

LATVIJAS UNIVERSITĀTE

Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte

Pilna laika studijas

Izglītības darba vadītājs un viena mācību priekšmeta skolotājs

4. kurss

DITA MIKELSONE

Komandas darba principu īstenošanas ietekme uz vispārējās izglītības iestādes vidi Pierīgas novados

Bakalaura darbs

Darba vadītājs

Profesors

Akadēmiskais amats

Dr.paed.

Akadēmiskais/
Zinātniskais grāds

Ivars Muzis

Vārds, uzvārds

Paraksts

RĪGA 2019

Saturs

Ievads	3
1. Vispārējās izglītības iestādes vide	5
1.1. Izglītības iestādes vides būtība un tās veidi	5
1.2. Labvēlīga fiziskā un psiholoģiskā izglītības iestādes vide	11
2. Komandas darba principi vispārējās izglītības iestādē	14
2.1. Komandas darba organizēšana vispārējās izglītības iestādē	14
2.2. Efektīvs komandas darbs un tā nozīme izglītības iestādē	18
3. Komandas darba un vides mijiedarbība Pierīgas novadu izglītības iestādēs	22
Secinājumi	44
Priekšlikumi	46
Literatūras un citu avotu saraksts	48
Pielikumi	50

Ievads

Latvijas izglītības sistēma atrodas nepārtrauktu pārmaiņu un attīstības procesā, kas ietekmē ikvienas izglītības iestādes darbu. Izmaiņas likumos un pamatnostādņēs liek izglītības iestāžu vadītājiem būt elastīgiem, spēt pielāgoties un virzīt savas organizācijas attīstību atbilstoši jaunām prasībām. Tajā pašā laikā, sekojot līdzi jaunumiem, nedrīkst aizmirst izglītības iestādes pamatmērķus un galvenās prioritātes – veidojot mūsdienīgu vidi izglītības iestādē, joprojām jāspēj nodrošināt kvalitatīvs izglītības process. Šo divu apstākļu – pārmaiņu un pamatmērķu – apvienošana padara izglītības iestādes vadītāja darbu daudz atbildīgāku un sarežģītāku.

Tomēr ikvienam vadītājam pastāv alternatīva, kas var atvieglot viņa darbu un padarīt pārmaiņu procesu vieglāku, - komandas darba organizēšana izglītības iestādē. Komandas darba principu īstenošana veicina demokrātiskumu organizācijā, palielina darbinieku ieinteresētību un motivāciju darbam, atvieglo vadības procesu norisi, kā arī ietekmē citus vides apstākļus. Izglītības iestādē komandas darbu var īstenot līdzīgi kā jebkurā citā organizācijā, turklāt vēl plašākā apmērā, jo ir iespējams iesaistīt šajā procesā ne tikai darbiniekus – pedagogus -, bet arī klientus – skolēnus un viņu vecākus.

Autore uzskata, ka runājot par komandas darbu, nevar runāt tikai par tā esamību vai neesamību. Daudz svarīgāk ir izvērtēt tā efektivitāti un piemērotību apstākļiem. Lai gan komandas darbs ir nepieciešams un var ietekmēt vadības procesus pozitīvi, ir pienākumi un funkcijas, kuras vadītājam jāveic vienam pašam. Pētot komandas darba principu īstenošanas ietekmi uz izglītības iestādes vidi, ir iespējams novērtēt tā kvalitāti un efektivitāti. Latvijā komandas darbs izglītības iestādēs ir pētīts ļoti maz, tomēr autore uzskata, ka šajā pārmaiņu procesā ir jāliek lielāks uzsvars uz darbinieku iesaistīšanu izglītības iestādes vadīšanā, tādēļ būtu nepieciešams veikt pētījumus un, analizējot esošo situāciju, veidot ieteikumus efektīva komandas darba organizēšanai.

Pētījuma objekts

Vispārējās izglītības iestādes vide

Pētījuma priekšmets

Komandas darba principu un izglītības iestādes vides mijiedarbība

Pētījuma mērķis

Pētīt komandas darba principu īstenošanas ietekmi uz izglītības iestādes vidi

Pētījuma uzdevumi

1. Analizēt zinātnisko literatūru par vispārējās izglītības iestādes vidi un to ietekmējošajiem faktoriem.
2. Analizēt zinātnisko literatūru par komandas darba būtību un komandas darba principu īstenošanu izglītības iestādē.
3. Veikt empīrisku pētījumu par komandas darba principu īstenošanas ietekmi uz vispārējās izglītības iestādes vidi Pierīgas novados.
4. Veidot ieteikumus izglītības iestāžu vadītājiem efektīva un kvalitatīva komandas darba organizēšanai vispārējās izglītības iestādēs.

Pētījuma hipotēze

Kvalitatīva komandas darba principu īstenošana pozitīvi ietekmē vispārējās izglītības iestādes vidi.

Pētījuma bāze

Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestādes

Pētījuma metodes

Teorētiskā pētījuma metode: zinātniskās literatūras analīze;

Empīriskās pētījuma metodes:

- Datu ieguves metode: kvantitatīvā datu ieguves metode – aptauja;
- Datu apstrādes metodes: aprakstošā statistika; secinošā statistika.

Pētījuma norises laiks un posmi

1. posms. 2018. gada oktobris – 2019. gada marts: zinātniskās literatūras analīze par bakalaura darba tēmu;
2. posms. 2019. gada marts, aprīlis: empīriskā pētījuma izstrāde un īstenošana;
3. posms. 2019. gada aprīlis, maijs: empīriskā pētījuma rezultātu analīze, bakalaura darba izstrāde, sagatavošana aizstāvēšanai.

1. Vispārējās izglītības iestādes vide

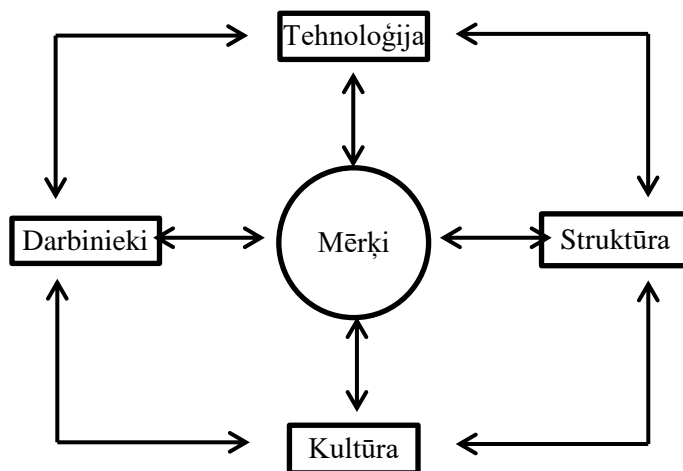
1.1. Izglītības iestādes vides būtība un tās veidi

Izglītība ir sistematizēts process, kura laikā tiek apgūtas prasmes un zināšanas, veidojas attieksmes; tajā pašā laikā izglītība ir arī šī procesa rezultāts – zināšanu, prasmju un attieksmju kopums (Izglītības likums, 29.10.1998; 1. pants; Latvijas Vēstnesis). Izglītības process sevī ietver mācību un audzināšanas darbu, kas vērsts uz personības vispusīgu attīstību. (Izglītības likums, 29.10.1998; 2. pants; Latvijas Vēstnesis). Veicinot vispusīgu, patstāvīgu, radošu, brīvi domājošu sabiedrības locekli, būtiska ir vide, kurā tiek īstenots izglītības process (Raituma, 2009).

Izglītības iestādes vide, tā pat kā jebkuras citas organizācijas vide, veidojas dažādu iekšēju un ārēju, fizisku un psiholoģisku elementu mijiedarbībā (Praude, 2012; Raituma, 2009; Šmite, 2004). Inguna Raituma (Raituma, 2009) uzsver tieši izglītības iestādes vadības atbildību atbilstošas izglītības vides plānošanā, organizēšanā un kontrolē. Vides uztvere un spēja piemēroties situācijai ietekmē organizācijas darbības efektivitāti (Praude, 2012).

Analizējot organizācijas vidi, vadībzinātnēs visbiežāk tiek aprakstītas **iekšējā un ārējā** vide (Praude, 2012; Raituma, 2009; Šmite, 2004). Organizācijas iekšējo vidi veido savstarpēji saistīti faktori un nosacījumi, kas ir organizācijas menedžmenta darbības rezultāts; savukārt ārējās vides faktori un nosacījumi rodas neatkarīgi no organizācijas menedžmenta un ietekmē tās darbību, tie savstarpēji nav saistīti (Praude, 2012; Šmite, 2004).

Galvenie iekšējo vidi veidojošie faktori ir **mērķi, darbinieki, struktūra, organizācijas kultūrvērtības un tehnoloģija** (sk. 1. attēlu).



1. attēls. Iekšējās vides faktoru mijiedarbība

Valērijs Praude (Praude, 2012) **mērķi** definē kā cilvēku darbībai izvirzītā rezultāta priekšskatījumu, apzinātas rīcības motīvu. Mērķus organizācijas kontekstā var skatīt divējādi – organizācija kā cilvēku grupa ar kopīgiem mērķiem vai organizācija kā līdzeklis mērķu sasniegšanai (Praude, 2012; Raituma, 2009). Ikvienā organizācijā, arī izglītības iestādē, mērķi ir dažādi, tos hierarhiski var sakārtot no vispārējiem, kopējiem mērķiem līdz šauriem, specializētiem – darbinieku individuālajiem mērķiem (Praude, 2012; Šmite, 2004).

Lai gan katrai izglītības iestādei var būt atšķirīgi mērķi, tie nedrīkst būt pretrunā ar valstiski noteiktajiem izglītības mērķiem, jo katra izglītības iestāde ir līdzeklis valstisko mērķu sasniegšanai (Raituma, 2009). Ņemot vērā to, ka izglītības sistēmā nepārtraukti norisinās pārmaiņu process, arī katrā izglītības iestādē notiek attīstība, kas var mainīt izvirzītos mērķus.

Nākamais iekšējās vides faktors – **darbinieki** – ir visi organizācijā strādājošie cilvēki, kuri īsteno gan savus individuālos, gan kopējos organizācijas mērķus (Praude, 2012; Raituma, 2009). Darbinieku uzvedība ir atkarīga no viņu personiskajām īpašībām, kā arī no organizācijas vides (Praude, 2012). Autore secina, ka arī šajā gadījumā rodas divpusējs nosacījums – organizācijas vide ietekmē darbinieku uzvedību, tajā pašā laikā darbinieku uzvedība veido organizācijas vidi. Darbiniekiem jāprot savu uzvedību un izturēšanos piemērot esošajiem apstākļiem (Šmite, 2004; Bush, 2011).

Izglītības iestādes, tā pat kā jebkuras citas organizācijas, vidi pozitīvi ietekmē labas darbinieku savstarpējās attiecības, efektīva komunikācija, strukturizēti, saprotami uzdevumi un stingra vadības autoritāte (Šmite, 2004; Razik & Swanson, 2010). Inguna Raituma (Raituma, 2009) izglītības vadībā cilvēkresursus izvirza kā visbūtiskākos vides veidotājus, uzsverot nepieciešamību pēc kvalificēta, kompetenta un prasmīga personāla. Nozīmīgas ir arī darbinieku personiskās vērtības, attieksmes, filozofija un uzvedības stils (Raituma, 2009; Razik & Swanson, 2010).

Kā jau iepriekš tika minēts, liela nozīme ir darbinieku attiecībām, tajā skaitā vadības un pārējo darbinieku saskarsmei (Praude, 2012). Izglītības iestādē parasti visa vara nekonzentrējas viena cilvēka rokās, vadītājs deleģē atsevišķus pienākumus vietniekiem vai citiem darbiniekiem (Raituma, 2009). Tomēr vadītājam jāspēj saglabāt sava autoritāte, tajā pašā laikā maksimāli rūpējoties arī par darbinieku labklājību un vēlmju apmierināšanu (Praude, 2012; Sallis, 2002).

Loģiskas savstarpējās attiecības starp vadības līmeņiem un darbiniekiem veido organizācijas **struktūru**. Tā veicina kopējo mērķu īstenošanu, nevis kāda indivīda vēlmju

apmierināšanu organizācijā (Praude, 2012; Raituma, 2009). Struktūra ir mainīga; notiekot pārmaiņām ārējā vidē, nepieciešams esošajiem apstākļiem pielāgot arī organizācijas struktūru (Praude, 2012). Tā kā sabiedrībā un izglītības sistēmā notiek nepārtrauktas pārmaiņas, arī izglītības iestāžu struktūra mainās, lai varētu īstenot sabiedrības vēlmes un izglītības mērķus (Raituma, 2009).

Nākamais organizācijas iekšējo vidi veidojošais faktors, kas ietekmē arī darbinieku uzvedību un darbu izpildes paņēmienu, ir organizācijas darba **kultūra** – dažādu pārlicību, pieņēmumu, vērtību un atziņu kopums (Praude, 2012). Izglītības iestādes darba kultūru veido dažādi redzami un neredzami elementi, piemēram, skolas simbolika, reputācija, savstarpējās attiecības, tradīcijas, fiziskā vide, darba stils (Celma - Zīda, 2012; Raituma, 2009).

Arī organizācijas darba kultūra ir vides faktors, kuru ir iespējams un nepieciešams veidot, formēt, lai uzlabotu organizācijas darba efektivitāti (Praude, 2012; Raituma, 2009). „Efektīva skolas kultūra veicina un nodrošina izglītības pamatprincipu – demokratizācijas, humanitātes, individualizācijas un diferenciacijas, tikumiskuma, tautiskuma, zinātniskuma un sistēmiskuma principu – iedzīvināšanu un dinamisku virzību” (Raituma, 2009, lpp. 15).

Pēdējais no pieciem galvenajiem iekšējo vidi veidojošajiem elementiem ir tehnoloģija. Tās nav tikai iekārtas, datori un citi objekti, bet arī prasmes, zināšanas, metodes un informācija, kas pārveido resursus gatavā rezultātā (Praude, 2012). Izglītības iestādēs visbiežāk izmantotās tehnoloģijas ir zināšanas un prasmes, tehnika un instrumentārijs; savukārt izmantotie resursi ir finanšu resursi, materiālie un nemateriālie resursi (pamatlīdzekļi, licences u.c.) un informatīvie resursi (Raituma, 2009).

Vienlīdz nozīmīgi izglītības iestādes vides veidošanā ir **ārējās vides faktori**. Pastāv **tieši ietekmējošā ārējā vide** un **netieši ietekmējošā ārējā vide** (Praude, 2012; Raituma, 2009; Šmite, 2004). Ārējās vides faktoros organizācijas vadība nespēj kontrolēt vai ietekmēt, tomēr ir nepieciešams tos apzināt un ņemt vērā veidojot iekšējo vidi (Praude, 2012). Lai gan tiešā veidā izglītības iestādes vadība nespēj ietekmēt ārējās vides faktoros, izglītības iestādes iekšējā vide, procesi un notikumi tajā var būt cēlonis izmaiņām ārējās vides faktoros (piemēram, kāds negadījums var būt cēlonis izmaiņām likumdošanā) (Hoy, Miskel, & Tarter, 2012).

Izglītības iestādes vidi tieši ietekmējošie ārējās vides elementi ir:

- pasūtītāji (vecāki, sabiedrība);
- konkurenti;
- valsts likumdošana;

- piegādes organizācijas;
- sabiedriskās organizācijas;
- prese, radio, televīzija (Šmite, 2004).

Izglītības iestādes pakalpojumu **pasūtītāji** un saņēmēji ir sabiedrība, skolēni un viņu vecāki (Raituma, 2009; Šmite, 2004). Viens no organizācijas galvenajiem uzdevumiem ir pasūtītāju vajadzību apmierināšana (Praude, 2012), izglītības iestādē – sabiedrības vajadzības pēc izglītības apmierināšana (Raituma, 2009). Autore secina, ka pasūtītāju vajadzības vislielākajā mērā ietekmē izglītības iestādes darbību, jo tas ir galvenais priekšnosacījums izglītības iestādes pastāvēšanai, nepieciešamībai pēc tās.

Organizācijas darbu lielā mērā ietekmē tās **konkurenti** – organizācijas, kas darbojas noteiktā mērķtirgū (Sallis, 2002). Par konkurentiem nav uzskatāmi tikai uzņēmumi vai iestādes, kas piedāvā līdzīgus pakalpojumus un produktus, bet arī paši pakalpojumi un produkti (Praude, 2012). Piemēram, speciālās izglītības iestāžu konkurenti ir ne tikai citas speciālās izglītības iestādes, bet arī vispārējās izglītības iestādes, kurās tiek īstenotas speciālās izglītības programmas; vispārējās pamatizglītības iestādes konkurenti ir arī mājmacība un tālmācība.

Lai varētu noturēt izglītības iestādes konkurētspēju, nepieciešams izvērtēt un plānot izglītības programmu izstrādi un realizāciju, interešu izglītības īstenošanu, tās dažādību, skolēnu piesaisti, resursu izmantošanas efektivitāti, fiziskās skolas vides pilnveidošanu un skolas vadību kopumā (Raituma, 2009). Izglītības iestādes vadībai ir jāapzinās, ko vēlas pasūtītāji un ko īpašu tā spēj viņiem piedāvāt (Sallis, 2002).

Viens no visnozīmīgākajiem ārējās vides elementiem, kas tieši ietekmē izglītības iestādes vidi, ir **likumdošana**. Tā nosaka izglītības iestādes vadības galvenās funkcijas – plānošanu, organizēšanu, kontroli un motivēšanu (Raituma, 2009). Iestādes, kuras regulē izglītības iestāžu darbību Latvijā, ir Saeima, Ministru kabinets, Izglītības un zinātnes ministrija, Labklājības ministrija un citas (Raituma, 2009). Izglītības iestādēm saistoši ir arī šo iestāžu un attiecīgās pašvaldības izdotie normatīvie dokumenti.

Augstākie, likumi, kas ietekmē vispārējo izglītības iestāžu darbību ir Izglītības likums un Vispārējās izglītības likums. Izglītības likuma mērķis ir nodrošināt ikvienam Latvijas iedzīvotājam iespēju attīstīt garīgo un fizisko potenciālu, veicināt patstāvīgas personības veidošanos, iegūstot vispusīgas zināšanas, prasmes un attieksmes (Izglītības likums, 29.10.1998; 2.pants; Latvijas Vēstnesis). Savukārt Vispārējās izglītības likuma mērķis ir reglamentēt vispārējās izglītības īstenošanas procesā iesaistīto iestāžu un personu darbību, noteikt to tiesības

un pienākumus un radīt radošas un vispusīgi izglītotas personības veidošanai piemērotus apstākļus (Vispārējās izglītības likums, 10.06.1999; 2. pants; Latvijas Vēstnesis).

Ikvienas organizācijas darbību ietekmē **piegādātāji** – uzņēmumi, kas organizāciju apgādā ar nepieciešamajiem resursiem – izejvielām, iekārtām, elektroenerģiju u.t.t. (Praude, 2012). Plānojot darbību un attīstību, arī izglītības iestādes vadībai ir jāņem vērā šis ārējās vides elements. Piemēram, plānojot iegādāties jaunu datortehniku, jāņem vērā piegādātāju cenas. Veidojot sadarbību ar piegādātājiem, ir jāizvērtē gan izdevīgums, gan riski, ar kuriem var nākties saskarties (Praude, 2012).

Sadarbību nepieciešams veidot arī ar citām organizācijām, kas varētu veicināt izglītības iestādes attīstību. Dažādas **sabiedriskās un nevalstiskās organizācijas**, piemēram, Latvijas Izglītības un zinātnes darbinieku arodbiedrība un Latvijas Izglītības vadītāju asociācija, apvieno cilvēkus ar kopējām interesēm un mērķiem. Šīs organizācijas veicina demokrātiskuma īstenošanu, pedagogu un skolu vadītāju tiesību ievērošanu, kā arī iesaistās izglītības sistēmas pilnveidošanā un citos nozīmīgos procesos (Raituma, 2009).

Savukārt plašsaziņas līdzekļi – **prese, radio, televīzija, internets un citi** - ir jaunākās informācijas izplatītāji (Praude, 2012). Tie var sniegt informāciju par organizācijas darbību, tāpēc ir ļoti nozīmīga preses attieksme pret to (Raituma, 2009). Pozitīvas mādiņu uzmanības pievēršana ir svarīgs vadības komunikācijas uzdevums, kuru nepieciešams plānot ikvienā organizācijā (Praude, 2012). Ar plašsaziņas līdzekļu palīdzību ir iespējams reklamēt arī izglītības iestādi, popularizējot to un potenciāli piesaistot gan klientus, gan sadarbības partnerus.

Izglītības iestādes un citu organizāciju darbību ietekmē arī **netieši ietekmējošie ārējās vides faktori** (Praude, 2012; Šmite, 2004). Galvenie no tiem ir:

- valsts ekonomiskais stāvoklis;
- valsts politika;
- sociālkultūras attiecības;
- zinātnes un tehnikas progress;
- starptautiskās attiecības (Šmite, 2004).

Valsts ekonomiskais stāvoklis var būtiski ietekmēt ikvienas izglītības iestādes darbību (Raituma, 2009). No valsts ekonomiskā stāvokļa ir atkarīgs izglītības iestādes budžets, darbinieku nodrošinājums (vai darbinieki ir ar mieru strādāt par attiecīgo atalgojumu), iespējas skolas fiziskās vides attīstībai u.t.t.

Ar ekonomisko stāvokli saistīta ir **valsts politika**. Organizācijas politisko vidi veido likumu, normatīvo aktu, valsts iestāžu, partiju un citu sabiedrisko organizāciju kopums, kas ietekmē organizācijas darbību (Praude, 2012). Valsts politika var atbalstīt un motivēt vai - tieši pretēji – neatbalstīt noteiktu nozaru attīstību, tajā skaitā izglītību (Raituma, 2009).

Svarīgs organizācijas vides ietekmētājs ir **sociālkultūras attiecības** sabiedrībā (Šmite, 2004). Tā ietekmē cilvēku dzīvesveidu, dzīves vērtības un attieksmi pret organizāciju, līdz ar to arī viņu rīcību (Praude, 2012). Apkārtējo cilvēku dzīves apstākļi, paradumi, vērtības un tradīcijas ietekmē arī bērnu personības, uzskatu un vērtību veidošanos, līdz ar to izglītības iestādēs jā rūpējas par veselīga dzīvesveida popularizēšanu, karjeras izglītības nodrošināšanu un citiem aspektiem, kas nepieciešami veselīgai bērnu fiziskajai un psiholoģiskajai attīstībai (Raituma, 2009).

Zinātnes un tehnikas progress veicina inovāciju ieviešanu organizācijā, esošo pakalpojumu uzlabošanu, tādejādi veicinot organizācijas attīstību (Praude, 2012). Jauno atklājumu un izgudrojumu pielietošana izglītības procesā var palīdzēt īstenot tās mērķus, tādēļ arī ikvienai izglītības iestādei ir jāseko līdzi šiem jaunatklājumiem. Zinātnes un tehnoloģijas progress ietekmē esošo izglītības procesu, nepieciešamību pēc jaunu programmu ieviešanas, efektīvas komunikācijas nodrošināšanu un informācijas aprites ātrumu (Raituma, 2009).

Iepriekš nosauktie faktori ietekmē arī nākamo netieši ietekmējošās ārējās vides faktoru – **starptautiskās attiecības**. Tas ir faktors, kas ietekmē ikvienu organizāciju dažādos veidos – tas ietekmē likumus un likumdošanu, sociālo kultūru, politisko un ekonomisko stāvokli (Praude, 2012). Izglītības iestādē starptautiskās attiecības veicina arī sadarbību un pieredzes apmaiņu ar citām valstīm, iespējamo ārvalstu kapitāla piesaistīšanu u.tml. (Raituma, 2009).

Valērijs Praude (Praude, 2012) kā vienu no netieši ietekmējošajiem ārējās vides faktoriem nosauc arī demogrāfiju. **Demogrāfiskā** vide ir to demogrāfisko faktoru kopums, kas ietekmē pieprasījuma lielumu, struktūru un citus organizācijas attīstības rādītājus. Izglītības iestādei nozīmīgie demogrāfijas rādītāji ir, piemēram, iedzīvotāju skaits un vecums (Praude, 2012).

Teorētiski ir iespējams aprakstīt iekšējās un ārējās vides faktoros atsevišķi, bet praktiski visi šie elementi ir savstarpēji cieši saistīti (Praude, 2012). Izglītības iestādē, tā pat kā jebkurā citā organizācijā, notiek mijiedarbība starp iekšējo un ārējo vidi, kas ir gan procesu un parādību, gan arī personu savstarpējā iedarbība (Raituma, 2009). Notiek nepārtraukta abpusēja ietekmēšana, kas var izmainīt gan iekšējo, gan ārējo vidi, līdz ar to nepieciešams izvērtēt un kontrolēt esošo situāciju, lai varētu to virzīt sev pozitīvā virzienā (Hoy, Miskel, & Tarter, 2012). Neviena

organizācija nespēj pastāvēt izolēti no ārējās vides, tādēļ tās vadībai ir jāseko līdzi aktualitātēm pašvaldībā, novadā un valstī, jāsadarbojas ar sabiedrību (Raituma, 2009).

1.2. Labvēlīga fiziskā un psiholoģiskā izglītības iestādes vide

Plānojot un analizējot izglītības iestādes vidi, nepieciešams ņemt vērā arī tādu faktoru kā izglītības vai mācību vidi – vidi, kurā izglītojamais veido savu pieredzi, prasmes, vērtības, zināšanas un attieksmes. To raksturo fiziskā vide, psiholoģiskā vide un cilvēkresursi (Raituma, 2009). Izglītības videi ir jābūt tādai, lai tā veicinātu mācīšanas un mācīšanās procesus tiešā skolēnu un skolotāju saskarsmē (Kok, Mobach, & Omta, 2011).

Izglītības iestādes **fizisko vidi** veido telpas, iekārtas, mēbeles, tehnoloģijas, uzskates līdzekļi un citi fiziski elementi (Raituma, 2009; Dūka & Rutka, 2012). Nozīmīgi rādītāji ir arī izglītības iestādes fiziskais klimats un tas, cik pārpildītas ar skolēniem ir skolas telpas, jo liela drūzma un nepatīkams klimats (gaisa mitrums, temperatūra u.tml.) var radīt diskomfortu un negatīvi ietekmēt mācību rezultātus (Uline & Tschannen-Moran, 2008). Fiziskā vide ir viens no faktoriem, kas atšķir konkrēto izglītības iestādi no citām līdzīgām iestādēm un kas var veicināt konkurētspēju un celt prestižu (Kok, Mobach, & Omta, 2011).

Psiholoģiskā vide ir grūtāk novērtējama no malas, jo to veido cilvēku savstarpējās attiecības, vadības stils, pedagogu darba stili, mācību metodes, skolēnu un skolotāju sadarbība un citi netaustāmi elementi (Raituma, 2009). Izglītības iestādē nepieciešams rūpēties par tās darbinieku un skolēnu psiholoģisko labsajūtu – pozitīvām emocijām, iesaistīšanos, sadarbību, pozitīvām attiecībām, jēgpilnu darbību un sasniegumiem (Elfrink & Goldberg, 2017; Mercer, 2010).

Nozīmīgs izglītības vides elements ir **cilvēkresursi**, kas ir gan skolēni, gan skolotāji un citi izglītības iestādes darbinieki, kā arī ārējie cilvēkresursi – vecāki un sabiedrība (Raituma, 2009). Cilvēkresursu vadībā izglītības iestādē ļoti liela nozīme ir pozitīvai komunikācijai un informētības līmenim, kas ietekmē attieksmju un vērtību veidošanos gan skolēnos, gan pedagogos (Razik & Swanson, 2010; Mercer, 2010). Lai gan mācību procesa nodrošināšanā pietiek tikai ar pedagogu un izglītojamo, liela ietekme ir arī ģimenei un sabiedrībai kopumā (Kok, Mobach, & Omta, 2011).

Balstoties uz savu darba pieredzi, bijusī Līvānu ģimnāzijas direktore Maija Kručinina un viņas vietniece Inese Magdaļenoka (Kručinina & Magdaļenoka, 2001) kā galveno labvēlīgas izglītības iestādes vides veidotāju izvirza skolotāju, kurš ir pozitīvas lomas un saskarsmes modelis. Bērncentrētas izglītības vides un pozitīvu attiecību starp skolēniem un skolotājiem veidošana ir mērķis, uz kuru izglītības iestādes vadībai būtu jātiecas, jo šie faktori būtiski ietekmē mācību procesu un tā rezultātus (Uline & Tschannen-Moran, 2008).

Viens no labvēlīgas izglītības iestādes vides priekšnosacījumiem ir stabila un vērtīborientēta skolotāju komanda, kurā valda koleģiālas un pozitīvas attiecības (Kručinina & Magdaļenoka, 2001; Šmite, 2004). Skolotāji savstarpēji sadarbojas, cits ar citu dalās pieredzē un idejās, apspriež mācību procesa pilnveidošanas iespējas, atbalsta viens otru, dalās ar mācību līdzekļiem un metodēm, nozīmīgas ir arī vienotas prasības pret skolēniem (Kručinina & Magdaļenoka, 2001; Bush, 2011). Ne mazāk svarīga ir arī koleģiāla kritika, pedagogu kompetences un profesionālā izaugsme, motivācija tālākizglītībai un vēlme piedalīties pozitīvas vides veidošanā (Šmite, 2004; Sallis, 2002).

Pedagogu saskarsme ar administrāciju ir vienlīdz nozīmīga – izglītības iestādes vadībai ir jāatbalsta pedagogus, jāmotivē viņus iesaistīties izglītības iestādes vadības procesos un jāveicina viņu vēlmi un prasmes strādāt komandā (Kručinina & Magdaļenoka, 2001). Autore secina, ka administrācijai ir lielāka loma labvēlīgas vides veidošanā, nekā to uzsver Maija Kručinina un Inese Magdaļenoka, jo administrācija ar dažādiem paņēmieniem var ietekmēt pārējo izglītības iestādes darbinieku uzvedību un mērķus.

Psiholoģiski labvēlīgas vides veidošanā liela nozīme ir pozitīvām skolēnu un skolotāju savstarpējām attiecībām (Uline & Tschannen-Moran, 2008). Gan skolēniem, gan skolotājiem ir nepieciešams izjust piederību izglītības iestādei, saņemt emocionālu atbalstu, līdzjūtību, izjust abpusēju cieņu un atsaucību, kā arī palīdzību un uzticēšanos. Arī objektīva kritika un spēja uzklaut un izvērtēt citu viedokli veicina pozitīvu gaisotni (Šmite, 2004). Mācību prakses laikā autore ir novērojusi, ka ļoti bieži skolotāja attieksmi pret skolēnu ietekmē pirmais iespaids – skolotājs novērtē to, kāda ir skolēna uzvedība, spējas un tālākā sadarbībā nespēj citādāk raudzīties uz šo bērnu, tādejādi veidojot negatīvas attiecības un nesniedzot skolēnam nepieciešamo palīdzību.

Uzturot pozitīvas attiecības ar skolēniem, pedagogi var sekmēt viņu radošumu, motivāciju mācībām un pašnovērtējumu (Kručinina & Magdaļenoka, 2001). Pozitīvas emocijas un laba pašsajūta attīsta skolēnu garīgo potenciālu, vērtības, attieksmes un patstāvību, vienlaikus tās arī

uzlabo skolēnu spējas un mācību sasniegumus (Elfrink & Goldberg, 2017). Nedrīkst aizmirst arī par pozitīvas sadarbības veidošanu ar skolēnu vecākiem un citiem sabiedrības locekļiem, jo izglītības iestāde eksistē sabiedrībā (Šmite, 2004).

Skolēnu pašsajūta - psiholoģiskā un fiziskā pašsajūta, sociālā labklājība, piedāvātās iespējas, interešu un vajadzību apmierināšana - ir vissvarīgākais aspekts, kas jāņem vērā veidojot un plānojot izglītības iestādes vidi (Kručinina & Magdaļenoka, 2001). Šie ir faktori, kas veicina skolēnu motivāciju, ieinteresētību mācībās, vēlmi attīstīties, un tam būs ļoti liela nozīme īstenojot kompetenču izglītību pēc jaunā izglītības standarta, jo skolēnu mācīšanās tiek izvirzīta pirmajā vietā un skolotājs tikai palīdzēs virzīt šo procesu (MK noteikumi Nr. 747 „Noteikumi par valsts pamatizglītības standartu un pamatizglītības programmu paraugiem”, 27.11.2018.; 5. pants; Latvijas Vēstnesis).

Gan ārzemju, gan latviešu autori kā vienu no būtiskākajiem labvēlīgas vides veidošanas nosacījumiem nosauc komunikāciju organizācijā (Kručinina & Magdaļenoka, 2001; Šmite, 2004; Razik & Swanson, 2010). Informācijas aprite, problēmu, pārmaiņu un inovāciju pietiekama izskaidrošana, nesaskaņu izrunāšana, tolerance un kļūdu atzīšana ir svarīgi faktori veiksmīgas komunikācijas un labvēlīgas vides veicināšanā (Kručinina & Magdaļenoka, 2001).

Anita Šmite (Šmite, 2004) uzsver, ka komunikācija ir notikusi tikai tad, ja informācija no vienas personas otrai ir nodota tā, ka otrs to ir sapratis pareizi un spēj izmantot darbam. Lai pārliecinātos, vai komunikācija ir notikusi, tiek viekta atgriezeniskā saite – informācijas apstiprināšana ar norādi par to, vai tā ir saprota. Komunikācija ir cieši saistīta ar vadības funkcijām – plānošanu, organizēšanu, motivāciju, kontroli (Šmite, 2004; Heathfield, 2019).

Saskarsmes rezultātā izglītības iestādē rodas normas un nerakstīti noteikumi, kas ietekmē organizācijas kopējā mērķa sasniegšanu; to lielā mērā ietekmē tas, kā tiek strukturizēta iestādes darbība (Razik & Swanson, 2010). Tā kā izglītības iestādes vidi ietekmē gan skolas vadība, pedagogi un citi darbinieki, skolēni un viņu vecāki, pašvaldība, kā arī citi sabiedrības locekļi, mērķtiecīgi uzlabojot izglītības vidi, ir nepieciešams domāt par visām ieinteresētajām personām (Elfrink & Goldberg, 2017). Autore secina, ka labvēlīgas vides veidošanā izglītības iestādē ir vienlīdz nozīmīgi rūpēties par mikroklimatu un fizisko vidi, un šo procesu ļoti lielā mērā ietekmē ārējās vides faktori un notikumi.

2. Komandas darba principi vispārējās izglītības iestādē

2.1. Komandas darba organizēšana vispārējās izglītības iestādē

Izglītības iestāde ir organizācija, kurā apvienojušies cilvēki ar kopīgu mērķi; lai nodrošinātu efektīvu un demokrātisku kopīgā mērķa sasniegšanu, viens no priekšnoteikumiem ir komandas darbs (Šmite, 2006). Analizējot dažādu vadībzinātņu teorētisku spriedumus par komandas darbu, vadībzinātnes doktore izglītības vadībā Inese Lūsēna – Ezera ir izvirzījusi definīciju, kas, autoresprāt, atklāj tā galveno būtību: „Komanda ir cilvēku grupa, kuras dalībnieki, savstarpēji sadarbojoties, uzņemas atbildību un apvienojot savas zināšanas, prasmes un talantus, virzās uz kopīgā mērķa sasniegšanu” (Lūsēna - Ezera, 2010).

Pastāv uzskats, ka komandas darba efektivitāte ir lielāka nekā individuālā darba efektivitāte, tāpēc tas tiek īstenots organizācijās ar lielu darbinieku skaitu (Reņģe, 2007; Dūka & Rutka, 2012). Tomēr efektivitātes nodrošināšanai ir nepieciešams ņemt vērā dažādus apstākļus, piemēram, visražīgāko darbu nodrošina komandas, kurās nav mazāk par 5 un vairāk par 12 dalībniekiem; par optimālāko skaitu visbiežāk tiek nosaukti 7 komandas locekļi (Krīgers, 2003).

Vārds „komanda” mūsdienās organizāciju vadībā ir ļoti populārs, bet bieži vien tas neatbilst konkrētajai situācijai, raksturojot nevis komandu, bet kolektīvu vai darba grupu (Reņģe, 2007; Dūka & Rutka, 2012). Anita Šmite (Šmite, 2006) nosauc vairākas būtiskas komandas darba atšķirības no grupu darba:

- komandas dalībniekus vieno kopīgas intereses;
- komandā valda kopīgi, visiem saprotami mērķi;
- komandas darbs tās dalībniekiem ir prioritārs, nevis pakārtots;
- komandā pastāv stingra un saistoša darba organizācija;
- komandas dalībniekus vada iekšējā motivācija, pašu vēlme darboties;
- komandas dalībnieki savstarpēji nekonkurē, bet konkurenci vērš uz āru;
- komandā ir atklāta savstarpējā komunikācija;
- komandas dalībnieki cits citam uzticas un palaujas uz komandu.

Viesturs Reņģe (Reņģe, 2007) kā komandas pazīmes uzsver tās dalībnieku vienlīdzību, sadarbību un mijiedarbību, kopīgos mērķus, kā arī dalībnieku lomu sadalījumu un to, ka komanda pati sevi identificē kā komandu. Lai būtu iespējams izglītības iestādē organizēt efektīvu komandu

darbu, ir nepieciešams radīt tam piemērotu vidi, attīstīt personāla prasmes un spējas un veicināt sadarbību (Ranson, 1987).

Komandu veidošanās procesu veicina **organizatoriskās un individuālās vajadzības**. Organizatoriskās vajadzības ir problēmu risināšana, vadības efektivitātes veicināšana, darbinieku socializācija, uzdevumu, ko nevar veikt individuāli, izpilde; bet individuālās vajadzības ir jaunas pieredzes gūšana, spēju un prasmju attīstīšana, pozitīva komunikācija, atbalsts, nepieciešamība socializēties (Šmite, 2006).

Tradicionāli, veidojot komandu, tiek ņemtas vērā potenciālo grupas dalībnieku kompetences, kas palīdzētu nodrošināt efektīvu mērķa sasniegšanu (Reņģe, 2007), tomēr, izraugoties komandas locekļus, nepieciešams ņemt vērā arī jau esošās grupas organizācijā un darbinieku savstarpējās attiecības, tādēļ reti rodas iespēja veikt pilnīgi brīvu izvēli (Krīgers, 2003). Piemēram, kādā pirmsskolas izglītības iestādē jauna vadītāja vēlēšanās mainīt esošo darbinieku sadalījumu pa grupiņām, ņemot vērā tikai darbinieku (pedagogu un viņu palīgu) spējas un kompetences, nerēķinoties ar to, ka strādājot kopā ilgāku laiku vairākās grupiņās jau bija izveidojušās spēcīgas komandas; šāda rīcība radīja lielu darbinieku pretestību – darbinieki atteicās strādāt, palielinājās viņu stresa līmenis, parādījās pēkšņas saslīmšanas u.t.t.

Grupa, kļūstot par komandu, iziet trīs attīstības fāzes, kuru secība var mainīties un komandas pastāvēšanas laikā arī atkārtoties (Krīgers, 2003; Šmite, 2006). Pirmā, komandas veidošanas fāze var noritēt divējādi – vispirms tiek izvēlēts komandas vadītājs – līderis, kurš izraugās pārējos komandas dalībniekus, vai arī komanda izveidojas pati, vadītāju izraugoties no sava vidus. Otrajā, orientēšanās fāzē tās dalībnieki noskaidro komandas kompetences un spējas un izvirza savas darbības mērķi un uzdevumus. Trešajā fāzē notiek komandas stabilizācija un aktivēšanās – tiek analizēta tās izveide, dalībnieku spējas un atbilstība, plānota dalībnieku izglītošanās, komandas attīstīšana (Krīgers, 2003; Šmite, 2006).

Veiksmīgi izveidotā komandā tās dalībnieku spējas, prasmes un zināšanas ir dažādas, bet mērķi kopīgi un izaicinoši (Hellers, 2004; Dūka & Rutka, 2012). Apvienojot dažādas personības, nepieciešams pēc iespējas maksimāli izmantot viņu potenciālu kopīgo komandas uzdevumu izpildei un mērķu sasniegšanai (Šmite, 2006). Šajā procesā ir nepieciešams pārliecināties par to, ka komandas mērķi ir atbilstoši organizācijas kopīgajiem mērķiem un ka visiem komandas locekļiem ir skaidri saprotami gan kopējie, gan individuālie uzdevumi, lai nenotiktu darbību dublēšanās vai nepildīšana (Hellers, 2004).

Lai šādas problēmas nerastos, ir nepieciešams noteikt katra komandas dalībnieka lomu un atbildību un veicināt efektīvu komunikāciju (Šmite, 2006; Hellers, 2004). Tomēr lomu sadale komandas dalībnieku starpā nav mehāniska un nenozīmē to, ka jāmēģina katram piešķirt kāda konkrēta loma; tas drīzāk ir dabīgs process, kas atkarīgs no dalībnieku īpašībām un personības. Tā kā cilvēki ir dažādi, kādam var būt piemērotas vairākas lomas, tomēr komandas vadītājam jāpārlicinās par to, ka tiek pildītas visu lomu funkcijas, nepieciešamības gadījumā uzņemoties tās pašam (Hellers, 2004).

Balstoties uz komandas dalībnieku uzvedību un īpašībām, vadībzinātņu teorētiķis Meredits Belbins ir izdalījis 9 lomas:

- novators – radošs, ar bagātu izdomu, spēj risināt sarežģītas problēmas;
- resursu meklētājs – ekstraverts, komunikabls, veido kontaktus un meklē iespējas;
- koordinators – nobriedis, pārliecināts, prot skaidri definēt mērķus, veicina lēmumu pieņemšanu;
- veidotājs – enerģisks, gatavs pieņemt izaicinājumus, piemīt noteiktība, nebaidās pārvarēt grūtības;
- novērotājs un izvērtētājs – nosvērts, apķērīgs, domā stratēģiski, izvērtē visas alternatīvas un izdara spriedumus atbildīgi;
- saskaņas veidotājs – diplomātisks, tolerants, labprāt sadarbojas, veicina saliedētību un risina domstarpības;
- ieviesējs – uzticams, disciplinēts, konservatīvs, realizē idejas praksē;
- perfekts izpildītājs – rūpīgs, darbīgs, apzinīgs, iekļaujas termiņos, pamana kļūdas;
- speciālists – mērķtiecīgs, piemīt specifiskas zināšanas un prasmes (Hellers, 2004).

Lomu iedalījums var tikt veidots arī balstoties vairāk uz cilvēka personību, nevis viņa uzvedību un darbībām. Piemēram, Volfgangs Krīgers par labu esam atzinis psihologu izstrādātu komandas dalībnieku iedalījumu četrās grupās pēc personības tipoloģijas (Šmite, 2006):

- vēstnieks – ātri nodibina kontaktus, veido pozitīvu komunikāciju, piemīt konkurences gars, izprot citu vajadzības, prot pārliecināt un iegūt uzticību u.c.;
- darītājs – izvirza mērķus, veicina pārmaiņas, prot plānot un domāt stratēģiski, nebaidās riskēt un atrisināt sarežģītas problēmas, orientēts uz sasniegumiem u.c.;
- starpnieks – veido pozitīvas attiecības, prot motivēt, iekļaujas kolektīvā, spēj saskaņot intereses, ir orientēts uz attīstību u.c.;

- eksperts – profesionāli kompetents, orientēts uz darbību un sasniegumiem, idejām bagāts, piemīt loģiskā, analītiskā un kritiskā domāšana, meklē jaunas iespējas u.c.

Nav pierādījumu tam, ka kāds lomu sadalījums būtu precīzāks par pārējiem, tādēļ nav ieteicams sekot kādam konkrētam modelim vadot komandu (Šmite, 2015). Analizējot vadībzinību speciālistu viedokļus, autore secina, ka lielāka nozīme ir tam, vai tiek izpildīti visu lomu uzdevumi, nevis tam, vai visas lomas ir sadalītas komandas dalībnieku starpā. Tādēļ katrai komandai ir nepieciešams tās vadītājs - cilvēks, kurš sadala uzdevumus, kontrolē komandas darbu un attīsta tās spējas (Šmite, 2015; Hellers, 2004).

Komandas vadītāja galvenā funkcija ir, ievērojot pieejamos finanšu, materiālos, informācijas un cilvēkresursus, virzīt komandas dalībniekus kopējā mērķa sasniegšanai. Komandas vadītāja darbs ir cilvēkorientēts – dalībnieku darba organizēšana, lomu un uzdevumu sadale, koordinēšana; nozīmīgas ir arī komandas vadītāja darbības informācijas iegūšanā un apstrādē, lēmumu pieņemšanā un darba kultūras veidošanā (Šmite, 2006).

Komandas vadītājam, lai veicinātu tās darbu un mērķu sasniegšanu, ir svarīgas dažādas iemaņas un prasmes, piemēram, emocionālā stabilitāte, problēmu un konfliktu risināšanas prasmes, spēja veidot pozitīvu komunikāciju u.c.; līderis ir piemērs pārējiem komandas dalībniekiem un viņam ir jā rūpējas par saliedētību un dalībnieku spēju un vēlmi sadarboties vienam ar otru (Reņģe, 2007; Celma - Zīda, 2012). Komandas saliedēšana ir nepārtraukts process un prasa analizēt esošo situāciju, lai izraudzītos pareizās metodes komandas dalībnieku motivēšanai un kopīgā darba efektivitātes palielināšanai (Ranson, 1987).

Anita Šmite (Šmite, 2006) nosauc vairākas īpašības, spējas un prasmes, kurām būtu jāpiemīt komandas vadītājam:

- precīza, noteikta, pārdomāta rīcība;
- piemīt kritiskā domāšana;
- ir apdomīgs;
- atšķir faktus no viedokļiem;
- nebaidās pieņemt oriģinālus risinājumus;
- ir elastīgs;
- ievēro demokrātijas principus;
- ir atvērts jaunām idejām, viedokļiem un pieejām;
- maina savus uzskatus, ja tie ir bijuši konservatīvi;
- u.c.

Komandas vadītājam jāapzinās, ka katrs komandas loceklis ir personība, tāpēc ētiskajām vērtībām, savstarpējai cieņai un komunikācijas prasmei ir ļoti liela nozīme efektīva komandas darba vadīšanā. Vadītājam jānodrošina vienlīdzīgas tiesības un iespējas pašattīstībai ikvienam komandas loceklim, pašam ir jābūt ieinteresētam kopīgā mērķa sasniegšanā un darbu veikšanā, kā arī jāmotivē to darīt komandas locekļus, pārliecinoties, ka mērķi un uzdevumi ir skaidri saprotami un nozīmīgi (Šmite, 2006). Nozīmīga ir arī radošuma veicināšana un ideju attīstīšana problēmu risināšanai, kā pamatā ir pozitīvas attiecības un efektīva komunikācija (Šmite, 2015).

Risinot problēmas komandā un attīstot tās dalībnieku idejas der plānot un īstenot loģisku, secīgu lēmumu pieņemšanas procesu (Drakers, 2007). Tajā izšķir vairākus posmus:

- problēmas definēšana un novērtēšana;
- informācijas vākšana, apstrādāšana un analīze;
- alternatīvo variantu izstrāde;
- lēmuma pieņemšana – no izvirzītajām alternatīvām tiek izvēlēta viena vispiemērotākā;
- lēmuma īstenošana;
- lēmuma rezultātu novērtēšana un kontrole (Praude, 2012; Heathfield, 2019; Drakers, 2007).

Anita Šmite (Šmite, 2006) efektīvu lēmumu pieņemšanu nosauc kā vienu no sekmīgas sadarbības pazīmēm komandā, uzsverot to, ka lēmums ir kā vienošanās par optimālo izvēli un par tā pieņemšanu un izpildi atbild visi komandas locekļi. Viedokļu šķelšanās, atbildības neuzņemšanās, atšķirīgi mērķi, savstarpēja konkurence un lojalitātes trūkums komandas darbā ir daži no iemesliem, kādēļ komanda var izjukt, nerasniedzot savu mērķi. Ir nepieciešams analizēt un plānot savas komandas darbu, novērtēt tās efektivitāti, lai maksimāli veicinātu uzdevumu izpildi un mērķu sasniegšanu.

2.2. Efektīvs komandas darbs un tā nozīme izglītības iestādē

Komandas darba efektivitāte ir komplekss rādītājs, to pētot un analizējot ir nepieciešams ņemt vērā vairākus nozīmīgus apsvērumus. Pirmkārt, efektivitāti var aplūkot vairākos līmeņos – katrs komandas dalībnieks individuāli, dalībnieks komandā un komanda kā viens veselums.

Otrkārt, jāņem vērā komandas sastāvs un tās mērķa sarežģītība, piemēram, tas, vai komandas locekļi ir atšķirīgu nozaru speciālisti vai arī komanda izveidota, balstoties uz kopīgām zināšanām un prasmēm. Treškārt, liela nozīme ir arī tam, kā noris komandas izveide un attīstība, cik ilgs ir tās pastāvēšanas laiks un cik bieži notiek tikšanās (Hilton & Cooke, 2015). Respektīvi, ne visu komandu darbu ir iespējams novērtēt pēc viena principa, jāņem vērā tas, kāda veida komanda tiek aplūkota – izglītības iestādē vadības komanda vienmēr darbosies citādāk nekā projektu komanda, tomēr atšķirības nenozīmē to, ka viena vai otra darbojas neefektīvi.

Lai gan komandu darbība var būt ļoti dažāda, ir iespējams atrast kopīgas pazīmes efektīvu komandu darbā. Anita Šmite (Šmite, 2006) ir izvirzījusi vairākus veiksmīgi strādājošu komandu raksturojošus apgalvojumus:

- komandai ir ietekmīga un stingra vadība;
- tiek izvirzīti precīzi uzdevumi un skaidri un saprotami mērķi;
- lēmumi tiek pieņemti kopīgi;
- komanda spēj ātri reaģēt un īstenot pieņemtos lēmumus;
- pastāv brīva saziņa;
- notiek nepārtraukta komandas dalībnieku kompetenšu attīstīšana;
- komandas dalībnieki izvirzītos mērķus uztver nopietni un ir atbildīgi.

Runājot par efektivitāti, literatūrā visbiežāk tiek aprakstīti mērķi, sniegums, attiecības, komunikācija un profesionālā attīstība. **Mērķim** ir jābūt skaidram, saprotamam un sasniedzamam, komandas locekļiem ir jātiecas uz kopējā mērķa sasniegšanu (Šmite, 2015; Hellers, 2004). Par komandas efektivitāti liecina arī tas, ka tiek sasniegti ne tikai kopīgie, bet arī tās dalībnieku individuālie mērķi (Hilton & Cooke, 2015). Komandas **sniegums** ir tās spēja izpildīt savus uzdevumus un sasniegt uzstādītos mērķus, uzdevumu izpilde un mērķu sasniegšana palielina komandas biedru apmierinātību ar darbu un vēlmi turpināt kopā darboties (Hilton & Cooke, 2015). Nozīmīga ir izpildes laika ievērošana, augsti standarti uzdevumu izpildē un tas, ka komandas darba rezultāti ir pamanāmi (Šmite, 2015).

Profesionālā attīstība vai apmācība veicina ne tikai komandas darba efektivitāti, bet arī attīsta tās locekļus individuāli, gūstot prasmes, kuras var izmantot ne tikai komandas darbā, bet arī ārpus tās (Hilton & Cooke, 2015). Protams, runa ir par tāda veida apmacībām, kas ir nepieciešamas komandas darbā, piemēram, metodiskās komisijas locekļi apmeklē kursus, kuros apgūst interesantas metodes, kā mācīt tieši viņu mācību priekšmetu. Lai palielinātu apmācību

nozīmi un ietekmi, nepieciešams regulāri izvērtēt komandas dalībnieku prasmes un zināšanas, lai izvēlētu nepieciešamo apmācību virzienu (Šmite, 2015).

Komandas dalībnieku **attiecībām** ir liela nozīme kopīgā darba rezultātu sasniegšanai - spēja sadarboties, atvērtība citu idejām, konkurences vērsana uz āru, nevis komandas biedriem, komandas biedru novērtēšana ietekmē kopējo klimatu komandā un ir papildus motivators aktīvai dalībai komandas darbā (Šmite, 2006; Šmite, 2015). Vairākos pētījumos ir noskaidrots, ka komandas saliedētība pozitīvi ietekmē tās efektivitāti; noskaidrots arī tas, ka komandas locekļu neatkarība un individuāla atbildības uzņemšanās (individuāla uzdevumu izpilde) pozitīvi ietekmē savstarpējās attiecības komandā (Hilton & Cooke, 2015).

Ar attiecībām cieši saistīta ir **komunikācija**, kas ietekmē ne tikai komandas saliedētību, bet arī uzdevumu izpildes kvalitāti (Hilton & Cooke, 2015). Atklāta un godīga komunikācija, respekts pret komandas biedriem un efektīva informācijas apmaiņa ne tikai palielina komandas darba efektivitāti, bet arī veicina demokrātiskumu (Šmite, 2015; Woods, 2005). Ir nepieciešams mērķtiecīgi attīstīt šos komandas efektivitātes rādītājus, veicot komandas saliedēšanu. Tā ir komandas locekļu sadraudzības veicināšana un kopīgā darba veikšanai nepieciešamo prasmju un zināšanu attīstīšana; tā palīdz veicināt komandas mērķu sasniegšanu un novērst komandas izjukšanu (Ranson, 1987). Komandas saliedēšana vairāk attiecas uz pastāvīgām nevis īslaicīgām komandām.

Komandas saliedēšanās procesā tiek veidotas komandas normas, risināti konflikti un domstarpības, veidots komandas klimats, noskaidroti komandas un individuālie mērķi. Saliedēšanās procesā jāizvērtē gan komandas kopējā darbība, gan katra dalībnieka individuālais ieguldījums; rezultātā katram komandas dalībniekam būtu jāapzinās un jāsaprot sava loma, atbildība un attiecības ar komandas biedriem (Reņģe, 2007). Darba efektivitāti ietekmē arī ārējo sakaru pieejamība – sadarbība un komunikācija ar citām komandām u.tml. - un fiziskā vide – telpa, tās iekārtojums, tehniskais nodrošinājums (pēc nepieciešamības) (Šmite, 2006).

Par komandas darba ietekmi uz organizācijas darbību un attīstību runā ar vien vairāk; hierarhiski vadības modeļi tiek aizstāti ar komandas darbu un dalītu vadību (Woods, 2005). Zinātniskajā literatūrā par komandas darbu izglītības iestādēs pārsvarā apraksta vadības komandu, tomēr izglītības iestādēs ir iespējams veidot dažādas citas komandas. Izglītības iestādēs visbiežāk darbojas **vadības komanda, pedagoģu komandas, mācību priekšmetu komandas (metodiskās komisijas) atbalsta komanda, projektu komandas**, (Lūsēna - Ezera, 2010; Moller, Eggen, & Fuglestad, 2005).

Vadības komandas galvenie uzdevumi ir izglītības iestādes darbība un attīstības plānošana, ikdienas darba nodrošināšana; tajā parasti darbojas izglītības iestādes vadītājs un viņa vietnieki, tiek iesaistīti arī citi skolas darbinieki (Lūsēna - Ezera, 2010). Pētījumā par efektīvu skolvadību Norvēģijā tika pierādīts, ka vadības komanda darbojas aktīvāk un efektīvāk, nekā direktors vai viņa vietnieki individuāli (Moller, Eggen, & Fuglestad, 2005). Savukārt pedagogu komandas veicina sadarbību un pieredzes apmaiņu skolotāju starpā, risinot mācību un audzināšanas darba problēmas (Lūsēna - Ezera, 2010; Moller, Eggen, & Fuglestad, 2005).

Skolotājiem būtu nepieciešams apvienoties ne tikai mācību priekšmetu komandās, jo pieredzi var gūt arī no citām jomām. Autore prakses laikā vispārējās vidējās izglītības iestādē novēroja ļoti dinamisku pedagogu kolektīvu, kas mācību gada laikā veidoja dažādas komandas, plānojot interesantus izglītojošus pasākumus, izstādes un aktivitātes skolēniem un kopīgas integrētas mācību stundas, piemēram, vēsture – sports, matemātika – dabas zinības u.tml. Pedagogu komandas ne tikai veicina pieredzes apmaiņu, bet arī nodrošina emocionālo atbalstu un piederības sajūtu (Moller, Eggen, & Fuglestad, 2005).

Par skolēnu (arī skolotāju) fizisko un garīgo veselību un labsajūtu izglītības iestādē rūpējas atbalsta komanda, kurā parasti darbojas psihologs, mediķis, sociālais pedagogs, karjeras izglītības pedagogs, logopēds un citi skolas darbinieki (Lūsēna - Ezera, 2010). Atbalsta komandai ir nozīmīga efektīva ārējā komunikācija ar vecākiem, skolotājiem un klašu audzinātājiem. Tā pat izglītības iestādē var tikt veidotas dažādas projektu komandas, kuras veic izglītības iestādes darba analīzi un plānošanu, līdzekļu piesaistīšanu mācību procesa vai vides uzlabošanai, sadarbības veicināšanu ar dažādām organizācijām un sabiedrību u.c. Projektu komandās var darboties gan skolas darbinieki, gan skolēni, gan vecāki un citi sabiedrības locekļi (Lūsēna - Ezera, 2010).

Analizējot dažādu autoru darbus, autore secina, ka komandas darba principu īstenošana izglītības iestādē veicina izglītības iestādes mērķu sansieģšanu un mācīšanās efektivitāti un uzlabo izglītības iestādes klimatu – skolotāju, skolēnu un vadības attiecības (Lūsēna - Ezera, 2010; Moller, Eggen, & Fuglestad, 2005). Lai gan zinātniskajā literatūrā pārsvarā aprakstīts vadības komandas darbs un tā nozīme, arī citas komandas izglītības iestādē ir nozīmīgas. Autore uzskata, ka izglītības iestādē ir nepieciešams organizēt komandas darbu dažādās jomās, iesaistot tajā arī skolēnus un viņu vecākus, esošās grupas, piemēram, metodiskās komisijas, skolēnu pašpārvaldi, skolas padomi un citas, censties veidot par komandām, lai veicinātu to efektivitāti.

3. Komandas darba un vides mijiedarbība Pierīgas novadu izglītības iestādēs

Analizējot vadībzinātņu literatūru un dažādus pētījumus par komandas darbu un izglītības iestādes vidi, tika izstrādāts un veikts pētījums par to, kā komandas darba principi tiek īstenoti Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestādēs un kāda ir to ietekme uz izglītības iestādes vidi. Tika izstrādāta anketa (sk. 1. pielikumu) un veikta aptauja, kurā piedalījās 73 pedagogi no 15 Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestādēm (tajā skaitā sākumskolas, pamatskolas, vidusskolas). Anketas jautājumi tika veidoti ar mērķi noskaidrot, kādu komandu darbs tiek organizēts izglītības iestādē, kāda ir aptaujas dalībnieku pieredze komandas darbā attiecīgajā izglītības iestādē, kāda ir šīs izglītības iestādes vide, kāds ir aptaujāto pedagogu viedoklis par komandas darba nepieciešmību izglītības iestādē.

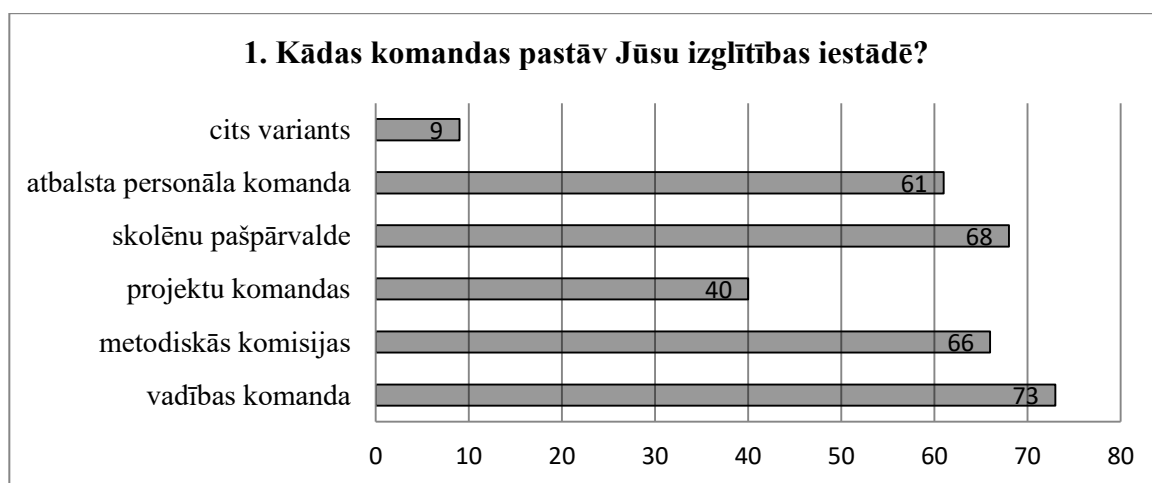
Aptaujā tika iegūti demogrāfiski dati, kas raksturo respondentu dzimumu, vecumu, darba pieredzi un iegūto izglītību (sk. 1. tabulu). No visiem 73 aptaujātajiem pedagogiem, 62 (85%) ir sievietes un 11 (15%) ir vīrieši. Vecumā līdz 25 gadiem ir 3 (4,1%) aptaujāto; vecumā no 26 līdz 35 gadiem – 14 (19,2%), vecuma posmā no 36 līdz 45 gadiem ir 17 (23,3%) aptaujāto, visvairāk aptaujāto – 24 (32,9%) - ir vecumā no 46 līdz 55 gadiem, savukārt vecumposmā no 56 līdz 65 gadiem aptaujā piedalījās 13 (17,8%) respondentu, bet vecāki par 65 bija 2 (2,7%) aptaujātie. Lielākā daļa respondentu – 51 jeb 69,9% - ir ieguvuši maģistra grādu; 20 (27,4%) aptaujāto ir bakalaura grāds, bet 3 (4,1%) šobrīd iegūst augstāko izglītību.

Autore uzskata, ka, pētot pedagogu viedokli par izglītības iestādes vidi, nozīmīgs rādītājs ir darba stāžs attiecīgajā skolā, jo viedoklis par vidi mainās laika gaitā. 24 aptaujātie jeb 32,9% savā izglītības iestādē strādā vairāk nekā 20 gadus; 11 – 20 gadu pieredze konkrētajā iestādē ir 17 (23,3%) pedagogu; 6 – 10 gadu stāžs ir 14 (19,2%) respondentiem, bet 18 (24,7%) pedagogu savā skolā strādā mazāk nekā 5 gadus. No visiem aptaujātajiem 60 respondenti ir mācību priekšmetu skolotāji, 20 ir metodisko komisiju vadītāji, 14 klašu audzinātāji un 15 skolas administrācijas locekļi. Šie dati parāda to, ka aptaujas respondentu vecums, pieredze un pienākumi ir dažādi, līdz ar to jautājumi ir aplūkoti no dažādiem redzespunktiem.

1. tabula. Respondentu raksturojuma apkopojums

Vecums	līdz 25 gadiem	26 – 35 gadi	36 – 45 gadi	46 – 55 gadi	56 – 65 gadi	66 gadi vai vairāk
skaits	3	14	17	24	13	2
procenti	4,1%	19,2%	23,3%	32,9%	17,8%	2,7%
Iegūtā izglītība	Mācās augstskolā	Bakalaura grāds	Maģistra grāds	Doktora grāds		
skaits	2	20	51	0		
procenti	2,7%	27,4%	69,9%	0%		
Darba stāžs izglītības iestādē	1 – 5 gadi	6 – 10 gadi	11 -20 gadi	vairāk par 20 gadiem		
skaits	18	14	17	24		
procenti	24,7%	19,2%	23,3%	32,9%		

Balstoties uz teorētisko literatūras analīzi, tika izvirīti 9 jautājumi par izglītības iestādes vidi un komandas darba principiem izglītības iestādē. Pētījuma 1. jautājumā tika noskaidrots, kādu komandu darbs tiek īstenots Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestādēs (sk. 2. attēlu). Uz jautājumu “Kādas komandas pastāv Jūsu izglītības iestādē?” aptaujas dalībnieki varēja izvēlēties atbildes no piedāvātajiem variantiem un pievienot savu variantu. Visi 73 aptaujātie atbildēja, ka viņu izglītības iestādē ir vadības komanda; lielākā daļa norādīja, ka viņu izglītības iestādē ir arī atbalsta personāla komanda (61, 83,5%), skolēnu pašpārvalde (68, 93,1%) un metodiskās komisijas (66, 90,4%). Nedaudz vairāk kā puse (40, 54,8%) norādīja, ka izglītības iestādē ir arī projektu komandas. Tikai 9 aptaujātie nosauca citas komandas, kas darbojas viņu izglītības iestādē, - mazās grupas, darba grupas, grupas pašvadības ieviešanai un kompetenču izglītības ieviešanai skolā. Interesants rādītājs ir tas, ka ne visās izglītības iestādēs darbojas skolēnu pašpārvalde, kaut gan “Jaunatnes likums” nosaka to, ka ikvienam jauniešim (skolēnam) ir tiesības līdzdarboties jaunatnes politikas veidošanā, darbojoties izglītības iestādes pašpārvaldē (Jaunatnes likums, 08.05.2008; 7. pants; Latvijas Vēstnesis).



2. attēls. Komandu veidi aptaujātajās izglītības iestādēs

Otrajā jautājumā lielākā daļa aptaujas dalībnieku (66, 90,4%) norādīja, ka paši darbojas vai ir darbojušies kādā komandā, un tikai 7 (9,6%) norādīja, ka to nav darījuši. 54 respondenti, kas ir 73,9% no visiem aptaujātajiem vai 81,8% no tiem, kuri ir bijuši kādas komandas locekļi, darbojas vai ir darbojušies metodiskajās komisijās. Dalību vadības komandā norādīja 16 respondenti (15 no visiem respondentiem šobrīd ir izglītības iestādes administrācijas pārstāvji). Citas komandas, kurās respondenti ir darbojušies, ir atbalsta personāla komanda, skolēnu pašpārvalde (kā pedagogs - koordinators), projektu komandas, metodiskā apvienība, mazās grupas, “Skola 2030” aprobācijas komanda u.c.

Tā kā vadības komandas darbs izglītības iestādē ir ļoti nozīmīgs, jo tās uzdevumos ietilpst gan ikdienas darba nodrošināšana, gan attīstības plānošana (Lūsēna - Ezera, 2010), respondentiem tika jautāts, vai, viņuprāt, attiecīgās izglītības iestādes vadības komandas darbs ir efektīvs (sk. 3. attēlu). Nevienam no aptaujātajiem neatbildēja ar “nē”, tomēr 7 respondenti jeb 9,59% drīzāk novērtē vadības komandas darbu kā neefektīvu. Ar “drīzāk jā” atbildēja 24 (32,88%) aptaujātie, un 42 (57,53%) viennozīmīgi piekrīt tam, ka viņu izglītības iestādes vadības komanda ir efektīva. Autoresprāt, tas, ka gandrīz 10% aptaujāto atbildēja ar “drīzāk nē”, ir rādītājs, ko būtu nepieciešams uzlabot, jo vadības komandas ietekme izglītības iestādē ir ļoti liela – tā ir nozīmīga skolas darbības nodrošināšanā, veselīgas mācību vides veidošanā un citos aspektos.

4. Vai uzskatāt, ka Jūsu izglītības iestādes vadības komanda ir efektīva?

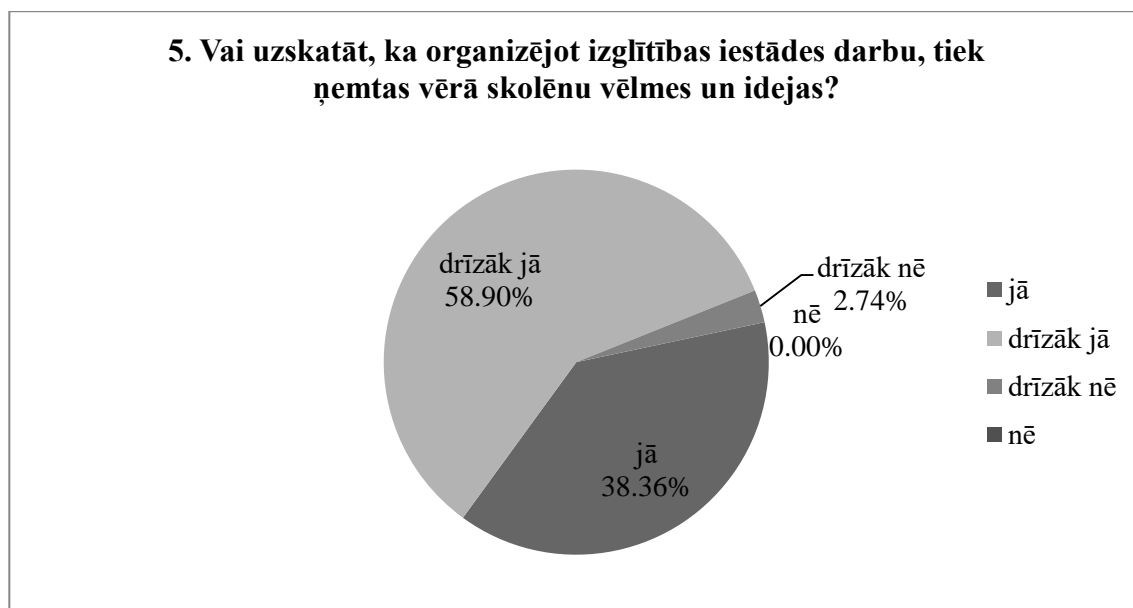


3. attēls. Vadības komandas efektivitāte no pedagogu viedokļa

Viens no veidiem, kā veicināt skolēnu labsajūtu un piederību izglītības iestādei, ir viņu iesaistīšana lēmumu, kas tieši attiecas uz skolēniem, pieņemšanā (Elfrink & Goldberg, 2017). Šajā jautājumā aptaujas rezultāti (sk. 4. attēlu) ir ļoti pozitīvi – gandrīz visi respondenti norādīja, ka skolēnu vēlmes un idejas tiek ņemtas vērā plānojot izglītības iestādes darbu. 38,36% jeb 28 respondenti viennozīmīgi piekrīt šim apgalvojumam, bet 58,90% jeb 43 drīzāk piekrīt, nekā nepiekrīt tam, ka skolēni tiek iesaistīti. Tikai 2 respondenti (2,74%) drīzāk sliecas uzskatīt, ka skolēnu viedokļi netiek ņemti vērā.

Skolēnus izglītības iestādes darba organizēšanā var iesaistīt dažādos veidos; visbiežāk tas tiek darīts skolēnu pašpārvaldes veidā. Arī liela daļa šīs aptaujas dalībnieku 1. jautājumā bija norādījuši, ka viņu izglītības iestādē darbojas skolēnu pašpārvalde, tomēr tas nebūt nav vienīgais veids. Var veikt skolēnu (un viņu vecāku) aptaujas, kurās noskaidrot skolēnu vēlmes un vajadzības, iesaistīt skolēnus dažādos projektos u.tml. Tā kā izglītības galvenais mērķis ir skolēnu vispusīga attīstība, tad arī izglītības iestādes darba plānošanas un organizēšanas centrā ir jābūt skolēnu vajadzībām. Viena no cilvēka vajadzībām ir pašrealizēšanās, iesaistīšana lēmumu pieņemšanas procesā šo vajadzību var apmierināt un likt skolēniem justies novērtētiem (Raituma, 2009).

5. Vai uzskatāt, ka organizējot izglītības iestādes darbu, tiek ņemtas vērā skolēnu vēlmes un idejas?

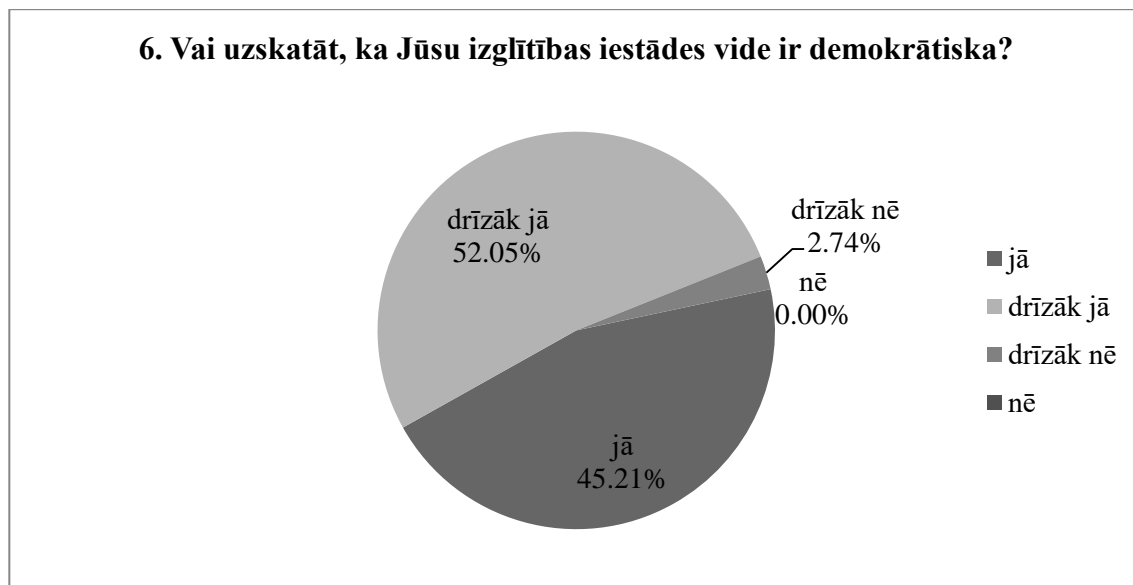


4. attēls. Skolēnu vēlmju un ideju respektēšana izglītības iestādes darba organizēšanā

Līdzīgi rezultāti tika iegūti arī jautājumā par izglītības iestādes vides demokrātiskumu (sk. 5. attēlu). Arī šajā jautājumā tikai 2 (2,74%) respondenti atzīmēja atbilžu variantu “drīzāk nē”, novērtējot savas izglītības iestādes vidi kā nedemokrātisku. Toties 38 (52,05%) respondenti drīzāk piekrīt un 33 (45,21%) respondentu piekrīt tam, ka viņu izglītības iestādes vide ir demokrātiska. Demokrātiska izglītības iestādes vide veicina skolēnu, skolotāju un citu skolas darbinieku emocionālo labsajūtu un padara vadības procesus efektīvākus; mūsdienās demokrātisks vadības modelis ir tas, uz kuru tiecas ne tikai izglītības iestādes, bet arī citas organizācijas (Woods, 2005).

Demokrātiska vide ir nepieciešama arī komandas darba īstenošanai, jo tas sevī ietver demokrātiskuma būtību – dalībnieku vienlīdzība, iesaistīšanās, kopīga mērķu izvirzīšana un kopīga lēmumu pieņemšana. Demokrātisku izglītības iestādes vidi raksturo tas, ka organizācijas vadīšanā un tās darba plānošanā tiek iesaistīti arī darbinieki, vara nav koncentrēta tikai viena cilvēka rokās. Demokrātiska vide arī padara iestādes vadītāja darbu vieglāku, jo viņš var savus pienākumus deleģēt kādam darbiniekam vai komandai (Woods, 2005).

6. Vai uzskatāt, ka Jūsu izglītības iestādes vide ir demokrātiska?



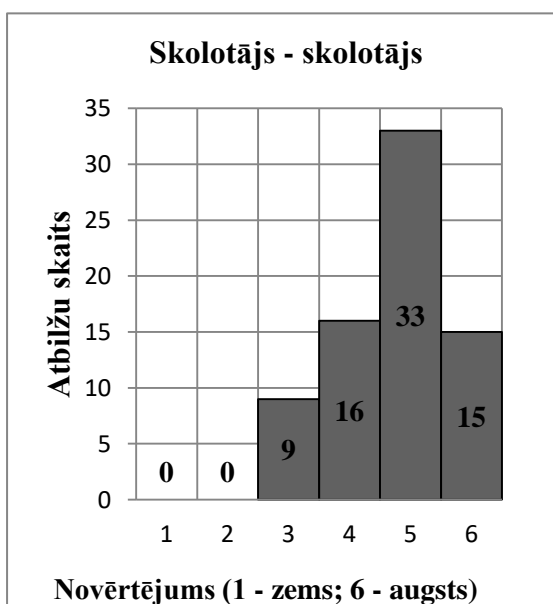
5. attēls. Izglītības iestādes vides demokrātiskums no pedagogu viedokļa

Aptaujas rezultāti par šiem diviem jautājumiem (skolēnu iesaistīšanu un vides demokrātiskumu) viens otru apstiprina, jo skolēnu iesaistīšana lēmumu pieņemšanā ir viens no pozitīvas un demokrātiskas vides veidošanas nosacījumiem (Woods, 2005). Analizējot aptaujas rezultātus atsevišķi, nevis kopsavilkumā, var secināt, ka gan demokrātiskums, gan skolēnu iesaistīšana iestādes darba organizēšanā ir cieši saistīti arī ar to, cik efektīvs ir izglītības iestādes vadības komandas darbs. Aptaujas dalībnieki, kuri atzīmēja “drīzāk nē” jautājumos par skolēnu iesaistīšanu un demokrātiskumu, negatīvi bija novērtējuši arī izglītības iestādes vadības komandas darbību.

Analizējot izglītības iestādes vidi, nozīmīga ir sadarbība iesaistīto personu starpā. Sadarbība ir viens no psiholoģisko vidi veidojošajiem faktoriem, un tai ir liela nozīme emocionālās labsajūtas nodrošināšanā (Raituma, 2009). Aptaujas 8. jautājumā respondentiem tika lūgts novērtēt sadarbības līmeni viņu iestādē 6 kategorijās: skolotājs – skolotājs; skolotājs – administrācija; skolotājs – skolēns; skolēns – administrācija; vecāki – skolotājs; vecāki – administrācija. Novērtējums tika dots skalā no 1 līdz 6, kur 1 ir viszemākais novērtējums un nepieciešams uzlabot sadarbību, bet 6 ir visaugstākais novērtējums un sadarbība ir ļoti laba, uzlabojumi nav nepieciešami.

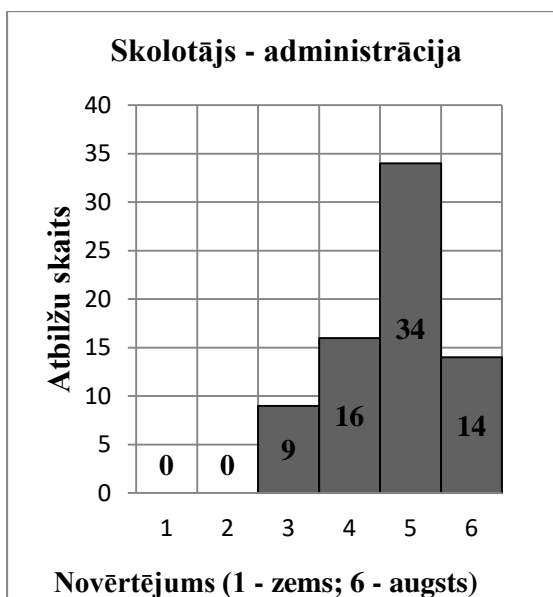
Sadarbības novērtējums kategorijā skolotājs – skolotājs (sk. 6. attēlu) vidēji ir 4,73, kas vairāk sliecas uz pozitīva novērtējuma pusi. Visvairāk respondentu (33, 45,20%) sadarbību skolotāju starpā novērtēja ar 5, kas ir otrais augstākais vērtējums. Ar 6 ballēm skolotājs –

skolotājs sadarbību novērtēja 15 (20,55%) respondentu. 16 (21,91%) aptaujas dalībnieki šo kategoriju novērtēja ar 4, kas vēl sliecas uz pozitīvo pusi, un tikai 9 (12,32%) novērtēja sadarbību ar 3, kas vairāk sliecas uz negatīvu novērtējumu. Lai gan lielākā daļa respondentu novērtēja skolotāju savstarpējo sadarbību kā ļoti labu, būtu nepieciešams to veicināt arī izglītības iestādēs, kuru pedagogi nesniedza tik augstu novērtējumu, jo skolotāju savstarpējai sadarbībai ir liela nozīme jauno mācību standartu ieviešanā izglītības iestādēs.



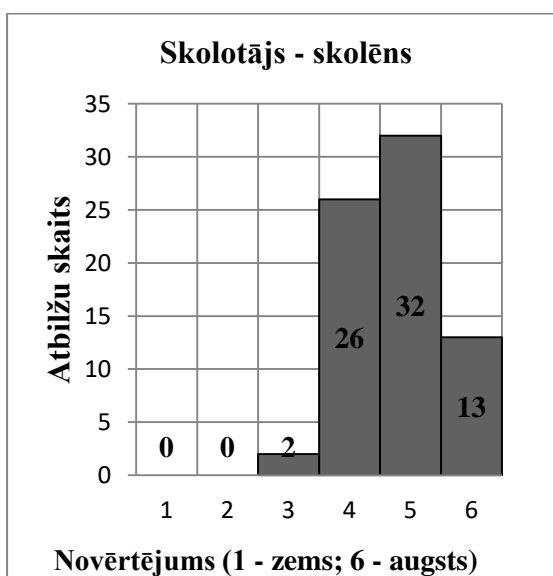
6. attēls. Sadarbības novērtējums kategorijā skolotājs - skolotājs

Nākamā kategorija, kurā respondenti novērtēja sadarbības līmeni, ir skolotājs – administrācija (sk. 7. attēlu). Arī šī kategorija ir nozīmīga izglītības iestādes vides veidošanā un izglītības sistēmas pārmaiņu procesā (Raituma, 2009). Vidējais novērtējums šajā kategorijā ir 4,72, kas ir gandrīz tāds pats, kā kategorijā skolotājs – skolotājs. Arī vērtējumu sadalījums ir gandrīz tāds pats – vērtējumus 3 un 4 ir devuši tik pat respondenti, cik iepriekšējā kategorijā, attiecīgi 9 (12,32%) un 16 (21,91%); bet ar 5 sadarbību novērtējuši 34 (46,58%) un ar 6 novērtējuši 14 (19,18%) aptaujāto. Autore uzskata, ka arī šajā kategorijā būtu nepieciešams uzlabot sadarbības līmeni.



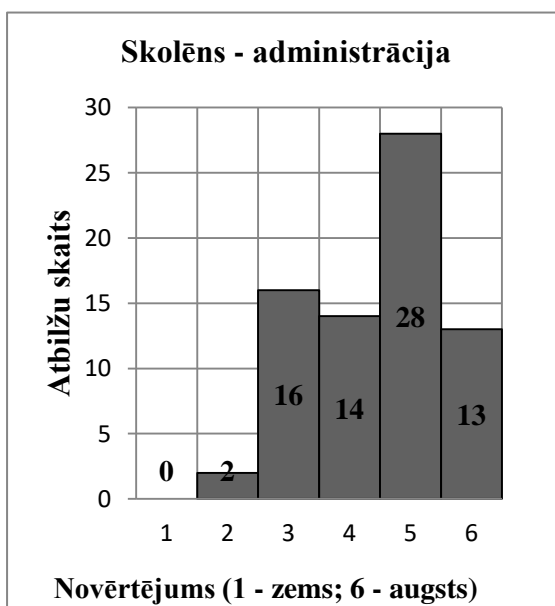
7. attēls. Sadarbības novērtējums kategorijā skolotājs - administrācija

Atšķirīgāki rezultāti ir kategorijā skolotājs – skolēns (sk. 8. attēlu), kuras vidējais novērtējums - 4,76 – ir līdzīgs abām iepriekšējām kategorijām, bet vērtējumi sniegti diez gan atšķirīgi. Augstāko novērtējumu skolotāju – skolēnu sadarbībai snieguši 13 (17,81%) respondenti, 32 (43,83%) respondenti novērtējuši to ar 5. Kategoriju ar 4 novērtējuši 26 (35,62%), kas ir daudz vairāk nekā iepriekšējās kategorijās. Toties ar 3 skolotāju – skolēnu sadarbību ir novērtējuši tikai 2 (2,74%) aptaujāto. Tātad gandrīz visi aptaujātie šīs kategorijas sadarbības līmeni drīzāk vērtē kā augstu, nekā zemu, tomēr vidēji vērtējums nav augsts un būtu nepieciešams uzlabot sadarbību.



8. attēls. Sadarbības novērtējums kategorijā skolotājs - skolēns

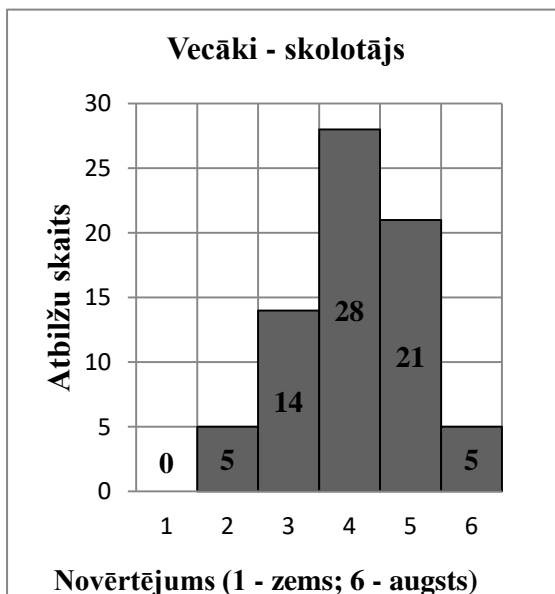
Savukārt kategorijā skolēns – administrācija sadarbības novērtējums ir daudz zemāks – vidējais vērtējums 4,46 (sk. 9. attēlu). Salīdzinot ar iepriekšējām kategorijām, ir vairāk tādu vērtējumu, kas ir zemi – 2 (2,74%) respondenti sadarbību novērtējuši ar 2, un 16 (21,91%) novērtējuši to ar 3. Novērtējumu 4 devuši 14 (19,18%) aptaujāto; arī šajā kategorijā visvairāk aptaujāto sadarbības līmeni novērtē ar 5 (28, 38,36%), un 13 (17,81%) vērtē skolēnu – administrācijas sadarbību ar 6, kā ļoti augstu. Šie sadarbības rādītāji nesakrīt ar iepriekš aprakstīto jautājumu par skolēnu viedokļu un ideju respektēšanu izglītības iestādes darba organizēšanā, tomēr tas nenozīmē, ka rezultāti nav pareizi, jo sadarbībai ir dažādi aspekti, turklāt skolēnu iesaistīšanu ir iespējams nodrošināt dažādi, ne tieši sadarbojoties ar administrāciju (piemēram, ar klašu audzinātāju vai citu skolotāju starpniecību, atbalsta personāla starpniecību vai kā citādi).



9. attēls. Sadarbības novērtējums kategorijā skolēns - administrācija

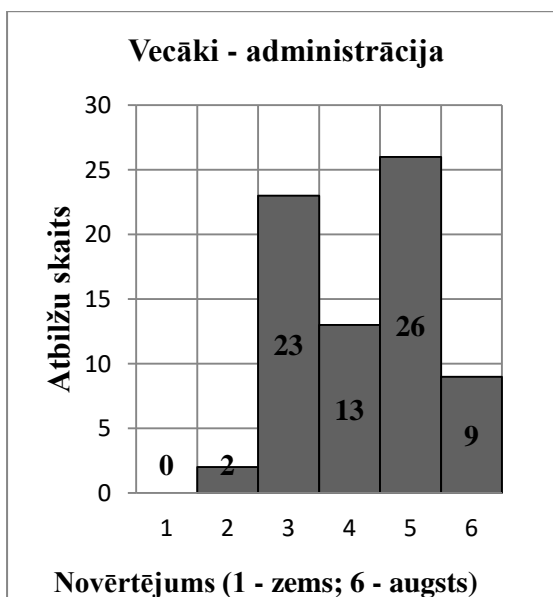
Vēl zemāk, kā iepriekšējo kategoriju skolēns – administrācija, pedagogi novērtējuši sadarbības kategoriju vecāki – skolotājs (sk. 10. attēlu), kuras vidējais vērtējums ir 4,09. Visaugstāko novērtējumu – 6 – devuši ir tikai 5 (6,85%) aptaujāto pedagogu; tik pat daudzi novērtējuši sadarbību starp skolotājiem un vecākiem ar 2. 14 (19,18%) respondenti devuši vērtējumu 3, visvairāk (28, 38,36%) novērtējuši ar 4, bet 21 (28,77%) novērtējuši sadarbību ar 5. Šajā gadījumā, iespējams, būtu lietderīgi uzzināt, kāds ir vecāku viedoklis šajā jautājumā, un

izvērtēt, kādi cēloņi ir zemajam sadarbības līmenim – vai tas ir vairāk saistīts ar skolotāju vai vecāku iniciatīvas trūkumu.



10. attēls. Sadarbības novērtējums kategorijā vecāki - skolotājs

Salīdzinot ar kategoriju vecāki – skolotājs, nedaudz labāks vidējais novērtējums - 4,23 - ir pēdējā sadarbības kategorijā - vecāki – administrācija (sk. 11. attēlu). Neraugoties uz to, ka vidēji vērtējums ir labāks, šajā kategorijā no visām visvairāk respondenti bija devuši vērtējumu, kas norāda uz zemu sadarbības līmeni – 2 (2,74%) respondenti deva vērtējumu 2, bet 23 (31,51%) to bija novērtējuši ar 3. Vecāku – administrācijas sadarbību ar 4 novērtēja 13 (17,81%) pedagogi, visvairāk (26, 35,62%) jau atkal vērtēja sadarbības līmeni ar 5, bet 9 (12,32%) novērtēja to ar 6 kā ļoti augstu. Arī šajā gadījumā varētu noskaidrot, kā sadarbību vērtē vecāki, un kādēļ respondentu vērtējumi bija tik zemi. Iespējams, ka cēlonis šādiem rezultātiem ir tas, ka vecāki ikdienā nejūt nepieciešamību kontaktēties ar izglītības iestādi. Tomēr, ja pedagoga viedoklis ir tāds, kā parāda šīs aptaujas rezultāti, ir nepieciešams uzlabot sadarbības līmeni ar vecākiem. Arī vecāki ir izglītības iestādes vides veidotāji un var palīdzēt veicināt veselīgas un attīstošas mācību vides veidošanu.



11. attēls. Sadarbības novērtējums kategorijā vecāki - administrācija

Lai gan aptaujātie pedagogi uzskata, ka izglītības iestādes vide ir demokrātiska, viens no to veicinošajiem faktoriem – sadarbība – ir salīdzinoši zems. Sadarbības vidējie novērtējumi pa kategorijām ir šādi:

- skolotājs – skolotājs - 4,73;
- skolotājs – administrācija - 4,72;
- skolotājs – skolēns - 4,76;
- skolēns – administrācija - 4,46;
- vecāki – skolotājs - 4,09;
- vecāki – administrācija - 4,23.

Kopumā respondentu sniegtās atbildes par sadarbības līmeni izglītības iestādē parāda to, ka ir nepieciešams veikt uzlabojumus. Pozitīva komunikācija, efektīva informācijas apmaiņa un sadarbība ir nozīmīgi pozitīvas psiholoģiskās vides faktori (Kručinina & Magdaļenoka, 2001) un ietekmē to, kā izglītības iestāde attīstās. Sadarbība ir nozīmīga arī kopīgo problēmu risināšanā, komandas darba īstenošanā un savstarpējo attiecību veidošanā, tādēļ Pierīgas novadu izglītības iestādēm būtu nepieciešams plānot un veicināt sadarbību dažādos līmeņos.

Lai varētu pēc iespējas objektīvāk novērtēt Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestāžu vidi, respondenti 7. jautājumā tika aicināti atzīmēt apgalvojumus, kas raksturo viņu pārstāvēto izglītības iestādi (sk. 1. pielikumu). Apgalvojumi tika izvirzīti pēc zinātniskās literatūras analīzes, kas aprakstīta bakalaura darba 1.nodaļā. Lai mazinātu iespējamību, ka respondenti centīsies

atbildēt pēc iespējas pozitīvāk parādot savu izglītības iestādi, tika izvirzīti 5 pozitīvi vērtējami un 5 negatīvi vērtējami apgalvojumi. Atbilžu analīzē no respondentu sniegtajām atbildēm tika izlikti vērtējumi – katrs pozitīvais apgalvojums, kuru respondents **atzīmēja** kā atbilstošu viņa izglītības iestādei, un katrs negatīvais apgalvojums, kuru respondents **neatzīmēja** kā viņa iestādi raksturjošu, tika novērtēts ar 1 punktu (kopā 10 punkti).

Pozitīvi novērtējamie apgalvojumi:

- skolas mērķi Jums ir skaidri saprotami;
- skolotājiem ir pieejami nepieciešamie metodiskie materiāli;
- skolotājiem ir saprotamas notiekošās pārmaiņas izglītības procesā;
- skolēni labprāt iesaistās interešu izglītībā un dažādos pasākumos;
- Jūs jūtaties piederīgs savai skolai.

Negatīvi novērtējamie apgalvojumi:

- skolotāji reti dalās pieredzē cits ar citu;
- informācijas apmaiņa mēdz būt lēna, neefektīva;
- skolas vadība pieņem lēmumus vienpersoniski;
- daudzi skolēni ir nemotivēti mācībām;
- skolā pastāv izteikta hierarhija.

Piemēram, ja respondents atzīmē jebkurus 3 no pozitīvi vērtējamiem apgalvojumiem un jebkurus 2 no negatīvi vērtējamiem apgalvojumiem, par vidi tiek iegūti 3 punkti no atzīmētajiem pozitīvajiem apgalvojumiem un 3 punkti no neatzīmētajiem negatīvajiem apgalvojumiem, kopā 6 punkti. Vērtējumi 10 punktu sistēmā tika likti, lai varētu veikt vides un komandas darba mijiedarbības analīzi.

Pēc respondentu atbildēm izliktie vērtējumi ir robežās no 3 līdz 10 punktiem, vides novērtējumu rezultātu moda ir 10, bet vidējais novērtējums 8,12. Lielākā daļa novērtējumu bija 8, 9 vai 10, vidējo novērtējumu stipri ietekmēja daži izteikti zemie novērtējumi. Kopumā Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestāžu vide ir “ļoti laba”.

Analizējot katru apgalvojumu, tiek iegūti sekojoši rezultāti (sk. 12. attēlu). 80,8% jeb 59 aptaujātie atzīmēja, ka izglītības iestādes mērķi ir skaidri un saprotami, 19,2% jeb 14 tā neuzskata. Autoresprāt, ikvienam izglītības iestādes darbiniekam būtu jābūt skaidriem tās mērķiem, jo katrs individuāli strādā, lai sasniegtu kopējos mērķus. Iespējams, ka problēmas rada neprecīzi izvirzīti izglītības iestādes mērķi, tādā gadījumā izglītības iestādes vadībai būtu tie jāpārskata un jāveic labojumi.

Tik pat daudz - 80,8% jeb 59 – respondentu atzīmēja, ka izglītības iestādes pedagogiem ir pieejami nepieciešamie metodiskie materiāli. Atbilstoši metodiskie materiāli ir nozīmīgi efektīva mācību procesa organizēšanā un ir viens no pozitīvas fiziskās vides veidojošajiem faktoriem, tomēr gandrīz 20% pedagogu neuzskata, ka viņu izglītības iestādē tie ir pieejami atbilstoši nepieciešamībai. Šādu situāciju iespējams ir radījis finansējuma trūkums vai neefektīva naudas līdzekļu izlietojuma plānošana.

Tikai 5 aptaujas dalībnieki jeb 6,8% norādīja, ka viņu izglītības iestādē skolotāji reti dalās pieredzē cits ar citu. Kopumā šis rādītājs ir pozitīvs, jo skolotāju pieredzes apmaiņa ir ļoti vērtīga, it īpaši apgūstot jaunas mācīšanas metodes vai palīdzot jauniem pedagogiem adaptēties izglītības iestādē. Vienā Pierīgas izglītības iestādē jau daudzus gadus tiek praktizēta skolotāju pieredzes apmaiņa skolēnu brīvlaikos – skolotāji demonstrē interesantas mācību metodes un organizācijas formas, kā arī stāsta, ko ir apguvuši profesionālās kvalifikācijasursos; 2018. gadā šī izglītības iestāde ieguva titulu “Pedagogam draudzīgākā izglītības iestāde”.

14 (19,2%) respondentu atzīmēja apgalvojumu, ka informācijas apmaiņa izglītības iestādē mēdz būt neefektīva. Iespējams, ka tieši šis faktors ir ietekmējis to, ka tikai 49 aptaujātajie jeb 67,1% uzskata, ka viņu izglītības iestādes skolotājiem ir saprotamas notiekošās pārmaiņas izglītības sistēmā. Mainoties izglītības standartiem un mācību organizācijai, efektīvai informācijas apmaiņai ir liela nozīme, lai pedagogi saprastu, ko no viņiem sagaida, kādas ir jaunās prasības un kādēļ tās ir nepieciešamas. Neziņa (ne tikai saistībā ar kompetenču izglītības ieviešanu) var mazināt pedagogu motivāciju, radīt stresu un pazemināt darba sniegumu. Efektīva informācijas apmaiņa ir nozīmīga arī ikdienas darbā, jo pedagogiem ir jābūt informētiem par aktualitātēm izglītības iestādē.

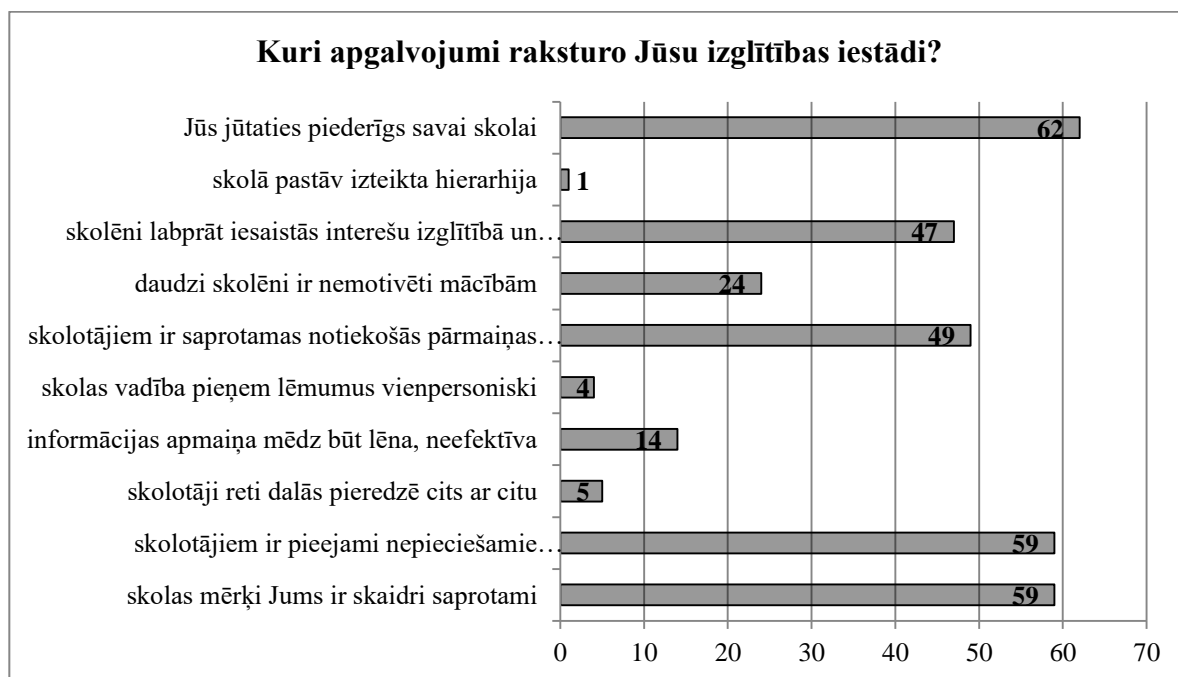
Salīdzinoši pozitīvi rezultāti ir apgalvojumam par vadības lēmumu pieņemšanu – tikai 4 (5,5%) respondenti uzskata, ka izglītības iestādes vadība pieņem vienpersoniskus lēmumus. Šeit iespējams saskatīt saistību ar iepriekš aprakstītajiem jautājumiem, pirmkārt, par vadības komandas efektivitāti, otrkārt par izglītības iestādes vides demokrātiskumu. Šo trīs jautājumu rezultāti ir līdzīgi, tādejādi viens otru apstiprinot.

Arī nākamais apgalvojums sniedz līdzīgus rezultātus - tikai 1 respondents (1,4%) uzskata, ka viņa izglītības iestādē pastāv izteikti hierarhisks vadības modelis. Tā kā visi respondenti norādīja, ka viņu izglītības iestādē darbojas vadības komanda, šis apgalvojums nonāk pretrunās – vai nu vadības modelis tiešām ir hierarhisks un vadības komandas darbs ir neefektīvs, vai tomēr arī šī respondenta izglītības iestādē nepastāv izteikta hierarhija.

Jautājumos par skolēnu ieinteresētību un motivāciju mācībām un interešu izglītībā rezultāti ir diez gan zemi. 24 (32,9%) respondenti norādīja, ka liela daļa skolēnu nav motivēti mācībām. Ņemot vērā to, ka jaunajā izglītības sistēmā skolēnu mācīšanās ir noteikta kā svarīgāka, nekā mācīšana, ir nepieciešams uzlabot šo rādītāju, jo motivācija lielā mērā ietekmē skolēnu mācīšanās spēju.

Līdzīgi rezultāti ir nākamajā jautājumā - tikai 47 jeb 64,4% aptaujāto uzskata, ka skolēni labprāti iesaistās interešu izglītībā. Šeit gan jāpiemin, ka starp abiem šiem apgalvojumiem anketu analīzē netika saskatīta nekāda saikne – respondenti, kuri atbildēja, ka skolēni nav motivēti mācībām, sniedza dažādas atbildes par ieinteresētību interešu izglītībā. Tomēr kopumā būtu nepieciešams uzlabot abus rādītājus – motivāciju gan mācībām, gan interešu izglītībai. Arī interešu izglītība ir nozīmīgs skolēnu izglītības aspekts, jo spējas un prasmes nepieciešams attīstīt vispusīgi, dažādās jomās.

Savukārt apgalvojumu “Jūs jūtaties piederīgs savai skolai” par patiesu esam atzina 62 no 73 respondentiem jeb 84,9%. 4 no tiem, kuri šo apgalvojumu neatzīmēja, savā anketā norādīja, ka izglītības iestādē strādā 1 – 5 gadus, kas varētu būt iemesls piederības sajūtas trūķumam. Tomēr kopumā autore uzskata, ka šis rādītājs ir salīdzinoši labs. Piederība savai darba vietai ir nozīmīgs faktors labsajūtas un motivācijas nodrošināšanā, un izglītības iestādes vadībai ir jācenšās radīt šo sajūtu visos darbiniekos (Šmite, 2004).



12. attēls. Respondentu sniegto atbilžu apkopojums par izglītības iestādes vidi

Pēc principa, kāds iepriekš aprakstīts par 7. jautājuma veidošanu un analīzi, tika veidots arī 3. jautājums par aptaujas dalībnieku pieredzi ar komandas darbu attiecīgajā izglītības iestādē. Uz šo jautājumu tika aicināti atbildēt tie respondenti, kuri anketā norādīja, ka attiecīgajā izglītības iestādē ir vai ir bijuši kādas komandas locekļi. 3. jautājumā, pamatojoties uz vadībzinātņu literatūrā aprakstītajiem komandas darba principiem, izvirzīti 10 apgalvojumi – 5 pozitīvi vērtējami un 5 negatīvi vērtējami apgalvojumi. Atkarībā no respondentu sniegtajām atbildēm komandas darbs izglītības iestādē novērtēts 10 punktu sistēmā, katru pozitīvi vērtējamo apgalvojumu, kas atzīmēts, un katru negatīvi vērtējamo apgalvojumu, kas nav atzīmēts, novērtējot ar 1 punktu.

Pozitīvi novērtējamie apgalvojumi:

- dalībniekus vieno kopīgas intereses;
- komandas mērķi ir skaidri saprotami un sasniedzami;
- darbs komandā Jums ir nozīmīgs;
- Jūs varat uzticēties saviem komandas biedriem (saistībā ar komandas darbu);
- Jūs tiekat motivēts darboties komandā.

Negatīvi novērtējamie apgalvojumi:

- Jūs konkurējat ar saviem komandas biedriem;
- komanda darbojas brīvi, nepastāv rakstīti vai nerakstīti noteikumi;
- dalība šajā komandā ir obligāta;
- komunikācija ar komandas biedriem mēdz būt neefektīva (nenotiek vispār, rodas pārpratumi u.tml.);
- ieguldītais darbs kopējā mērķa sasniegšanai ir krasi atšķirīgs.

Tā kā 7 aptaujas dalībnieki norādīja, ka nav darbojušies nekādā komandā savā izglītības iestādē, šajās anketās komandas darbs tika novērtēts ar 0 punktiem un iekļauts kopējā datu analīzē (izņemot katra apgalvojuma atsevišķo analīzi). Pēc respondentu sniegtajām atbildēm, komandas darbs novērtēts robežās no 0 līdz 9. Vidējais vērtējums par komandas darbu ir 6,19 punkti, visbiežāk komandas darbs novērtēts ar 9 punktiem. Kopumā komandas darbs pēc Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestāžu pedagogu sniegtajām atbildēm novērtējams kā “gandrīz labs”.

Analizējot katru apgalvojumu, iegūti sekojoši dati, kuros nav iekļauti respondenti, kuri nav darbojušies komandās (sk. 13. attēlu). Neviens no respondentiem nav izjutis konkurenci komandas biedru vidū, kas ir ļoti pozitīvi. Konkurences vēršana uz āru nevis iekšēji komandā ir viens no faktoriem, kas raksturo efektīvu komandas darbu un atšķir to no grupas. Konkurence ar

komandas biedriem var negatīvi ietekmēt lēmumu pieņemšanu, uzdevumu izpildi un komandas mērķu sasniegšanu.

Savukārt 52 no 66 respondentiem jeb 78,8% norādīja, ka komandas dalībniekus vieno kopīgas intereses. Kopīgu interešu esamība ir viens no efektīva komandas darba priekšnosacījumiem un veicina kopīgo mērķu izvirzīšanu un motivāciju, darboties, lai tos sasniegtu; kā arī kopīgas intereses uzlabo komandas dalībnieku attiecības un kopējo klimatu komandā.

Tik pat daudz (52, 78,8%) respondenti arī norādījuši, ka darbs komandā viņiem ir nozīmīgs. Tas, ka 21,2% aptaujāto komandas darbs nav nozīmīgs, autoresprāt ir slikts rādītājs, jo tas ir viens no faktoriem, kas motivē cilvēku darboties komandā kopējo mērķu sasniegšanai un paaugstina komandas efektivitāti. Iespējams, ka skolotāji neizjūt komandas darba novērtējumu izglītības iestādē, tādēļ neuztver to kā nozīmīgu.

Cits iespējamais cēlonis tam, ka komandas darbs nav nozīmīgs, ir tas, ka komandas darbs ir obligāts, ko ir norādījuši 43 (65,1%) aptaujāto. Pēc iepriekšējās nodaļās aprakstītās zinātniskās literatūras analīzes, šis rādītājs ir negatīvs, tomēr ir jāņem vērā tas, ka izglītības iestādē ir komandas, kurās dalība ir obligāta, piemēram, metodiskās komisijas. Neatkarīgi no tā, vai komandas darbs ir obligāts, vai nē, komandas vadītājam vai izglītības iestādes vadītājam vajadzētu atrast veidu, kā palielināt komandas darba nozīmīgumu.

Ar nozīmīguma izjūtu saistīts arī nākamais faktors - tikai 24 aptaujas dalībnieki jeb 36,4% jūtas motivēti darboties komandā. Komandas dalībnieku motivētība ir viens no efektīvu komandas darbu veicinošiem faktoriem (Šmite, 2006). Jautājums formulēts tā, lai secinājumus varētu veikt par ārējo motivāciju – komandas vai izglītības iestādes vadītājiem ir jācenšas vairāk motivēt pedagogus darboties komandās. Motivācijas trūkums nav raksturīgs efektīvu komandu darbam un vadībzinātņu literatūrā biežāk ir saistīts ar grupu darbu.

Līdzīgi ir arī ar grupas/komandas darbības formu – komandai raksturīgi stingri rakstīti vai nerakstīti noteikumi, stingra kārtība, tomēr 28 (42,4%) aptaujas dalībnieku norādījuši, ka komanda darbojas brīvi un šādi noteikumi nepastāv, kas vairāk raksturo grupu darbu. Noteikumu ieviešana, izvirzīto termiņu ievērošana un uzdevumu izpildes kvalitāte veicina kopējo komandas darba kvalitāti un komandas dalībnieku disciplinētību, tādēļ būtu nepieciešams ieviest noteikumus un stingras prasības komandu darbā.

Apgalvojumu par to, ka komandas mērķi ir skaidri saprotami un sasniedzami, savās anketās atzīmējuši 50 aptaujāto jeb 75,7%. Šis rādītājs ir nedaudz zemāks par iepriekš aprakstīto

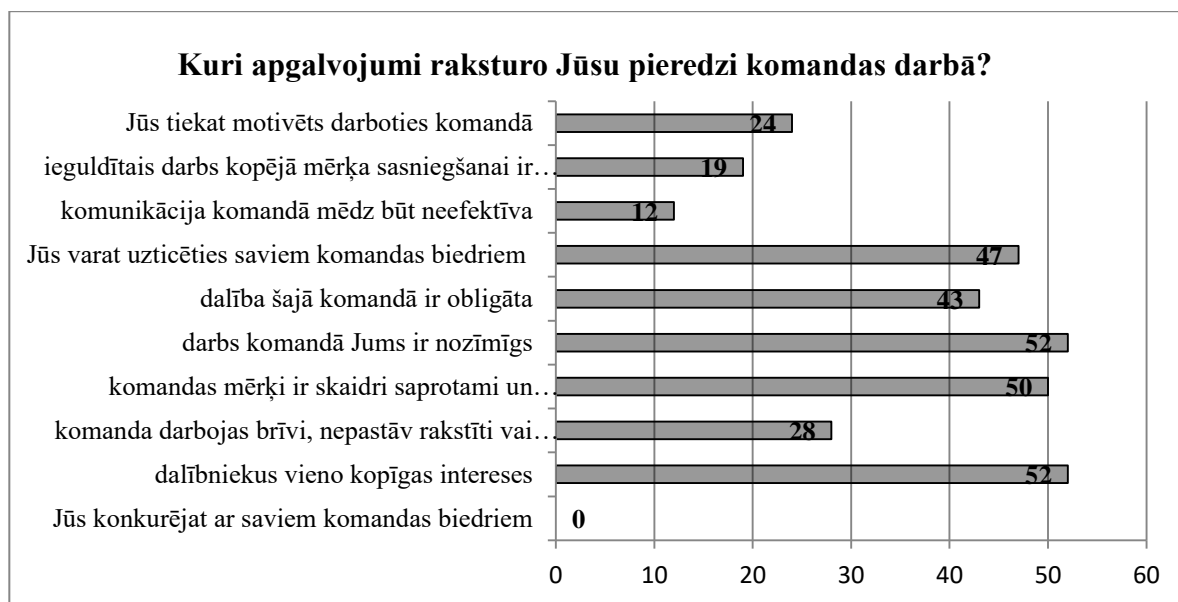
izglītības iestādes mērķu saprotamību (80,8%), tomēr rezultāti ir diez gan līdzīgi un liek secināt, ka Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestādēs ir problēmas ar precīzu mērķu izvirzīšanu. Būtu nepieciešams gan komandas vadītājiem, gan izglītības iestādes vadībai attīstīt prasmi izvirzīt skaidrus un sasniedzamus mērķus, jo to precīzam formulējumam un sasniedzamībai ir nozīme gan darba plānošanā, gan darbinieku motivācijas veidošanā.

Nosacīti pozitīvs rādītājs ir nākamais apgalvojums - 47 no 66 aptaujātajiem jeb 71,2% uzskata, ka var uzticēties saviem kolēģiem saistībā ar komandas darbu. Uzticēšanās ir ļoti nozīmīga komandas darbā, jo uzdevumi tiek sadalīti un ne vienmēr ir iespējams pārliecināties par komandas biedru paveikto, turklāt efektīvā komandā vispār nerastos vajadzība to darīt. Uzticēšanās nepieciešama ne tikai uzdevumu izpildē, bet arī informācijas apmaiņā un lēmumu pieņemšanā – ja rodas nepieciešamība pārbaudīt informācijas patiesumu, vai uzdevumu izpildes kvalitāti, tas palēnina komandas darbu un samazina tā efektivitāti.

Papildus uzticībai, nozīmīgs komandas efektivitātes rādītājs ir godīgums. 19 (28,8%) aptaujas dalībnieku domā, ka ieguldītais darbs kopējo mērķu sasniegšanā ir krasi atšķirīgs. Tomēr šeit jānorāda, ka šīs abas atbildes viena otru neizslēdz – daļa respondentu, kuri uzskata, ka var uzticēties komandas biedriem, apstiprinoši atzīmēja arī otro apgalvojumu – ka ieguldītais darbs ir krasi atšķirīgs. Iespējams, ka tas ir tādēļ, ka uzticība komandā nav balstīta uz godīgu, līdzvērtīgu pienākumu sadali, bet gan uz komandas biedru personības novērtējumu.

Vēl viens komandas locekļu attiecības ietekmējošs faktors ir komunikācija. 12 (18,1%) aptaujāto norādījuši, ka komunikācija ar komandas biedriem mēdz būt neefektīva – tā nav notikusi vispār, rodas pārpratumi, nesaprašanās, nenotiek pietiekama informācijas apmaiņa u.tml. Komunikācija ir nozīmīga ne tikai komandu darbā, bet arī organizācijā, turklāt efektīva komunikācija komandā uzlabo arī komunikācijas efektivitāti organizācijā kopumā.

Aplūkojot datus kopumā, var secināt, ka aptaujātajās izglītības iestādēs vairāk tiek īstenots grupu, nevis komandas darbs, tomēr, izvērtējot respondentu atbildes individuāli, var redzēt, ka vairāk nekā pusē gadījumu komandas darbs novērtēts ar 7, 8 un 9. Autore secina, ka respondentu pieredzes ar komandas darbu ir ļoti dažādas. Ņemot vērā kopējos rezultātus, Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestādēs būtu nepieciešams veikt aktīvāku darbību komandas darba plānošanā un īstenošanā.



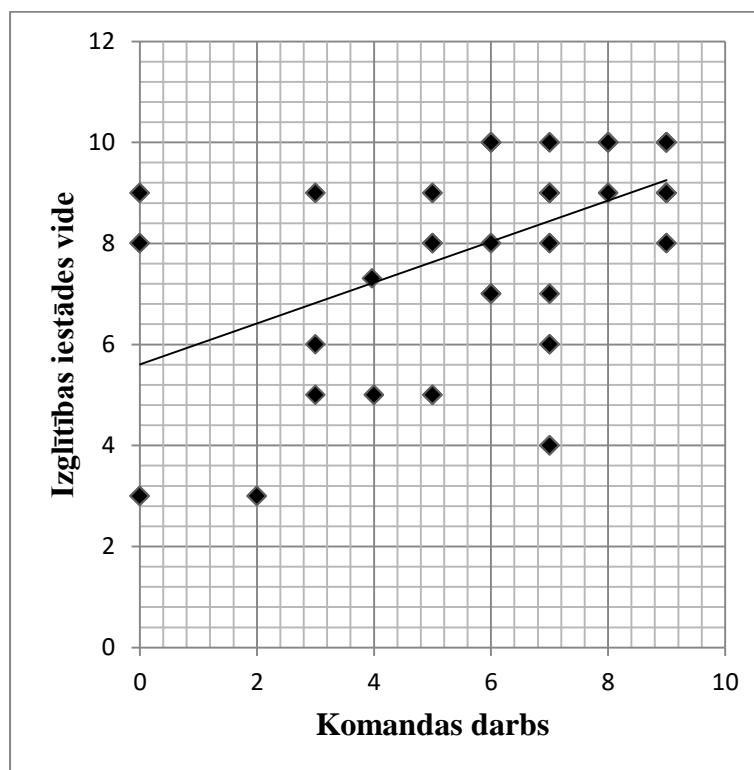
13. attēls. Respondentu sniegto atbilžu apkopojums par komandas darbu

Komandas darba organizāciju Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestādēs vajadzētu uzlabot, jo vidējais vērtējums 6,19 ir zems rādītājs. Efektīvs komandas darbs var sniegt dažādus papildus ieguvumus, tajā skaitā uzlabot pedagogu apmierinātību ar darbu, palielināt motivāciju, sniegt dažādas inovatīvas idejas, veicināt pieredzes apmaiņu darbinieku starpā, uzlabot attiecības pedagogu kolektīvā. Turklāt izglītības iestādēs parasti jau darbojas grupas, kuras iespējams attīstīt par komandām, veicinot darba efektivitātes palielināšanos. Tādas grupas ir, piemēram, metodiskās komisijas, neformālās pedagogu grupas, kas balstītas uz draudzību, un citas.

Komandas darba nozīme un ietekme uz izglītības iestādes vidi ir kompleksa parādība, kuru pētot, jāņem vērā tas, ka aptaujas dalībniekiem ir dažādas dzīves pieredzes un dažādi viedokļi par komandas darba un vides elementiem, un pārliecināties par to atbilstību reālajai dzīvei ir diez gan grūti. Tomēr statistikā ir atrastas dažādas metodes, kas palielina kopējās situācijas analīzes precizitāti.

Lai pārbaudītu pētījumā izvirzītās hipotēzes par komandas darba ietekmi uz izglītības iestādes vidi patiesumu, tika veikta iegūto datu korelācijas (savstarpējās saistības) analīze. Veicot korelācijas analīzi, tika izmantoti 3. un 7. jautājumos iegūtie izglītības iestāžu vides un īstenotā komandas darba novērtējumi, kas tika doti atbilstoši respondentu sniegtajām atbildēm, pēc principa, kāds iepriekš tika aprakstīts. Savstarpēji salīdzinot katra respondenta raksturoto izglītības iestādes vidi un personīgo pieredzi ar komandas darbu, iegūtie rezultāti izvietoti diagrammā (sk. 14. attēlu). Diagramma ir automātiski izveidota datorprogrammā un tajā redzamo

tendenču līniju ir noteikusi programma, ņemot vērā 73 respondentu sniegto atbilžu novērtējumus par komandas darbu un izglītības iestādes vidi.



14. attēls. Izglītības iestādes vides un komandas darba korelācija

Iegūtajā korelācijas grafiskajā attēlojumā ir redzama pozitīva korelācija - palielinoties komandas darba novērtējumam, palielinās arī izglītības iestādes vides novērtējums. Tendencu līnija norāda, ka starp abiem rādītājiem ir novērojama sakarība. Tomēr grafiskajā attēlā ir redzami arī vairāki ekstrēmi punkti, kas liecina par to, ka komandas darbs nav vienīgais faktors, kas ietekmē izglītības iestādes vidi.

Ekstrēmie punkti, kas abscisu (x) asī atbilst 0 vērtībai, ir to respondentu, kuri nav piedalījušies komandas darbā, sniegto atbilžu novērtējums. Tie parāda, ka, lai gan ar komandas darbu personīgas pieredzes nav, izglītības iestādes vidi respondenti var novērtēt arī pozitīvi. Arī citi ekstrēmie punkti parāda līdzīgu sakarību - respondenti, kuru pieredze komandas darbā vērtējama kā laba, izglītības iestādes vidi ir raksturojuši kā ne visai pozitīvu (piemēram, ar vērtējumu 4).

Tomēr diagrammā uzskatāmi redams tas, ka augstu novērtēts – efektīvs – komandas darbs sakrīt ar augstu novērtētu izglītības iestādes vidi un zemu novērtēta vide atbilst zemu novērtētam

komandas darbam. Savukārt viduvēji novērtētai videi atbilst gan salīdzinoši augsts, gan nosacīti zems komandas darba novērtējums.

Kopumā diagrammā novērojamas sakarības starp izglītības iestādes vidi un komandas darba principu īstenošanu iestādē, tādejādi apstiprinot pētījuma izvirzīto hipotēzi - kvalitatīva komandas darba principu īstenošana pozitīvi ietekmē vispārējās izglītības iestādes vidi. Lai precīzāk noteiktu komandas darba un vides mijiedarbību, būtu nepieciešams esošajiem kritērijiem pievienot jaunus kritērijus, paplašinot gan komandas darbu, gan vidi raksturojošos elementus.

Komandas darbs ir darba organizācijas forma, kas kļūst aizvien nepieciešamāka, izglītības iestādes vadīšanā un darba organizēšanā. Plānojot un īstenojot efektīvu komandas darbu dažādos līmeņos var gūt pozitīvus rezultātus un papildus konkrētās komandas mērķiem gūt pozitīvus uzlabojumus izglītības iestādē. Piemēram, tiek iegūti dažādi viedokļi un idejas problēmu risināšanai, palielināta darbinieku motivācija. Līdzīgus uzskatus pauž arī aptaujas dalībnieki.

Uz jautājumu par to, vai ir nepieciešams izglītības iestādē organizēt komandas darbu, pilnīgi visi respondenti atbildēja apstiprinoši. Respondenti norādīja, ka mūsdienu situācijā viens pats neko nevar panākt – „viens nav karotājs”. Tika pausti viedokļi, kas sakrīt ar vadībzinātņu teorijā aprakstīto:

- komandas darbs palielina darba efektivitāti;
- vairāk viedokļi palīdz nonākt pie labāka risinājuma;
- komandas darbs palīdz sasniegt izvirzītās skolas prioritātes;
- komandas darbs veicina pieredzes apmaiņu
- komandā ir lielāka iespēja apgūt dažādas jaunas metodes;
- kolēģu uzmundrinājums;
- objektīva kritika, ko var gūt no komandas darba;
- piederības sajūta;
- pozitīvās emocijas;
- komandas darbs arī palīdz uzturēt disciplīnu darbinieku vidū novērst anarhiju;
- ir iespējams uzlabot izglītības iestādes informācijas apmaiņu, daudz ātrāk informējot darbiniekus par pārmaiņām vai izplatot jaunumus, kā arī, piemēram, nododot informāciju, kuru nav paspējuši nodot sapulču laikā.

Daži respondenti kā pamatojumu komandas darba nepieciešamībai ir nosaukuši darba apjoma palielināšanos. Iespējams, ka šādu viedokli veido pašlaik notiekošās pārmaiņas izglītības sistēmā, kas tiešām prasa papildus uzmanību un darbu no pedagogiem. Tā pat arī pedagogi

norāda, ka komandas darbs veicina skolas kolektīva saliedēšanos, palīdz saprast un sasniegt izglītības iestādes mērķus un uzdevumus, kā arī izvirzīt un īstenot jaunas idejas. Kāds respondents norāda, ka izglītībā rezultātu nav iespējams panākt vienam, tādēļ nepieciešams darboties komandā.

Kāds aptaujas dalībnieks par komandas darba nepieciešamību ir izteicies šādi: „Lai veidotos veiksmīga sadarbība starp visiem vispārējās izglītības iestādē strādājošiem darbiniekiem būtiski organizēt komandas darbu, it īpaši, ja kolektīvā strādā vairāk par 10-15 cilvēkiem. Darba organizācija ir efektīvas komandas darbības pamatā, jo vairāk kolektīvā ir cilvēku ar dažādām vērtību sistēmām un uzskatiem, jo lielāka iespēja katrām iet savā virzienā vai sašķelties mazākas grupās. Savukārt šķelta komanda nespēj virzīties uz kopējiem mērķiem. Veiksmīgā darba organizācija, spēj apvienot arī dažādus cilvēkus ar dažādiem uzskatiem, kā arī vienošanās un plānotie pasākumi veicina sadarbību. Cilvēkiem arī darbojoties kolektīvā vai komandā būtiski izjust paredzamību, zināt iestādes vai organizācijas mērķus. Veiksmīga darba organizācija, darbiniekiem, spēj dod arī drošības sajūtu. Jo zināms, paredzams, tā tad drošs. Īsumā, darba organizācija ir nepieciešama, lai vispārējās izglītības iestādē spētu produktīvi un kvalitatīvi darboties.”

Kāds cits aptaujas dalībnieks izvirza nosacījumu – komandas darbs izglītības iestādē ir nepieciešams tad, ja komandas tiek veidotas apdomīgi, to dalībniekiem ir vienots redzējums, intereses, viņi spēj savā starpā sadarboties un vai vispār izglītības iestādē ir sadarbību veicinoša vide. Ja komandas darbs tiek organizēts tā, ka ir iespējams sadarboties un palīdzēt viens otram, tad tas ir nepieciešams.

Aptaujāto pedagogu uzskati, apvienojot tos visus kopā, pilnībā sakrīt ar vadībzinātņu teorētiku izvirzītajām idejām par komandas darba nepieciešamību un ietekmi uz organizācijas, izglītības iestādes vidi. Turklāt autorei interesants šķiet fakts, ka pilnīgi visu aptaujāto pedagogu domas šajā jautājumā sakrīta un viedokļu pamatojumi nenonāca pretrunās ne viens ar otru, ne ar vadībzinātņu teorijā aprakstīto.

Lai gan aptaujāto Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestāžu pedagogu viedoklis par komandas darbu sakrīt ar teorijā aprakstīto, pamatojoties uz viņu aprakstīto pieredzi un situāciju skolās, var secināt, ka nepieciešams uzlabot komandas darba organizāciju. No šī pētījuma rezultātiem var secināt, ka Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestādēs ir nepieciešams motivēt pedagogus darboties komandā, veicināt vienlīdzīgu ieguldījumu komandas darbā, noteikt stingrākas prasības komandas darba organizēšanā (izvirzīt noteikumus).

Gan komandās, gan izglītības iestādēs kopumā nepieciešams uzlabot komunikācijas efektivitāti un skaidru un saprotamu mērķu izvirzīšanu. Aptaujas rezultāti parāda, ka problēmas sagādā skolēnu motivācija mācībām un interešu izglītībai. Ņemot vērā, ka jaunajā kompetenču izglītībā nozīmīga ir skolēnu pašvadīta mācīšanās, ir nepieciešams palielināt skolēnu motivāciju. Tā pat ir nepieciešams uzlabot skolotāju izpratni par kompetenču izglītību, lai to varētu īstenot pēc iespējas efektīvāk.

Tomēr aptauja parāda arī to, ka gan izglītības iestādes vide, gan īstenotais komandas darbs Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestādēs ir ļoti dažāds. Līdztekus ļoti augstu novērtētai labvēlīgai videi, kurā tiek piekoptas demokrātiskas vērtības, redzami zemi vides vērtējumi. Analizējot aptaujas rezultātus, jāatcerās tas, ka rezultātus sastāda pedagogu subjektīvais viedoklis, tomēr jāatzīst tas, ka analizējot anketas individuāli, netika novērotas būtiskas pretrunas respondentu sniegtajās atbildēs.

Secinājumi

1. Vispārējās izglītības iestādes vidi veido dažādi ārēji un iekšēji elementi, kas savstarpēji iedarbojoties ietekmē gan fizisko, gan psiholoģisko klimatu un izglītības iestādes mērķu sasniegšanu. Gan fiziskās, gan psiholoģiskās vides faktori ir vienlīdz nozīmīgi, tādēļ līdztekus mācību materiālu nodrošinājumam un skolas telpu labiekārtošanai, jāplāno arī pozitīva psiholoģiskā klimata nodrošināšana izglītības iestādē.

2. Skolēnu, skolotāju, vecāku un citu sabiedrības locekļu iesaistīšana izglītības iestādes darba un attīstības plānošanā, palielina pieņemto lēmumu efektivitāti, veicina piederības izjūtu un veido demokrātisku vidi, tādejādi paaugstinot izglītības iestādes prestižu un konkurētspēju. Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestāžu vide ir demokrātiska, vadības procesos tiek ņemti vērā gan skolēnu, gan skolotāju viedokļi un vajadzības, veicinot piederības izjūtu izglītības iestādei un motivāciju.

3. Viens no labvēlīgu vidi veidojošajiem faktoriem ir sadarbība skolēnu, skolotāju, administrācijas un vecāku starpā. Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestādēs ir saskatāmas problēmas sadarbībā, komunikācijā un informācijas apmaiņā, kas, savukārt, rada to, ka vairāk nekā ceturtdaļa no aptaujātajiem pedagogiem neizprot notiekošās pārmaiņas izglītības sistēmā – to nepieciešamību un būtību.

4. Komandas darbs būtiski atšķiras no grupu darba, un īstenojot to izglītības iestādē ir jāvērs uzmanība tā plānošanai. Komandas efektivitāti veicina stingrs vadītājs, tās dalībnieku motivācija un vēlme darboties komandā, skaidri un sasniedzami kopīgie mērķi un izpildāmi uzdevumi, kā arī citi faktori. Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestādēs komandas darbs tiek organizēts lielā apjomā, dažādās jomās, tomēr ir nepieciešams veicināt komandas darba efektivitāti.

5. Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestāžu pedagoģiskie darbinieki ir atvērti sadarbībai un komandas darbam, izprot tā nozīmi un nepieciešamību to īstenot izglītības iestādē, tomēr gan komandas darbs, gan sadarbība izglītības iestādēs nav augstā līmenī. To uzlabošana pozitīvi ietekmētu izglītības iestādes mērķu sasniegšanu, palielinātu pašu pedagogu apmierinātību ar darbu un veicinātu pozitīvas, veselīgas mācību un darba vides veidošanos.

6. Starp komandas darbu un izglītības iestādes vidi pastāv pozitīva mijiedarbība – efektīvs komandas darbs veicina labvēlīgas vides veidošanos; tai pašā laikā, lai organizētu efektīvu komandas darbu, ir nepieciešama tam atbilstoša vide. Izglītības iestādes vadībai ir jāplāno gan izglītības vides veidošana, gan komandas darba organizēšana, jo abi šie faktori ietekmē izglītības mērķu sasniegšanu un to nozīme organizāciju vadībā ar vien palielinās.

Priekšlikumi

1. Pierīgas novadu vispārējās izglītība iestādēs ir nepieciešams uzlabot komunikāciju, sadarbību un informācijas apmaiņu. Komunikācijas un informācijas apmaiņas uzlabošana, veicinās pedagogu apmierinātību ar darbu, motivāciju strādāt, drošības sajūtu izglītības iestādē, kā arī pozitīvi ietekmēs kompetenču izglītības ieviešanu un īstenošanu. Sadarbību skolotāju starpā iespējams veicināt, organizējot dažādus pasākumus, piemēram, pieredzes apmaiņas seminārus; sadarbību ar vecākiem var veicināt ģimenes pasākumu organizēšana izglītības iestādē u.tml. Skolas vadības komandai būtu mērķtiecīgi jāplāno informācijas apmaiņa un sadarbības nodrošināšana.

2. Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestādēs nepieciešams veicināt efektīva komandas darba īstenošanu, veidojot jaunas un attīstot esošās grupas par komandām. Efektīva komandas darba nodrošināšanā nozīmīgas ir komandas vadītāja spējas, tādēļ izraugoties komandas vadītāja lomai atbilstošo izglītības iestādes darbinieku, var uzsākt komandas efektivitātes veicināšanu. Pierīgas novadu skolās nepieciešams veicināt pedagogu motivāciju darboties komandā, tāpēc iestādes vadībai jācenšas motivēt pedagogus, novērtējot viņu ieguldījumu komandas darbā, uzticot komandai svarīgus uzdevumus tā, lai tās dalībnieki justos nozīmīgi.

3. Viena no problēmām Pierīgas novadu izglītības iestādēs ir skolēnu mācīšanās motivācijas trūkums, kam var būt dažādi cēloņi. Ļoti bieži skolēni nejūtas motivēti, jo mācības šķiet garlaicīgas, interesantu mācību organizācijas formu un metožu izmantošana stundās varētu ieinteresēt skolēnus un motivēt viņus mācībam – nepieciešams nodrošināt pedagogu pieredzes apmaiņu un jaunu metožu apgūšanu. Motivācijas trūkuma cēlonis varētu būt arī sociālās vides nelabvēlīga ietekme, šajā gadījumā būtu nepieciešams sadarboties ar vecākiem, lai veicinātu skolēna izpratni par skolas nozīmi un, iespējams, risinātu kādas sociāla rakstura problēmas. Skolēnu motivācijas trūkumam var būt arī dažādi citi cēloņi, tādēļ izglītības iestādē vispirms būtu jānoskaidro, kas mazina skolēnu vēlmi mācīties, un tikai pēc tam plānot rīcību.

4. Veidojot pozitīvu un demokrātisku izglītības iestādes vidi, nepieciešams veicināt tās pedagogu iesaistīšanos vadības procesos. Pierīgas novadu izglītības iestāžu pedagogi, ir pozitīvi noskaņoti komandas darbam un viņu iesaistīšana vadības komandas darbā var sniegt pozitīvus

rezultātus izglītības iestādes attīstības ziņā. Vadības komandā parasti darbojas izglītības iestādes vadītājs un viņa vietnieki, tomēr pedagogu iesaistīšana tās darbā palielina viedokļu dažādību un ideju daudzveidību. Pedagogu iesaistīšanu vadības komandas darbā var organizēt, piemēram, viena mācību gada garumā, nākamajā mācību gadā iesaistot citu pedagogu. Vienlaikus var iesaistīt arī vairākus pedagogus, bet tā, lai vadības komandā nebūtu pārāk liels dalībnieku skaits vai pārāk liels pedagogu īpatsvars. Nozīmīgi ir tas, lai pedagogu iesaistīšana būtu brīvprātīga, nevis obligāta opcija; turklāt vadības komandā iesaistīto pedagogu pienākumus nepieciešams iedalīt atbilstoši viņa prasmēm un spējām, lai viņa darbība komandā būtu jēgpilna un efektīva.

5. Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestādēs jāpalielina atbilstošu un jēgpilnu metodisko materiālu pieejamība skolotājiem. Skolēnu mācīšanos var veicināt ar praktisku darbošanos, praktiskai mācību satura apguvei noderīgi ir dažādi metodiskie materiāli. Skolās vajadzētu iegādāties tādus uzskates objektus un materiālus, kas veicina skolēnu pašvadītu mācīšanos. Ja izglītības iestādei trūkst līdzekļu materiālu iegādei, tad var meklēt alternatīvus risinājumus, piemēram, dažādus matemātiskos modeļus – kubus, piramīdas, prizmas u.tml – iespējams izgatavot mājturības vai rokdarbu stundā, piemēram, no koka. Skolotājiem vispirms būtu jāizvērtē, kāda veida metodiskie materiāli ir nepieciešami, kādi būtu vispiemērotākie, mācību procesa uzlabošanai. Pēc tam kopīgi metodiskajās komisijās vai citās pedagogu grupās izdomāt, kā šos metodiskos materiālus iegūt.

Literatūras un citu avotu saraksts

1. *Jaunatnes likums*. (08.05.2008). LR likums. Redakcija: 01.01.2017. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
2. *Vispārējās izglītības likums*. (10.06.1999). LR likums. Redakcija: 01.09.2018. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
3. *Noteikumi par valsts pamatizglītības standartu un pamatizglītības programmu paraugiem*. (27.11.2018). MK noteikumi nr. 747. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
4. *Izglītības likums*. (29.10.1998). LR likums. Redakcija: 01.05.2019. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
5. Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*. London: Sage.
6. Celma - Zīda, D. (2012). Vadītāja darbības ietekme uz organizācijas kultūras attīstību. *Visaptverošā kvalitātes vadība*. Rīga: Latvijas Universitāte.
7. Drakers, P. (2007). Efektīvs lēmums. *Lēmumu pieņemšana* (lpp. 6-27). Rīga: Lietišķās informācijas dienests.
8. Dūka, M., & Rutka, L. (2012). Organizācijas kultūra. Rīga.
9. Elfrink, T. R., & Goldberg, J. M. (2017). Positive educative programme: A whole school approach to supporting children's well-being and creating a positive school climate: a pilot study. *Health Education*, 215-230.
10. Heathfield, S. M. (2019. gada 14. January). *The Balance Careers*. Ielādēts 2019. gada 5. April no <https://www.thebalancecareers.com/employee-involvement-1918100>
11. Hellers, R. (2004). *Vadībzinības: rokasgrāmata*. Rīga: Zvaigzne ABC.
12. Hilton, M., & Cooke, N. J. (2015). *Enhancing the Effectiveness of Team Science*. Washington: National Academies Press.
13. Hoy, W. K., Miskel, C. G., & Tarter, C. J. (2012). *Educational administration : theory, research, and practice*. NewYork: McGraw-Hill Education.
14. Kok, H. B., Mobach, M. P., & Omta, O. S. (2011). The added value of facility management in the educational environment. *Journal of Facilities Management*, 249-265.
15. Krīgers, V. (2003). *Komandas vadība*. Rīga: De Novo.
16. Kručinina, M., & Magdaļenoka, I. (2001). *Mūsdienu skolas vadība : Līvānu ģimnāzijas - balsta skolas pieredze*. Rīga: RaKa.

17. Lūsēna - Ezera, I. (2010). *Komandas darba principi Latvijas vispārizglītojošo izglītības iestāžu vadīšanā*. Rīga: Latvijas Universitāte.
18. Mercer, J. (2010). *Human resource management in education : contexts, themes, and impact*. New York; London: Routledge.
19. Moller, J., Eggen, A., & Fuglestad, O. L. (2005). Successful school leadership: the Norwegian case. *Journal of Educational Administration*, 584-594.
20. Praude, V. (2012). *Menedžments*. Rīga: Burtene.
21. Raituma, I. (2009). *Skolas iekšējās un ārējās vides mijiedarbība*. Rīga: RaKa.
22. Ranson, S. (1987). Excellence in the Art of Educational Management. *International Journal of Educational Management*, 6-12.
23. Razik, T. A., & Swanson, A. D. (2010). *Fundamental concepts of educational leadership and management*. Boston: Allyn & Bacon.
24. Reņģe, V. (2007). *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC.
25. Sallis, E. (2002). *Total quality management in education*. London : Routledge.
26. Šmite, A. (2004). *Izglītības iestādes vadība*. Rīga: RaKa.
27. Šmite, A. (2006). *Izglītības iestādes vadība*. Rīga: RaKa.
28. Šmite, A. (2015). *Gribu būt līderis*. Rīga: RaKa.
29. Uline, C., & Tschannen-Moran, M. (2008). The walls speak: the interplay of quality facilities, school climate, and student achievement. *Journal of Educational Administration*, 55-73.
30. Woods, P. A. (2005). *Democratic leadership in education*. London: Paul Chapman.

Pielikumi

Komandas darbs vispārējās izglītības iestādē

Labdien! Esmu Latvijas Universitātes Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultātes 4.kursa studente un sava bakalaura darba ietvaros veicu pētījumu par komandas darba principu īstenošanu Pierīgas novadu vispārējās izglītības iestādēs. Anketa ir anonīma un iegūtie dati tiks izmantoti tikai bakalaura darba izstrādē. Anketas aizpildīšana aizņems 5 – 10 minūtes.

2. Kādas komandas pastāv Jūsu izglītības iestādē?

- vadības komanda;
- metodiskās komisijas;
- projektu komandas;
- skolēnu pašpārvalde;
- atbalsta personāla komanda;
- citas _____

3. Vai Jūs esat (vai esat bijis) kādas komandas dalībnieks savā izglītības iestādē? (Ja jā, tad lūdzu nosauciet, kādas)

- jā, _____
- nē.

4. (Ja iepriekšējā jautājumā atbildējāt ar „nē”, lūdzu pārejiet pie 4. jautājuma!)

Lūdzu, atzīmējiet tos apgalvojumus, kas raksturo Jūsu pieredzi komandas darbā!

- Jūs konkurējat ar saviem komandas biedriem;
- dalībniekus vieno kopīgas intereses;
- komanda darbojas brīvi, nepastāv rakstīti vai nerakstīti noteikumi;
- komandas mērķi ir skaidri saprotami un sasniedzami;
- darbs komandā Jums ir nozīmīgs;
- dalība šajā komandā ir obligāta;
- Jūs varat uzticēties saviem komandas biedriem (saistībā ar komandas darbu);
- komunikācija ar komandas biedriem mēdz būt neefektīva (nenotiek vispār, rodas pārpratumi u.tml.);
- ieguldītais darbs kopējā mērķa sasniegšanai ir krasi atšķirīgs;
- Jūs tiekat motivēts darboties komandā.

5. Vai uzskatāt, ka Jūsu izglītības iestādes vadības komanda ir efektīva?

- jā;
- drīzāk jā;
- drīzāk nē;
- nē.

6. Vai uzskatāt, ka organizējot izglītības iestādes darbu, tiek ņemtas vērā skolēnu vēlmes un idejas (piemēram, skolēnu pašpārvaldes izvirzītas idejas)?

- jā;
- drīzāk jā;
- drīzāk nē;
- nē.

7. Vai uzskatāt, ka Jūsu izglītības iestādes vide ir demokrātiska?

- jā;
- drīzāk jā;
- drīzāk nē;
- nē.

8. Kuri apgalvojumi raksturo Jūsu izglītības iestādi?

- skolas mērķi Jums ir skaidri saprotami;
- skolotājiem ir pieejami nepieciešamie metodiskie materiāli;
- skolotāji reti dalās pieredzē cits ar citu;
- informācijas apmaiņa mēdz būt lēna, neefektīva;
- skolas vadība pieņem lēmumus vienpersoniski;
- skolotājiem ir saprotamas notiekošās pārmaiņas izglītības procesā;
- daudzi skolēni ir nemotivēti mācībām;
- skolēni labprāt iesaistās interešu izglītībā un dažādos pasākumos;
- skolā pastāv izteikta hierarhija;
- Jūs jūtaties piederīgs savai skolai.

9. Lūdzu, novērtējiet sadarbības līmeni Jūsu izglītības iestādē!

(1 – zems līmenis, nepieciešams uzlabot; 6 – augsts līmenis, sadarbība ir ļoti laba)

	1	2	3	4	5	6
Skolotājs – skolotājs						
Skolotājs – administrācija						
Skolotājs – skolēns						
Skolēns - administrācija						
Vecāki – skolotājs						
Vecāki - administrācija						

10. Vai uzskatāt, ka vispārējās izglītības iestādē ir nepieciešams organizēt komandas darbu (ne tikai vadības komandu)? Lūdzu, pamatojiet savu viedokli!

–

Informācija par Jums:

11. Jūsu dzimums:

- Sieviete;
- Vīrietis.

12. Darba stāžs šajā izglītības iestādē:

- 1 – 5 gadi;
- 6 – 10 gadi;
- 11 -20 gadi;
- Vairāk par 20 gadiem.

13. Jūsu vecums:

- Līdz 25 gadiem;
- 26 – 35 gadi;
- 36 – 45 gadi;
- 46 – 55 gadi;
- 56 – 65 gadi;
- 66 gadi vai vairāk.

14. Šajā skolā Jūs esat:

- Mācību priekšmeta skolotājs;
- Klases audzinātājs;
- Metodiskās komisijas vadītājs;
- Skolas administrācijas loceklis.

15. Jūsu iegūtā izglītība:

- Mācos augstskolā;
- Bakalaura grāds;
- Maģistra grāds;
- Doktora grāds.