? A language-based view. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1408-1426.
42. Mārtinsone, K. (2011). *Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes*. Rīga: RaKa
43. Mele, D., & Guillen, M. (2006). The intellectual evolution of strategic management and its relationship with ethics and social responsibility. IESE Business School.
44. Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
45. Motivāne, K. (2012). Izglītības loma imigrantu un viņu bērnu integrācijas procesā: citu valstu pieredze Latvijai. In G. Kļava (red.), *Migrācijas ietekme uz valodas vidi Latvijā. Latviešu valodas aģentūra*. Pieejams: [https://valoda.lv/wp-content/uploads/docs/Petijumi/Sociolingvistika/04\\_Migr%C4%81cija-kopsavilkums.pdf](https://valoda.lv/wp-content/uploads/docs/Petijumi/Sociolingvistika/04_Migr%C4%81cija-kopsavilkums.pdf)
46. Nacionālā enciklopēdija. (2023). Rīcībpolitika. Pieejams: <https://enciklopedija.lv/skirklis/27726-r%C4%ABc%C4%ABbpolitika>
47. Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic management journal*, 28(9), 935-955.
48. Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.
49. Ozola, A. (2023). Mācības tikai latviešu valodā. Pieejams: <https://zz.lv/macibas-tikai-latviesu-valoda/>
50. Par Izglītības attīstības pamatnostādņem 2021.-2027.gadam. 22.06.2021. Ministru kabinets. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/324332-par-izglitibas-attistibas-pamatnostadnem-2021-2027-gadam>
51. Par izglītības attīstības pamatnostādņu 2014.-2020.gadam apstiprināšanu. 22.05.2014. Saeima. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/266406-par-izglitibas-attistibas-pamatnostadnu-20142020gadam-apstiprinasanu>
52. Par profesionālās izglītības sistēmas attīstības programmu 2003.-2005.gadam. 04.09.2003. Ministru kabinets. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/78679-par-profesionalas-izglitibas-sistemas-attistibas-programmu-2003-2005gadam>
53. Parnell, J. A. (2013). *Strategic management*. Sage.
54. Pētersons, R. (2023). Anda Čakša: Pilnīga pāreja uz mācībām latviešu valodā šī gada 1.septembrī nenotiks. Neatkarīgā rīta avīze Latvijai. Pieejams:

<https://neatkariga.nra.lv/izglitiba/407705-anda-caksa-pilniga-pareja-uz-macibam-latviesu-valoda-si-gada-1-septembri-nenotiks>

55. Popova, Z. (2022). Confirmed: 2030 is the end-date of the Russian-language education in Estonia. FUEN.
56. Porter, M. E. (1996). What is strategy? Retrieved from: [https://rogerswannell.com/wp-content/uploads/2023/11/whatisstrategy\\_porter\\_96.pdf](https://rogerswannell.com/wp-content/uploads/2023/11/whatisstrategy_porter_96.pdf)
57. Riigikogu. (2022). Likums par grozījumiem likumā par pamatskolu un vidusskolu un citiem likumiem (pāreja uz izglītību igauņu valodā) 722 SE. Pieejams: <https://www.riigikogu.ee/tegevus/eelnoud/eelnou/1e58a907-7cd0-41b9-b898-aa8eee5e94bf/P%C3%B5hikoo-li-+ja+g%C3%BCmnaasiumiseaduse+ning+teiste+seaduste+muutmise+seadus+%28eestike+elsele+%C3%B5ppele+%C3%BCleminek/>
58. Rodriguez, C. M. (2006). Language diversity in the workplace. *Nw. UL Rev.*, 100, 1689.
59. Schleicher, A. (2006). Where immigrant students succeed: a comparative review of performance and engagement in PISA 2003. OECD. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/14675980601063900?needAccess=true>
60. Schultz, V. (2003). The Sanitized Workplace. *Yale Law Journal*. Retrieved from: <https://www.yalelawjournal.org/article/the-sanitized-workplace>
61. Seltenrijch, J. (2014). Transition to Estonian-language instruction in Estonia: Interpretations and actions of the teachers of Russian-medium schools. University of Tartu.
62. Soikāns, I. (2023). Daugavpiliļ pārejā uz izglītību tikai latviešu valodā nepieciešams papildu finansējums. Pieejams: <https://latgaleslaiks.lv/raksti/2023-02-17-daugavpiliļ-pareja-uz-izglitiba-tikai-latviesu-valoda-nepieciešams-papildu-finansejums>
63. Soll, M., Salvēt, S., & Masso, A. (2015). Changes in language policy in Estonia: Self-descriptions of Russian-speaking students. *Trames: A Journal of the Humanities and Social Sciences*, 19(3), 225.
64. Spolsky, B. (2004). Language Policy. Key topics in sociolinguistics. Cambridge University Press.
65. Šalme, A. (2011). Latviešu valodas kā svešvalodas apguves pamatjautājumi. Pieejams: [https://valoda.lv/wp-content/uploads/docs/E-Gramatas/10-Met\\_LAT\\_3.pdf](https://valoda.lv/wp-content/uploads/docs/E-Gramatas/10-Met_LAT_3.pdf)

66. Tange, H., & Luring, J. (2009). Language management and social interaction within the multilingual workplace. *Journal of Communication Management*, 13(3), 218-232.
67. Tenzer, H., Pudelko, M., & Zellmer-Bruhn, M. (2021). The impact of language barriers on knowledge processing in multinational teams. *Journal of World Business*, 56(2), 101184.
68. Tezaurs (2024). Krievvalodīgie. Pieejams: <https://tezaurs.lv/krievvalod%C4%ABgie:1>
69. Tezaurs (2024). Mazākumtautība. Pieejams: <https://tezaurs.lv/maz%C4%81kumtaut%C4%ABba:1>
70. Vaara, E., & Fritsch, L. (2022). Strategy as language and communication: Theoretical and methodological advances and avenues for the future in strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 43(6), 1170-1181.
71. Valdmanis, J. (2012). Ievads. In G. Kļava (red.), *Migrācijas ietekme uz valodas vidi Latvijā. Latviešu valodas aģentūra*. Pieejams: [https://valoda.lv/wp-content/uploads/docs/Petijumi/Sociolingvistika/04\\_Migr%C4%81cija-kopsavilkums.pdf](https://valoda.lv/wp-content/uploads/docs/Petijumi/Sociolingvistika/04_Migr%C4%81cija-kopsavilkums.pdf)
72. Valsts izglītības informācijas sistēma. (2022). Pirmsskolas izglītības iestāžu reģistrs. Pieejams: <https://www.viis.gov.lv/registri/iestades>
73. White, C. (2004). *Strategic management*. Bloomsbury Publishing.
74. Wilson, K. G., Graham, I. D., Viola, R. A., Chater, S., de Faye, B. J., Weaver, L. A., & Lachance, J. A. (2004). Structured interview assessment of symptoms and concerns in palliative care. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 49(6), 350-358.
75. Zabrodskaja, A. (2014). Tallinn: Monolingual from above and multilingual from below. *International Journal of the Sociology of Language*, 2014(228), 105-130.
76. Zīds, O. (2000). Izglītības politikas, mērķu un uzdevumu būtība to efektivitātes analizē un izvērtēšana. *Izglītības kvalitāte*, 47.

# PIELIKUMI

*1.pielikums*

## Anketas un intervijas jautājumi

### Anketas jautājumi:

Vispārējā informācija:

- Kurā novadā Jūs strādājat?
- Jūsu profesija
- Jūsu darba stāžs šajā profesijā
- Skolēnu skaits Jūsu skolā

Pētījuma jautājumi:

- Kādi ir galvenie izaicinājumi, ar kuriem saskaraties, pārejot uz mācībām valsts valodā?
- Kādi resursi un atbalsta veidi Jums ir pieejami pārejas procesā uz Vienotu skolu?
- Uzsākot pāreju uz Vienotu skolu, kādi papildus resursi bijuši nepieciešami?
- Kā tika risinātas problēmas, kas radās pārejā uz vienotu valsts mācību valodu?
- Kādas izmaiņas esat veikuši skolā, lai atbalstītu skolotājus pārejā uz valsts mācību valodu?
- Kā Jūs motivējat un atbalstāt skolēnus, kuriem ir grūtības ar valsts valodu?
- Kādi ir galvenie ieguvumi, ko esat novērojis pēc pārejas uz valsts valodu?
- Kādi ir nākotnes plāni un stratēģijas, lai turpinātu uzlabot mācību procesu valsts valodā Jūsu skolā?

Cik lielā mērā Jūs piekrītat šiem apgalvojumiem par Jūsu skolu:

	Nepiekrītu	Daļēji nepiekrītu	Daļēji piekrītu	Piekrītu
Lielākā daļa skolēnu pirms pārejas uz Vienotu skolu sarunājās latviešu				

valodā				
Skolēnu sekmes ir uzlabojušās pēc pārejas uz Vienotu skolu procesa				
Visi skolēni gada laikā spēj iemācīties valsts valodu pietiekamā līmenī				
Skolēni izmanto valsts valodu arī ārpus mācību procesa				
Skolēniem ir grūtības saprast mācību saturu				
Visiem skolotājiem ir pietiekamas zināšanas valsts valodā				
Visi skolotāji stundās runā tikai valsts valodā				
Skolotājiem ir nepieciešamas papildus apmācības pārejas uz Vienotu skolu procesa īstenošanai				
Skolēnu vecākiem ir liela nozīme pārejas uz Vienotu skolu procesā un valodas apgūšanā				
Pārejas uz Vienotu skolu process uz mācībām valsts valodā ir bijis veiksmīgs				

**Intervijas jautājumi, sadalīti pa tēmām:**

- Par skolu un vadību:

Lūdzu pastāstiet par jūsu skolu un tās kopienu.

Cik ilgi esat direktors šajā skolā?

- Pāreja uz mācībām valsts valodā:

Kā jūsu skola uztvēra lēmumu pāriet uz mācībām valsts valodā?

Kādi bija pirmie soļi šī procesa uzsākšanai?

Kādas izmaiņas Jūs esat novērojuši skolēnu akadēmiskajos sasniegumos pēc pārejas uz valsts valodu?

- Pedagogu sagatavošana:

Kā Jūs nodrošinājāt pedagogu sagatavošanu mācībām valsts valodā?

Vai bija kādas īpašas problēmas saistītas ar skolēnu un pedagogu valodas prasmēm? Kā tās tika risinātas?

Kāda ir skolotāju attieksme un motivācija pārejai uz valsts valodu?

- Skolēnu atbalsts:

Kā Jūs atbalstījāt skolēnus pārejas procesā, lai nodrošinātu viņu akadēmisko un emocionālo labklājību?

Vai ir bijis gadījums, kad bērns nesaprot latviešu valodu, kā viņam spējāt palīdzēt?

Kāds ir skolēnu vecāku atbalsts?

- Stratēģijas un resursi pārejas laikā:

Kādi pasākumi un stratēģijas ir bijuši veiksmīgi šīs pārejas laikā?

Kādi resursi (finansiāli, materiāli, personāla) bija visnoderīgākie šī procesa atbalstīšanai?

- Izaicinājumi un risinājumi:

Kādi bija galvenie izaicinājumi, ar kuriem Jūs un Jūsu komanda saskārāties pārejas laikā? Kā tos pārvarējāt?

- Skolas pārraudzība un nākotnes plāni:

Vai jums ir izstrādāts rīcībpolitikas plāns nākotnei? Kādas ir ietvertās stratēģijas, kas atbalsta šo pāreju?

Kā jūs kā direktors pārbaudat vai klasēs tiešām mācību process notiek valsts valodā?

Kā iedrošināt skolēnus arī ārpus mācību procesa sarunāties valsts valodā?

Kā pāreja uz mācībām valsts valodā ir ietekmējusi skolas kopējo atmosfēru un kultūru?

Kādi ir nākotnes plāni un stratēģijas, lai turpinātu uzlabot mācību procesu valsts valodā Jūsu skolā?

## Informēšanas un piekrišanas veidlapa

### Stratēģiskā vadība pārejā uz faktisko valsts valodas lietojumu mazākumtautību skolās Latvijā

#### Dalībnieku informēšanas lapa

Es esmu Latvijas Universitātes Izglītības zinātnes students, un es vadu pētījumu, kura mērķis ir izpētīt stratēģisko vadību pārejai uz valsts valodas lietojumu mazākumtautību vispārīgajās skolās Latvijā.

Lai to izdarītu, mēs vēlamies uzdot dažus jautājumus. Daži no šiem jautājumiem būs īsi, un citos lūgs Jūs izklāstīt savas domas. Nav pareizās vai nepareizās atbildes, mēs ceram, ka Jūs stāstīsiet tieši to, ko domājat. Visas Jūsu sniegtās atbildes būs anonīmas.

Aptaujas sākumā ir daži demogrāfiski jautājumi, piemēram, par Jūsu vecumu, dzimumu un etnisko piederību, kā arī par to, cik ilgi esat savā amatā utt. Pārējā daļā uzdos jums jautājumus par to, kādas, jūsuprāt, ir bijušas veiksmīgākās stratēģijas šīs pārejas posmā?

**Kas redzēs manas atbildes un kā tās tiks glabātas?** Jūsu atbildes būs pilnīgi konfidenciālas, un Jūs kā pētījuma dalībnieks netiksiet nosaukts individuāli. Iegūtie dati tiks analizēti tikai apkopotā veidā un visas intervijas tiks glabātas slēgtos dokumentu skapjos.

**Kā informācija tiks izmantota?** Ar Jūsu atbildēm mēs mēģināsim saprast, ko Jūs domājat par pāreju uz mācībām latviešu valodā un kas to ietekmē. Mēs meklēsim paraugus un tendences sniegtajās atbildēs, un mēs salīdzināsim atbildes no dažādām intervijas daļām.

Rezultāti tiks izmantoti manā maģistra darbā. Tos var publicēt arī akadēmiskās publikācijās, piemēram, grāmatās un rakstos, internetā pieejamos ziņojumos un konferencēs, kurās akadēmiķi piedalās, lai apspriestu savus atklājumus. Visa informācija, ko izmantosim, būs pilnīgi anonīma – atsevišķi cilvēki netiks identificēti.

**Vai tiksiet informēti par pētījuma rezultātiem?** Pēc pieprasījuma būs pieejams īss izpētes rezultātu kopsavilkums, lai ikviens varētu uzzināt par pabeigto darbu.

**Kas notiks, ja es to negribēšu darīt?** Piedalīšanās šajā intervijā ir pilnīgi brīvprātīga. Jums tas nav jā dara obligāti, un, kad esat sācis, Jūs varat apstāties jebkurā brīdī. Tomēr, kad pabeigsiet interviju (klātienē vai tiešsaistē), vairs nebūs iespējams atsaukt Jūsu datus.

Ja jums ir jautājumi par projektu, lūdzu, sazinieties ar Beāti Zālīti, [beatezalite00@gmail.com](mailto:beatezalite00@gmail.com).

## Stratēģiskā vadība pārejā uz faktisko valsts valodas lietojumu mazākumtautību skolās Latvijā

### Piekrišanas veidlapa

Šī pētījuma mērķis ir izpētīt stratēģisko vadību pārejai uz valsts valodas lietojumu mazākumtautību vispārizglītojošās skolās Latvijā. Nav pareizo vai nepareizo atbilžu, mēs vēlētos, lai Jūs pastāstītu, kā Jūs domājat.

Visas atbildes, ko sniežat šajā aptaujā, paliks konfidenciālas un Jūs netiksiet nosaukti.

Iesaistīšanās pētījumā ir pilnīgi brīvprātīga, Jūs jebkurā brīdī varat pārtraukt aptaujas aizpildīšanu, un jums nav jāatbild uz jautājumiem, ko Jūs nevēlaties. Tomēr, kad iesniegsiet aptauju, vairs nebūs iespējams atsaukt Jūsu datus, jo nevarēsim zināt, kuras atbildes tieši ir jūsējās.

Paldies par piedalīšanos!

Beāte Zālite

Beatezalite00@gmail.com

26704898

Ireta Čekse

Ireta.Cekse@lu.lv

26352016

---

Es apstiprinu, ka esmu izlasījis visu informāciju par šo pētījumu un apzinos, ka jebkurā brīdī varu pārtraukt atbildēt uz jautājumiem. Es saprotu, kas notiks ar jebkuru manis sniegto informāciju. Esmu uzdevis visus nepieciešamos jautājumus un esmu apmierināts ar atbildēm.

Dalībnieka paraksts

Paraksta atšifrēšana:

Datums