

**PUBLISKĀS PĀRVALDĪBAS PRINCIPI
LATVIJAS VISPĀRIZGLĪTOJOŠO SKOLU VADĪBĀ**
*Public Governance Principles in General Education School
Management of Latvia*

Normunds Rečs
Latvijas Universitāte

Abstract. *In contemporary world the effect of globalisation and information technologies cause transformational processes of states` public management that promote the application of new management approaches and principles in public institution management. The changes in the public management have effected and still effects processes of management also in education. The increase of school autonomy, a stronger focus on the process of education and its results created the need to expand the application of contemporary public management principles also in the management of education institutions.*

The main goal of the report is to analyze the principles of public management and their implementation in the management of comprehensive schools of Latvia in the context of public management of Latvia and the world, and education reforms.

Keywords: *general education, New Public Management, Public Governance principles, school management.*

Ievads
Introduction

Mūsdienu pasaulē globalizācijas un informācijas tehnoloģiju attīstības ietekmē norisinās valstu publiskā sektora vadības transformācijas procesi, kas sekmē jaunu vadības pieeju un principu pielietošanu publiskā sektora institūciju vadībā. Pārmaiņas publiskā sektora vadībā ir ietekmējušas un joprojām ietekmē vadības procesus arī izglītības sektorā. Globalizācijas, valstu globālās ekonomiskās konkurences pieauguma, uzskatu maiņas par publiskā sektora vadību, digitālās revolūcijas, cilvēku migrācijas un mobilitātes ietekmē pēdējos gados pieaug sabiedrības un politiķu spiediens uz valstu izglītības sistēmām, izglītības iestādēm un to vadītājiem. Skolu vadības uzlabošana kļūst par izglītības politikas prioritāti visā pasaulē (OECD, 2008). Skolu autonomijas pieaugums, lielākas uzmanības pievēršana izglītības procesam un tā rezultātiem radījuši nepieciešamību paplašināt mūsdienīgu publiskā sektora vadības principu īstenošanu arī izglītības iestāžu vadībā.

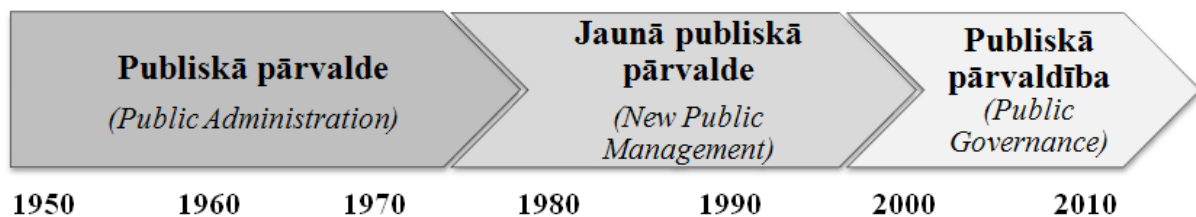
Raksta mērķis ir pasaules un Latvijas publiskā sektora vadības un izglītības reformu kontekstā analizēt publiskās pārvaldības principus un to īstenošanu Latvijas vispārizglītojošo skolu vadībā.

Materiāla izklāstā ir izmantotas atbilstošas aktuālās publikācijas un normatīvie dokumenti. Raksta empīrisko bāzi veido autora zināšanas skolvadības jautājumos un vispārizglītojošās skolas vadītāja praktiskā darba pieredze.

Publiskā sektora vadības attīstība un publiskās pārvaldības jēdziens *Development of public sector management and the concept of public governance*

Pēdējos 40 gados Eiropā un visā pasaulē turpinās publiskā sektora vadības reformas, kuru mērķis ir efektīvāki pārvaldi un uzlabot tās veikspēju. Ja uz laika ass kopš 20.gadsimta 50-tajiem gadiem atzīmē laikposmus, kuros publiskā sektora vadības attīstību var raksturot ar būtiski atšķirīgām pazīmēm un izpausmēm, varam nosacīti ieraudzīt trīs galvenos posmus (skat. 1.attēlu):

- tradicionālās publiskās pārvaldes (*Public Administration*) posms (Hughes, 2003; Eliassen & Sitter, 2008; Pollitt & Bouckaert, 2011);
- kopš 70-to gadu beigām līdz 90-to gadu beigām – tā saucamās Jaunās publiskās pārvaldes (*New Public Management*) posms (Hood, 1991; Eliassen & Sitter, 2008; Meuleman, 2008; Pollitt & Bouckaert, 2011);
- kopš 90-tajiem gadiem – turpinās posms, ko rietumu pētnieki dēvē par publisko pārvaldību (*Public Governance*) (Bovaird & Löffler, 2005; Eliassen & Sitter, 2008; Meuleman, 2008; Pollitt & Bouckaert, 2011).



1.attēls. **Publiskā sektora vadības attīstības posmi pasaulē**
Figure 1 Public management developmental stages in the world

Katram no pārvaldes reformu posmiem ir savi cēloņi. Jaunās publiskās pārvaldes idejas radās pagājušā gadsimta 70-tajos gados Jaunzēlandē, Austrālijā, Lielbritānijā un ASV sakarā ar šo valstu tradicionālā birokrātiskā pārvaldes aparāta milzīgajām izmaksām, neefektivitāti un arī sakarā ar tālaika pasaules naftas krīzi. Savukārt Publiskās pārvaldības attīstību ir veicinājusi informācijas tehnoloģiju attīstība.

Katrā no publiskās pārvaldes attīstības posmiem var akcentēt noteiktus vadības problēmu risinājuma veidus jeb paradigmas (skat. 1.tabulu) un noteiktus vadības principus.

Tradicionālajai publiskajai pārvaldei atbilst hierarhiskā, birokrātiskā paradigma, kuras izpausmes un principus raksturo stingra atbilstība normām un instrukcijām, hierarhiskas attiecības, pasīva pilsoņa vai ierēdņa loma.

Publiskā sektora vadības paradigmas
Public management paradigms

<i>Publiskā sektora vadības posms</i>	Publiskā pārvalde	Jaunā publiskā pārvalde	Publiskā pārvaldība
<i>Paradigma Pazīme</i>	Hierarhiskā, birokrātiskā paradigma	Tirgus paradigma	Tīklojuma paradigma
<i>Virzītājspēks</i>	Normatīvie akti	Publiskie pakalpojumi	Pilsoniskā sabiedrība
<i>Mērķis</i>	Juridiskā atbilstība	Konkurētspēja	Kopienas dzīves kvalitāte
<i>Organizatoriskie principi</i>	Centralizācija	Decentralizācija	Horizontālā un vertikālā sadarbība
<i>Sabiedrības locekļa loma</i>	Pilsonis - lietotājs	Patērētājs (klients)	Aktīvs dalībnieks
<i>Attiecību raksturojums</i>	Autoritatīvas	Līgumiskas	Sadarbības

Jaunās publiskās pārvaldes galvenais elements ir tirgus (*quasi-market*) un privātā sektora vadības principu ieviešana publiskajā pārvaldē, akcentējot decentralizāciju, konkurenci, klientu un pakalpojumu sniedzēju attiecības publiskā sektora vadībā. Jaunā publiskā pārvalde kā publiskās pārvaldes attīstības virziens 20.gadsimta 80-tajos gados tika ieviests Jaunzēlandē, Austrālijā, Lielbritānijā un citās Eiropas valstīs, tai skaitā Skandināvijas valstīs. Līdzīgus valsts aparāta reformu procesus ASV dēvē par „valdības jaunizveidi” (*Reinventing government*) (Osborne & Gaebler, 1992).

Pēdējos vairāk kā desmit gados, līdz ar komunikāciju tehnoloģiju attīstību, publiskajā pārvaldē arvien vairāk iesaistās sabiedrības locekļi – mērķgrupas, sociālie partneri, tiek akcentēta dažādu pārvaldības līmeņu un virzienu sadarbība, attīstās tā sauktā tīklojuma (*network*) paradigma.

Kā norāda rietumu vadībzinātnes teorētiķi, visas trīs paradigmas valstu publiskajā pārvaldē vienlaicīgi pastāv joprojām, katrā valstī ir atšķirīga tikai katras vadības paradigmas izpausmes intensitāte (Meuleman, 2008). Visu šo publiskā sektora institūciju vadības pieeju spektru – gan publisko pārvaldi, gan uzņēmējdarbības un tirgus vadības principu, gan citu jaunu, modernu vadības metožu izmantošanu publiskajā sektorā, tai skaitā sadarbības un līdzdalības attiecības starp valsts institūcijām un pilsoņiem, moderno tehnoloģiju izmantošanu vadīšanā, apzīmē ar jēdzienu „publiskā pārvaldība” (*Public governance*) (Jansone u.c., 2002).

Tas, kura no trim paradigmām ir dominējošā, ir atkarīgs no vairākiem faktoriem:

- no attiecīgās valsts pārvaldes tradīcijām;
- no pilsoniskās sabiedrības brieduma;

- no attiecīgās valsts politiskajām nostādnēm utt.

Ir valstis, kā piemēram, Vācija, Austrija, Francija, kurās dominē hierarhiskā, birokrātiskā paradigma. Anglo-sakšu zemēs vadošā ir tirgus un uzņēmējdarbības principu pieeja. Savukārt, tīklojuma un sabiedrības līdzdalības paradigmas vairāk var novērot Skandināvijas valstīs un Nīderlandē (Meuleman, 2008).

**Publiskās pārvaldības principi un to piemērošana skolvadībā:
pasaules prakse**

***Public governance principles and their application in school management:
world practice***

Publiskā pārvaldība aptver publiskā sektora institūciju organizacionālo struktūru, finanšu vadības, personālvadības un publisko pakalpojumu pilnveidošanu un raksturojas ar privātā sektora vadības paņēmieni plašu izmantošanu. Tās pamatprincipi ir:

- valsts funkciju precizēšana un decentralizācija;
- vadības efektivitātes pilnveidošana;
- stratēģiskās vadības īstenošana;
- orientācija uz pakalpojumu lietotāju – klientu;
- izpildes kontrole un novērtēšana, kvalitātes vadības sistēmu ieviešana;
- konkurences veicināšana starp pakalpojuma sniedzējiem;
- pilsoņu iesaistīšana vadības lēmumu pieņemšanā;
- informācijas tehnoloģiju ieviešana, e-rīku izmantošana vadībā;
- horizontālu sadarbības tīklu veidošanās (Pollitt & Bouckaert, 2011; Vanags, 2007).

2.tabula

**Publiskās pārvaldības principi un paradigmas
*Public governance principles and paradigms***

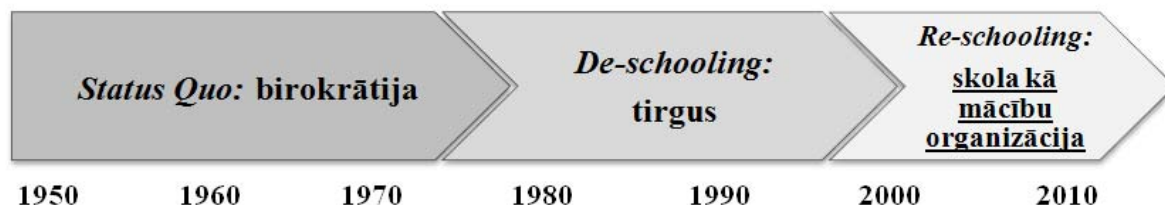
Tirgus (quasi-market) paradigma	Tīklojuma (network) paradigma
Stratēģiskās vadības īstenošana	
Izpildes kontrole un novērtēšana; kvalitātes vadība	
Vadības efektivitātes pilnveidošana	
Valsts funkciju decentralizācija	
Orientēšanās uz klientu	
Konkurences veicināšana	
	Mērķgrupu un sociālo partneru iesaistīšana
	Sadarbības tīkli ar citām institūcijām
	E-rīku izmantošana vadībā

2.tabulā šī raksta autors augstāk minētos publiskās pārvaldības pamatprincipus ir sakārtojis atbilstoši publiskā sektora vadības aktuālajām paradigmām. Atbilstīgi pamatprincipu būtībai var secināt, ka no deviņiem

publiskās pārvaldības pamatprincipiem četri (stratēģiskās vadības īstenošana, izpildes kontrole un novērtēšana, vadības efektivitātes pilnveidošana, valsts funkciju decentralizācija) atbilst gan tirgus, gan tīklojuma paradigmai, bet trīs (pilsoņu iesaistīšana vadības lēmumu pieņemšanā, horizontālu sadarbības tīklu veidošanās, e-rīku izmantošana vadībā) saskan ar pārvaldības tīklojuma paradigmu. Savukārt, tikai divi no pamatprincipiem (orientācija uz pakalpojumu lietotāju – klientu un konkurences veicināšana starp pakalpojuma sniedzējiem) ir nesaraucjami saistāmi ar tirgus paradigmas izpausmēm publiskā sektora vadībā.

Pārmaiņas skolu vadībā Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (*Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD*) valstīs pēdējo desmitgažu laikā ir daļa no visaptverošām tendencēm publiskā sektora pakalpojumu organizācijā, ko raksturo vecā publiskās pārvaldes modeļa noriets un jauno publiskās pārvaldības paradigmu un principu arvien plašāka izmantošana (OECD, 2009). Valstīs, skolu sistēmas un atsevišķas skolas eksperimentē ar jaunām vadības pieejām un principiem, cenšoties atrast labāko pārvaldības veidu, kas būtu piemērots 21.gadsimta skolām (Mulford, 2003).

Analizējot dažādu valstu skolu vadības modeļus un skolu vadībā pielietoto publiskās pārvaldības principu ietekmi uz skolu darbības rezultātiem, pētnieki cita starpā nonāk pie sekojošiem secinājumiem. Pirmkārt, vairāki autori (OECD, 2001; Schmid et al, 2007) apšaubā tādu tirgus principu kā konkurences veicināšana skolu starpā vai skolu finansēšana pēc tā saucamo „vaučeru” principa pozitīvo ietekmi uz skolu darbības rezultātiem, īpaši skolēnu sasniegumiem, ilgtermiņā. Otrkārt, izglītības vadības jaunākie pētījumi (OECD, 2009) uzsver, ka skolas vadības attīstībai jāpāriet no tradicionālās administratīvās vadības uz mācību vadību, lielāku uzmanību pievēršot skolēnu mācīšanās procesam un rezultātiem. Skolu pārvaldībā tirgus principu piemērošana ir jāsamēro ar lietderības apsvērumiem un sabiedrības vērtībām, skolām jāpārtop par mācību organizācijām un skolu vadītājiem jākļūst par mācību vadības līderiem (skat. 2.attēlu).



2.attēls. Skolu vadības attīstības posmi pasaulē (OECD, 2001)

Figure 2 School management developmental stages in the world (OECD, 2001)

Apkopojot iepriekšminēto, var secināt, ka attiecībā uz skolu pārvaldības attīstību OECD valstīs var novērot tirgus paradigmas vadības principu ierobežošanas tendences, turpretī tīklojuma paradigmas vadības principu īstenošana skolu vadībā tiek veicināta un atbalstīta, attīstot skolu vadītāju sagatavošanas, apmācības un atbalsta sistēmas.

Vadības reformas Latvijas vispārējās izglītības sektorā un to ietekme uz vispārizglītojošās skolas vadību
Latvian general education sector management reform and their effect on the general education school management

Latvijai, līdzīgi kā citām postkomunistiskajām valstīm 1990. gadu sākumā, uzsākot savas administratīvās reformas, nācās apgūt gan demokrātisko valstu tradicionālās birokrātijas pamatprincipus, gan arī sekot līdzi jaunākajiem pārvaldes modernizācijas virzieniem rietumvalstīs (Jansone u.c., 2002).

Vadības reformas Latvijas vispārējās izglītības sektorā tika uzsāktas tūlīt pēc valsts neatkarības atjaunošanas un tās turpinās joprojām. 3.tabulā šī raksta autors ir apkopojis būtiskākos likumdošanas aktus un procesus, kuru pieņemšanas vai īstenošanas rezultātā Latvijas vispārizglītojošo skolu vadībā ir ieviesti vai ietekmēti svarīgi publiskās pārvaldības principi.

3.tabula

Publiskās pārvaldības principi Latvijas skolu vadībā
Public governance principles in school management of Latvia

Gadi	Normatīvais akts / process	Skolvadībā ieviestie vai ietekmētie pārvaldības principi	
		Tirgus paradigma	Tīklojuma paradigma
1991	Latvijas Republikas Izglītības likums	Konkurence (tiesības dibināt privātskolas)	
		Decentralizācija	
1999	Izglītības likums	Skolu autonomijas paplašināšana; Mērķgrupu un sociālo partneru iesaistīšana (skolas padome; skolēnu pašpārvalde)	
	Vispārējās izglītības likums		
1997 - 2002	Skolu direktoru atestācija	Stratēģiskā vadība (attīstības plānošana)	
no 2002	Skolu akreditācija	Stratēģiskā vadība (attīstības plānošana); Kvalitātes vadība (skolu pašnovērtēšana)	
	Skolu digitalizācija		E-rīku izmantošana
2009	Administratīvi teritoriālā reforma		Sadarbības tīkli ar citām institūcijām
2009	Skolu finansēšanas modeļa maiņa	Konkurence; Orientēšanās uz klientu; Mārketingš	
	Ekonomiskā krīze; depopulācija		

Pārkārtojumi Latvijas vispārējās izglītības sektora vadībā aizsākās ar Latvijas Republikas Augstākās Padomes 1991.gada 19.jūnijā pieņemto Latvijas Republikas Izglītības likumu, kas, pirmkārt, likvidēja valsts monopolu izglītībā, ar likumu garantējot tiesības dibināt privātas un nevalstisko organizāciju izglītības iestādes un tādējādi paverot ceļu konkurences attīstībai starp izglītības iestādēm, un, otrkārt, īstenoja izglītības pārvaldes decentralizāciju, deleģējot

vairākas lēmumu pieņemšanas funkcijas vietējām pašvaldībām, skolām un to vadītājiem un daļēji decentralizējot izglītības finansēšanas sistēmu (Vēbers, 1998).

Publiskās pārvaldības principu īstenošana Latvijas skolu vadībā tiek būtiski paplašināta līdz ar 1999.gadā spēkā stājušos Izglītības likumu un Vispārējās izglītības likumu, kas nostiprināja skolu demokratizāciju un autonomijas paplašināšanu. Abi minētie normatīvie akti, kas ir spēkā joprojām, nosaka skolu pienākumu iesaistīt izglītojamo mērķgrupas, vecākus, sociālos partnerus un citus sabiedrības pārstāvjus skolu pārvaldībā, veidojot skolu pašpārvaldes institūcijas. Bez tam Izglītības likuma 28.pantā un Vispārējās izglītības likuma 10.panta otrajā un trešajā daļā ir būtiski paplašināta skolu autonomija, nosakot, ka skolas ir patstāvīgas izglītības programmu izstrādē un īstenošanā, darbinieku izraudzīšanā, finanšu, saimnieciskajā un citā darbībā saskaņā ar normatīvajiem aktiem, un deleģējot skolām tiesības patstāvīgi organizēt un īstenot izglītošanas procesu; izvēlēties izglītošanas darba metodes un formas; īstenot interešu, tālākizglītības un citas izglītības programmas; izstrādāt skolas iekšējos normatīvos aktus; sniegt ēdināšanas pakalpojumus; sniegt dienesta viesnīcu un internātu pakalpojumus; veikt saimniecisko un citāda veida darbību, ja tas netraucē vispārējās izglītības programmu īstenošanu.

Tādu būtisku publiskās pārvaldības pamatprincipu kā stratēģiskās vadības īstenošana un kvalitātes novērtēšana ieviešanu veicināja no 1997. līdz 2002.gadam īstenotā vispārīzglītojošo skolu direktoru atestācija un 2002.gadā uzsāktā skolu akreditācija.

Informācijas tehnoloģiju ienākšana skolu ikdienas darbā 21.gadsimta sākumā ir sekmējusi skolvadības elektronisko sistēmu plašu pielietojumu Latvijas skolu pārvaldībā gan visas valsts mērogā (Valsts izglītības informācijas sistēma), gan skolu mērogā (skolvadības sistēmas *E-klase* un *Mykoob*).

2009.gads Latvijas valsts vēsturē iezīmējās ar visaptverošu administratīvi teritoriālo reformu, mainot ne tikai vietējo pašvaldību robežas, bet arī statusu un kompetenci izglītības iestāžu pārvaldībā. Attiecībā uz publiskās pārvaldības principiem būtiskāko ietekmi administratīvi teritoriālā reforma ir atstājusi uz tiem skolu un citu institūciju savstarpējiem sadarbības tīkliem, kas bija izveidojušies līdz 2009.gadam bijušo rajonu ietvaros, piemēram, skolu mācību priekšmetu skolotāju, direktoru vietnieku, direktoru metodiskās apvienības. Izjaucot kādreizējo rajonu struktūru, līdz ar administratīvi teritoriālo reformu tika izjaukti arī skolu pedagogu un vadītāju pieredzes apmaiņas un sadarbības tīkli. Protams, ir pozitīvi piemēri, kur šo sadarbības tīklojumu, sadarbojoties vairākiem novadiem bijušā rajona ietvaros, ir izdevies saglabāt un attīstīt, kā piemēram, Tukuma novadā, taču ir novadi, kur skolu iesaistīšanās sadarbības tīklojumos ir apgrūtināta.

Līdzšinējā analīze liecina, ka laika posmā no 1991.gada līdz 2009.gadam Latvijas skolu pārvaldībā mērķtiecīgi ir tikuši ieviesti publiskās pārvaldības tīklojuma paradigmas pamatprincipi, veicinot Latvijas skolu vadības

transformāciju no tradicionālās administratīvās vadības uz mācību vadību un atbalstot skolu kā mācību organizāciju veidošanos.

2009.gads ir zīmīgs ar vēl vienu jauninājumu, kas ir atstājis ļoti būtisku ietekmi uz skolu vadības attīstību un ienesis tirgus paradigmas principus Latvijas skolu pārvaldībā. 2009.gada 1.septembrī stājās spēkā Ministru kabineta noteikumi Nr.837 „Kārtība, kādā aprēķina un sadala valsts budžeta mērķdotāciju pašvaldību vispārējās pamatizglītības un vispārējās vidējās izglītības iestāžu pedagogu darba samaksai un valsts sociālās apdrošināšanas obligātajām iemaksām”, ieviešot Latvijas vispārīzglītojošo skolu finansēšanā principu „nauda seko skolēnam”. Minētā finansēšanas principa ieviešana kopsakarā ar tādām negatīvām izpausmēm kā ekonomiskā krīze un straujā bērnu skaita samazināšanās ir būtiski saasinājusi skolu konkurenci, apdraud nelielo skolu, it īpaši lauku skolu, pastāvēšanu, kā arī ilgtermiņā var atstāt negatīvu ietekmi uz skolu darbības rezultātiem un skolēnu sasniegumiem. Paradoksāli ir tas, ka Latvijas vispārējās izglītības pārvaldībā tirgus principi ir tikuši ieviesti tad, kad OECD valstīs var novērot tirgus paradigmas vadības principu ierobežošanas tendences.

Analizējot publiskās pārvaldības principu īstenošanu Latvijas skolu vadībā, nākas secināt, ka līdz šim pārāk maz vērības ir pievērsts tādām pamatprincipam kā skolu vadības efektivitātes pilnveidošana. OECD pētījumos tiek akcentēts, ka skolas vadība tagad ir izglītības politikas prioritāte visā pasaulē. Paplašinātā skolu autonomija un lielākas uzmanības pievēršana izglītošanas un mācību rezultātiem radījusi nepieciešamību pārskatīt skolu vadītāju lomu. Ir jāveic mērķtiecīgs darbs, lai profesionalizētu skolas vadību, lai atbalstītu pašreizējos skolu vadītājus un padarītu skolas vadītāja karjeru pievilcīgu nākotnes kandidātiem (OECD, 2008). Diemžēl šī raksta autoram neizdevās atrast tādu Latvijas izglītības politikas dokumentu, kurā tuvākajos gados būtu paredzēta mērķtiecīga valsts rīcība esošo skolu vadītāju profesionalitātes pilnveidošanai un jauno skolu vadītāju sagatavošanai.

Secinājumi **Conclusions**

1. Attiecībā uz skolu pārvaldības attīstību OECD valstīs var novērot tirgus paradigmas vadības principu ierobežošanas tendences, turpretī skolu vadībā tiek veicināta tīklojuma paradigmas vadības principu īstenošana, attīstot skolu vadītāju sagatavošanas, apmācības un atbalsta sistēmas.
2. Kopš 1991.gada līdz 2009.gadam Latvijas skolu pārvaldībā mērķtiecīgi ir tikuši ieviesti publiskās pārvaldības tīklojuma paradigmas pamatprincipi, veicinot Latvijas skolu vadības transformāciju no tradicionālās administratīvās vadības uz mācību vadību un atbalstot skolu kā mācību organizāciju veidošanos.

3. Latvijas vispārējās izglītības pārvaldībā tirgus principi ir ieviesti tikai 2009.gadā, kad OECD valstīs var novērot tirgus paradigmas vadības principu ierobežošanas tendences. Tirgus paradigmas finansēšanas principa ieviešana Latvijas skolu pārvaldībā varētu būt attaisnojama ekonomiskās krīzes apstākļos, taču ilgstoša šāda pārvaldības principa saglabāšana ilgtermiņā var būtiski kaitēt Latvijas izglītības sistēmai.
4. Latvijas skolu vadībā līdz šim pārāk maz vērības ir pievērsts tādām pārvaldības pamatprincipam kā skolu vadības efektivitātes pilnveidošana. Lai nodrošinātu minētā principa īstenošanu, nepieciešama mērķtiecīga valsts rīcība esošo skolu vadītāju profesionalitātes pilnveidošanai un jauno skolu vadītāju sagatavošanai.

Summary

Over the last 40 years in Europe and all around the world the public management reforms that are aimed at more effective management and improvement of its performance are continuing. In the last decades the changes in school management in OECD states is a part of comprehensive tendencies in the organisation of public sector services that is characterized by the decline of the old model of public governance and increasing the application of new public governance paradigms and principles. States, school systems and individual schools are experimenting with new management approaches and principles, thus trying to find the best type of management that would be appropriate for the schools of 21st century.

Management reforms in Latvian school management were started immediately after the restoration of independence and they are still continuing.

From 1991 till 2009 basic principles of public governance network paradigms, promoting transformation of school management of Latvia from traditional administrative management to teaching management and supporting the formation of schools as teaching organisations, have purposefully been introduced in Latvian school management.

Quasi-market principles in Latvian general education governance have been introduced only in 2009, when in OECD states the tendencies of limitations of quasi-market paradigm's management principles can be observed. The introduction of market paradigm's financing principle in Latvian school management could be justified in the circumstances of economic crisis, however long-term preservation of this type of management could seriously harm the Latvian education system.

Yet insufficient emphasis has been put on such basic principles of management as improvement of effectiveness of school management. To provide implementation of the principle mentioned above, purposeful state action towards implementation of professionalism of current heads of schools and preparation of new heads of schools is required.

Literatūra Bibliography

1. Bovaird, T., & Löffler, E. (ed.). (2005). *Public management and governance*. London, New York: Routledge.
2. Eliassen, K. A. & Sitter, N. (2008). *Understanding Public Management*. SAGE Publications, 196 p.
3. Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.

4. Hughes, O. E. (2003). *Public management and administration*. New York: Palgrave Macmillan.
5. Izglītības likums: LR likums. *Latvijas Vēstnesis*, Nr.343/344 (1404/1405), 17.11.1998.; stājies spēkā 01.06.1999.
6. Jansone D., Reinholde I., Ulnicāne I. (2002). *Latvijas publiskā pārvalde*. Rīga: Latvijas Universitāte, 292 lpp.
7. Kārtība, kādā aprēķina un sadala valsts budžeta mērķdotāciju pašvaldību vispārējās pamatizglītības un vispārējās vidējās izglītības iestāžu pedagogu darba samaksai un valsts sociālās apdrošināšanas obligātajām iemaksām: LR Ministru Kabineta noteikumi Nr.837. *Latvijas Vēstnesis*, Nr.121 (4107), 31.07.2009.
8. Latvijas Republikas Izglītības likums: LR likums. *Ziņotājs*, Nr.31, 15.08.1991.; stājies spēkā 01.07.1991., zaudējis spēku 01.06.1999.
9. Meuleman, L. (2008). *Public management and the metagovernance of hierarchies, networks and markets: the feasibility of designing and managing governance style combinations*. Springer, 399 p.
10. Mulford, B. (2003). *School Leaders: Challenging Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness*. OECD Commissioned Paper.
11. OECD (2001). *What future schools?* Paris, OECD.
12. OECD (2008). *Improving School Leadership*. Volume 1, 3.
13. OECD (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments. First Results from TALIS*. Paris: OECD.
14. Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
15. Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: a comparative analysis: New Public management, Governance and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press.
16. Schmid, K., Hafner, H. & Pirolt R. (2007). *Reform von Schulgovernance-Systemen. Vergleichende Analyse der Reformprozesse in Österreich und bei einigen PISA-Teilnehmerländern*. Ibw-Schriftenreihe Nr.135, Wien.
17. Vanags, E. (2007). *Valsts pārvaldes reformas ārvalstīs un Latvijā*. Rīga: Latvijas Statistikas institūts, 103 lpp.
18. Vēbers, E. (red.) (1998). *Izglītības attīstības stratēģiskā programma 1998. – 2003*. Rīga, Izglītības un zinātnes ministrija, 268 lpp.
19. Vispārējās izglītības likums: LR likums. *Latvijas Vēstnesis*, Nr.213/215 (1673/1675), 30.06.1999.; stājies spēkā 14.07.1999.

Normunds Rečs

Latvijas Universitātes Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas
fakultātes Izglītības vadības DSP doktorants
E-pasts: normundsre@inbox.lv
tālrunis: +371 29446956