

NO IEGULDĪJUMIEM LĪDZ IETEKMEI: VIENOTA PIEEJA MĀCĪŠANĀS ATBALSTAM

Izglītības iestāžu vadītāju, pašvaldību izglītības pārvalžu vadītāju un izglītības speciālistu
konference
22.08.2025.

Žanete Drone

Vadītājs, kurš redz “lielo bildi”

Jūs – skolu direktori, pašvaldību un Izglītības ministrijas pārstāvji – esat īpaša auditorija ar milzīgu ietekmi uz Latvijas šodien un rīt. Jūs nesat lielu atbildību un sastopaties ar sarežģītiem izaicinājumiem. Bieži saņemat kritiku, pamatotu un nepamatotu, bet pārāk reti – atbalstu.

Mūsu laiku raksturo neprognozējamība, nedrošība un neskaidrība. Nav recepšu, kā šādos apstākļos vadīt. Ja nevaram paļauties uz ārēju stabilitāti, tad svarīgi ir stiprināt sevi: trenēt sīkstumu un izturību, turēties pie vērtībām un saglabāt brīvību un cerību arī neskaidrībā.

Es piedāvāšu septiņas idejas un jautājumus, kas var palīdzēt “kuģot” sarežģītos laikos un **paturēt acīs “Lielo Bildi”**.

Kad man jautā, ko daru, es no kabatas izvelku un parādu zīli. Tās potenciāls ir ozols. Bet, lai tas realizētos, zīlei ir jākrit zemē un faktiski *jānomirst*. Tikai tad, kad tā nomet savu drošo apvalku, sāk dīgt koks. Ar cilvēku ir līdzīgi – mūsu lielāko potenciālu ierobežo *drošais apvalks*: esošais domāšanas veids, uzskati, pieņēmumi, ieradumi. Mans darbs ir palīdzēt spert soli pāri šīm robežām, lai atklātos cilvēka patiesais potenciāls. Tā ir transformācija, kas prasa smagu un ilgstošu darbu ar sevi.

Saprotams, ka šādi pasākumi – konferences, iedvesmojošas lekcijas nespēj pildīt šo funkciju un tas arī nav to uzdevums. Tomēr šī diena ir iespēja satikties, apstāties, izvērtēt izaicinājumus: kuri ir neizbēgami un kuri pašu radīti. Tā ir kā “zāģa asināšanas” diena lai mums nesanāk kā tam vīram, kurš cīkstējās ar koka zāģēšanu. Kāds vērīgs garāmgājējs pamanīja, ka zāģis kļuvis pilnīgi truls un piedāvāja to uzasināt, bet vīrs norūca, ka viņam nav laika zāģi asināt, jo jāzāģē...

Lielā “Lielā bilde”

Konferences aprakstā lasām: “Viena no izglītības organizācijas vadītāja, speciālista un skolotāja būtiskām kompetencēm ir spēja saskatīt “lielo bildi”, proti, noteikt savu, savas iestādes attīstības virzienu, mērķus un saskatīt to vietu plašākā sistēmā.” **Vispirms ir svarīgi**

apzināties, ka izglītības sistēma ir daļa no plašākās realitātes. Un tā nav iepriecinoša: politiska, ekonomiska, sociāla nestabilitāte, nevienlīdzība, klimata krīze. Kā to kodolīgi savā U-Teorijas ievadā aprakstījis Otto Šarmers, esam radījuši trīs veida plaisas. Ekoloģisko – vēl nepieredzēta mēroga vides iznīcināšanu (šobrīd mūsu ekonomika patērē 1,5 planētu resursus). Sociālo – neiedomājamu nevienlīdzības un sadrumstalotības līmeni (8 miljardiem pieder tikpat īpašumu, cik pusei cilvēces kopā). Garīgo – jēgas zudumu (vairāk nekā 800 000 cilvēku gadā izdara pašnāvības).

Savā ziņā milzīgas krīzes nav nekas jaunas. Senākais, ap 3800 gadu vecais, līdz mūsdienām saglabājies papirus ir **no dzīves noguruša ēģiptieša saruna ar dvēseli**. Tas vēsti, ka nevienam nevar uzticēties; draugs nodod draugu; visapkārt tiek slepkavots; varu uzurpē viltvārži. Varētu domāt, ka tas ir rakstīts šodien. Taču cilvēku pašu radītā krīze, kuru piedzīvojam šobrīd, būtiski **atšķiras ar sabrukuma mērogu**. Sabrūk ne tikai **kultūras**, bet arī **ekoloģiskā sistēma**.

Kā dzīvot un vadīt tādos apstākļos? *Recepšu* nav. Var tikai uzdot sev jautājumus un apsvērt dažas idejas, kas palīdz doties uz priekšu šajos neskaidrības, neprognozējamības un nedrošības apstākļos.

1. Nebaidīties sev atkal un atkal jautāt – kas ir mūsu sistēmas uzdevums?

Konferences aprakstā lasām: “Mūsu kopīgais, lielais uzdevums ir atklāt un attīstīt bērnu un jauniešu stiprās puses, spējas un talantus, vienlaikus mērķtiecīgi uzlabojot viņu mācīšanās pieredzi un rezultātus.” Nebaidieties izaicināt šo formulējumu! Domājiet, cik **atbilstošs šis uzdevums ir “Lielajai realitātei”, kuru piedzīvojam šobrīd. Vai tiešām uz šī uzdevuma izpildi palīdzēs jaunajai paaudzei dzīvot tādā pasaulē, kādu mēs to tai atstājam?** Vai tas viņiem palīdzēs justies dzīvīgiem, brīviem, neapjukt un nesastingt, sastopot neprognozējamo dzīvi un pasauli? Viena **no mūsu “zīles čaulām”,** kas nereti stājas ceļā drosmīgai šādu jautājumu uzdošanai, ir **domāšanas kļūda – bažas pazaudēt ieguldīto, kā rezultātā mēs nereti turpinām investēt laiku, enerģiju, līdzekļus mērķī, kas zaudējis aktualitāti. Gluži kā Everestā – ir grūti griezties atpakaļ, ja virsotne ir tepat, bet laikapstākļi ir kļuvuši bīstami.**

Neskaidrībā paturēt acīs “Lielo Bildi” palīdz drosmīgs jautājums par to kā pašsaprotamo: kāpēc mēs darām to, ko darām?

2. Būt ziņkārīgam par to, kā katrs sistēmas dalībnieks uztver pamatuzdevumu.

Izglītības sistēma, līdzīgi kā cilvēka organisms, ir **kompleksa sistēma ar daudz apakšsistēmām**. Katrai no tām ir **savs apakšuzdevums**, taču tie visi strādā vienotam mērķim – cilvēka spējai efektīvi funkcionēt. Svarīgi koordinēt šo apakšsistēmu darbību un krīzēs spēt prioritizēt – gluži kā ķermenī skābekļa trūkuma gadījumā vispirms tiek apasiņotas smadzenes, nevis locekļi.

Pirms 80 gadiem Tavistokas institūts Londonā attīstīja šīs idejas pielietošanai organizācijās un kopš tiem laikiem ir bijis **uzticams padomdevējs un palīgs organizācijām, it īpaši tām, kuru pastāvēšanas nolūks ir attīstīt un palīdzēt cilvēkiem.**

Patiesība par kompleksām sistēmām ir tāda, ka tās apakšsistēmu uzdevumi nereti ir konfliktā viens ar otru. Tomēr, ja ir skaidrs visas lielās sistēmas pamatuzdevums, tad tas kļūst par vienkāršu un efektīvu mērauklu arī ikdienā. **Sistēmas lielais pamatuzdevums ir *karalis*.**

Sistēmās mēs vienmēr sastapsimies ar vismaz trīs, nereti savstarpēji pretrunā esošām izpratnēm par pamatuzdevumu. Dokumentos un stratēģijās ir ierakstīts **formālais uzdevums**. Sistēmas dalībnieku prātos ir **eksistenciālais** uzdevums. Sistēmas dalībnieku uzvedībā novērojams reālais, **fenomenālais** uzdevums.

Piemēram, formālais uzdevums ir attīstīt bērnu stiprās puses, bet skolotāja prātā varētu būt eksistenciālais uzdevums: “Man par katru cenu jārealizē vienīgi mana mācību priekšmeta programma!” Savukārt fenomenālais, praksē novērojamais varētu būt, piemēram, neatbalstoša attieksme pret bērnu, kurš nesaprata vielu klasē, ieradās uz konsultāciju, bet tur viņam tika jautāts, ko tieši viņš nesaprata, lai gan viņš nezina, ko jautāt, jo nesaprata vielu. Pašvaldībās eksistenciālais, ar formālo uzdevumu konkurējošais uzdevums varētu būt, piemēram, saglabāt skolas, kurās ir maz skolēnu un vāji rezultāti, jo tās ir darbavietas. Ministrijā fenomenālā uzdevuma piemērs varētu būt par prioritāti uzskatīt dokumentu izstrādi un termiņus nevis būtību.

Šo būtisko atšķirību attiecībā uz uzdevuma izpratni atzišana – tas, ko sistēma saka, ko tā dara un ko tā patiesībā dara – ir pirmais solis, lai sistēma pati saprastu, kāda ir dažādo aktivitāšu, lomu un pieredžu saistība savā starpā un kā tā attiecas uz sistēmu kā vienotu veselumu.

Savukārt, sistēma, kas necenšas nemitīgi paturēt prātā, kas ir tās pamatuzdevums **un nerunā drosmīgi un atklāti** par atšķirībām starp formālo un reālo uzdevumu, **rodas uzdevumi, kuriem nav nekāda sakara ar to, kāpēc šī sistēma vispār pastāv.** Rezultātā dažādas sistēmas daļas sāk kļūt atkarīgas, nevarīgas, gaida rīkojumus; citas cīnās pret jebko, kas nāk no reālas vai iedomātas autoritātes; definē ļoti vispārīgus uzdevumus; konfliktus *paslauka zem tepiķa*. **Galu galā par pamatuzdevumu kļūst sistēmas dalībnieku izdzīvošana nevis tā uzdevuma īstenošana, kura dēļ sistēma ir radīta.**

Šie nav jautājumi, kas attiecas tikai uz iestāžu vadītājiem, tie attiecas arī uz individuālā darba veicējiem. Lai mēs būtu personīgi efektīvi savās lomās, mums jābūt skaidrībai par mūsu pamatuzdevumu. Tas ļaus būt spējīgākiem mobilizēt iekšējos un ārējos resursus tā īstenošanai un saprast to, kā mans individuālais uzdevums atbalsta institūcijas un visas sistēmas uzdevumu.

3. **Apzināties, ka es vienmēr esmu daļa no sistēmas.** Tas ir interesants un ļoti neērts jautājums – vai tu esi sistēmas iekšpusē vai ārpusē? **Precīzāk – vai tu domā, ka tu esi sistēmas iekšpusē vai ārpusē.** Nevienš jau nestaigā apkārt teikdams: “Es esmu ārpus sistēmas!”. Mēs to noprotam no cilvēku lietotās valodas: “Mēs un tie. Mēs un jūs.

Vainīgie tur, ārpusē. Mēs saprotam, viņi nesaprot.” Tas, kurš apzinās, ka ir daļa no sistēmas, uzdos sev jautājumu: “Kā es esmu daļa no problēmas, ar kuru sastopos, līdz ar to – kā es varētu būt daļa no risinājuma?” **Kura pozīcija ir ērtāka?** Protams, šķietama atrašanās ārpus sistēmas. Kāpēc? Tāpēc, ka pretējā gadījumā man ir neizbēgami **jāuzdod sev jautājums – kāda ir mana efektivitāte šajā sistēmā?**

4. Kāda ir problēmu, ar kurām strādāju, patiesā daba?

Mūsu dzīve būtu vienkārša, ja mēs saskartos ar tehniskām problēmām, kur cēloņi un sekas ir cieši blakus laikā un telpā. Piemēram, notrūkusi poga, sāpošs zobs vai nelāga skaņa auto motorā. Vai nu es pats vai eksperts tiks ar to galā.

Tomēr jūsu ikdiena ir problēmas, kuru **cēlonis un sekas neatrodas tuvu laikā un telpā. Tās ir kompleksas jeb adaptīvas problēmas.** Tas, kā audzinām bērnus šodien, ietekmēs viņus 20 gadus vēlāk, un mēs nezinām – kā. Un ne tikai ietekmēs šo cilvēku, bet visu viņa dzīvi. Tāpat – ietekmēs arī citus cilvēkus caur viņiem. Un otrādi – citi ietekmēs viņus. Tāpēc uzskatīt, **ka mēs varam kontrolēt bērnu audzināšanu – tā ir fantāzija.**

Kompleksitāte nav nekas jauns. Pati dzīve un tās dzīvošana ir kompleksa. Mēs visi to zinām, visi esam teikuši: “Eh, tas ir pārāk sarežģīti!” Bet ieņemot **vadītāja amatu**, mēs gandrīz nekad nepasakām, ka **jūtamies apjukusi un apmaldījušies** tajā. Taču tas nenozīmē, ka mēs tā nejūtamies.

Jautājums – kā vadīt kompleksitātes apstākļos? Vispirms mums jāatzīst, kā mēs padarām **to grūtāku paši sev.** Pirmkārt – mēs domājam, ka mums ir jāsaprot un jāzina pareizā atbildē. Mēs visi esam gājuši skolā, darījuši vienkāršākus darbus, un bijuši sekmīgi tajos, tāpēc arī šodien, esot vadītāja amatā, nesam sev līdz šo pārliecību, ka, lai mēs būtu sekmīgi vadītāja darbā, mums arī ir **jāzina pareizās atbildes.** Taču, ja uz mirkli uztversiet nopietni patiesību par kompleksu sistēmu dabu, proti, cēlonis un sekas neatrodas tuvu laikā un telpā, **jūs aptversiet, ka nekad nebūsi spējīgi līdz galam zināt un saprast nedz pašu problēmu, nedz tās risinājumu.** Protams, jums ir jācenšas saprast, tas ir jūsu darbs, pienākums, **bet jūs nekad nevarēsi zināt par visiem 100%. Un ne tāpēc, ka jūs neesat pietiekami gudri, bet tāpēc ka kompleksitāti sauc par komplekstāti, jo tā ir neizzināma.**

Kad cilvēki to saprot, viņi nedaudz *atpspringst*. Tas nenozīmē, ka jums nav jācenšas saprast no visas sirds, bet ir **jāatbrīvo sevi no fantāzijas, ka jūs zināsi, sapratīsi.** Kompleksitāti var censties aptvert un labākos risinājumus meklēt, tikai radot drošu vidi, kurā katrs sistēmas dalībnieks var bez bažām par nopēlumu vai izsmieklu paust savas izjūtas, domas un idejas. Viens no pārbaudītiem veidiem, kā to darīt, ir dialogs. Mēs maldīgi domājam, ka zinām, kas tas ir un ka mēs esam dialogā viens ar otru. Lūdzu, izmantojiet **Kaja Alhanena** nesen latviski izdoto grāmatu “Grāmata par dialogu”. Tā mums atkal un atkal atgādina, ka dialogs vislielākajā mērā ir par sadzirdēšanu.

Piters Senge, MIT profesors, viens no pasaulē atzītākajiem sistēmu domāšanas un kompleksitātes pētniekiem, ir jēdziena “**organizācija, kas mācās**” autors. Tā nav organizācija, kas apmeklē kursus un konferences! Nē, tas ir cilvēku kolektīvs, kas kopā cenšas saprast kompleksitāti, lai kopā radītu rezultātus, kas tiem rūp.

Jūs teiksiet: “Jā, bet **cilvēki gaida, ka mēs zināsim pareizās atbildes un vēl atgādina, ka mums par to maksā algu!**” Protams, jo mēs dzīvojam konfliktējošā, pretrunu pilnā pasaulē! Ir interesanti vērot, kā dažādi cilvēki tiek galā ar šo konfliktu – es saprotu, ka es nevaru zināt, bet citi no manis gaida, ka es zināšu. Daži turpina izlikties, ka zina. Daži izrāda vislielāko drosmi, kas cilvēkam var būt – atklāt savu ievainojamību un atzīt, ka es nezinu visu un lūgt palīdzību, paļauties uz citiem. Tad ar mums nenotiks kā ar tiem, kuru acis bija aizsietas un kuri katrs aprakstīja ziloni citādi. Šī metafora atgādina, ka katrs cilvēks redz tikai daļu patiesības, un pilno ainu iespējams saprast tikai, no sirds vēloties uzzināt katra redzējumu.

5. **Vai mana attieksme pret cilvēkiem ir kā pret cilvēkiem vai priekšmetiem?** Filozofa Martina Būbera pazīstamākā tēze ir, ka cilvēkam var būt tikai divu veidu attiecības ar citiem: “Es – Tu” vai “Es – Tas”. Citiem vārdiem sakot, ja redzu otru kā cilvēku, es atzīstu, ka mums abiem ir dzīves pieredze, kas mūs veidojusi, emocijas, jūtas. Ja redzu otru kā priekšmetu savu interešu panākšanai, mani neinteresē tas, kā viņš jūtās un ko domā. Taču līderībā viens no svarīgākajiem jautājumiem ir – ko mēs viens otram nozīmējam? **Liela daļa cilvēku organizācijās izjūt sevi kā priekšmetu, kā resursu, kā procentus. Dehumanizācija ir viens no iemesliem, kāpēc nejūtamies iesaistīti sistēmas uzdevuma sasniegšanā, un izjūtam plaisu starp dažādām grupām.** OECD 2024.gadā veiktais pētījums liecina, ka 87% Latvijas sabiedrības neuzticas politiķiem, 75% - parlamentam, 61% - ierēdņiem. Viens no iemesliem – neredzam cilvēku “otrā pusē”.

6. **Apzināties, vai neesmu vardarbīgi pieklājīgs.**

Savā grāmatā “Izņēmums” Malkolms Gladvels apraksta, ka viens no **aviokatastrofu iemesliem ir nevis tehniska kļūde, bet gan otrā pilota izvairīšanās izaicināt kapteini pat tad, kad ir risks avarēt**, un ka līdz faktiskajai katastrofai reizēm ir bijušas līdz par astoņām iespējām to novērst.

Biznesa skolas Insead profesors, viens no TOP 50 līderības domas veidotājiem pasaulē šobrīd, **Džanpjero Petrigljēri** ir iedevis vārdu šim fenomenam – “**vardarbīgā pieklājība**”. Tā ir tad, kad **cilvēki izvairās likt uz galda neērtus jautājumus, sniegt atgriezenisko saiti un atklāti paust savas bažas par notiekošo**. Organizāciju lielākā problēma ir pārspīlētā vēlme būt harmoniskām un draudzīgām, kas pati par sevi ir **nereāla fantāzija cilvēciskā sistēmā. Īstā dzīvā sistēmā, cilvēki gan saprotas, gan konfliktē**. Vardarbīgā pieklājība **neļauj notikt īstām sarunām un tāpēc tiek pieņemti slikti lēmumi** un cilvēki nepalīdz cits citam saprast, kas notiek (atcerieties par ziloni!). Un tas diemžēl beidzas ar **katastrofu**. **Mēs visi esam īstu sarunu badā**. Un tas ir viens no būtiskākajiem iemesliem, kāpēc bojājas organizācijas veselība, t.i., cieš efektivitāte, motivācija, piesaiste, sadarbība utt. **Vēl kāda mūsdienu sērga ir –**

nerunāt par to, kas mums traucē vai nepatīk šeit un tagad, bet izmantot sociālos medijus.

Kad cilvēki droši saka to, kas viņiem prātā un ko viņi jūt, **viņi ir saistīti ar organizāciju, sistēmu un tās uzdevumu pavisam citā līmenī.**

7. Iedvesmoties no dumpiniekiem, kuriem piemītusi “katedrāles domāšana”.

Sociālais filozofs Romāns Krznaričs, savā domāšanu ļoti mainošajā grāmatā “The Good Ancestor” (“Labais priekštecis”) nosauc mūsu paaudzes **īstermiņa domāšanu par nākotnes kolonizāciju**. It kā nākotne būtu milzīga izgāztuve, kurai nav nekāda sakara ar mūsu dzīvi. Viņš iesaka mums attīstīt sevi **“katedrāles domāšanu”** – plānot pāri savas dzīves robežām, tieši tā, kā meistari senatnē ir radījuši celtnes, kas dzīvo gadsimtiem ilgi. Tikpat svarīgi, viņš saka, ir rast emocionālu saikni ar tiem, kas vēl tikai dzīvos un iedvesmoties no reāliem cilvēkiem, kuri ir spējuši iekustināt, radīt jaunu kultūru.

Vai jūs pazīstat **Kristianu Dāvidu**? Iztēlojieties Vidzemi ap 18.gs. vidu. Tolaik tā ir Krievijas impērijas guberņa, kurā saglabājušās vācbaltu muižnieku privilēģijas. Vācieši noteica vietējo dzīvi – zemnieki bija dzimtļaudis, muižnieki kontrolēja tiesas, administrāciju un izglītību. **Zemnieku dzīve bija smaga – liels klaušu un nodevu slogs, minimālas iespējas izglītībai vai personīgai brīvībai.** Šādā kontekstā 1729.gadā – pirms gandrīz 300 gadiem, vācu-morāvu (šodien teiktu čehu) izcelsmes namdaris, hērnhūtiētis Kristians Dāvids ierodas Vidzemē, apgūst latviešu valodu un iekļaujas vietējā zemnieku sabiedrībā. Viņš bija viena no pirmajām dzirkstelēm, kas **18.-19.gs pirmajā pusē radīja strauju garīgo augšupeju, latviešu nacionālās atmodas** pirmsākumu, veicināja **darba tikumu, labklājību**, lika pamatus **kordziedāšanai** un profesionālās **mūzikas** attīstībai. Tas bija latviešu brīvības modinātājs. **Hērnhūtiešu kustība ir viens no neparastākajiem stāstiem mūsu vēsturē un apvidos, kur tie darbojās, 18.-19.gs mijā lasītpratēju skaits sasniedza 90% un bija arī ievērojams rakstīt pratēju skaits.**

Uz mirkli apstāieties un iztēlojieties, kā pēc smaga darba muižā (nevis pēc noteiktu stundu skaita ērtā birojā!), zemnieka stīvie pirksti satver zoss spalvu un skala gaismā, kas deg aptuveni 20 minūtes, kaligrāfiski raksta vai pārraksta dzīvesstāstu, dziesmu vai svētrunu. Kad nākamreiz teiksiet: “Es nevaru, man nav resursu, nav institucionālā atbalsta, nav ES fondu, nav norāžu, nav plānu, nav laika”, iedomājieties par vīru vārdā **Kristiāns Dāvids un atcerieties, kas ir jūsu pamatuzdevums.**

Mēdz arī teikt, ka **mūsu darbiem jākalpo septītajai paaudzei** pēc mums. Vai zināt, kas ir septītā paaudze pirms mums? Tie ir JAUNLATVIEŠI, kuri ir tieši Kristiana Dāvida darba augļu baudītāji. **Tā ir ļoti augsta latiņa, domājot par to, ko mēs atstāsim septītajai paaudzei pēc mums. Jums ir vislielākās iespējas noteikt to, kāda būs sabiedrība 2200.gadā. Varbūt arī tas ir jūsu pamatuzdevums?**