



RĪGAS PEDAGOĢIJAS UN IZGLĪTĪBAS VADĪBAS AKADĒMIJA

Pedagoģijas fakultāte

Profesionālā maģistra studiju programma „Skolvadība”

JŪLIJA LUKJANOVIČA

Organizācijas kultūras attīstības veicināšana vidējās izglītības iestādē

Maģistra darbs

Asoc. prof

Akadēmiskais amats

Dr.paed.

Zinātniskais grāds

Beatrise Garjāne

Vārds, uzvārds

Paraksts

Rīga

2011

Saturs

Saturs	2
Anotācija latviešu valodā	3
Abstract	4
Ievads	5
1 nodaļa. Organizācijas kultūras vēsturiskā attīstība un tipoloģijas.....	8
2. Organizācijas kultūra iestādes pārvaldības procesā.....	21
2.1. Skolu kā organizāciju veidojošie faktori.....	23
2.2. Organizācijas tēla nozīme skolas kultūras attīstības veicināšanā.....	25
2.3. Skolotāju apmierinātība ar darbu	28
2.4. Skolas kultūras modelis.....	30
3. Empīriskā pētījuma datu ievākšanas metožu izvēles pamatojums un apraksts.	
Pētījuma norises apraksts	33
3.1. OCAI instrukcija	33
3.2. Testa apraksts un atslēga	33
3.3. Testa ticamība un validitāte.....	35
3.4. Datu ievākšanas metožu izvēles pamatojums un apraksts	36
4. Skolas vadītāja darbības un organizācijas kultūras attīstības mījsakarības.....	37
4.1. Organizācijas kultūras noteicošo faktoru analīze un interpretācija X un Y izglītības iestādē	40
4.2. Priekšlikumi	56
Secinājumi	58
Izmantotā literatūra un informācijas avoti	60
GALVOJUMS.....	75

Anotācija latviešu valodā

Darba nosaukums: **Organizācijas kultūras attīstības veicināšana vidējās izglītības iestādē**

Darba apjoms: 76 lpp., 35 bibliogrāfiskie nosaukumi, 1.tabula, 18 attēli, 5 pielikumi.

Pētījuma mērķis: Noteikt vadītāja darbības un organizācijas kultūras mijsakarības

Pētījuma teorētiskā daļa balstās uz V.Reņģes, R.Garlejas, D.Celmas, E.Šeina, S.Omārovas, M.Fullana teorētiskām atziņām par skolu kā organizāciju un tās organizācijas kultūru.

Mūsdienās skolu uzskata par organizāciju, kurai piemīt sava kultūra. Tādējādi, izglītības iestādes vadītājam ir svarīgs organizācijas kultūras veidošanas uzdevums. Lielā mērā organizācijas kultūru veido vadītājs, taču to veido arī visi darbinieki un audzēkņi kopā. Vēlme noskaidrot vadības ietekmi uz organizācijas kultūru noteica temata izvēli.

Praktiskajā daļā ir pētīta skolas administrācijas, pedagoģiskā personāla, skolēnu un vecāku mijiedarbība, un viņu ietekme uz skolas, kā organizācijas kultūru un tika izveidots iespējamais organizācijas kultūras modelis vidusskolai. Tika apskatītas divas vidusskolas, analizējot to reālo un ideālo kultūras tēlu, kā arī salīdzinot to ar autores aptaujātās ekspertu grupas viedokli. Pētījuma gaitā autore izstrādāja priekšlikumus sekmīgai skolas kultūras pilnveidošanai un attīstībai.

Izmantojot intervijas ar izglītības iestādes vadītājiem, pētījuma laikā tika atrastas atbildes uz izvirzīto pētījuma jautājumu - Kādas ir skolas vadītāja darbības un organizācijas kultūras attīstības mijsakarības? Izglītības iestādes vadītājs darbojas kā konsultants un atbalstītājs skolas organizācijas kultūras izveidē, bet galvenie kultūras attīstītāji ir pedagogi un skolēni.

Abstract

Title of the work: **Contribution of development of organizational culture in secondary educational institution**

Amount of work: 76 pages, 35 bibliographical titles, 1 table, 18 pictures, 5 appendixes.

The aim of the research: To state correlation of the principal actions and organizational culture.

Theoretical part of the research is based on theoretical conclusions of V.Renge, R.Garlejas, D.Celmas, E.Šeina, S.Omārovas, M.Fullana, about school as an organization and its organizational culture.

Nowadays school is taken for an organization, which has its own culture. Thus for the principal of educational institution the formation of organizational culture is an important task. To a great extent its principal forms organizational culture, but whole staff and students also form it together. Desire to find out the impact of leadership on organizational culture determined the choice of the theme.

In practical part correlation of school administration, teaching staff, students and parents is explored and their impact on school as an organization culture and prospective organizational culture model for secondary school was formed. Two secondary schools were explored analysing their real and ideal culture pattern, as well as comparing it with opinion of expert group questioned by the author. During the research the author framed out proposals to successful improvement and development of school culture.

The usage of interviews with school principals during the research helped to find answer to the main question of the research – What is the correlation of the actions of school principal and development of organizational culture? The school principal acts like a consultant and supporter in formation of organizational culture of school but the main developers of culture are teachers and students.

Ievads

ASV, Eiropā un citur pasaulē organizācijas kultūra jau daudzus gadus tiek uzskatīta par vienu no organizācijas galvenajiem nemateriāliem resursiem, kas pastāvīgi jāattīsta, jānovērtē, jāpilnveido, jo no kultūras stipruma ir atkarīga ne tikai organizācijas konkurētspēja, bet arī darbības efektivitāte.

Izglītības un kvalifikācijas paaugstināšanās, darbinieku un sabiedrības informētība prasa no iestādes vadības arvien sarežģītāku un izsmalcinātāku vadības metožu izvēlēšanos. Lai spētu kontrolēt izglītības iestādē notiekošo, vairs nepietiek tikai ar spēju vadīt darbinieku uzvedību, bet nepieciešams arī pārvaldīt to, kā cilvēki domā un jūt, veidot kopējos uzskatus un noskaņojumu. Tādējādi, rodas vajadzība ieviest vienotu vērtību, normu un noteikumu sistēmu, tas ir – organizāciju kultūru, kas ļauj palielināt darba efektivitāti un koncentrēties uz mērķu sasniegšanu. Organizāciju kultūra ir „atlēga”, kad tiek pētīta jebkuras iestādes attīstība un evolūcija laika gaitā. Tā ir stratēģiski nozīmīga, izvērtējot plānus sekmīgai darbības nodrošināšanai, kļūstot par noteicošo faktoru veiksmīgai izaugsmei, kas, savukārt, netieši var ietekmēt arī visa reģiona un valsts labklājību. Organizāciju kultūras tēma tiek atpazīta un uzskatīta par vērā ņemamu salīdzinoši nesenu. Pirms tam, kad eksistēja organizācijas teorija, kas mēģināja paskaidrot dažādus notiekošos procesus organizācijas iekšienē, nebija izpratnes par vispārējiem sistēmas fenomeniem, tāpat arī netika meklēti skaidrojumi parādībām, kas attīstās saiknē starp organizācijas sistēmu un tās vidi.

Šodienas materiālajā pasaulē var vērot cenšanos atvirzīt garīgās vērtības, to nozīmi cilvēka personības veidošanas procesā. Aktuāla kļuvusi intelektuālas, emocionāli līdzsvarotas, radošas jaunās paaudzes audzināšanas problēma, kuras risināšanā ir būtiska kultūrvides kā vērtības apzināšanās. Nepieciešami cilvēki ar kritisku domāšanu, ar noteiktu vērtību orientāciju, kuri spējīgi izvērtēt informāciju, patstāvīgi pieņemt sev un sabiedrībai nozīmīgus lēmumus. Augsts sabiedrības garīgais potenciāls ir viens no svarīgākajiem tās izdzīvošanas un progresā nosacījumiem.

Humānās pedagoģijas skatījumā skola nav tikai vieta, kur mācās skolēni, bet tā ir arī kultūras iestāde, kurā skolēni attīsta savu personību, mācās kulturālu uzvedību, apgūst kultūras vērtības. Katra skola ģeogrāfiski atrodas noteiktā kultūras vidē pilsētā vai pagastā. Katrai izglītības iestādei piemīt sava kultūrvide, sava organizācijas kultūra, kuru tā veido un uztur pati.

Mūsdienās skolu uzskata par organizāciju, kurai piemīt sava kultūra. Tādējādi, izglītības iestādes vadītājam ir svarīgs organizācijas kultūras veidošanas uzdevums. Lielā mērā organizācijas kultūru nosaka vadītājs, taču to veido arī visi darbinieki un audzēkņi kopā.

Cilvēkresursi ir viens no svarīgākajiem resursiem organizācijā - skolas darbinieki, galvenokārt, skolotāji, no kuru darba kvalitātes ir atkarīga ne tikai skolas efektivitāte, bet arī skolēnu attīstība.

Izglītības iestāžu vadītājiem organizācijas kultūras vadīšana vēl sagādā grūtības, jo Latvijā šī tēma tiek pētīta salīdzinoši nesen, un vadītājiem trūkst pieredzes un zināšanu.

Pētījuma temats - Organizācijas kultūras attīstības veicināšana vidējās izglītības iestādē.

Pētījuma objekts: organizācijas kultūras attīstība vidējās izglītības iestādē.

Pētījuma priekšmets: vadītāja funkcijas organizācijas kultūras veicināšanā.

Mērķis: Noteikt vadītāja darbības un organizācijas kultūras attīstības mījnsakarības.

Pētījuma jautājums: Kādas ir skolas vadītāja darbības un organizācijas kultūras attīstības mījnsakarības?

Pētījuma uzdevumi:

1. Analizēt izglītības iestādi kā organizāciju psiholoģijas, pedagoģijas, vadības zinātnes teorijās par organizācijas kultūru.
2. Analizēt X un Y izglītības iestādes organizācijas kultūras veidošanos un attīstību.
3. Izstrādāt ieteikumus izglītības iestādes vadītājiem organizācijas kultūras attīstības veicināšanai.

Pētījuma metodes:

- Literatūras analīze;
- Pedagoģisko dokumentu kontentanaīze
- R. Kvina un K. Kamerona testa metode "Organizācijas kultūras tests"

- Intervijas ar izglītības iestāžu vadītājiem
- Datu statistiskā apstrāde – aprakstošā statistika

Pētījuma teorētiskā bāze: V.Reņģes, R.Garlejas, D.Celmas, E.Šeina, S.Omārovas, M.Fullana, V.Spivaka, R.Kvinna un K.Kameraona teorētiskās atziņas.

Pētījuma praktiskā bāze:

- 2 izglītības iestādes (X un Y)
- 3 izglītības iestāžu vadītāji
- 30 pedagogi
- 40 skolvadības maģistrantūras studenti

1 nodaļa. Organizācijas kultūras vēsturiskā attīstība un tipoloģijas

Kopš 20.gs. 80.gadu sākuma tradicionālo psiholoģiskā klimata pētījumu vietā amerikāņu psihologi R.Harisons un E.Šeins pievērsās jaunam pētījuma virzienam – organizācijas kultūrai. Organizācijas klimata pētījumi galveno uzmanību pievērš organizācijas darbības aspektiem (emocijām, noskaņojumam, psiholoģiskai saderībai, vadības stilam). Savukārt, organizācijas kultūras pētījumos tiek izpētītas sistēmas un vērtības, kuras ir organizācijas darbības pamatā, veidi, ar kuru palīdzību šīs normas un vērtības tiek apgūtas un nodotas tālāk. Taču pirmie darbi, kuros tika definēts “organizācijas kultūras” vai “fabrikas kultūras” jēdziens, parādījās 50-gadu vidū, kaut gan īpaši tam tika pievērsta uzmanība tikai 70.gadu beigās, 80.gadu sākumā. Par pirmo nopietno teorētisko darbu par organizācijas kultūru tiek uzskatīts E.Šeina darbs “Organizācijas kultūra un līderība” (Reņģe V,97 lpp.)

Nedaudz vēlāk šādi pētījumi sākās arī Eiropā un citur pasaulē. Latvijā līdz šim ir veikta tikai dažu organizāciju kultūras diagnostikas metožu aprobācija, paši pētījumi vēl tikai gaida savu kārtu, kaut gan citur šobrīd organizācijas kultūras izpētei tiek pievērsta liela uzmanība.

Organizācijas kultūru reizēm tēlaini dēvē par organizācijas personību. Šis salīdzinājums norāda uz jēdziena plašumu un sarežģītību. Mūsdienu psiholoģijā ir vairāki simti personības definīciju, līdzīga situācija patlaban ir organizācijas kultūras izpratnē. Daļa no tām pieder pie tā sauktās etnogrāfiskās pieejas – organizācijas kultūras izpēte šauri zinātniskos nolūkos, citas vairāk izmanto praktiski orientētos pētījumus.

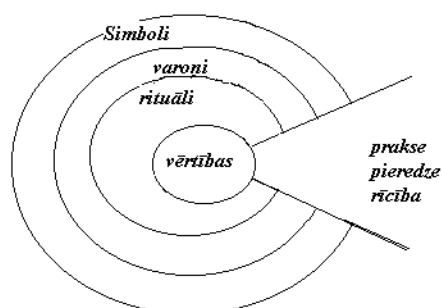
Organizācijas kultūra tiek definēta kā valdošo uzskatu, vērtīborientāciju, sociālo normu un uzvedības standartu kopums. (Reņģe V,97 lpp.) Savukārt, I.Forands uzskata, ka organizācijas kultūra ir atmosfēra un vadīšanas stils, kāds izveidojies darba vietā (Forands I. 58 lpp.) .Uzņēmuma kultūru var ietekmēt vairāki faktori:

- tas, ko vadītājs redz vai neredz;
- kam seko līdzīgi darbinieki;
- vadības rīcība kritiskos notikumos;
- vadības personiskais piemērs;
- tas, ko atalgo un virza (Почебут Л.Г., Чикер В.А; 67 lpp.)

Tātad varam konstatēt, ka organizācijas kultūra ir tā, ko vadība atbalsta ne tikai vārdos, bet arī praksē. Organizācijas kultūru nosaka arī vadības un darbinieku savstarpējās attiecības. Kopumā var izdalīt, ka organizācijas kultūra ietver sevī sekojošus elementus:

1. organizācijas vadības stils;
2. sociālpsiholoģiskais elements;
3. cilvēku savstarpējās attiecības;
4. organizācijas dizains;
5. organizācijas rituāli un ceremonijas;
6. organizācijas tēls;
7. organizācijas simbolika;
8. cilvēku ārējais izskats utt. (Машков, 84 lpp.)

Uzņēmuma kultūras izveidi var attēlot, lietojot tā saukto sīpola modeli, kuram ir četras kārtas.



1.attēls. I. Foranda kultūras modelis (Forands I, 60 lpp.)

Modeļa iekšējā kārtā liecina par darbinieku apzinātu rīcību – kā rīkoties saskarsmē ar citu darbinieku, ar klientu, kas ir labi un kas ir slikti, ko var atļauties un kas nav pieņemts konkrētajā uzņēmumā. To novērtē ikviens, kuram iznāk pirmo reizi

saskarties ar uzņēmumu. Var nosacīti pieņemt, ka šāda seja ir sekretāre, kas pirmā satiek klientu. Tāpat arī katrā organizācijā var izveidoties savs izturēšanās stils, sava speciālā leksika. Šie aspekti ir būtiski pētījumos par organizācijas kultūru, jo raksturo cilvēku savstarpējās attiecības, attieksmi pret klientiem, kas ir ļoti svarīgi, jo kā raksta A. Petrovskis – kolektīva tagadne un nākotne ir atkarīga no tā, kas dominēs kolektīva iekšējās struktūras saiknē, kopīgais sociāli nozīmīgais mērķis, emocionālā saikne, izturēšanās stils vienam pret otru (Петровский А. В; 204 lpp.)

Nākamā kārtā ir rituāli. Tie nosaka organizācijas iekšējo veidojumu, struktūru, pieņemtos svētkus. Organizācijas rituāli ir nosacīts apzīmējums dažādiem, ar darbu tieši saistītiem pasākumiem – apspriedēm, sapulcēm, mācībām utt. Organizācijas ceremonijas, savukārt, ir ar pašu darbu tieši nesaistīti pasākumi – dažādas svinības, darbinieku jubilejas, organizācijai nozīmīgu dienu atzīmēšana.

Savukārt, E.Šeins piedāvā organizācijas kultūras hierarhijas līmeņu shēmu, kuras pamatā ir 3 līmeņi:

1. Apkārtējās pasaules raksturs, aktivitāte, savstarpējās attiecības (šie priekšstati primārā līmenī ir zemapziņā un atklājas tikai īpašas analīzes procesā, pašanalīzē un pašvērtējumā);
2. Vērtības organizācijā;
3. Organizācijas kultūras ārējās izpausmes, uz kurām attiecas konkrētās novērojamās cilvēku darbības, kā arī organizācijas un tehnoloģijas prasības (Garleja R, 206 lpp.)

Varoņi, leģendas, vēsture veido kultūras motivējošo efektu – labāko darbinieku godināšana, atalgošana, uzņēmuma sasniegumi, tā tapšana un izaugsme, karjeras iespējas utt. Pretstats var būt arī negatīvi varoņi, negatīvas parādības, kuras noliedz, nepieņem.

Visbeidzot – simboli – valoda, karogi, emblēmas, formastērps, ārējā vide, ēkas, noformējums. I.Forands uzskata, ka, pastāvot atsevišķiem struktūrvienības simboliem, uzņēmumā jābūt arī konsolidējošiem, kopīgiem simboliem. (Forands I; 61 lpp) Organizācijas dizainam ir būtiska loma organizācijas kultūras izpausmē. Daudzi organizācijas dizaina elementi liecina par organizācijas attieksmi pret saviem darbiniekiem, apmeklētājiem, gaumi utt. Piemēram, telpu iekšējais noformējums, mēbeļu dizains, mākslas priekšmeti, ziedi. Pārmērīgi grezns un ārišķīgs noformējums

liecina par īpašnieku sliktu gaumi, bet pārmērīgi pieticīgs – par ierobežotām finansiālām iespējām. Lai veidotu sekmīgu organizācijas dizainu, pēdējā laikā Latvijā tiek izmantoti atzītu dizaineru pakalpojumi un reti kura organizācija iztiek bez dizaineru konsultācijām.

Kā atzīmē A.Petrovskis (Петровский А. В; 204 lpp, A.Ļipatovs (Организационная психология. Хрестоматия; 434 lpp.), viens no svarīgiem organizācijas kultūras elementiem ir priekšstats, kā organizācijā cilvēkiem ir jāizturas vienam pret otru. Organizācijās var būt gan individuālās sāncensības kultūra, kad augstāk tiek vērtēti individuālie panākumi, bet cilvēku attiecībām ir sāncensības raksturs, gan grupas sadarbības kultūra, kurā nozīmīgi ir grupas sasniegumi, tiek stimulētas sadarbības attiecības. Latvijā nav veikti pētījumi, lai noskaidrotu, pie kuras no kultūrām pieder Latvijas organizācijas.

Savukārt E.Šeins uzskata, ka ASV un Rietumeiropā valda individuālās sāncensības kultūra, bet Japānā un citās Austrumu zemās – grupas sadarbības kultūra (Reņģe V, 424 lpp). Arī I.Forands uzskata, ka, ja salīdzina Eiropas un Japānas iedzīvotājus, tad jākonstatē būtiskas kultūras atšķirības. Pirmie ir vairāk izteikti individuālisti, mobili, vispusīgi, gatavi nekavējoši sasniegt tūlītēju mērķi, savukārt japāņi ir viendabīga, disciplinēta, stabila un tālredzīga kolektīvas darbības tauta (Forands I, 59 lpp.) Pēc manām domām, Latvija šobrīd nepārstāv ne vienas, ne otras kultūras tipu.

Šajā sakarā ASV zinātnieks E.Hols izdala divus kultūras veidus - ar augstu un zemu kultūras fonu. Salīdzinot Japānu ar ASV, E.Hols uzskata, ka Japānai ir augsts kultūras fons. Piemēram, augsta kultūras fona uzņēmums neizdara spiedienu uz patērētāju, turpretim zema kultūras fona uzņēmums darbojas pretēji. Augsta kultūras fona uzņēmumu ietekmē patērētāji un pašu darbinieki, pretējā fona gadījumā ietekme ir nebūtiska. Augsta kultūras fona sabiedrībā uzņēmuma kultūra tiek ieviesta ne tikai ar vārdiem, bet gan ar simboliem, vērtībām, tradīcijām un rituāliem, utt. (Холл Х, 59 lpp). Atklāts paliek jautājums, pie kādas no E.Hola izdalītajām kultūrām pieder Latvijas uzņēmumu kultūras? Pēc autores domām Latvijas izglītības iestādes pieder pie augsta kultūras fona, taču tas netiek attīstīts un pilnveidots, jo nav iespējams iedomāties izglītības iestādi bez simboliem, tradīcijām, kopīgām vērtībām, taču galvenā vērtība tiek meklēta darbības rezultāta sasniegšanā un kvalitātē, nevis

cilvēkresursu attīstībā vai pozitīvas saskarsmes veidošanā izglītības iestādē. Tāpat ir sadrumstalotības problēmas kolektīvos, kur ir izdalīta administrācija un pedagogi.

Psiholoģijā pastāv vairākas organizācijas kultūru tipoloģijas. Pazīstamākās no tām ir Dīla un Kenedija organizācijas kultūras tipoloģija, Harisona organizācijas kultūras tipoloģija un Konstantīna kultūras tipoloģija. Kuras autore savā darbā salīdzinās, lai izvēlētos piemērotāko empīriskā pētījuma veikšanai.

Amerikāņu pētnieku Terensa Dīla un Allana Kenedija organizāciju kultūras klasifikācija ļoti bieži tiek aprakstīta tieši menedžeriem adresētajā literatūrā, tā tiek minēta arī zinātnisko pētījumu publikācijās un līdz ar to ir jāuzskata par vienu no populārākajām. Pirmo reizi tā tika publicēta 1982.gadā (Reņģe V, 112 lpp.).

Izpētot simtiem korporāciju un biznesa vidi, kurā tā darbojas, pētnieki izdalīja četrus galvenos kultūras tipus.

- **“Aso zēnu” kultūra.** Individuālisma kultūra, kurā katrs regulāri uzņemas lielu risku un kurā ir ātra atgriezeniskā saikne par rezultātiem. Šāda kultūra var būt raksturīga policijas grupām, ķirurgu brigādēm. Biznesā tās varētu būt tādas nozares kā celtniecība, menedžmenta konsultēšana, reklāma, televīzija, izklaides industrija kopumā. Parasti atgriezeniskā informācija tiek saņemta vēlākais gada laikā, bet, piemēram, jaunas filmas panākumi vai izgāšanās ir skaidri jau nedēļas laikā.

- **“Kārtīgi strādā – kārtīgi atpūties” kultūra.** Raksturīga aktivitāte un aizrautība. Darbībai organizācijā ir salīdzinoši zema riska pakāpe, galvenais ir, lai būtu garantēti panākumi. Informācija par to, vai mērķi ir sasniegti, tiek saņemta ātri. Šāda kultūra ir kompānijām, kuras nodarbojas ar nekustamā īpašuma, automašīnu, datoru u.c. pārdošanu; arī mazumtirdzniecības veikaliem; kompānijām, kuras darbojas ar masu patērētāju apkalpošanu.

- **Augsto likmju kultūra.** Ļoti augsta riska pakāpe, bet jāpauzē gadiem, lai noskaidrotos, vai šis risks ir attaisnojies. Kompānijas iegulda miljonus, reizēm par miljardus projektos, kuru realizācija var prasīt vairākus gadus. Šāda kultūra ir raksturīga naftas ieguves kompānijām, lidmašīnu un kosmosa lidaparātu būvei, investīciju bankām, arhitektu firmām u.tml.

- **Procesa kultūra.** Raksturīga tām organizācijām, kuru darbības specifika neļauj precīzi noteikt sasniegtos rezultātus, galvenais uzsvars tiek likts uz to, kā darbs tiek padarīts. Spilgtākajos gadījumos tās ir birokrātiskās organizācijas. Riska pakāpe ir zema, un atgriezeniskā informācija nāk ļoti pakāpeniski. Šāda kultūra ir

valsts un pašvaldību iestādēs, apdrošināšanas kompānijās, daudzās bankās, farmaceitiskajā ražošanā.

Kopumā visu šo četru organizācijas kultūras var raksturot pēc vairākiem kritērijiem:

- riska pakāpe;
- atgriezeniskā saite;
- līdera uzvedība un īpašības;
- personāla stiprās puses;
- personāla vājās puses;
- līdera ieradumi (skat. 1.tabulu)

T.Dīla un A.Kenedija organizācijas kultūru tipoloģija (Reņģe V; 114 lpp.)

Kultūras apzīmējums	“Asie zēni”	“Kārtīgi strādā – kārtīgi atpūties”	“Augstas likmes”	“Process”
Riska pakāpe	Augsta	Zema	Augsta	Zema
Atgriezeniskā saite	Ātra	Ātra	Lēna	Lēna
Līdera uzvedība un īpašības	Individuālisti, pārdroši, mānīcīgi, rīkojas pēc principa “visu vai neko”	Lieli tirgoņi, sabiedriski, draudzīgi, dod priekšroku lēmumu pieņemšanai grupā, nav mānīcīgi	Spēj izturēt ilgstošu nenoteiktību, vienmēr vēlreiz pārbauda visus lēmumus, profesionāli kompetenti, respektē autoritātes	Piesardzīgi un gatavi aizsargāt savas pozīcijas, mīl kārtību un punktualitāti, pievērš uzmanību detaļām, vienmēr ievēro noteiktās procedūras
Personāla stiprās puses	Spēja ātri visu “dabūt gatavu”	Spēj ātri paveikt liela apjoma darbu	Spēj radīt augstas kvalitātes idejas, veikt zinātniskus atklājumus	Ievieš kārtību un sistematizāciju savā darba vietā
Personāla vājās puses	Neko nemācās no iepriekšējām kļūdām, orientēti tikai uz tuvāko nākotni, ignorē sadarbības priekšrocības	Meklē ātrus un īslaicīgus risinājumus, vairāk gatavi darboties, nevis risināt problēmas	Ļoti lēni veic darbu, nespēj reaģēt pat uz īslaicīgām ekonomikas svārstībām, bieži pārtērē finanšu līdzekļus	Daudz birokrātisma, iniciatīvas trūkums
Līderu ieradumi	Moderni ģērbjas, cenšas dzīvot bagāto rajonos, patīk sportot “viens pret vienu”, piemēram, teniss	Neuzkrītoši ģērbjas, dzīvo tipveida mājās, patīk komandu sports, piemēram, futbols	Ģērbjas atbilstoši savas organizācijas rangam, mājoklis atbilst viņu pozīcijai hierarhijā, patīk tādi sporta veidi kā golfs, kur rezultāts ir neskaidrs līdz pašas spēles beigām	Ģērbjas atbilstoši savam statusam hierarhijā, dzīvo mājās bez liekas greznības, patīk procesa sporta veidi, piemēram, skriešana vai peldēšana

1.tabula. T.Dīla un A.Kenedija organizācijas kultūru tipoloģija.

Pēc autores domām, šī tipoloģija ir labi piemērota lielām biznesa organizācijām, bet ne izglītības iestādei, jo no visām iespējamām kultūrām, izglītības iestādi varētu pētīt tikai pēc procesu kultūras rādītājiem, jo darbības specifika neļauj precīzi noteikt sasniegtos rezultātus, galvenais uzsvars tiek likts uz to, kā darbs tiek padarīts. Taču neviena kultūra, pēc autores domām nevar pastāvēt, bez kādas citas kultūras elementiem.

Amerikāņu zinātnieka Rodžera Harisona (Reņģe V, 115 lpp.). klasifikācija ir radīta agrāk - 70.gadu sākumā, kad pats organizācijas kultūras jēdziens vēl netika plaši lietots. Šī klasifikācija pamatā balstās uz organizācijas struktūras īpatnībām, bet satura ziņā tā raksturo tieši organizācijas kultūru. Pavisam Harisons izdala četrus tipus:

1. **Uz varu orientēta kultūra.** Vara ir pilnībā koncentrāta viena vai vairāku vadītāju rokās, kuri pieņem visus būtiskos lēmumus. No pārējiem organizācijas locekļiem tiek prasīta vadītāja personisko rīkojumu bezierunu izpilde (Reņģe V, 115 lpp.). Viņu izpildījums un pakļaušanās vadībai tiek vērtēti augstāk nekā profesionālā kompetence un izpildījums. Cilvēki organizācija dara tikai to, ko viņiem ir licis vadītājs. Ja vadītāja vēlmes nav skaidras, darbinieki nogaida.

Lai gan personības izaugsmes iespējas šāda tipa organizācijās ir ierobežotas, organizācijas vadība aizsargā viņus, rūpējas par viņiem, uzņemas visu atbildību. Šādās organizācijās viss balstās uz līdera vadītāja autoritāti, tieši viņš ir organizācijas kultūras galveno normu un vērtību noteicējs, viņš izlemj, kas ir patiesība un kas ne. Šo organizāciju vājums ir darbinieku potenciāla nepilnīga izmantošana un vadītāju pārslodze.

2. **Uz lomām orientēta kultūra.** Stingra funkcionālo lomu sadale, plaši sazarota likumu, priekšrakstu, instrukciju utt. sistēma. Stimulēšanas sistēma ir veidota, lai mudinātu cilvēkus stingri ievērot savus reglamentētos pienākumus. No darbiniekiem tiek prasīta disciplinētība, norādījumu precīza izpilde, lojalitāte organizācijai (Reņģe V, 115 lpp.). Citiem vārdiem, šāda organizācija ir tipiska birokrātiska sistēma ar visiem tās plusiem un mīnusiem. Tās galvenais trūkums ir pārāk liels uzsvars uz kontroles stratēģiju – jo vairāk darbiniekus kontrolē, jo mazāk viņi jūt savu personisko atbildību, jo pasīvāka ir viņu attieksme pret savu darbu. Būtiskākā atšķirība no iepriekšējā tipa kultūras ir tā, ka nevis vadītāja subjektīvie spriedumi nosaka dzīvi organizācijā, bet gan sekošana stingri reglamentētām normām. Šādas organizācijas ir maz pielāgotas pārmaiņām.

3. **Uz uzdevumu orientēta kultūra.** Iepriekšējā tipa organizācijās galvenā darbinieku motivācija bija ārējā – sava darba un enerģijas ieguldījums apmaiņā pret atalgojumu un citiem stimuliem, kurus sniedz organizācija. Uz uzdevumu orientētā kultūrā svarīgākā ir iekšējā motivācija. Organizācijas misija nosaka resursu sadali, apspriežamo jautājumu nozīmīgumu, stimulēšanas sistēmu, izvirzīšanas kārtību augstākā amatā (Reņģe V, 115 lpp.).

Organizācijai ir ar šo misiju saistītas dominējošas vērtības, un cilvēki ir pārliecināti, ka tikmēr, kamēr viņi rīkojas saskaņā ar šīm vērtībām, viņi rīkojas pareizi. Šīm vērtībām ir daudz dziļāka jēga nekā vienkārši peļņa un organizācijas izaugsme. Organizācijas locekļi ir pārliecināti, ka, sekojot šīm vērtībām, viņi nes labumu sabiedrībai kopumā, ne tikai savai kompānijai. Organizācijā valda vienlīdzības gars – lielākā daļa lēmumu tiek pieņemti kopīgi, ir nodrošināta brīva komunikācija gan pa vertikāli, gan horizontāli. Neveiksme tiek drīzāk uztverta kā pamācoša pieredze, nevis kā profesionālās nekompetences izpausme. Soda sankcijas ir minimizētas. Cilvēki nestrīdas par organizācijas misijas jēgu, diskusijas notiek par to, kā labāk realizēt šo misiju. Cilvēka autoritāti organizācijā nosaka viņa personiskais ieguldījums misijas realizācijā.

Šādā organizācijā veidojas īpašas attiecības starp cilvēkiem. Cilvēki jūt, ka viņi strādā kāda lielāka mērķa labā, ka šis mērķis ir daļa no viņu dzīves jēgas. Šāda apziņa stimulē altruismu. Cilvēki ir gatavi strādāt ilgāk, nekā to prasa darba laiks, gatavi ziedot darbam savu ģimenes un sabiedrisko dzīvi. Bet sliktais ir tas, ka darbs noris nemitīgā steigā, jo ir pastāvīga sajūta, ka padarīts ir mazāk, nekā vajadzētu, cilvēki ir pieraduši i pie pastāvīga stresa, kuru rada šī darba steiga. Galvenais šīs organizācijas trūkums ir cilvēku “sadeģšana darbā”. Vidēji apmēram desmit gadu laikā cilvēks nonāk līdz pilnīgam spēku izsīkumam, parādās nomāktība, apātija, mazvērtības izjūta. Krasi pasliktinās veselības stāvoklis un dzīves kvalitāte kopumā. Organizācija vērtē nevis cilvēku kā tādu, viņa personību, bet gan tikai viņa ieguldījumu organizācijas uzdevuma veikšanā.

4. **Uz personību orientēta kultūra.** Harisons (Reņģe V, 116 lpp.). apraksta šo kultūru kā “spilgtu individuālo zvaigžņu konstelāciju (zvaigznāju)”. Galvenā šīs kultūras pazīme – indivīda un organizācijas savstarpējā uzticēšanās. Cilvēki ir gatavi palīdzēt cits citam arī ārpus savu darba pienākumu prasībām. Palīdzība nepieciešamības gadījumā tiek sniegta ne tikai savas grupas dalībniekiem, bet arī citām grupām. Cilvēki labprāt pavada laiku kopā gan darbā, gan ārpus tā.

Cilvēki zina, ka organizācija viņiem palīdzēs un atbalstīs arī tad, ja šāda palīdzība nav paredzēta darba līguma. Darbinieki, savukārt, izrāda rūpes par savu organizāciju, velta īpašu vērību darba kvalitātei, cenšas gādāt par firmas prestižu. Plaši izplatīta ir pilnvaru deleģēšana, radošu grupu veidošana, ir lielas iespējas parādīt individuālo iniciatīvu.

T.Piterss un R.Votermens uzskata, ka daudzas no perspektīvajām amerikāņu kompānijām tuvojas šim kultūras tipam (Холл X, 46 lpp.). Organizāciju pētnieks Čarlzs Hendijs (Холл X., 47 lpp.) izvirza pieņēmumus, kā nereti darbinieki, it īpaši augstu kvalificēti speciālisti, uztver savu organizāciju vienkārši kā vietu, kur viņi strādā, bet neformālajās attiecībās tiecas veidot personības kultūru, neatkarīgi no tā, kādu kultūru oficiāli cenšas veidot vadītāji. Pēc autores domām, darbiniekiem ir svarīgi, lai organizācija būtu ne tikai vieta, kur viņi strādā, darbiniekiem nepieciešama piederības izjūta, sava komanda, uz kuru var paļauties, jo tas rada drošības sajūtu un motivē izvirzīto mērķu sasniegšanai.

Salīdzinot šīs divas teorijas - T.Dīla un A.Kenedija teoriju, kura ir viena no populārākajām menedžmenta teorijām un R.Harisona teoriju, var redzēt, ka R.Harisona teorija vairāk raksturo pašu organizācijas kultūru, tiek izdalīti četri kultūras tipi, savukārt, T.Dīla un A.Kenedija teorija arī izdala četrus kultūras tipus, taču lielāku uzmanību velta līderim un personālam, nevis organizācijas struktūras īpatnībām. Pēc autores domām, T.Dīla un A.Kenedija teorija, ir piemērotāka biznesa organizācijām, nevis izglītības iestādei, jo ir orientēta uz riska pakāpes noteikšanu, materiālo labumu gūšanu un pēc iespējas ātrāku rezultātu un panākumu sasniegšanu. R.Harisons savā teorijā vairāk akcentē organizācijas struktūru un lomu sadalījumā tajā, izceļot katra kultūras veida ietekmi uz organizācijas kultūru un komunikāciju darba kolektīvā. Šī teorija, pēc autores domām, ir piemērotāka izglītības iestādei, jo nav orientēta uz panākumu gūšanu, bet uz kultūras noteikšanu un veidošanu izglītības iestādē, taču R.Harisons uzsver, ka katrā organizācijā var būt tikai viens kultūras tips, bet pēc autores domām, ikvienā organizācijā ir vairāki kultūras tipi, kuri savā starpā mijiedarbojoties veido, savu organizācijas kultūru, tāpēc savā empīriskajā pētījumā autore šo teoriju neizmanto.

Larija Konstantīna (Reņģe V, 116 lpp.) kultūras klasifikācija ir mazāk pazīstama, bet tā var ieinteresēt ar to, ka L.Konstantīns ilgu laiku, darbojoties kā ģimenes psihoterapeits, organizācijas kultūru klasificē pēc analogijas ar tipu klasifikāciju. Runājot par ģimenes tipiem, Konstantīns lieto jēdzienu "paradigma".

Viņš salīdzina kultūras paradigmu ar brillēm, caur kurām cilvēki redz organizāciju. Šis autors uzsver, ka svarīga nav pati organizācijas kultūra, bet gan cilvēku subjektīvā attieksme pret to. Arī Konstantīns izdala četras organizācijas kultūras paradigmas (Reņģe V, 116 lpp.).

1. **Slēgtā kultūra.** Šī kultūra Konstantīna aprakstā atbilst birokrātiskai organizācijai un apvieno uz varu un uz lomām orientētas kultūras iezīmes Harisona klasifikācijā. Konstantīns kultūras priekšrocības saskata stabilitātē un drošības izjūtas radīšanā tās locekļos (Reņģe V, 116 lpp.). Vājā vieta, sava veida “Ahilleja papēdis” ir organizācijas vadītāja personība. Šis vadītājs vienpersoniski izlemj visus būtiskākos jautājumus, un no viņa lēmumiem un to īstenošanas efektivitātes ir atkarīgs organizācijas liktenis kopumā. Šim vadītājam ir augsts intelekta līmenis, spējas paredzēt tuvākās un tālākās savu lēmumu sekas.

2. **Haotiskā kultūra.** Spriežot pēc nosaukuma, var nojaust, kādas savstarpējās attiecības valda organizācijā. L.Konstantīns izšķir divu veidu haotisko kultūru. Pirmā raksturo slēgto kultūru sabrukšanas stadijā, kad organizācijā faktiski iestājas anarhija (Reņģe V, 116 lpp.). Otrs haotiskās kultūras variants ir radoša organizācija, tie var būt teātri, orķestri, mūziķu ansambļi, kori, mākslinieku grupas. Visvājākā vieta haotiskajā kultūras organizācijā ir savstarpējās attiecības, kurās bieži vien vērojams savstarpējās cieņas trūkums, konflikti, neveselīga sāncensība. Šīs kultūras organizācijas ir nestabilas, bieži balansē uz šķelšanās un izjukšanas robežas. Vadītājam ir jābūt paraugam – kā respektēt individualitāti, kā veidot saskanīgas attiecības arī sarežģītās situācijās. Lai vadītājam būtu personiskā autoritāte, viņam pašam ir jābūt apveltītam ar radošām spējām. Organizācijas locekļi gaida no sava vadītāja darba apstākļu nodrošinājumu.

3. **Atvērtā kultūra.** Šai kultūrai ir raksturīgas organizācijas kā atvērtas sistēmas, tipiskās iezīmes – cieša mijiedarbība ar apkārtējo sociālekonomisko vidi un ātra reaģēšana uz tās pārmaiņām un prasībām, brīva un intensīva informācijas apmaiņa gan pa formālajiem, gan īpaši pa neformālajiem komunikācijas kanāliem abpusēji vertikālā un horizontālā virzienā. Lēmumu pieņemšana notiek grupās. Vadītājs tiek uzvertts kā komandas “spēlētājs treneris” (Reņģe V, 116 lpp.). Organizācijas locekļi ir orientēti uz sadarbību un savstarpējo atbalstu. Vadītāji ir komunikabli, elastīgi, ar labu situācijas izjūtu un intuīciju. Profesionālās zināšanas nav izšķirošas, pietiek, ja grupā ir labi eksperti. Galvenais ir spēja organizēt un iedvesmot grupas dalībniekus, organizēt un vadīt grupu diskusijas. Šī kultūra parasti ir

raksturīga nelielām organizācijām vai grupām, kas darbojas pēc viena ģimenes principa. Vājā vieta ir lēmumu pieņemšana grupā. Svarīgi, lai organizācijas locekļi gribētu un spētu sadarboties.

4. **Sinhronā kultūra.** Šis kultūras tips ir salīdzināms ar Harisona misijas kultūru. Sinhronajā kultūrā vērojama pilnīga harmonija attiecībās un mierīga emocionālā atmosfēra. Katrs grupas vai organizācijas dalībnieks apzinās savus pienākumus un veic tos bez liekiem atgādinājumiem. Šādas organizācijas ir viegli vadāmas, darbojas kā labi ieeļļots mehānisms. Sinhronajai kultūrai nav raksturīgas biežas sanāksmes vai apspriedes, pēc tām nav īpašas vajadzības. Šādā kultūrā īpaša loma ir organizācijas vai grupas vadītājam, kurš tiek uztverts kā mērķa personifikācija. Galvenais trūkums ir nespēja ātri pārkārtoties, sekojot pārmaiņām sociālekonomiskajā vidē. Kopīga mērķa izjūta – vāja vieta. Kamēr izjūta saglabājas, kultūra pastāv, kopējam mērķim kļūstot neskaidram, izzūd iekšējā saskaņotība un kultūra izzūd.

Savukārt K.Kameronis un R.Kvins (Занковский А.Н, 292 lpp.) izdala sekojošas kultūras:

Klana kultūra.

Ļoti draudzīga darba vieta, kur cilvēkiem ļoti daudz kopīga. Organizācija līdzinās lielai ģimenei. Līderi un organizācijas priekšnieki tiek uztverti kā audzinātāji, un iespējams, pat kā vecāki. Organizācija turas kopā pateicoties uzticībai un kopējām tradīcijām. Organizācija liek uzsvaru uz personības attīstības ilgtermiņa izdevīgumu, ievieš jēgu kolektīva augsta līmeņa saliedētībai un morālajam klimatam. Panākumus nosaka labsirdīgas jūtas un rūpes par cilvēkiem. Organizācija atbalsta brigādes darbu.

Adhokrātiskā kultūra.

Dinamiski uzņēmīga un radoša darba vieta. Cilvēki gatavi upurēt sevi un iet uz risku. Līderi ir cilvēki, kas gatavi riskēt. Saliedētības esamība organizācijā ir uzticamība eksperimentēšanai un jauniem ierosinājumiem. Akcents tiek likts uz izaugsmi un jauno resursu ieguvu. Panākumi nozīmē jaunu un unikālu produktu vai iespēju piedāvājumus. Svarīgi būt līderim produkcijas tirgū vai iespēju piedāvājumos. Organizācija atbalsta personīgo iniciatīvu un brīvību.

Hierarhiskā kultūra.

Ļoti formalizēta un strukturēta darba vieta. Tas, ko dara cilvēki, vada procedūras. Līderi lepojas ar to, ka viņi – racionāli domājoši koordinatori un organizatori. Ļoti svarīga ir organizācijas plāna darbība. Organizāciju apvieno

formālie noteikumi un oficiāla politika. Panākumus nosaka tekošā kalendāra grafiki, droša piegāde un zemi patēriņi.

Tirgus kultūra.

Organizācija orientēta uz rezultātu, galvenais uzdevums – noteikta uzdevumu izpilde. Cilvēki ir mērķtiecīgi un konkurē savā starpā. Līderi – stingri vadītāji un nežēlīgi konkurenti. Viņi ir nelokāmi un prasīgi. Organizāciju vieno akcents uz tieksmi uzvarēt. Panākumi un reputācija ir kopējais uztraukums. Perspektīvas fokuss mērķēts uz konkrētu rīcību, vajadzīgo uzdevumu risināšanu un noteiktu mērķu sasniegšanu. Panākumus nosaka spēja iekļauties tirgū un ieņemt noteiktu tirgus daļu. Organizācijas stils – cietsirdīga robeža, kura vērsta uz konkurētspējām.

K.Kamerons un R.Kvins (Занковский А.Н, 293 lpp.) piedāvā arī savu organizācijas kultūras tipa noteikšanas metodi, kas tiks izmantota tālākajā praktiskajā pētījumā.

Salīdzinot L.Konstantīna un K.Kameraona un R.Kvina teorijas, ir redzams, ka abās teorijās tiek izmantots dalījums, abas teorijas izdala četrus organizācijas kultūras tipus, kuri, pēc autores domām, ir līdzīgi. L.Konstantīns savā teorijā uzsver, ka svarīgākais organizācijas kultūras pētīšanā ir darbinieku attieksme pret šo kultūru, nevis kāda kultūra pastāv uz doto brīdi organizācijā. K.Kamerons un R.Kvins savā teorijā balstās uz darbinieku attieksmi pret katru konkrēto parādību organizācijā, piemēram, darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā, darbinieku vadīšana, vadības un darbinieku savstarpējās attiecības, tas ļauj pētījumā pēc iespējas labāk izprast, kurā darba jomā nepieciešamas pārmaiņas. Šī teorija akcentē arī to, ka neviena kultūra nav sastopama „tīrā” veidā, bet katrā darbības jomā tā var būt atšķirīga, tādā veidā ir iespējam veidot organizācijas kultūru pa daļām jeb darbības sfērām.

Runājot par kritērijiem, kas nosaka organizācijas kultūru, E.Šeins (Garleja R., Vidnere M, 206 lpp.) piedāvā trīs organizācijas kultūras hierarhijas līmeņus, kas nosaka organizācijas kultūru:

- ārējā fiziskā realitāte – ir parādības, kuras var objektīvi apstiprināt un kuras ir zinātniski pārbaudītas;
- sociālā realitāte – izpausmes, ar kurām cilvēki samierinās, kaut arī ārēji tās nav novērojamas un zinātniski nav pārbaudāmas;

- individuālā realitāte – cilvēka personiskā pieredze. Organizācijas atšķiras ar realitātes līmeni, uz kādu savā darbībā orientējas organizācijas locekļi.

Savukārt, konkrēto organizācijas kultūru nosaka vairāki savstarpēji saistīti faktori –vispārējā sociokultūras vide, ekonomiskā situācija un konkrētas personības.

Analizējot dažādu autoru piedāvātās organizācijas kultūru tipoloģijas, varam secināt, ka vienā un tai pašā organizācijā vai grupā paralēli var pastāvēt atšķirīga tipa kultūras.

Organizācijas kultūrai ir vairākas funkcijas, kuras būtu nepieciešams atzīmēt:

1) **pielāgošanās ārējai videi;**

Organizācijas kultūras pamatnostādnes nosaka plašākā un lokālā sociālā vide, kurā darbojas organizācija, tajā valdošās vērtības un normas, tikumi un ekonomiskā situācija sabiedrībā, sabiedrības vēsturiskā pieredze un tās fiksācijas cilvēku pasaules uzskatā, tradīcijās, stereotipos, uzvedības modeļos. Organizācijā darbojošies cilvēki šīs sabiedrības izplatītās normas un vērtības ievieš organizācijā. Organizācijas kultūru nodrošina vairāki faktori:

- a. organizācijas misijas un stratēģijas kopējo izpratni, mērķu saskaņošanu šīs misijas īstenošanai;
- b. mērķu sasniegšanas līdzekļu (organizācijas struktūra, darba dalīšana, stimulēšanas sistēma, varas hierarhija) kopējo izpratni un saskaņotību;
- c. vienošanos par mērķu sasniegšanas kritērijiem;
- d. vienošanos par izmaiņām organizācijas stratēģijā, ja izraudzītie mērķi izrādās nesasnēgti (Praude V., Beļčikovs J, 240 lpp.).

2) **organizācijas iekšējā integrācija, tās identitātes veidošana un nostiprināšana.**

Šajā gadījumā organizāciju kultūra nodrošina:

- a) kopējas valodas un terminu lietošanu organizācijā;
- b) kritērijus cilvēku pieņemšanai darbā, tālākai profesionālajai un varas karjerai;
- c) uzvedības normas attiecībās ar vadību, kolēģiem, pretējā dzimuma pārstāvjiem;
- d) apbalvojumu un sodu sistēmu;

- e) ideoloģiju, kopējo vērtību sistēmu, kas ļauj atšķirt vēlamo no nevēlamā.

Analizējot teorētisko literatūru, varam secināt, ka organizācijas kultūra ne tikai rada atšķirīgās iezīmes starp dažādām organizācijām, bet nosaka arī turpmāko funkcionēšanas gaitu un izdzīvošanu nākotnē.

Tāpat arī kultūra bagātina ar cilvēka personīgās izjūtas, ar uzticēšanos, drošības un lepnuma izjūtām par firmu, uzņēmumu vai organizāciju, kurā viņš strādā.

Kopumā, apkopojot teorētiskajā literatūrā gūtās atziņas par organizācijas kultūru, varam konstatēt, ka organizācijas kultūru veidojošais spēks ir paši cilvēki, kas strādā organizācijā, vispirms organizācijas vadītāji un spēcīgi neformālo grupu līderi.

2. Organizācijas kultūra iestādes pārvaldības procesā

Organizācijas kultūru pēta vadības teorijā sakarā ar to, ka tā ir cieši saistīta ar visām organizācijas darbības pusēm, atspoguļo tās struktūru, raksturo darbības principus un visu tās sastāvdaļu mijiedarbību. Kultūrā izpaužas organizācijas būtība un tieši tās īpatnības atšķir vienu organizāciju no otras. No tā izriet, ka pētot, analizējot, aprakstot elementus, organizācijas darbības aspektus, tiek noteikts organizācijas kultūras tips, kuru raksturo šīs organizācijas struktūra, vadības stils, personāla politika, komunikācijas sistēma, mērķi, stratēģija.

Organizācijas kultūra veido cilvēku attieksmi pret darbu, ietekmē apmierinātības ar darbu pakāpi, ietekmē darba organizācijas īpatnības, veido ilgstošu, noturīgu personāla motivāciju, kura var būt orientēta uz organizācijas stratēģisko mērķu sniegšanu, kas savukārt, ir stratēģiskās vadīšanas daļa. Pie tam, tikai uz organizācijas kultūras pamata var kopīgi izstrādāt organizācijas nākotnes vīziju. Organizācijas kultūra regulē visas organizācijas darbības sfēras (koordinē, integrē, motivē, orientē darbiniekus). (Steklova O.E. Organizacionnaja kultūra: učeбноje posobieje. – uljanovsk: UIGTU, 2007.-7 lpp.).

G.Dāvidsone uzskata, ka uz organizācijas kultūras pamata var izstrādāt organizācijas tālākas attīstības vīziju un stratēģiju. Tātad, organizācijas kultūras pamats ir reāls atspēriena punkts tālākai darbu plānošanai, prognozēšanai, varbūtējai inovāciju ieviešanai (G.Dāvidsone Organizācijas efektivitātes modelis Rīga: organization Development Academy, 2008.-215 lpp.).

Darba autore uzskata, ka katras organizācijas panākumi, darba efektivitāte ir atkarīga no organizācijas kultūras līmeņa, darba kultūras. R.Garleja atzīst, ka kultūru organizācijā raksturo gaisotne, kurā komandas locekļi izjūt savu identitāti sociālajā vidē, kurā izjūt materiālo un garīgo vērtību mijattiecības. (Garleja, R Darbs, organizācija un psiholoģija. – Rīga: Raka, 2003 – 111 lpp.). Kultūra izpaužas saskarsmē, uztverē, uzvedībā. Kultūra ir laikam un vietai atbilstošu kultūras faktoru ievērošana, iekšējās un ārējās vides subjektu sadarbība, savstarpēja sapratne, sociāli ekonomisko un tehnisko sistēmu darbības saskaņošana.

V.Satē modelis pēta organizācijas kultūras ietekmi uz uzņēmuma darbības efektivitāti, izmantojot septiņus procesus (Sathe, V. Culture and Related Corporate Realities. Richard D. Irvin, Inc., 1985).

1. Sadarbība starp indivīdu un organizācijas daļām. Sadarbība, kā uzvedības modelis, vienmēr ir daudz efektīvāka nekā atsevišķa indivīda vai nodaļu darbība.

2. Lēmumu pieņemšana. Lēmumus pieņem regulāri katrs organizācijas loceklis, izvēloties starp vairākiem iespējamajiem savas darbības variantiem. Individuālie lēmumi biežāk, kā grupā pieņemtie, ir kļūdaini. Uzņēmuma problēmām kļūstot arvien sarežģītākām, lēmumu pieņemšanai nepieciešami dažādi specializēti risinājumi, lēmumi tiek pieņemti grupā, pieaicinot dažāda profila speciālistus. Attīstīta organizācijas kultūra var palīdzēt novest pie vienprātības, tādējādi, lēmumu pieņemšanas procesu padarot efektīvāku.

3. Kontrole. Kontroles process, nodrošina mērķu sasniegšanu. Tas var būt stingrs, pastāvīgs un nomācošs, vai arī balstīts uz uzticēšanos un cieņu, nest epizodisku, nemanāmu raksturu, tādējādi esot efektīvāks.

4. Komunikācija. Tas ir sarežģīts informācijas apmaiņas process, kuru sevī ietver visu līmeņu vadības darbības, tāpēc komunikāciju sauc arī par saistošo posmu, kam ir liela nozīme uzņēmuma efektīvai darbībai. Kultūra ietekmē komunikāciju – vienā organizācijā augstu tiek vērtēta atklāta komunikācija, citā – otrādāk.

5. Lojalitāte. Spēcīga organizācija veido darbinieka piederības sajūtu organizācijai. Šajā gadījumā indivīds var aktivizēt savu darbību ar mērķi palīdzēt uzņēmumam. Lojalitāti parāda šādi rādītāji: zema kadru mainība, virsstundu darbs, nepilnīgs atvaļinājumu izlietojums, kopēja brīvā laka pavadīšana.

6. Organizācijas vides uztvere. Tā ir cieši saistīta ar apmierinātību ar darbu. Augsta apmierinātība liecina par pozitīvu attieksmi pret uzņēmuma vidi. Tā saistīta ar

to, kāda ir apbalvojumu – sodu sistēma, konfliktu risināšanas metodēm, ko, pēc darbinieka domām, no viņa gaida vadītājs un /vai visa iestāde kopumā.

7. Savas uzvedības attaisnošana. Kultūra palīdz cilvēkiem rīkoties saprātīgi, nodrošinot savas uzvedības attaisnošanu. Organizācijās, kur augstu tiek vērtēts risks, cilvēks iet uz to, zinot, ka neveiksmes gadījumā viņš netiks sodīts un tas kalpos par mācību priekšdienām.

Skolu kultūras pētījumi izvirzīja skolas kultūru par vienu no svarīgākajiem efektīvas skolas veidošanas nosacījumiem. Maikls Fullans, izglītības pārmaiņu teorijas ievērojamākais pārstāvis, (*Fullan, 1998*) uzsver skolas kultūras izpētes nozīmi skolu efektivitātes palielināšanas teorijas izstrādei. Viņš uzskata, ka, saistot skolas efektivitāti ar tās kultūru, tiek panākta daudzu skolas efektivitāti ietekmējošo faktoru sasaiste vienotā veselumā. Šādam uzskatam piekrīt arī daudzi citi skolu efektivitātes pētnieki (*Hargreaves, 1994; Hopkins, 2001*). Pasvītrojot skolas kultūras lomu, Fullans (*Fullan, 1988*) norāda: „Bez tiešas fokusēšanās vispirmām kārtām uz pārmaiņām organizācijas kultūras faktoros nav ticams, ka kādai reformai būs ietekme, jebkura ietekme būs īslaicīga... Nepieciešamas stratēģijas, kas daudz tiešākā veidā virzītas uz organizācijas kultūru”.

2.1. Skolu kā organizāciju veidojošie faktori

Kā secina organizāciju kultūras pētnieks Vaits (*Whyte, 2005*), „skolas kultūra ir viens no sarežģītākajiem jēdzieniem, jo tās būtība ir kopīgu pamatpieņēmumu un pārliecību dziļākais līmenis, kas darbojas neapzināti, kā pieņemts veids, kā un kas darāms skolā”.

Pirmais organizācijas kultūras līmenis ir visdziļākais un vismazāk „taustāmais” kultūras līmenis - pamatpieņēmumi, kuri veido skolas kultūras kodolu un kurus pieņēmuši visi skolotāji un skolas vadība. Tie ir pieņēmumi, kurus darbinieki uztver kā pašas par sevi saprotamas pārliecības, kuras darbinieki pieņem kā patiesību, kas neprasa ārējus pierādījumus (*Schein, 2004*). Tā kā šie pieņēmumi ir pašsaprotami, skolotāji vairs nevelta tiem īpašu uzmanību ikdienā. Tie saglabājas zemapziņā līdz brīdim, kad kāds cits kolektīva loceklis, skolēns, vecāks vai ar skolu tieši nesaistīts cilvēks uzvedas pretēji tam, kā paredz kāds pieņēmums (*Stolp, Smith, 1995*). Ja tā notiek, skolotāji attiecīgi reaģē uz šo uzvedību vai rīcību un tādos gadījumos skaidri

apzinās pieņēmumu, kas nosaka viņu reakciju. Šeins (*Schein, 2004*) iedala pieņēmumus piecās dimensijās:

- attieksme pret savu vidi;
- realitātes daba;
- patiesības daba;
- cilvēka daba;
- cilvēka darbības daba.

Otro organizācijas kultūras līmeni veido vērtības un normas. Vērtības skolas kultūrā ir skolotāju pārlicība par to, kas ir „labs”, „pareizs”, „vēlams”. Vērtības tiek uzskatītas par standartiem, kurus vēlas sasniegt, kuru dēļ vērts rīkoties un uz kuriem vērts tiekties (*Hofstede, 1991*). Piemēram, skolotāji var uzskatīt, ka ir svarīgi respektēt bērnu vecākus vai, ka ir svarīgi sadarboties ar kolēģiem (*Krastina, Berzina, Zake, Kraukle, 2006*). Lai arī skolotāji ne vienmēr apzinās vērtības, kuras nosaka viņu uzvedību, tomēr lielākā daļa var formulēt savas pamatvērtības (*Rossmann, Corbett, Firestone, 1988*).

Trešajā organizācijas kultūras līmenī ietilpst artefakti un organizācijas locekļu raksturīga uzvedība un rīcība. Kultūras artefakti atspoguļo/ ilustrē pamatpieņēmumus, vērtības un normas, kas ietilpst pirmajā un otrajā kultūras līmeņos. Viens no skolu raksturojošiem artefaktiem ir mīti, kuros izpaužas tas, kādi pagātnes notikumi ir svarīgi skolas kolektīvam, un tāpēc tie bieži tiek izmantoti kā piemēri, stāstīti (*Deal, 1993*).

Mīti visbiežāk saistīti ar skolas „varoņiem” - cilvēkiem, kuru īpašības un rīcība tiek uzskatītas par skolotāja modeli, paraugu. Tas var būt gan skolas iepriekšējais direktors, gan harizmātisks skolotājs, gan skolēns, kurš jau absolvējis skolu. Būtisks artefakts skolas kultūrā ir simboli, kas parāda kādu nozīmi skolas personāls piešķir dažādām skolas funkcijām un procesiem skolā, paradumi, rituāli un procedūras (*Deal, 1993*).

Skolās tāpat kā biznesa organizācijās, tiek ievērota mērķu hierarhija.



2. attēls. Skolas mērķu hierarhija

Skolas, kā organizācijas darbība būs sistemātiska un uz konkrētu mērķi orientēta, ja visu līmeņu vadītājiem skolā būs definētas pienākumu un atbildības jomas. Mērķorientēta skolas kā organizācijas darbība radīs mērķtiecīgu visa pedagoģiskā personāla rīcību konkrētā situācijā (Šmite A.2004).

2.2. Organizācijas tēla nozīme skolas kultūras attīstības veicināšanā

Organizācijas kultūra veido organizācijas tēlu. Literatūrā sastopamas atšķirīgas tēla definīcijas. Organizācijas tēls ir informācijas avots organizācijas atzīšanai vai noliegšanai, lojalitātei vai noliegumam, piederību apliecināšanai vai izslēdzošs kods. Tēls ir noteicošs kritērijs organizāciju vai institūciju novērtējumā (Bērziņš, I., Nēbels, P.K. Cilvēku, zīmolu, mediju kultūras menedžments. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2006). Tas sevī ietver arī mītus un leģendas par organizāciju, tas izsaka arī organizācijas filozofiju, kultūru, komunikāciju. Oksfordas biznesa pasaules vārdnīcā tēlam (image) ir pieci skaidrojumi: objekta reprezentācija, personas vai kompānijas reputācija; spoguļattēls; mentāla aina vai ideja; metafora. Faktiski visas minētās nozīmes ir svarīgas tēla izpratnē. Tēls ir daudznozīmīgs fenomens. Tomēr būtiskākais organizācijas tēla kontekstā ir tas, kādas asociācijas tēls izraisa darbiniekos, klientos. Tēls ir psihes jutklisks pamatelements un kalpo par cilvēka darbības, uzvedības orientieri (Psiholoģijas vārdnīca Rīga: SIA “Mācību grāmata”,

1999.). Tēls ir iztēles priekšstats: domas, emocijas. Vienlaicīgi šīs netveramās lietas ir priekšnoteikums organizācijas sekmīgas darbības apliecinājumam.

Izšķir organizācijas ārējo un iekšējo tēlu. Tēla veidošana notiek gan apzināti, gan spontāni, gan neapzināti.

ASV psihologs Ēriks Berns (Berne, 1910-1972) izšķir divas ikvienas organizācijas robežas:

1. Robeža starp “mēs” un “ne-mēs” (tā ir ārējā robeža);
2. Robeža starp vadību un padotajiem (tā ir iekšējā robeža jeb vadības robeža).

Faktiski šeit ir runa par ārējo un iekšējo tēlu, un pēdējais ir organizācijas kultūras sastāvdaļa, kā arī liecina par tās stiprumu vai vājumu, socializācijas līmeni, emocionālo inteliģenci. Raksta kontekstā nozīmīgs ir tieši iekšējais tēls. Organizācijas iekšējais tēls ir gan formālo, gan neformālo attiecību rezultāts, tomēr pēdējās ir noteicošās. Tas ir jautājums par to, ko darbinieks domā par savu organizāciju, tās vadību, ko viņi runā neformālās attiecībās, kā viņi jūtas organizācijā, kādas asociācijas viņos izraisa organizācijas tēls. Darbinieku spontānas pašdarbības piemēri ir mīti, stāsti, “stāstiņi”, joki, anekdotes par notikumiem organizācijā, personām, vadību. Svarīgi, vai tie ir pozitīvi vai negatīvi. Iekšējais tēls ir iekšējās komunikācijas un vispirms starppersonu un neformālās komunikācijas rezultāts. Organizācijas iekšējais tēls varbūt pat izšķiroši ietekmē tās ārējo tēlu. Iekšējā un ārējā tēla neatbilstība var liecināt par organizācijas kultūras vājumu.

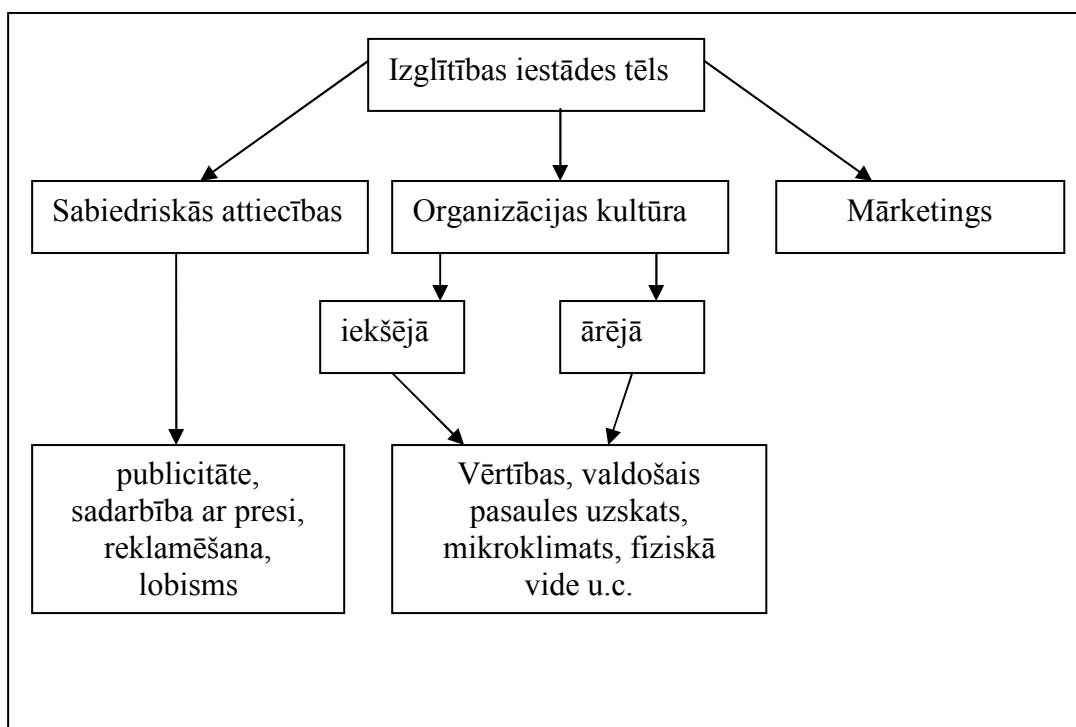
Jebkurai organizācijai vai iestādei savs tēls ir neatkarīgi no tā, vai to veido apzināti, vai tas veidojas neformāli, bet ir vairāki iemesli, kāpēc izglītības iestādēm būtu jāpievēršas sava tēla pilnveidošanai:

- veiksmīgas sabiedriskas attiecības palīdzēs piesaistīt papildus finanšu līdzekļus;
- atpazīstamība dažādās sabiedriskās un nevalstiskās organizācijās, fondos, iestādēs u.c. nodrošinās lielāku iespēju gūt atbalstu tajās, jo pozitīvais skolas imidžs būs zināms garants veiksmīgas sadarbības īstenošanai;
- skolu konkurences apstākļos neapšaubāmi lielāka ieguvēja jeb konkurēt spējīgāka būs skola, kura sabiedrisko attiecību jomā darbosies mērķtiecīgi, nodrošinot sev pozitīvu publicitāti, reklamējot savu darbību, sasniegumus, u.c.;

- izglītība šodien ir prece, un mārketingu izglītības iestādēm būtu jāuzlūko kā papildu līdzeklis savu mērķu sasniegšanai;
- īpaši aktuāls pēdējos gados sliktas demogrāfiskas situācijas dēļ ir skolēnu skaita jautājums skolās, kas daudzām izglītības iestādēm var būt arī to pastāvēšanas jautājums. Protams, arī šinī gadījumā ieguvēja būs skola, par kuru sabiedrībai būs izveidojies pozitīvs viedoklis (L. Rutka 2008, 68)

Skolas tēlu ietekmē cilvēki, kas tajā strādā, bet ne mazākā mērā ietekmē arī politiskie un ekonomiskie spēki, pārmaiņas valsts vai pašvaldības izglītības politikā (skat.3.attēlu).

3. attēls. Skolas tēlu veidojošie komponenti



Skolas kultūra ir veids, kā noris skolas ikdiens (darba attiecības līderības stils, mikroklīmats, paradumi, tradīcijas, vērtības, normas, rituāli un ceremonijas, sapratne par to, kas organizācijā ir pieņemts un kas nē, par ko var saņemt uzslavu, atzinību vai apbalvojumu, u.c.). Organizācijas kultūra veidojas ļoti ilgi - gadu garumā, tāpēc tā ir diezgan inerta un konservatīva, to ir ļoti grūti mainīt. Daudzi jaunievedumi neiedzīvojas tikai tāpēc, ka tie ir pretrunā ar tradīcijām. (Mālniece G. 2006).

Stool Louise, Fink Dean uzskata, ka ir ap desmit kultūras normu, kas var ietekmēt skolas efektivitāti, tās ir savstarpēji cieši saistītas, papildina viena otru, tās atspoguļo, kā cilvēki vērtē viens otru, kā paļaujas viens uz otru:

- dalīti mērķi – „mēs zinām, kur mēs virzāties”;
- atbildība par panākumiem – „mums jāgūst panākumi”;
- koleģialitāte – „mēs strādājam kopā”;
- ilgstoši uzlabojumi – „mēs varam būt kopā”;
- mūžizglītība – „jāmācās mums visiem”. „Kad skolotājs apstājas augt to pašu dara arī skolēns”;
- riska uzņemšanās – „Mēs mācāmies, mēģinot kaut ko jaunu”;
- atbalsts – „vienmēr būs kāds, kurš man palīdzēs”;
- savstarpēja cieņa – „katram ir kaut kas, ko piedāvāt”;
- atklātība – „mēs varam apspriest mūsu atšķirības”;
- svētki un humors – „mēs jūtamies labi, esot kopā” (Stool, L., Fink, D. 1996).

Ja sabiedriskās attiecības ir apzināta un ir plānota tēla veidošana, tad skolas kultūra liecina par patieso skolas „personību”, jo tā sastāv no tik daudziem un dažādiem aspektiem, ka to kontrolēt vai mākslīgi radīt nav iespējams, to var tikai attīstīt vai pārveidot. Iekšējā kultūra (kādus redzam paši sevi) var atšķirties no ārējās kultūras (kādus mūs redz citi).

2.3. Skolotāju apmierinātība ar darbu

Svarīga ir skolotāju apmierinātība ar darbu, cik lielā mērā skolotājs ir apmierināts ar savu profesijas izvēli, ar izvēles pareizību, savu spēju atbilstību profesijas prasībām, ar sava darba produktivitāti.

Eurydice pētījumā (2001) tika apkopoti biežāk nosauktie iemesli, kas rada spriedzi mūsdienu skolotāja darbā. Tie ir šādi:

- skolās pieaug sociālā neviendabība;
- skolotāja darbu sarežģī klases heterogēnais sastāvs;
- mainījies skolotāja – skolēna savstarpējais attiecību modelis.

Ir vērojama verbālās psiholoģiskās un pat fiziskās vardarbības pieaugšana no skolēniem pret skolotāju; jauna psiholoģiska spriedze gan bezgalīgi pieaugošo pienākumu dēļ, gan arī statusa pazemināšanās dēļ; ģimenes vecāku ietekmes samazināšanās pārlietu lielas aizņemtības dēļ, kā arī mazinās atbalsts un sociālā

atzinība skolotājiem no sabiedrības un varas iestādēm, kas veicina skolotāju nedrošību un pašapziņas krišanos.

Vairums izglītības pārvaldes iestāžu regulāri veic skolotāju viedokļu izpēti. Šie pētījumi atklāj, ka skolotāji par galvenajām, profesionālajām vērtībām atzīst pietiekošu brīvību strādāt tā, kā viņi vēlas, kā arī labas attiecības ar skolēniem un kolēģiem. Galvenās identificētās problēmas ir saistītas ar darba nosacījumiem un, jo īpaši, ar pienākumu sarežģītību un dažādošanu, kā arī ar pieaugušo slodzi. To pauž vairāk nekā ceturtdaļa aptaujāto skolotāju Dānijā, Nīderlandē un Apvienotajā Karalistē. Ļoti bieži alga nav starp pirmajiem neapmierinātības iemesliem. Bieži vien tiek kritizēti arī nepievilcīgie skolotāju darba nosacījumi (rīcības brīvības un neatkarības trūkums, liela darba slodze, niecīgs pedagoģiskais un psiholoģiskais atbalsts, nolietotas telpas, problemātiski skolēni utt.). Atbalsta sniegšana problemātiskās situācijās nonākušiem skolotājiem ne vienmēr tiek oficiāli reglamentēta. Kā liecina pētījuma rezultāti, skolotāji, kuri pārdzīvo pārejošas personīga rakstura grūtības, vardarbību klasē vai ar savu individuālo pieeju pedagoģiskajam darbam saistītas problēmas, ne vienmēr saņem nepieciešamo palīdzību no skolas vadības, inspekcijas vai citu specializētu institūciju puses. Vēl viens bieži minēts faktors ir atbalsta trūkums jauniem, tikko profesionālo darbību uzsākušajiem pedagogiem, kā rezultātā skolotāji pamet darbu izvēlētajā profesijā jau pašos pirmajos karjeras gados (*Euridyce, 2003*), jo adaptācijas procesā skolotājs vairāk gaida labvēlīgu attieksmi no citiem.

Savukārt, 2001.gadā veiktā aptauja raksturo skolotāju pašizjūtu, noskaidrojot viņu viedokļus par skolotāja profesijas prestižu Latvijā un pārmaiņu procesā izglītībā, skolotāju motivāciju un apmierinātību ar savu darbu, atalgojumu, iespējām tālāk sevi pilnveidot. Skolotāju aptauja liecina, ka 50% skolotāju ar savu dzīvi ir pilnībā apmierināti, bet izteikti neapmierināti ir 25% skolotāju. Viens no iemesliem ir zemais atalgojums, kas nav samērojams ar augstajām prasībām. Un tomēr lielu daļu skolotāju (62%) saista interesantais darba process, labs kontakts ar bērniem (48%), nepieciešamība darboties radoši, labs kontakts ar kolēģiem. Arī skolotāju dzīves vērtību skala liecina, ka sekmīga profesionāla darbība (3.vietā pēc nozīmīguma secībā), labas attiecības ar kolēģiem (4.vietā), ir svarīgākas par materiālo labklājību (5.vietā). Liela daļa skolotāju redz sevi ne tikai kā strādīgus (57%), bet arī vīlušos (27%) (Laima Braše, 2001).

Mūsdienās skolotājiem tiek izvirzītas arvien lielākas prasības – gan augsta līmeņa profesionālās, gan cilvēciskās īpašības. Saprotams, lai izpildītu šādas prasības, ir nepieciešams ieguldīt daudz pūļu – gan psiholoģisko, gan fizisko. Tādēļ Latvijā ir pētīts arī skolotāju psihiskais stāvoklis un profesionālais stress. (Uzole, 2003). Kā rāda pētījuma rezultāti, vairāk kā puse aptaujāto skolotāju uzskata, ka viņu darbs ir saistīts ar ļoti lielu stresu (54%) un ārkārtēju stresu (5%).

Privāto skolu skolotājiem tika novērota tendence būt apmierinātākiem nekā valsts skolās strādājošiem. Valsts skolās jaunākiem un mazāk pieredzējušiem skolotājiem bija augstāks apmierinātības ar darbu līmenis nekā vecākiem un pieredzes bagātākiem skolotājiem. Skolotāji ar augstu autonomiju uzrādīja augstāku apmierinātības līmeni nekā skolotāji, kuri jūta, ka viņiem mazāka autonomija (NCES, 2002). (skolotājs 18-25 lpp. 2007 /3 Skolotāja apmierinātība ar darbu).

2.4. Skolas kultūras modelis

Izmantojot, Šeina (1997) darbu par organizācijas kultūru un Lī, Bruka un Smita darbus (1990) Vidusskolas organizācija un tās ietekme uz skolotājiem un skolēniem, (1993) Vidusskolu organizācijas heirstisks modelis, autore izveidojusi iespējamo organizācijas kultūras modeli vidusskolā, kuru pētījuma gaitā analizēs kopā ar izglītības iestāžu vadītājiem, skat. 4.attēlu.

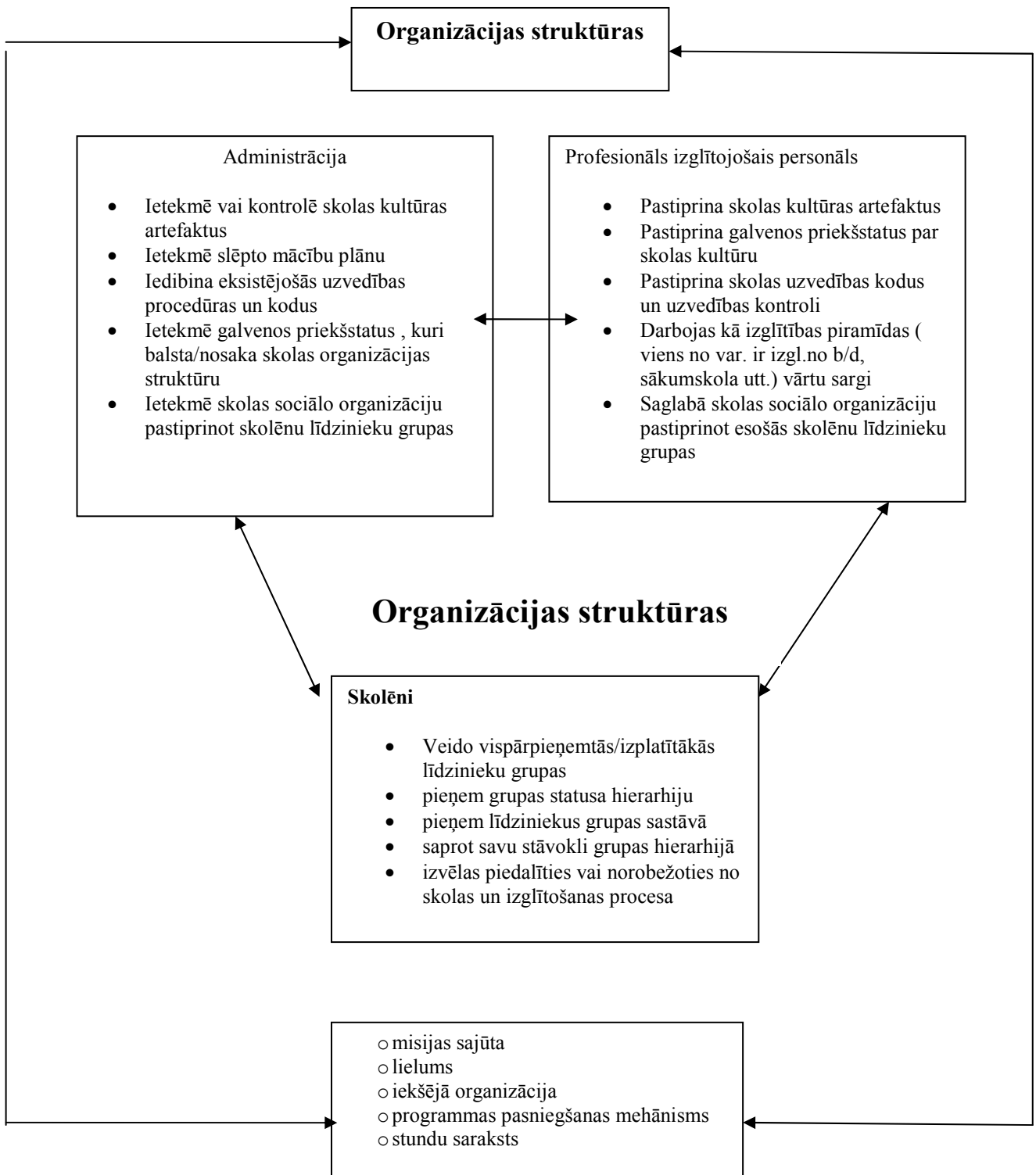
Modelis mēģina identificēt vidusskolas kultūru veidojošos komponentus, izpēta attiecīgās funkcijas un ieskicē struktūras, kuras veido organizācijas uzvedības parametrus.

Daudzas no iestādes struktūrām, kuras nosaka vidusskolas kultūras parametrus ir reālas/taustāmas tādā veidā, ka tās ir konkrētas pēc savas dabas un, tādējādi, viegli novērojamas. Tās ir: skolas lielums, iekšējās organizācijas struktūras tādas kā dalījums departamentos, stundu sarakstu sastādīšana, kā arī programmas pasniegšanas mehānismi, tādi kā plūsmas metode/klašu veidošana. Citas, kā organizācijas misijas izjūta, tās dažādie rituāli un ceremonijas, un dažādas senas tradīcijas ir neskaidrākas pēc savas dabas, bet spēlē ne mazāk nozīmīgu lomu iestādes kultūras parametru definēšanā.

Kā jau Dīls un Petersons (1999) rakstīja „ Ikviena cilvēku grupa iekļauj savu pastāvēšanu vienotā mītā, kas rodas no grupas pasaules uzskata. Skolas ar spēcīgu kultūru nav savādākas.” Pēc viņu uzskata organizācijas mitoloģija atrodas pašā

iestādes pastāvēšanas centrā un kalpo kā „garīgais avots kultūras tradīcijām un to veidiem.”

Vēl jo vairāk vidusskolas ir pilnas ar pārsteidzošiem rituāliem un ceremonijām, kuras kalpo, lai nodrošinātu piedzīvotā kopību, atzīmētu svarīgus notikumus iestādes dzīvē, un stiprinātu saites starp skolas sabiedrības locekļiem. Vidusskolas pieredze kalpo tam, lai nodrošinātu pusaudžus ar veselu rindu sociāliem rituāliem, kuri iezīmē īpašus posmus viņu dzīvē, ka arī intensifikācijas rituāliem, kuri ir orientēti uz grupu un domāti/veidoti, lai veicinātu sociālo tuvināšanos institūta iekšienē (Hoffman, 2002). Tas ietver, bet neaprobežojas ar dažādām ārpusstundu aktivitātēm, uzmundrinošiem mītiņiem, formāliem sociāliem notikumiem kā ballēm, no kurām kulminācijas rituāls ir izlaidums trīs gadu posma noslēgumā.



4. attēls. Vidusskolas kultūra - ieteicamais modelis

3. Empīriskā pētījuma datu ievākšanas metožu izvēles pamatojums un apraksts. Pētījuma norises apraksts

3.1. OCAI instrukcija

Visiem respondentiem tika piedāvāts novērtēt katru no apgalvojumiem, sadalot 100 punktus starp variantiem A, B, C un D atkarībā no tā, cik atbilstošs ir katrs apgalvojums izglītības iestādei, kur viņi pašlaik strādā. (100 – ļoti atbilstošs, 0 – pilnīgi neatbilstošs). Kopējam punktu skaitam katrā jautājumā jābūt 100. Vispirms jānovērtē, kāda ir izglītības iestāde, kurā šobrīd strādā, atzīmējot punktus tabulā “Tagad”. Pēc tam novērtēt organizāciju vēlreiz tabulā “Ideāls”, atbilstoši tam, kādai, pēc respondentu viedokļa, jābūt organizācijai, lai viņi tajā strādātu ar prieku un maksimālu atdevi. Anketas paraugu var apskatīt 1.pielikumā.

3.2. Testa apraksts un atslēga

Novērtēšanas tests OCAI bāzējas uz teorētiskā modeļa, kurš ieguva nosaukumu “Konkurējošo vērtību rāmju konstrukcija”. OCAI pamatā ir organizācijas kultūras četri dominējošie tipi, kuri izkristalizējās uz šīs “rāmju konstrukcijas” pamatā. Šī rāmju konstrukcija tika iegūta empīriski, bet tās praktiskais pielietojums ļāva pierādīt gan tās ārējo nepretrunīgu, tā arī tās empīrisku pamatojumu, kā arī palīdzēja integrēt daudzus parametrus, kurus piedāvāja dažādi autori.

OCAI izdala divus galvenos mērījumus, pēc kuriem ar rāmju konstrukciju sākumā izdalīti trīsdesmit deviņi efektivitātes indikatori atrodas vienā no četrām svarīgākajām grupām. Viens mērījums atdala tos efektivitātes kritērijus, kuri iezīmē lokāmību, diskreditāti un dinamiskumu, no tiem, kuri akcentē stabilitāti, kārtību un kontroli. Otrais mērījums atdala tos efektivitātes kritērijus, kuri iezīmē iekšējo orientāciju, integrāciju un vienotību no kritērijiem, kuri asociējas ar ārējo orientāciju, diferenciāciju un konkurēšanu. Abi mērījumi veido četrus kvadrantus, katrs no kuriem veido skaidri atšķiramo organizācijas efektivitātes indikatoru kopumu. Šīs četras kritēriju grupas nosaka pamatvērtības, pēc kurām tiek spriests par organizāciju kopumā. Katrā kvadrantā apkopojas tādu pamatpieņēmumu, orientāciju un vērtību elementi, kuri veido noteiktu organizācijas kultūru.

Tādā veidā *OCAI* izdala organizācijas kultūras četrus galvenos tipus. Tie ir *hierarhiskā kultūra*, *tirgus kultūra*, *klanu kultūra* un *adhokrātiskā kultūra*.

Organizāciju ar *klanu kultūru* raksturo kā ļoti draudzīgu daba vietu, kur cilvēkiem ir ļoti daudz kas kopējs. Organizācija ir līdzīga lielai ģimenei. Līderi vai organizācijas vadītāji tiek uztverti kā audzinātāji vai pat kā vecāki. Organizācija ir saliedēta pateicoties uzticībai un tradīcijām. Organizācijas saistības ir augstā līmenī. Tā liek uzsvaru uz personības pilnveidošanu un tās ilgtermiņa izdevīgumu. Liela nozīme ir kolektīva saliedētībai un morālam klimatam. Veiksmi nosaka saistībā ar termiņiem par labu attieksmi pret patērētājiem un par rūpēm par cilvēkiem. Tiek atbalstīts darbs brigādēs, cilvēku piedalīšanās biznesā un saliedētība. Organizācijai ar *adhokrātisko kultūru* ir raksturīgs dinamiskums, un radošums. Cilvēki tajā ir gatavi riskēt un uzņemties atbildību. Par organizācijas saistošo būtību var uzskatīt noslieci uz novatoriskumu un eksperimentēšanu. Tiek uzsvērtā nepieciešamība būt starp pirmajiem. Ilgtermiņu perspektīvā organizācija akcentē uzmanību uz attīstīšanos un jauno resursu ieguvu. Runājot par veiksmi, tiek runāts par jauno un unikālo produktu ražošanu. Svarīgi būt par līderiem tirgū. Organizācija atbalsta personisko iniciatīvu un brīvību. Organizācija ar hierarhisko kultūru ir ļoti formalizēta un strukturēta darba vieta. Visas cilvēku darbības nosaka procedūras. Līderi lepojas ar to, ka viņi ir racionāli domājošie koordinatori un organizatori. Kritiski svarīgi ir atbalstīt organizācijas darbības mēreno gaitu. Organizāciju apvieno formālie noteikumi un politika. Organizācijas ilgtermiņa rūpes ir par organizācijas stabilitāti un par organizācijas darba mērenas gaitas nodrošināšanu. Veiksmi nosaka pievedumu stabilitāte, zemi izdevumi un noteiktība izpildes termiņos. Organizācija ar *tirgus kultūru* ir orientēta uz rezultātiem, un tās galvenās rūpes ir par mērķa izpildi. Cilvēki ir mērķtiecīgi un konkurē savā starpā. Līderi ir stingri vadītāji un stipri konkurenti. Viņi ir nelokāmi un ļoti prasīgi. Organizāciju apvieno tieksme pēc uzvaras. Šeit rūpējās par reputāciju un veiksmi. Organizācijas perspektīvā ir konkurence, noteikto uzdevumu atrisināšana un konkrēto mērķu sasniegšana. Veiksmi nosaka tirgus daļas palielināšana un virzība uz jaunajiem tirgiem. Organizācijas stilu nosaka stingra konkurence.

Kombinējoties šie mērījumi atspoguļo organizācijas kultūras fundamentālās vērtības un spilgti neizteiktus pieļājumus par to, kādā veidā organizācija pilda savas funkcijas. Tās atspoguļo organizācijas iekšējo kārtību.

3.3. Testa ticamība un validitāte

Nav nepieciešamības pierādīt, ka šis tests mēra tieši to, kam ir paredzēts. Kā arī nav nepieciešamības pārbaudīt, vai tā tas ir ar katru šī testa pielietošanas reizi. Jo šis tests jau tika izmantots daudzos pētījumos, daudzu organizāciju dažādu tipu izpētei. Un visos tajos pētījumos rezultātu analīzes procesā tiek kontrolēta testa validitāte un ar iegūto vērtību palīdzību tika pārbaudīta testa ticamība.

Ticamība. Šī testa ticamības izpēti veica R.Kvins un G.Spreitzers. Viņu pētījumā bija izrēķināti ticamības statistiskie rādītāji. Izrādījās, ka katram koeficientam bija statistiska nozīmība, un tās apmierinoši atbilda ticamības normāliem standartiem. Priekš klanu kultūras šis koeficients bija 0,74; priekš adhokrātiskas kultūras – 0,79; priekš hierarhiskās – 0,73 un priekš tirgus – 0,71. Citiem vārdiem sakot, pēc visiem testa elementiem respondenti nodemonstrēja tieksmi saskaņoti noteikt savas organizācijas kultūras reitingu.

Var atsaukties uz daudzām citām izpētēm, bet katrā zināmā gadījumā rezultāti pēc koeficientiem ir līdzīgi tiem, kuri jau tika minēti. Citiem vārdiem runājot, ir pietiekams pamats tam, lai uzskatītu *OCAI* par ticamiem, jo rezultātu pārbaudīta ticamība pilnībā atbilst (ir pat augstākā) citu testu ticamībai, ko izmanto sociālās zinātnēs, kuras nodarbojas ar organizāciju problēmu izpēti.

Validitāte. R.Kameraona un S.Frīmana darbā tiek pierādīta *OCAI* pielietošanas likumība augstākās izglītības iestādēs. Neviena no izpētītām organizācijām neraksturojas tikai ar vienu kultūru, iestāžu lielākai daļai tika noskaidrotas dominējošās kultūras. Tika pārbaudītas savstarpējās sakarības starp trim kultūras mērījumiem – tās spēku, saliedētību un tipu no vienas puses, un organizācijas efektivitātes – no citas puses. Tika noteikts, ka kultūras saliedētība un spēks neder organizācijas efektivitātes prognozēšanai tādā pašā mērā kā kultūras tips. Citiem vārdiem runājot, tika pierādīts, ka nav nekādas stratēģiskās starpības starp stipru un vāju, saliedētu vai nesaliedētu kultūrām attiecībā uz to saistību ar organizācijas efektivitātes izmaiņām. Bet, salīdzinot dažādus kultūras tipus, izrādījās, ka to atšķirības ir nozīmīgas. *OCAI* likumība tika viennozīmīgi pierādīta, kad kultūras tips bija atbilstošs organizācijas efektivitātes jomai, lēmumu pieņemšanas raksturam un organizācijas struktūrai, un izmantotai stratēģijai.

Papildus statistika pierādīja, ka organizācijām ar dažādiem kultūras tipiem arī ir dažāda veida organizācijas stratēģijas, dažādi lēmumu pieņemšanas procesi un viņiem ir dažādas struktūras. Ar vārdu sakot, veikto analīžu rezultāti pierādīja augstu saskaņotības pakāpi ar proklamētām vērtībām un organizācijas atribūtiem, kuri konkurējošo vērtību modelī ir nosaukti par tipiskiem katram kultūras tipam. Tas nozīmē, ka šie rezultāti vēlreiz pierāda šīs pieejas validitāti.

OCAI testa validitāte tika pārbaudīta ar daudzām citām metodēm: validitātes pārbaude pēc konverģences un pēc diskriminantes, pēc īpašību-metozu daudzuma matricas, ar daudzkārtīgas salīdzināšanas metodi un ar citām metodēm. Un nekur nebija gadījumu, lai šī testa likumība tiktu noraidīta. Tas nozīmē, ka var empīriski pamatoti teikt, ka *OCAI* tests mēra tieši organizācijas kultūras pamat faktoros, kuri ietekmē organizācijas un individuālo uzvedību. *OCAI* var rekomendēt kā drošu testu.

3.4. Datu ievākšanas metožu izvēles pamatojums un apraksts

Organizācijas kultūru var pētīt ar kvalitatīvām metodēm un ar formalizētām metodēm. Autore savam darbam izvēlējās formalizēto metodi – K.Kameraona un R.Kvina *OCAI*, jo formalizētās metodes ir ērtāk pielietojamas nekā kvalitatīvās metodes un ļauj izpētīt reālo un ideālo organizācijas kultūras novērtējumu. Iegūto informāciju var pielietot organizācijas kultūras diagnostikai, lai izstrādātu iespējamās stratēģijas tās izmaiņai. *OCAI* ir ērti pielietojams un viegli apstrādājams un dod dažādas organizācijas kultūras izpētes iespējas. Šīs metodes lietotājs var patstāvīgi konkretizēt izpētes robežas: var pētīt gan visu organizāciju kopumā, gan tās apakšstruktūras. Tā kā šī metode pārsvarā ir domāta determinētiem kultūras izmaiņas paņēmieniem, ir jākoncentrē uzmanību tieši uz to kultūras vienību, kuru ir jāizmaina.

Galvenā šī testa priekšrocība ir tā, ka *OCAI* testā ir 100 baļļu novērtēšanas skala, atšķirībā no tradicionālās 7 baļļu skalas, ko izmanto Laikerta formātā. Rezultātā tiek sasniegta reitinga atzīmju lielāka diferenciācija. Otra svarīga priekšrocība ir tā, ka respondentiem ir jānosaka arī kompromisi (atkāpšanos no vienas kultūras otras kultūras labā), kuri faktiski pastāv organizācijās. Bet, izmantojot Laikerta skalu, respondentiem var izpausties tieksme dot visiem kvadrantiem pārāk augstu vai pārāk zemu reitingu, kas rada diferenciācijas samazināšanos (Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационно культуры. – С.-Петербург: Питер, 2001).

OCAI tests tika piedāvāts X un Y izglītības iestāžu darbiniekiem ar nolūku noskaidrot kā viņi novērtē savu organizāciju, kurā pašlaik strādā un kādu viņi vēlētos to redzēt ideālajā variantā. Kā arī skolvadības maģistrantūras studentiem ar mērķi salīdzināt ideālo organizācijas kultūras tēla redzējumu, ja ir atšķirīga izejas pozīcija.

Tests tika izdalīts starp respondentiem individuāli. Katram respondentam individuāli tika izskaidrots šī testa aizpildīšanas nepieciešamības iemesls un aizpildīšanas instrukcija (anketas paraugu var apskatīt pielikumā). Testu darbinieki pildījuši individuāli. Šis tests neparedz izpildes laika stingrus ierobežojumus, bet katrs respondents to pildījis ne vairāk par 30 minūtēm. Uzreiz pēc testa aizpildīšanas anketas tika savāktas un respondentiem nebija iespējas izmainīt savas atbildes pēc anketēšanas iespējamās savstarpējas apspriešanas (gadījumā, ja viņi vēlētos vēlāk aprunāties par to savā starpā).

Šajā nodaļā autore kvalitatīvi analizēs pētījuma rezultātus par izglītības iestādes X un Y organizācijas kultūras novērtējumu. Pēc *OCAI* testa, kurš tika izmantots šajā pētījumā, organizācijas kultūru nosaka seši noteicošie faktori: dominējošās raksturīgās iezīmes, organizācijas vadība, darbinieku vadīšana, organizācijas vienotība, stratēģiskie mērķi un panākumu kritēriji. Un tāpēc šajā nodaļā autore analizēs un interpretēs visus tos sešus izglītības iestādes X un Y organizācijas kultūras noteicošus faktoros, kā arī tiks salīdzināti ideālā tēla novērtējumu ar ekspertu izveidotu ideālo tēlu.

4. Skolas vadītāja darbības un organizācijas kultūras attīstības mījsakarības

Darba pētījuma jautājums bija - Kādas ir skolas vadītāja darbības un organizācijas kultūras attīstības mījsakarības? Lai atbildētu uz pētījuma jautājumu un izstrādātu priekšlikumus izglītības iestādes vadītājiem organizācijas kultūras attīstībai. Darba autore izmantoja daļēji strukturēto interviju. Tika intervēti trīs vidusskolu vadītāji, divās no tām izglītības iestādēm tika veikts *OCAI* tests. Izglītības iestāžu vadītājiem tika uzdots jautājums - Raksturojiet Savu darbību Jūsu un darbinieku savstarpējo attiecību veicināšanā un skolas gaisotnes/ psiholoģiskā klimata veidošanā.(skat. Pielikumus 3;4;5;). Tad tika piedāvāts autores izveidots iespējamais organizācijas kultūras modelis vidusskolā, kopā ar izglītības iestādes vadītājiem izveidotajā modelī tika veiktas korekcijas.

Izglītības iestādes vadītāji uzsver, ka svarīgākais izglītības iestādē ir cilvēkresursi – personāls un skolēni, tās ir pamatvērtības, bez kurām izglītības iestādes kultūra nevar pastāvēt, jo izglītības iestāde un pats izglītības process ir domāts skolēniem.

Svarīgākais izglītības iestādes vadītāja uzdevums ir izvēlēties un izglītēt vadošo personālu (administrāciju), kas spētu ne tikai sekmēt iestādes uzdevumu izpildi, bet arī prast organizēt uzdevuma sasniegšanai kolektīvu, tajā pašā laikā tam jābūt labam speciālistam, bet pats galvenais - prast strādāt un komunicēt ar padotajiem.

Visi eksperti atzina, ka vadītāja darbība ir noteikta administratīvi un tā ir visai ierobežota, organizācija kultūras veicināšanā administrācijai ir mazāk nozīmīga loma. Administrācija var pildīt konsultanta vai palīga, respektīvi, atbalsta funkcijas gan materiālajā, gan garīgajā jomā. Pamatdarbības izglītības kultūras veicināšanai izglītības iestādē, būtu jāveic skolēniem sadarbojoties ar pedagogiem. Tika uzsvērtā arī skolēnu vecāku atbildība kultūras veicināšanā, jo vecāki ar savu piemēru motivē līdzdarboties arī skolēnus.

Visi vadītāji uzskata, ka svarīgi ir organizēt kopīgus pasākumus, lai ieviestu tradīcijas, kuras veido kopīgas vērtības gan kolektīvam, gan arī izglītības iestādei kopumā. Kolektīvu pozitīvi ietekmē arī kopīga mācīšanās, piemēram, semināri. Ideālajā variantā darbinieki paši izrāda iniciatīvu iesaistīties projektā vai seminārā, nevis to uzspiež administrācija, tad šim procesam ir lielāka nozīme savstarpējo attiecību veicināšanā un darbiniekiem ir iespēja apgūt, tās lietas, kuras tiem ir aktuālas un nepieciešamas. Ir svarīgi iesaistīt pedagogus starptautiskos un vietēja mēroga projektos, kur tie varētu darboties kopā ar skolēniem, kā arī vēlāk dalīties pieredzē ar kolēģiem, tādējādi, pilnveidojot draudzīgās attiecības kolektīvā. Cilvēkresursu attīstībai nepieciešams pievērst uzmanību dažādu jaunu pieredžu apgūšanai, piemēram, līdzdalība starptautiskos projektos, informāciju tehnoloģiju vai svešvalodu apgūšana.

Vadītāji uzsver, ka administrācijai ir svarīgi iesaistīt, pedagogus un skolēnus lēmumu pieņemšanā, lai radītu iespēju ieviest pārmaiņas izglītības iestādē, tas sekmēs drošību un stabilitāti darbinieku vidū.

Vadītāja darbībā ir svarīgi pareizi un laicīgi risināt radušās konfliktsituācijas, kā arī apzināti veidot vidi, lai neradītu lieku spriedzi darbiniekiem. Attīstīt darba

samaksas sistēmu, kur darba stimulējošie faktori ir atkarīgi no darba procesa kvalitātes un darba rezultāta. Darba samaksas sistēma būs efektīva tikai tad, kad tajā būs iekļauti gan materiālie, gan nemateriālie stimuli. Tāpēc darba samaksas sistēmai jābūt visu laiku izvērtētai un saskaņotai ar sociālo un ekonomisko apstākļu izmaiņām. Lai sekmīgāk šo situāciju varētu risināt, nepieciešams izstrādāt atbalvojumu sistēmu pedagogiem, piem., tiem pedagogiem, kuri iesaistās sabiedrisko pasākumu organizēšanā, piešķirt vienu papildus brīvdienu pie ikgadējā atvaļinājuma, tas veicinās stresa samazināšanos un liks pedagogiem justies nozīmīgākiem, jo viņu darbs tiek novērtēts.

Nozīme ir arī vadītāja personīgajām iezīmēm, raksturam, saskarsmes prasmēm, kā arī spējai mainīties un pielāgoties, ir labi jāpazīst savas iestādes darbinieki, lai lēmumu pieņemšanas brīdī deleģētu pienākumus, apzinoties darbinieku stiprās un vājās puses, jo vadītājam ir jāizceļ darbinieku labās īpašības un spējas. Organizācijas savstarpējo attiecību sistēmā ir svarīgi izpētīt dažādas pretrunas un konflikta situācijas, noskaidrot konfliktu rašanās iemeslus, cēloņus un savlaicīgi tos novērst vai mazināt ietekmi. Būtu jāpievērš uzmanība arī skolotāja ētikas kodeksa ievērošanai un citu iekšējo likumu un normu ievērošanai.

Liela loma ir arī publiskām uzslavām. Lai darbinieki justos novērtēti un nozīmīgi, vadītājam ikdienā pēc iespējas biežāk ir jāizsaka darbiniekiem neformāla atzinība un uzslavas par labi padarītu darbu. Lai veicinātu kopības izjūtu un uzticēšanos, izglītības iestādes vadītājam jādalās savā pieredzē un zināšanās, jāiesaistās problēmu risināšanā.

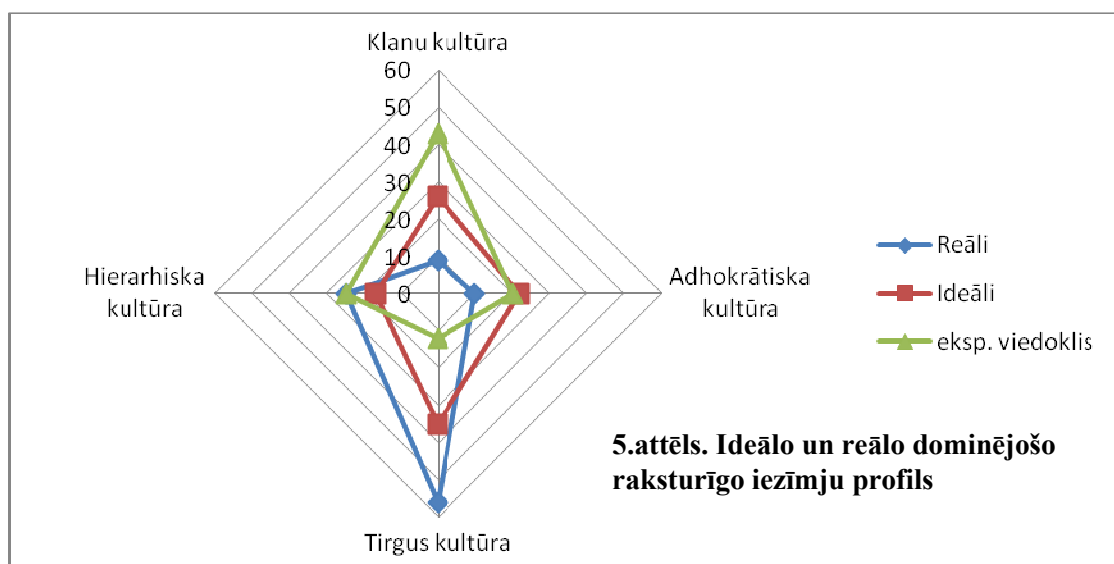
Izglītības iestādes vadītājam ir jāpārskata procesi, kas saistīti ar darba optimālu organizēšanu un pienākumu dalīšanu. Pievēršot uzmanību, kvalitātes vadības attīstībai, lai maksimāli samazinātu birokrātijas līmeni, kas traucē darbiniekiem sekmīgi veikt savus pienākumus. Izskaidrojot, katru deleģētu pienākumu un tā nozīmi darbiniekam, kā arī pēc iespējas samazināt dokumentu skaitu, kas darbiniekam jāpilda paralēli saviem darba pienākumiem. Atbildot uz pētījuma jautājumu - Kādas ir skolas vadītāja darbības un organizācijas kultūras attīstības mījsakarības? – autore pētījuma laikā ir secinājusi, ka tādas nepastāv, jo vadītājs nespēj ietekmēt organizācijas kultūras attīstību izglītības iestādē. Viens no iemesliem ir pārāk autoritatīvs vadīšanas stils, kas neļauj vadītājam piedalīties organizācijas kultūras veidošanā, vadītājam ir ilūzija, ka viņa izglītības iestādē viss ir sakārtots, taču, apskatot OCAI testa rezultātus, var secināt, ka tā nav, darbinieki jūtas

neuzklausi un tiem trūkst saliedētības, gan savā starpā, gan sadarbojoties ar vadītāju. Vadītājam jāpieņem, ka darbinieki mācās, strādā un izpilda uzdevumus dažādos veidos. Ne vienmēr vadītāja izvēlētais veids ir vienīgais pareizais, tikai uzticoties darbiniekiem var panākt vienotu kolektīva garu.

Savā darbā autore ir izstrādājusi priekšlikumus, kuri varētu palīdzēt vadītājam iesaistīties skolas organizācijas kultūras veidošanā un attīstībā.

4.1. Organizācijas kultūras noteicošo faktoru analīze un interpretācija X un Y izglītības iestādē

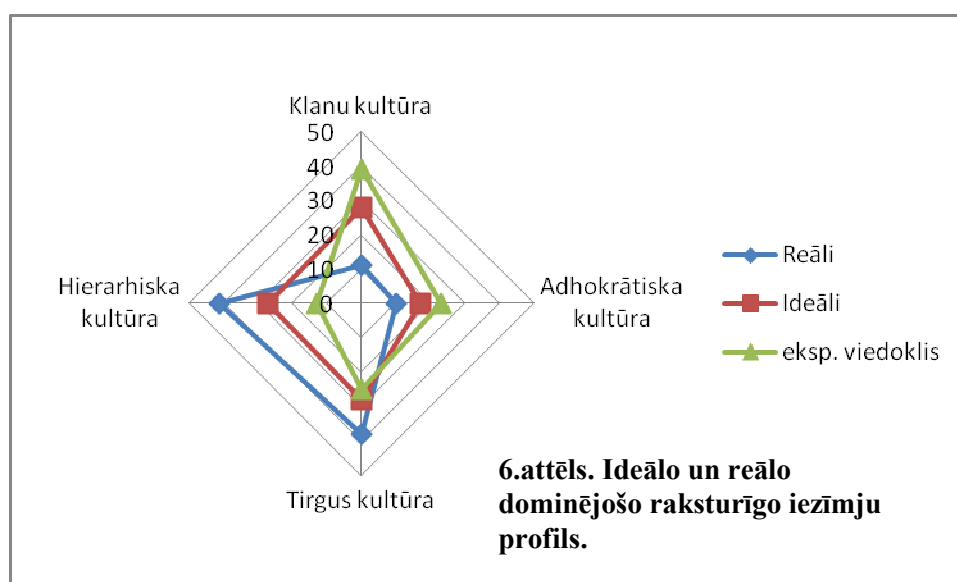
Šajā nodaļā darba autore apskatīs izglītības iestādes X un Y organizācijas kultūras noteicošo faktoru analīzi un interpretāciju. Vispirms tiks apskatīta X izglītības iestādes organizācijas kultūras noteicošo faktoru analīzi un interpretāciju.



Reālo un ideālo dominējošo raksturīgo iezīmju profili krasi atšķiras (skat. 5.attēlu). Reālajā novērtējumā dominējošas raksturīgās īpašības izglītības iestādē X visvairāk ir raksturīgas tirgus kultūrai – 56 punkti. Hierarhiskai kultūrai reālajā novērtējumā ir 25 punkti, bet klanu un adhokrātiskai ir atbilstoši 9 un 10 punkti, kas, salīdzinājumā ar tirgus kultūras daļu, ir ļoti maz. Savukārt, ideālajā novērtējumā visvairāk punktu ir tirgus kultūrai – 35 punkti, klanu kultūrai ir 26 punkti, hierarhiskai kultūrai – 17 punkti, un, beidzot, adhokrātiskai kultūrai ir 22 punkti. Tātad var teikt, ka gan reālajā, gan ideālajā novērtējumā dominējoša ir tirgus kultūra. Dominējošo raksturīgo iezīmju analīze parādīja, ka starpība starp reālo un ideālo šī faktora novērtējumu ir liela, bet gan reālajā, gan ideālajā dominējošo raksturīgu īpašību

novērtējumā dominē tirgus kultūras tips. Un no starpības lieluma var secināt, ka šajā organizācijā pastāv konkurences gars un galvenā orientācija ir uz mērķa sasniegšanu. Acīmredzami, ka šajā organizācijā nav īpaši tuvu emocionālo attiecību starp cilvēkiem, jo priekšroka ir konkurējošām, nevis atbalstošām attiecībām. No vienas puses konkurence darbā var stimulēt rezultātus, bet no otrās puses – ja cilvēki izjūt diskomfortu darba attiecībās (bet pie konkurējošām attiecībām tas ir neizbēgami), tas var negatīvi ietekmēt viņu darba rezultātus.

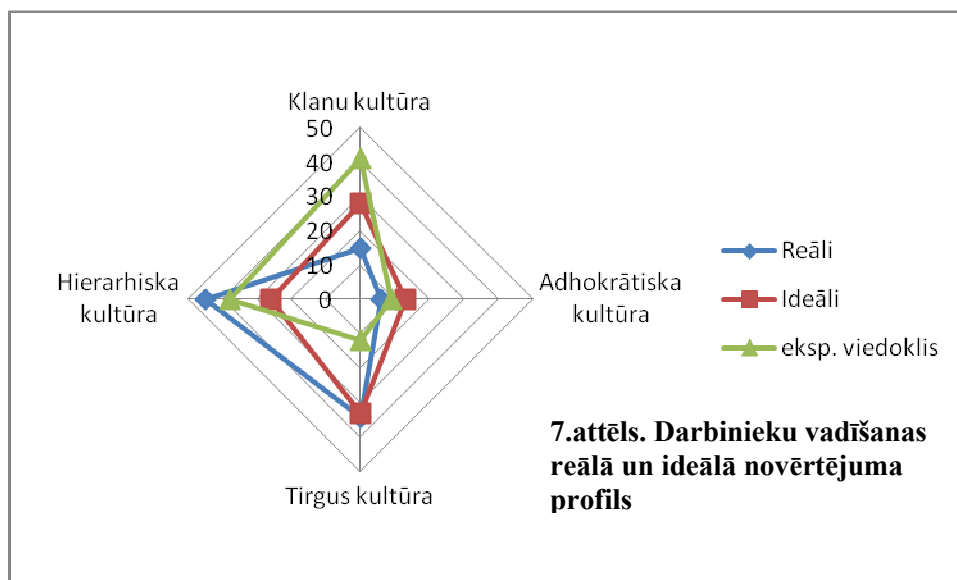
Salīdzinot ideālā tēlu rādītājus pēc aptaujas respondentu domām un ideālā tēla rādītājus pēc ekspertu domām, tad redzam, ka ir krasas atšķirības, jo eksperti uzskata, ka dominējošai ir jābūt klana kultūrai, pēc iespējas mazinot hierarhisko kultūru.



Organizācijas vadības reālajā novērtējumā dominējoša ir hierarhiskā kultūra (skat. 6.attēlu), jo tai ir 41 punkts. Bet arī tirgus kultūrai ir ļoti liela nozīme, jo tās vērtējums atšķirās no hierarhiskās kultūras vērtējuma tikai ar 3 punktiem – tātad tirgus kultūrai ir 38 punkti. Bet klanu un adhokrātiskās kultūras vērtējumi ir līdzīgi: klanu kultūras vērtējums ir 11 punkti, un adhokrātiskai kultūrai – 10 punkti. Tātad var pateikt, ka organizācijās vadības reālajā novērtējumā dominē hierarhiskā un tirgus kultūras, bet klanu un adhokrātiskā kultūras ir iezīmētas daudz vājāk. Savukārt, organizācijas vadības ideālajā novērtējumā klanu, tirgus un hierarhiskai kultūrām vērtējums ir līdzīgs: klanu kultūrai – 28 punkti, tirgus kultūrai – 28 punkti, un

hierarhiskai – 27 punkti. Bet adhokrātiskai kultūrai vērtējums ir viszemākais, un tas ir 17 punkti.

Tātad var teikt, ka organizācijas vadībai ideālajā novērtējumā nav spilgti izteiktas dominējošas kultūras. Bet salīdzinot organizācijas vadības ideālo un reālo novērtējumus, var teikt, ka tās krāsi atšķiras. Skaitliski tas izskatās šādi: klanu kultūras reālais novērtējums ir par 7 punktiem mazāks, nekā ideālais novērtējums; adhokrātiskās kultūras reālais novērtējums ir par 7 punktiem mazāks par ideālo novērtējumu. Tirdzniecības kultūras reālais novērtējums ir par 10 punktiem lielāks par ideālo novērtējumu; un hierarhiskās kultūras reālais novērtējums ir par 14 punktiem lielāks par ideālo novērtējumu. Var secināt, ka izglītības iestādes X vadībai visvairāk ir raksturīgas hierarhiskās un tirdzniecības kultūru iezīmes. Bet klanu un adhokrātiskās kultūru iezīmes ir izteiktas vāji. Tas nozīmē, ka šajā organizācijā visu darbinieku darbu nosaka formālās procedūras, organizācijas vadība ir ļoti strukturēta, līderi ir stingrie saimnieki un stiprie konkurenti, kuri ir nelokāmi un ļoti prasīgi. Organizācijas vadībai pastāv nosliece uz autokrātisku vadīšanas stilu, un darbiniekiem ir ļoti maz iespēju izrādīt iniciatīvu un veidot ar priekšniekiem atklātu dialogu. Salīdzinot ar ekspertu viedokli, ir redzams, ka vairāk vajadzētu izcelt tirdzniecības un klanu kultūru.



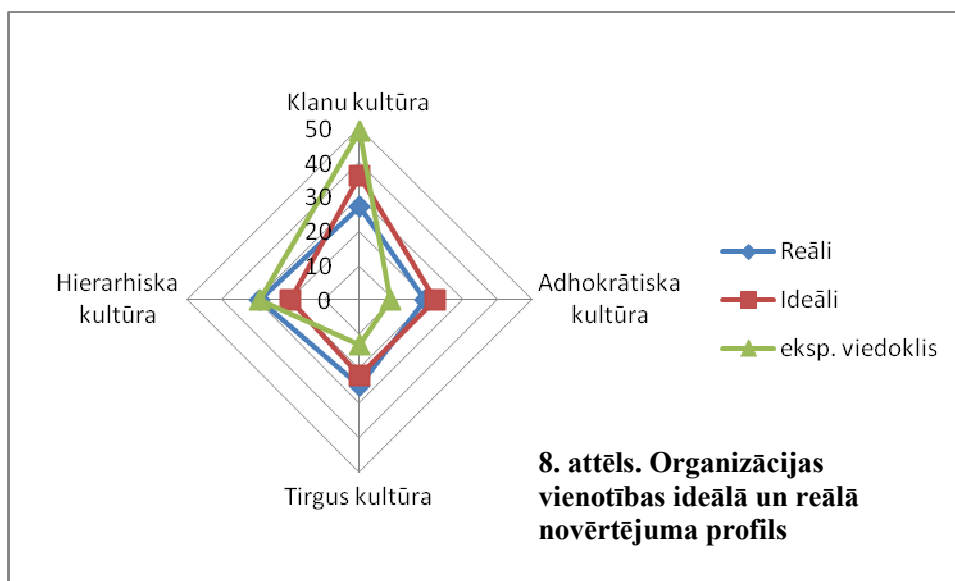
Darbinieku vadīšanā reālajā novērtējumā dominē hierarhiskā kultūra (skat. 7.attēlu), kurai atvēlēti 45 punkti. Otrajā vietā ir tirdzniecības kultūra, kurai ir 34 punkti. Klanu kultūras vērtējumam atbilst 15 punkti, bet adhokrātiskā kultūra ir izteikta ļoti vāji – tai ir tikai 6 punkti. Bet darbinieku vadīšanas ideālais novērtējums ļoti atšķiras no reālā novērtējuma. Ideālajā novērtējumā dominē tirdzniecības kultūra, jo tai ir 33 punkti.

Tuvu izteiktas ir klanu un hierarhiskā kultūras. Tā, klanu kultūrai ir 28 punkti un hierarhiskai kultūrai – 26 punkti. Un pēdējā vietā ir adhokrātiskā kultūra ar 13 punktu vērtējumu.

Tātad var teikt, ka tirgus kultūras vērtējums reālajā un ideālajā novērtējumā sakrīt, jo atšķīrās tika ar 1 punktu reālā novērtējuma labā. Adhokrātiskai kultūrai ir vismazāk punktu pēc abu novērtējumu rezultātiem, bet tomēr reālajā novērtējumā adhokrātiskās kultūras vērtējums ir par 7 punktiem mazāks, nekā reālajā novērtējumā. Klanu kultūras reālais novērtējums ir par 13 punktiem mazāks, nekā ideālais novērtējums, bet hierarhiskās kultūras reālais novērtējums par 19 punktiem pārsniedz šīs kultūras ideālo novērtējumu.

Tas parāda, ka izglītības iestādes darbiniekiem tiek piedāvāti tādi motivējošie faktori kā darba vietas saglabāšanas garantijas, prognozējamība un stabilitāte attiecībās, kā arī sasniegumu atalgošana. Bet tās garantijas tiek dotas darbiniekiem apmaiņā pret piekrišanu pakļauties vadības stingrai diktatūrai un uz neatlaidīgu tiekšanos pēc konkurences. Un kā mēs varam redzēt no ideālā darbinieku vadīšanas novērtējuma, darbinieki ir neapmierināti ar tādām prasībām un tādās motivēšanas iespējas uzskata par nepietiekošām. Jo arī pēc teorijas, apmierinātību ar darbu ietekmē ne tikai atalgojums un darba vietas stabilitāte, bet arī citas sociālās garantijas, kā arī darba raksturs un saturs, komforts darba vietā, attiecības ar kolēģiem un iespējas pašizteikties un pilnā mērā pielietot un attīstīt savas prasmes un zināšanas, kā arī karjeras izaugsmes iespējas.

Arī šajā aspektā ekspertu viedoklis ir atšķirīgs, lielāks uzsvars tiek likts uz klanu kultūra, kas liecina, ka darbinieki vairāk tiecas pēc demokrātiskā vadības stila.



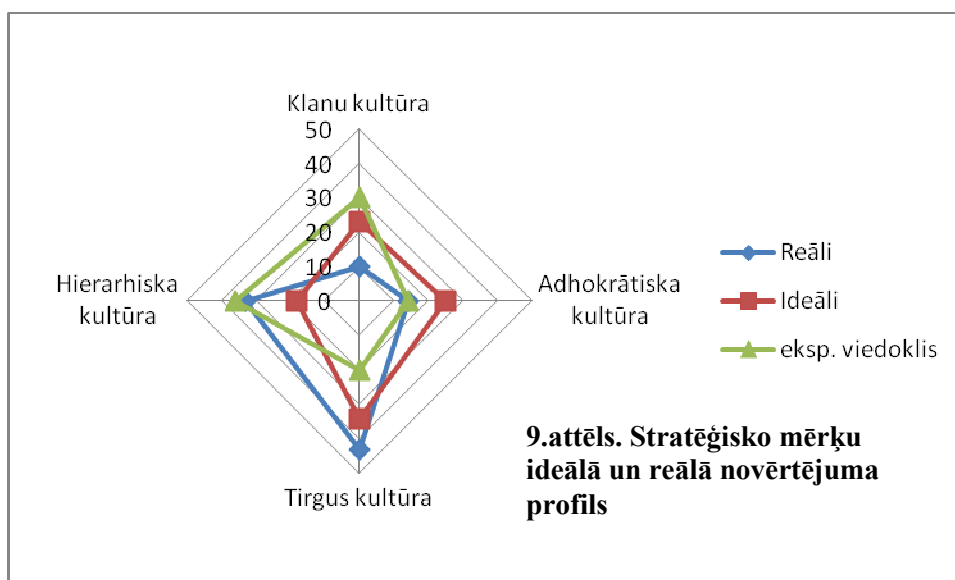
Organizācijas vienotības reālais un ideālais novērtējumi atšķiras ne tik krāsi kā iepriekšējiem faktoriem (skat.8.attēlu). Reālajā novērtējumā par dominējošo var uzskatīt hierarhisko kultūru, kuras vērtējums ir 29 punkti, bet arī klanu kultūrai ir augsts vērtējums, kurš tikai nedaudz atšķīrās no hierarhiskās kultūras vērtējuma. Klanu kultūrai ir 27 punkti. Nedaudz zemāks par klanu kultūras vērtējumu ir tirgus kultūras vērtējums – 25 punkti. Un vismazāk punktu ir adhokrātiskai kultūrai – tā ieguvusi 19 punktus. Bet reālajā novērtējumā dominējoša ir klanu kultūra ar vērtējumu 36 punkti. Otrajā vietā ir hierarhiskā kultūra ar vērtējumu 29 punkti. Pēc tās seko tirgus kultūra, kuras vērtējums ir 25 punkti. Un, beidzot, adhokrātiskai kultūrai ir 22 punkti. Kā redzams, vismazāk atšķirību starp reālo un ideālo tēlu ir adhokrātiskai un tirgus kultūrām. Adhokrātiskās kultūras reālais novērtējums ir tikai par 3 punktiem mazāks par ideālo novērtējumu. Bet tirgus kultūrai reālais novērtējums ir par 3 punktiem augstāks, nekā ideālais. Bet hierarhiskā un klanu kultūras atšķirības ir jau lielākas. Tā klanu kultūras reālais novērtējums ir par 9 punktiem zemāks par ideālo novērtējumu, bet hierarhiskās kultūras reālais novērtējums ir par 9 punktiem augstāks nekā ideālais.

Tā kā, par īpaši nozīmīgām tiek uzskatītas atšķirības, kuru vērtība ir vairāk par 10 punktiem, var teikt, ka pēc organizācijas vienotības faktora īpašas neapmierinātības no darbinieku puses nav. Bet tomēr atšķirības novērtējumā pastāv. Vispirms tiek noteikts, ka organizācijas vienotības reālajā novērtējumā nevar izdalīt dominējošas organizācijas kultūras tipu, jo hierarhiskai, klanu un tirgus kultūrām vērtējumi ir ļoti tuvi, un tikai adhokrātiskai kultūrai vērtējums ir zemāks. Bet arī tas

nav tik zems, lai varētu pateikt, ka šis kultūras tips nav raksturīgs organizācijas vienotības faktoram. Tas nozīmē, ka pēc organizācijas vienotības faktora šīs izglītības iestādes organizācijas kultūras veidošanu visi četri organizācijas kultūras tipi ietekmē apmērām vienādi. Bet ideālajā novērtējumā tomēr parādās dominējošais kultūras tips, un tas ir klanu kultūras tips. Bet visiem pārējiem kultūras tipiem vērtējumi ir ļoti tuvi vai vispār sakrīt. No visa augstāk teiktā var secināt, ka organizācijas vienotības faktora ideālā un reālā novērtējumu starpība ir neliela (mazāka par 10 punktiem), un tas nozīmē, ka pēc šī faktora organizācijas kultūru mainīt nav nepieciešamības un to var tikai koriģēt.

Salīdzinot ar ekspertu iegūtajiem rādītājiem, šoreiz atšķirības arī ir nelielas, tomēr ieskatoties, redzams, ka tomēr atkal ir izteikta vēlme pēc klanu kultūras, kas pierāda, ka darbiniekiem trūkst saliedētības un psiholoģiskais mikroklimate kolektīvā varētu būt labāks.

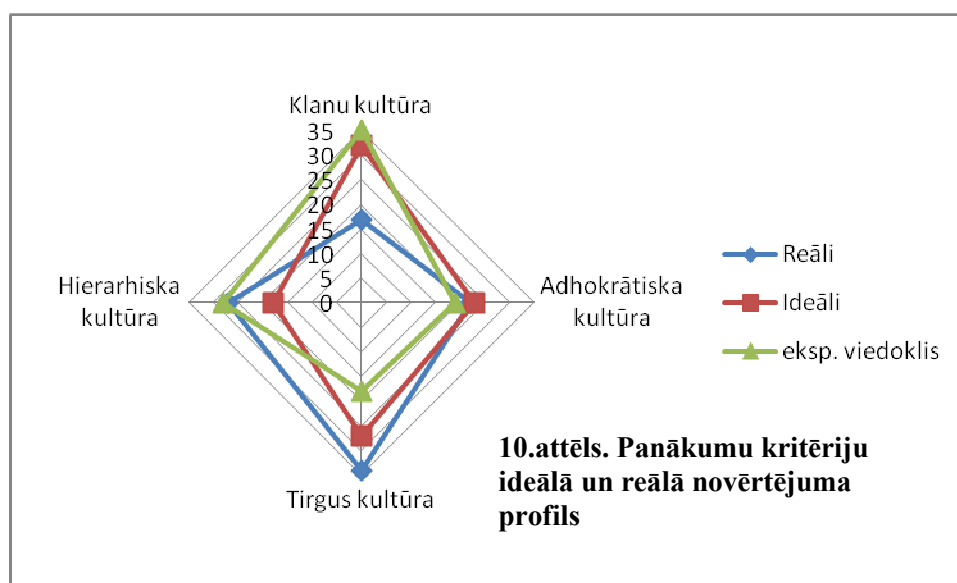
Var secināt, ka pēc šīs organizācijas vienotības novērtējuma darbiniekus principā apmierina pastāvošie organizācijas vienotības principi, bet tomēr viņiem gribētos, lai šī vienotība nedaudz vairāk balstītos nevis uz formālām, bet uz neformālām attiecībām kolektīvā.



Stratēģisko mērķu reālais un ideālais novērtējumi krasi atšķirās (skat. 9.attēlu). Reālajā novērtējumā dominē tirgus kultūra ar vērtējumu 43. Pēc tirgus kultūras ir hierarhiskā kultūra ar vērtējumu 33. Adhokrātiskai kultūrai reālajā novērtējumā ir 14

punkti, un viszemākais vērtējums ir klanu kultūrai – 10 punkti. Arī ideālajā novērtējumā dominē tirgus kultūra. Tās vērtējums ir 34 punkti. Klanu un adhokrātiskai kultūrām atšķirība ideālajā novērtējumā ir neliela: klanu kultūrai ir 23 punkti, bet adhokrātiskai kultūrai 25 punkti. Ja salīdzināt reālo novērtējumu ar ideālo, tad var redzēt, ka visvairāk atšķirās hierarhiskās kultūras reālais un ideālais novērtējumi. Šeit starpība ir 15 punkti reālā novērtējumā labā. Klanu kultūras reālais novērtējums ir par 13 punktiem zemāks salīdzinājumā ar ideālo novērtējumu. Adhokrātiskās kultūras reālais novērtējums ir par 11 punktiem zemāks salīdzinājumā ar ideālo novērtējumu. Bet tirgus kultūras reālais novērtējums ir par 9 punktiem augstāks par ideālo.

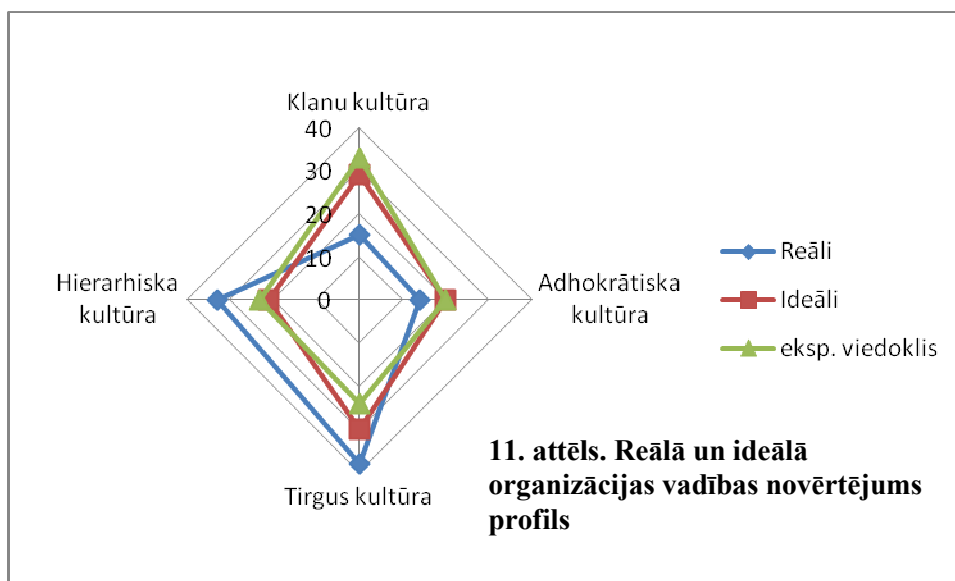
Var secināt, ka šīs izglītības iestādes darbinieki ir neapmierināti ar tiem stratēģiskiem akcentiem, kurus nosaka organizācijas vadība. Kaut arī kā dominējošā kultūra abos novērtējumos tika noteikta tirgus kultūra, pēc pārējiem kultūras tipiem šajā faktorā ir domstarpības. No stratēģisko mērķu ideālā un reālā novērtējuma profila var redzēt, ka šajā organizācijā stratēģisko mērķu sasniegšanu nosaka konkurējoša darbība, sasniegumi un mērķtiecīga virzīšanās uz priekšu, pie uzvaras tirgū, kā arī rentabilitāte, kontrole un visu operāciju vienmērīgums. Bet, kā izriet no stratēģisko mērķu ideālā novērtējuma, darbiniekiem gribētos, lai organizācijas attīstību veicinātu labvēlīga psiholoģiskā klimata attīstīšana, uzmanības akcentēšana uz jaunu resursu iegūvi, jauno iespēju meklēšana un jaunas pieredzes apgūšana.



Panākumu kritēriju reālajā novērtējumā dominē tirgus kultūra (skat.10.attēlu). Tās vērtējums ir 34 punkti. Hierarhiskai kultūrai ir 27 punkti, klanu kultūras reālais novērtējums sastāda 17 punktus, bet adhokrātiskai kultūrai ir 22 punkti. Savukārt, ideālajā panākumu kritēriju novērtējumā dominē kalnu kultūra. Tās vērtējums ir 32 punkti. Otrajā vietā ir tirgus kultūra ar vērtējumu 27. Adhokrātiskai kultūrai ir 23 punkti, bet hierarhiskā kultūra šeit izteikta vismazāk – tās vērtējums ir tikai 18 punkti. Sanāk, ka vismazākā atšķirība starp reālo un ideālo novērtējumu ir adhokrātiskai kultūrai. Šeit novērtējumi gandrīz sakrīt un atšķirās tikai ar 1 punktu ideālā novērtējuma labā. Tirgus kultūras novērtējumi atšķirās ar 7 punktiem reālā novērtējuma labā. Hierarhiskās kultūras novērtējumā vairāk punktu ir reālajam novērtējumam. Tas ir par 9 punktiem augstāks nekā ideālais. Un beidzot klanu kultūras novērtējums, kuram ir vislielākā atšķirība starp reālo un ideālo novērtējumu pēc panākumu kritērija. Un šeit reālais novērtējums ir par 15 punktiem mazāks, nekā ideālais novērtējums.

Var secināt, ka ne reālajā, ne ideālajā novērtējumā stipri dominējoša kultūras tipa nav, kaut arī reālajā novērtējumā vislielākā nozīme ir tirgus kultūras tipam, bet ideālajā novērtējumā – klanu kultūras tipam. Respektīvi, pie adhokrātiskās un tirgus kultūras novērtējumiem vērtējumu starpība ir neliela, pie hierarhiskās kultūras starpība ir jau lielāka, bet pie klanu kultūras vērtējumu starpība ir ļoti nozīmīga.

To var interpretēt tā, ka pastāvošā situācijā izglītības iestādes X panākumu kritērijus visvairāk nosaka uzvara konkurencē un iegūtas tirgus daļas apjoms. Šajā organizācijā par panākumu kritērijiem kalpo tieksme valdīt tirgū, augstas konkurētspējas, mērķu sasniegšana.



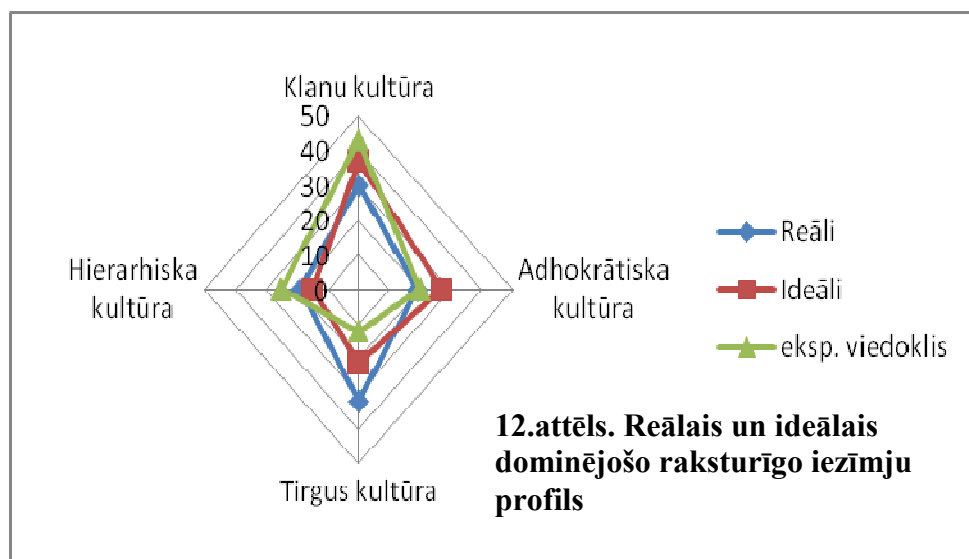
Starpība starp reālo un ideālo kultūras tēlu izglītības iestādē X ir liela (skat. 11.attēlu). Reālajā novērtējumā visvairāk punktu ir tirgus un hierarhiskai kultūrai, bet klanu un adhokrātiskā kultūras ieguvušas daudz mazāk punktu. Reālajā novērtējumā hierarhiskai kultūrai ir 33 punkti, tirgus kultūrai – 38 punkti, adhokrātiskai kultūrai 14 punkti un klanu kultūrai ir 15 punkti. Tātad var secināt, ka reālajā novērtējumā visvairāk izteikta ir tirgus kultūra, un vismazāk – adhokrātiskā kultūra. Bet ideālajā novērtējumā starpības starp kultūras tipiem nav tik lielas. Visvairāk punktu ir tirgus kultūrai – 30. Tikai par vienu punktu mazāk ir klanu kultūrai – tā ieguvusi 29 punktus. Starpība starp hierarhisko un adhokrātisko kultūru arī ir tikai viens punkts: hierarhiskai kultūrai ir 21 punkts, un adhokrātiskai – 20 punkti. Savukārt, ja salīdzināt ideālo un reālo novērtējumus, var redzēt, ka klanu kultūras vērtējums ideālajā novērtējumā ir lielāks par reālā novērtējuma vērtību par 14 punktiem. Adhokrātiskās kultūras novērtējumi atšķiras ar 6 punktiem, un tur priekšroka arī ir ideālajam novērtējumam. Savukārt, tirgus kultūrai ideālajā novērtējumā ir par 8 punktiem mazāk nekā reālajā. Un arī hierarhiskās kultūras novērtējumā reālais novērtējums dominē pār ideālo par 12 punktiem.

Izglītības iestādē X pašlaik nevar izdalīt dominējošo kultūras tipu. Par dominējošo varētu uzskatīt tirgus kultūru, jo tai ir visvairāk punktu, bet arī hierarhiskai kultūrai ir ļoti augsts vērtējums. Tātad var teikt, ka izglītības iestādē ir divi vadošie kultūras tipi – hierarhiskā un tirgus kultūras. Tas nozīmē, ka šī organizācija ir ļoti strukturēta un formalizēta, raksturojas ar ļoti stingru vadīšanas

politiku, kur vadoša loma lēmumu pieņemšanā noteikti ir vadītājam. Šī organizācija ļoti rūpējās par iestādes stabilitāti un rentabilitāti. Īpaši tiek uzsvērtā orientācija uz konkurējošo darbību un uzvaru tirgū. Šī organizācija tiecās pēc uzvaras pār saviem konkurentiem un cenšas ieņemt pirmo vietu tirgū. Savā politikā šī organizācija tiecās apvienot stabilitāti un rentabilitāti ar laikā stiepjamo mērķu sasniegšanu. Iespējams, ka ekonomiski šis ceļš sevi attaisno. Bet, kā redzams no šīs organizācijas kultūras profila (11.attēls), darbinieki uzskata, ka šīs organizācijas kultūra varētu būt daudzveidīgāka. Viņi vēlētos, lai organizācija vairāk rūpētos par darbiniekiem, lai viņiem būtu vairāk iespēju patstāvīgam darbam, lai būtu iespēja strādāt arī radoši. Bet galvenais, ar ko viņi ir neapmierināti, ir sociāli – psiholoģiskais klimats organizācijā. Jo vislielākā vērtējumu starpība ir klanu kultūras kvadrantā.

Uzskatāmi redzams arī, ka ideālās kultūras novērtējums gan no darbinieku, gan no ekspertu puses neatšķiras. Tas pierāda, ka darbinieki neatkarīgi no vides, kura ir pamatā, izvēloties atbildes reālajam tēlam, tomēr tiecas pēc vienotā ideālā tēla, kurā dominē klanu un tirgus kultūras.

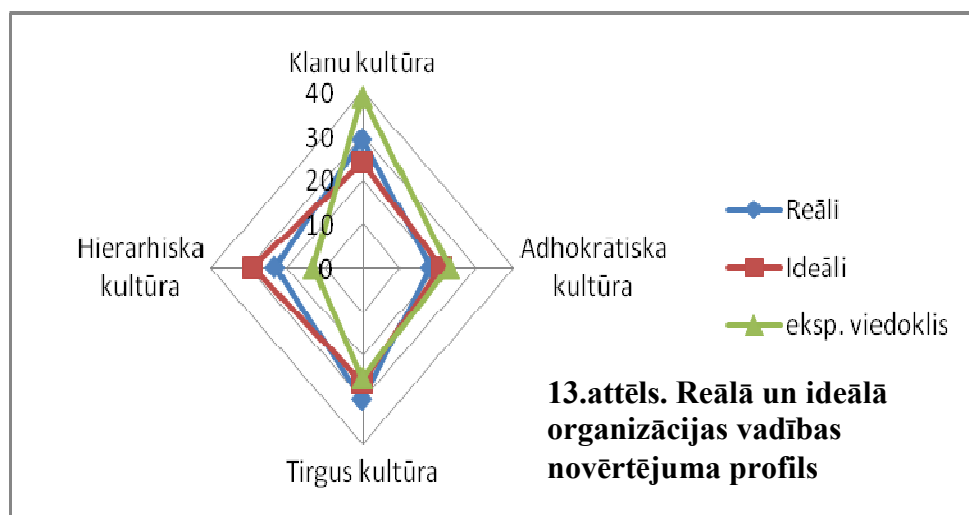
Apskatīsim Y izglītības iestādes organizācijas kultūras noteicošo faktoru analīzi un interpretāciju.



Reālais un ideālais dominējošo raksturīgo iezīmju profili krasi neatšķiras (skat. 12.attēlu). Reālajā novērtējumā dominējošas raksturīgās īpašības izglītības iestādē Y visvairāk ir raksturīgas tirgus kultūrai – 32 punkti un klanu kultūrai 30 punkti. Hierarhiskai kultūrai reālajā novērtējumā ir 19 punkti tāpat kā adhokrātiskai kultūrai. Tas parāda, ka hierarhiskā un adhokrātiskā kultūra ir līdzsvarā. Savukārt, ideālajā

novērtējumā visvairāk punktu ir klanu kultūrai – 37 punkti, tirgus kultūrai ir 21 punkti, hierarhiskai kultūrai – 15 punkti, un, beidzot, adhokrātiskai kultūrai ir 27 punkti. Tas parāda, ka izglītības iestādes darbinieki ir iedalīti divās grupās, tie, kuru atbildes reālajā novērtējumā atbilst klanu kultūrai uzskata, ka izglītības iestāde šobrīd ir kā liela ģimene, un cilvēkiem, kuri šeit strādā ir kopīgas vērtības, kolektīvs ir saliedēts. Darbinieku starpā ir attīstītas neformālas attiecības.

Savukārt, tie darbinieki, kuri reālajā novērtējumā ir izcēlušies tirgus kultūru, uzskata, ka izglītības iestāde šobrīd ir vērsta uz rezultāta sasniegšanu. Galvenais, lai darbs ir padarīts, bet savstarpējās attiecības ir vērstas uz konkurenci. Vērtējot ideālo raksturu iezīmju profilu, var secināt, ka darbinieki vēlētos, lai dominē klanu kultūra un kolektīvā valdītu pozitīva draudzīga gaisotne. Var redzēt, ka darbinieki labprāt vairāk justu adhokrātiskās kultūras ietekmi. Tas parāda, ka darbiniekiem nepieciešams vairāk darbības iespēju, viņiem ir vēlme pašiem piedalīties procesos un lēmumu pieņemšanā. Pievēršoties tirgus kultūrai, kura bija dominējošā reālajā novērtējumā, var secināt, ka darbinieki vēlas samazināt tās ietekmi, lai konkurence un sāncensība kolēģu starpā netraucētu pozitīvu attiecību veidošanai. Ja salīdzinām reālā tēla rādītājus un ideālā tēla rādītājus pēc ekspertu domām, tad redzam, ka ir atšķirības nav pārāk lielas, jo eksperti uzskata, ka dominējošai ir jābūt klana kultūrai, pēc iespējas mazinot hierarhisko kultūru.

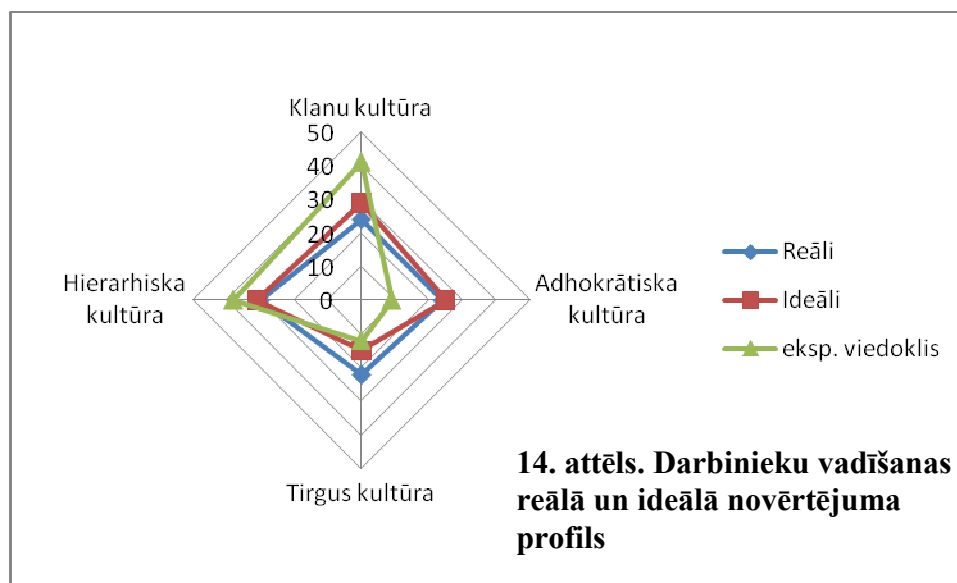


Reālā un ideālā dominējošo raksturīgo iezīmju profila atšķirības nav pārāk lielas (skat. 13.attēlu). Reālajā novērtējumā dominējošās raksturīgās īpašības izglītības iestādē Y visvairāk ir raksturīgas tirgus kultūrai – 30 punkti un klanu kultūrai 29 punkti. Hierarhiskai kultūrai reālajā novērtējumā ir 23 punkti, bet adhokrātiskai kultūrai 18 punkti. Savukārt, ideālajā novērtējumā visvairāk punktu ir

hierarhiskai kultūrai – 29 un tirgus kultūrai – 26 punkti, klanu kultūrai ir 24 punkti un adhokrātiskai kultūrai ir 21 punkts.

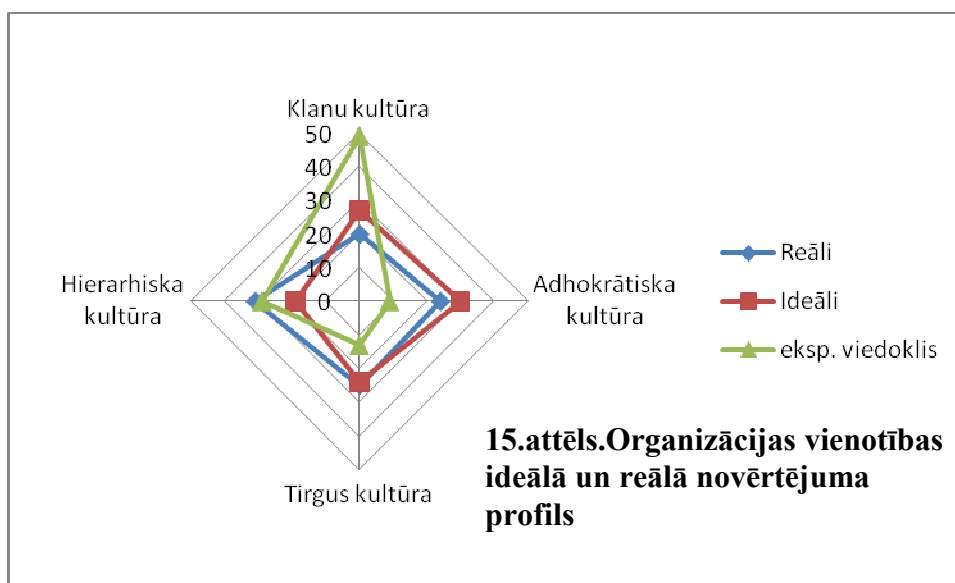
Vadības novērtējuma profila atkārtojas dalījums – tirgus un klanu kultūra. Viena darbinieku grupa ir pārliecināta, ka izglītības iestādes vadītājs veicina komandas darbu, kolektīva saliedētību un līdzdalību lēmumu pieņemšanā, savukārt, otra darbinieku grupa uzskata, ka iestādes vadībā dominē tirgus kultūra un vadībai ir raksturīgs augsts prasīgums pret darbiniekiem, kā arī nepārtraukta konkurences stimulēšana. Skatoties uz ideālā tēla novērtēšanu, var secināt, ka darbinieki, labprātāk samazinātu tirgus un klanu kultūras ietekmi, mainot to uz hierarhisko kultūru, kas šobrīd ir maz izteikta, jo darbinieki vēlas prognozējamību, saskaņu un stabilitāti attiecībās.

Reālā un ideālā dominējošo vadības raksturīgo iezīmju profilu aspektā ekspertu viedoklis ir atšķirīgs, lielāks uzsvars tiek likts uz klanu kultūru, kas liecina, ka darbinieki vairāk tiecas pēc demokrātiskā vadības stila.



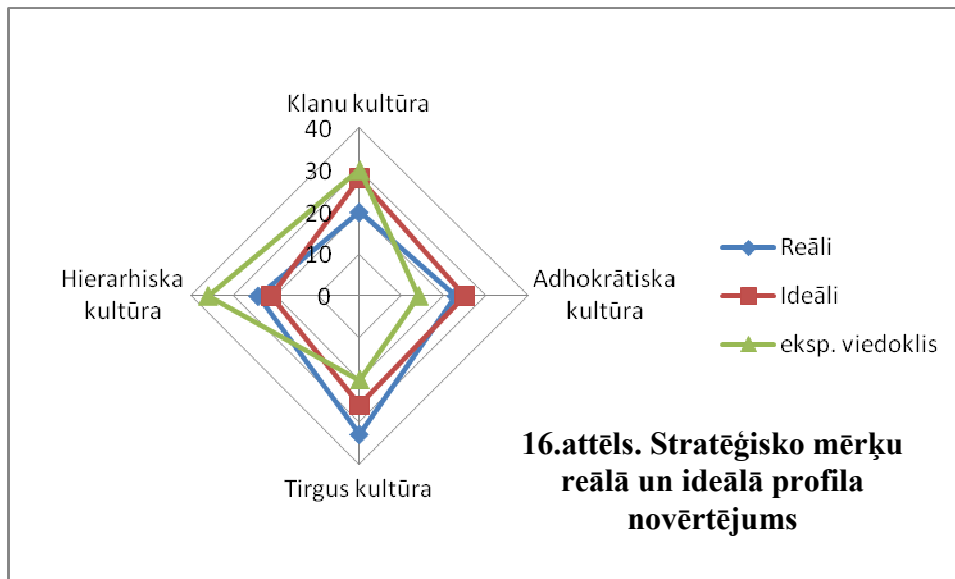
Darbinieku vadīšanas reālajā novērtējumā dominē hierarhiskā kultūra (skat. 14.attēlu), kurai atvēlēti 30 punkti. Pārējās kultūras ir vienlīdzīgi izdalītas, tirgus kultūrai ir 22 punkti, klanu kultūrai ir 24 punkti un adhokrātiskai kultūrai arī 24 punkti. Hierarhiskās kultūras dominēšana parāda, ka darbinieki ir apmierināti ar viņu darbības organizēšanu un koordinēšanu. Salīdzinot reālo un ideālo darbinieku vadīšanas profilu, darbinieki vēlas nākotnē saglabāt šo hierarhisko kultūru – tai ideālajā novērtējumā ir 31 punkts. Kā arī celt klanu kultūras ietekmi, tai ideālajā novērtējumā ir 29 punkti. Var secināt, ka darbinieki vēlas, lai nākotnē darba organizēšanā lielāka uzmanība tiktu veltīta atbalsta un palīdzības sniegšanai. Tirgus

kultūras radīto lietišķumu un orientāciju tikai uz rezultātu arī vajadzētu mazināt, tai ideālajā novērtējumā ir tikai 15 punkti.



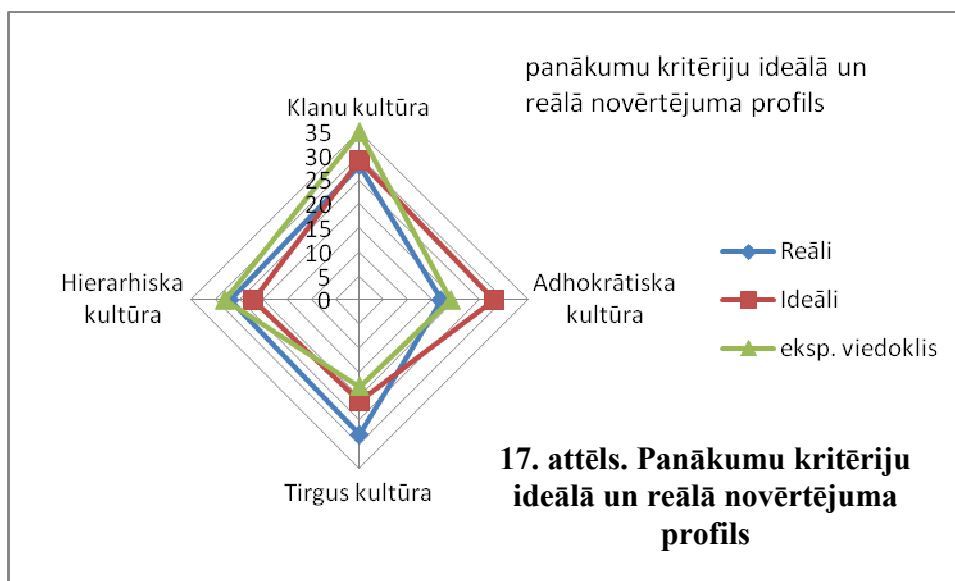
Organizācijas vienotības reālais un ideālais novērtējumi krasi atšķiras (skat. 15.attēlu). Šobrīd izglītības iestāde saglabā savu veselumu un saliedētību ar hierarhisko kultūru, reālajā novērtējumā tai ir 31 punkts. Pārējās kultūras profilu iezīmes ir mazāk izteiktas - tirgus kultūrai ir 25 punkti, adhokrātiskai kultūrai 24 punkti un klanu kultūrai ir 20 punkti. Varam secināt, ka izglītības iestādi šobrīd vieno formālie noteikumi un iestādes politika, par svarīgāko tiek izvirzīta darba kvalitāte un efektivitāte.

Salīdzinot reālo un ideālo vienotības novērtējumu, ir redzams, ka hierarhiskās kultūras samazināšanos darbinieki vēlas sasniegt visvairāk, tai ir 19 punkti. Noteicošo vēlās redzēt adhokrātijas kultūru, tai ir 30 punkti un klanu kultūru – 27 punkti, kuri šobrīd, spriežot pēc reālā vērtējuma, ir vismazāk attīstīti. Tas nozīmē, ka darbinieki vēlas, lai izglītības iestādē valdītu vienots gars, savstarpējā uzticēšanās un lojalitāte. Tas varētu palīdzēt darbiniekiem būt drošākiem, uzņemoties pienākumus un izjust gandarījumu par paveikto.



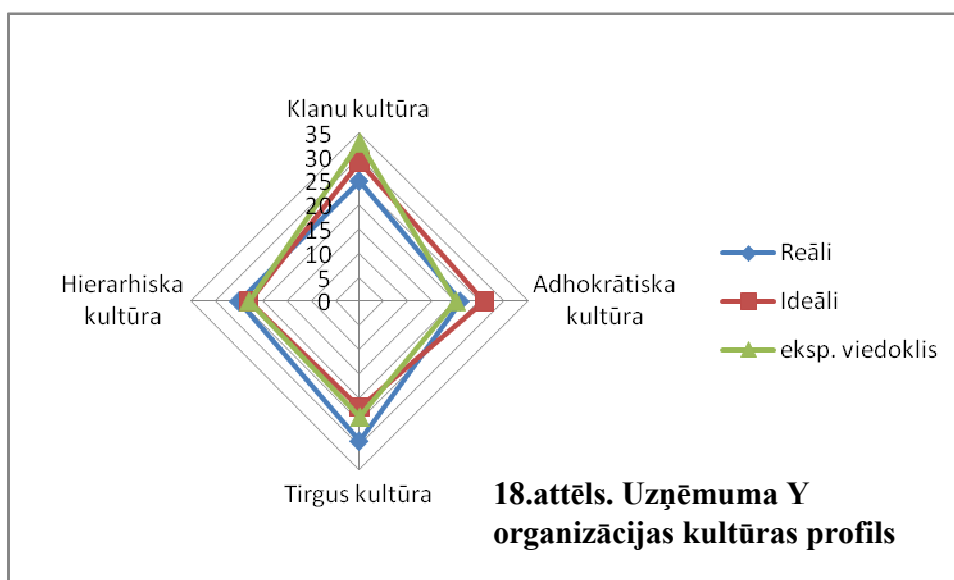
Stratēģisko mērķu reālais un ideālais novērtējumi krasi atšķirās (skat. 16.attēlu). Reālajā novērtējumā dominē tirgus kultūra ar vērtējumu 33. Pēc tirgus kultūras iet hierarhiskā kultūra, ar vērtējuma 24 punktiem, kas ir tuvu adhokrātiskajai kultūrai - 23 punkti. Zemākais novērtējums ir klanu kultūrai tikai 20 punkti. Tas parāda, ka izglītības iestāde ir vērsta uz panākumiem, veicinot izglītības iestādē konkurējošās darbības, kas, savukārt, negatīvi ietekmē mikroklīmatu kolektīvā.

Salīdzinot reālo un ideālo stratēģisko mērķu profilu, redzam, ka turpmāk darbinieki vēlas redzēt klanu kultūru kā dominējošo, tai atvēlēti 28 punkti, respektīvi, ideālajā skatījumā izglītības iestādei būtu jāpievēršas cilvēkresursu attīstīšanai, kā arī uzticības līdzdalības un atklātības veicināšanai. Kā otro svarīgāko darbinieki norāda tirgus kultūru - tai ir 26 punkti, tas liecina, ka darbinieki apzinās, cik nozīmīga ir darba kvalitāte, lai celtu skolas tēlu un darba produktivitāti, taču šai kultūrai nevajadzētu dominēt.



Panākumu kritēriju reālajā novērtējumā dominē tirgus kultūra (skat. 17.attēlu) un klanu kultūra – abām ir 28 punkti. Ar nelielu atšķirību seko hierarhiskā kultūra, tās vērtējums ir 27 punkti. Zemākais vērtējums ir adhokrātiskajai kultūrai - tikai 17 punkti. Varam secināt, ka darbinieki savas izglītības panākumus saskata gan cilvēkresursu attīstīšanā un lojalitātē. Tā kā dominē arī tirgus kultūra, var secināt, ka darbiniekiem ir svarīgi arī panākumi, ko gūst izglītības iestāde, kā arī viņas tēls. Hierarhiskās kultūras iezīmes liecina, ka darbinieki kā panākumu atslēgu redz arī kvalitatīvi organizētu darbību izglītības iestādes administrēšanai.

Ja salīdzinām reālo un ideālo panākumu kritēriju profilu, varam secināt, ka darbinieki labprātāk redzētu klanu un adhokrātiskās kultūras kā dominējošās. Klanu kultūrai ir 29 punkti, bet adhokrātiskajai kultūrai 28 punkti. Tas liecina, ka darbiniekiem ideālajā novērtējumā nepieciešams komandas darbs un saliedētība kolektīvā.



Uzņēmuma Y organizācijas kultūras profilā dominē tirgus kultūra (skat. 18.attēlu) un tai ir 29 punkti. Otrajā vietā ir klanu un hierarhiskā kultūra, jo abām ir 25 punkti. Mazākais punktu skaits 21 ir adhokrātijas kultūrai. Starpība starp ideālo un ideālo kultūras profilu nav liela. Tirgus kultūras dominante parāda, ka šobrīd izglītības iestāde vairāk ir orientēta uz ārējo vidi un panākumu sasniegšanu, respektīvi, jaunu darbinieku un resursu piesaistīšanu, skolas tēla celšanu sabiedrībā. Vērtējot hierarhisko kultūru, kuras vērtējums ir nedaudz zemāks, varam secināt, ka izglītības iestādē ir izveidots savs normu kopums gan formāli, gan neformāli likumi, kuriem darbinieki pakļaujas un tas rada viņos piederības un prognozējamības sajūtu. Tikpat izteikta kā hierarhiskā kultūra ir arī klanu kultūra, tas nozīmē, ka iestādē ir svarīgs vērtību kopums, pie kura pieturās visi darbinieki, tās varbūt ir tradīcijas, lojalitāte, uzticēšanās kolēģiem. Tas, savukārt, ietekmē darbinieku apmierinātību ar darbu.

Uzņēmuma Y organizācijas kultūras profils ideālā vairāk izceļ klanu kultūru, tai ir 26 punkti. Mazāk, bet tomēr nozīmīgi ir izcelta adhokrātiskā kultūra, tai ir 26 punkti, par mazāk nozīmīgām tiek vērtētas tirgus kultūra – 22 punkti un hierarhiskā kultūra - 23 punkti. Tirgus kultūras zemais novērtējums liecina, ka darbinieki vēlas mazināt konkurenci un uz panākumu orientētās darbības radīto spriedzi, tā vietā vairāk uzmanības veltot kolektīva saliedēšanai un pozitīvas saskarsmes veicināšanai. Adhokrātiskā kultūra sekmē individuālu iniciatīvu, patstāvību un brīvību. Tas parāda, ka darbinieki vēlas uzņemties atbildību un līdzdarboties izglītības iestādes administrēšanā, taču viņiem ir vajadzīga klanu kultūra, kura veicinās saskarsmes uzlabošanu, un motivēs viņus darbam.

4.2. Priekšlikumi

1. Cilvēkresursu attīstībai nepieciešams pievērst uzmanību dažādu jaunu pieredžu apgūšanai, piemēram, līdzdalība starptautiskos projektos, informāciju tehnoloģiju vai svešvalodas apgūšana.
2. Nepieciešams izstrādāt atbalvojumu sistēmu pedagogiem, piemēram, tiem pedagogiem, kuri regulāri piedalās skolēnu rīkotajos pasākumos, var piešķirt vienu papildus brīvdienu pie ikgadējā atvaļinājuma, tas veicinās stresa samazināšanos un liks pedagogiem justies nozīmīgākiem, jo viņu darbs tiek novērtēts.
3. Ļaujiet darbiniekiem uzņemties atbildību un rīkoties pēc sava izstrādātā plāna, paslavējiet viņus par uzdrīkstēšanos, pat, ja rezultāts, jūsuprāt, būs negatīvs, ļaujiet darbiniekiem mācīties no savām kļūdām. Ja pieļaujat situāciju, ka jūsu darbinieks ir kļūdījies, tādā gadījumā jūs viņam uzticieties kā labam speciālistam, tādā veidā ceļot darbinieka pašvērtējumu.
4. Laicīgi risiniet radušās konfliktsituācijas, kā arī apzināti veidojiet vidi, kas nerada lieku spriedzi darbiniekiem.
5. Iesaistiet skolēnu vecākus, kuru viedoklis un atbalsts var sekmēt pozitīvu pedagogu un vecāku sadarbību. Kā arī var veicināt pozitīvas pārmaiņas skolas tradīciju izveidē.
6. Iepazīstiniet skolas darbiniekus un skolēnus ar izglītības iestādes misiju un vīziju, iestādes tradīcijām, kā arī motivējiet iesaistīties to veidošanā un īstenošanā, tas veicina piederības izjūtu konkrētajai iestādei.
7. Attīstiet darba samaksas sistēmu, kur darba stimulējošie faktori ir atkarīgi no darba procesa kvalitātes un darba rezultāta. Darba samaksa sistēma būs efektīva tikai tad, kad tajā būs iekļauti gan materiālie, gan nemateriālie stimuli. Tāpēc darba samaksas sistēmai vienmēr jābūt izvērtētai un saskaņotai ar sociālo un ekonomisko apstākļu izmaiņām.
8. Formējiet komandu. Daudzkārt pierādīts, ka kolektīvā, kurā ir komandas gars, darbs rit raitāk un produktīvāk. Cilvēki, strādājot komandā, netērēs lieki laiku

attiecību skaidrošanai, jo komandā cilvēki skaidri zina, kas kuram jā dara, kā arī, ja vajadzēs, palīdzēs otram.

9. Izskaidrojiet darbiniekiem jaunus uzdevumus. Svarīgi ir izstāstīt padotajiem visu, kas ar to saistīts, kā arī norādīt, cik šis darbs ir svarīgs un vēl piebilst, ka nespējat viens atrisināt šo jautājumu. Norādiet kāda ir darbinieka loma šī uzdevuma risināšanā un cik tā ir svarīga. Ar šādu taktiku padotais darbu veiks daudz godprātīgāk un ar lielāku spar.
10. Protiet pateikt paldies. Ja kopīgi esat nosprauduši mērķus un tos arī sasnieguši, pasakiet saviem darbiniekiem paldies vai apbalvojiet viņus par labu darbu. Tas viņus motivēs censties arī turpmāk un novērtēt jūsos cilvēciskās īpašības.
11. Atbalstiet jaunus kolēģus. Izglītības iestādē ienākot jauniem speciālistiem, ar lielām ambīcijām un enerģiskiem, ir daudz pretenziju pret pastāvošo kārtību, jo šie jaunie darbinieki nezin, kur un kā izmantot savas zināšanas, tādēļ arī nejūtas īsti droši, kas izpaužas ambīcijās. Vislabāk šo problēmu var atrisināt, ja darba grupā sasaista jauno un enerģijas pilno cilvēku ar pieredzējušu un darbu labi pārzinošu kolēģi.

Secinājumi

1. Skolas kā organizācijas kultūru veido tās ārējā un iekšējā vide, iekšējie uzvedības un kārtības noteikumi, vadības stils, saskarsmes un sadarbības prasmes visu iesaistīto starpā. Viegļāk maināma vai uzlabojama ir fiziskā vide, bet psiholoģiskā vide kā organizācijas kultūras sastāvdaļa ir abstrakta, nepastāvīga, tā veidojas kā daudzu faktu kopums.
2. Skolas vidi veido skolēnu un skolotāju savstarpējās attiecības, pedagogu un skolas administrācijas savstarpējās attiecības, pedagogu un skolēnu sadarbība ar apkārtējo sabiedrību un no skolas fiziskās vides. Psiholoģisko komfortu un izglītības iestādes mērķu sasniegšanu nodrošina skolas kā organizācijas kultūra, kuru veicina darbības mērķu izpratne un saskaņotība, savstarpējs atbalsts un sadarbība, atgriezeniskā saite, saprotami sasniegumu novērtēšanas kritēriji, inovāciju ieviešana, rūpes par darbiniekiem.
3. Skolotāju apmierinātību ar darbu nosaka dažādi faktori: atalgojums, izaugsmes iespējas, vadība, apbalvojumi, atzinība, operacionālie nosacījumi, kolēģi, darba saturs, komunikācija, nemonetārie labumi un atvieglojumi, autonomija, psiholoģiskais atbalsts u.c.
4. Skolas tēlu veido reālais darbs, kas notiek skolā, skolas kultūra, sabiedriskās attiecības (sadarbība ar sabiedrību, organizācijām un iestādēm, plašsaziņas līdzekļiem u.c.) un prasme piedāvāt skolā pieejamās iespējas (mārketingš).
5. Skolas pedagoģiskā personāla profesionalitāti skolas kultūras veidošanā lielā mērā ietekmē skolas pedagoģiskā personāla nemainība. Viens no svarīgākajiem organizācijas kultūras rādītājiem ir piederības izjūta, īpaši svarīga tā ir skolēniem, jo veido viņu vērtību sistēmu un nākotnes domas par izglītības iestādi, kur viņi mācās.
6. Liela nozīme skolas kā organizācijas kultūras veidošanā ir kopīgiem pasākumiem un tradīcijām, jo tie veido gan skolas mikroklīmatu, gan sekmē skolas tēla veidošanos. Pateicoties skolas pozitīvajam mikroklīmatam, sabiedrībā veidojas noteikts skolas tēls – par kuru viedokli pauž gan skolēni, gan absolventi, gan vecāki, kuru bērni mācās vai ir mācījušies šajā skolā. Skolas tēla veidošanās un uzturēšana turpinās paaudzēs, tas ir ilgstošs un nepārtraukts process.

7. Organizācijas kultūras ideālais tēls pētījuma respondentiem ir līdzīgs, ir konstatēts, ka nav nozīmes, kāda ir reālā situācija izglītības iestādē - darbinieki tiecas uz vienoto ideālo tēlu, kur dominētu klanu kultūra, apliecinot, ka darbiniekiem nepieciešama drošības un saliedētības izjūta.
8. Izglītības iestādes X vadībai vairāk ir raksturīgas hierarhiskās un tirgus kultūru iezīmes, tātad šajā izglītības iestādē darbu nosaka formālās procedūras, organizācijas vadība ir strukturēta, līderi ir izteikti un savā starpā konkurējoši. Administrācija ir prasīga, ar noslieci uz autokrātisku vadīšanas stilu, un darbiniekiem ir maz iespēju izrādīt iniciatīvu un veidot ar administrāciju atklātu dialogu. X izglītības iestādē darbiniekus visumā apmierina pastāvošie organizācijas vienotības principi, tomēr viņiem gribētos, lai šī vienotība vairāk balstītos nevis uz formālām, bet uz neformālām attiecībām kolektīvā.
9. Y izglītības iestādē, darbinieki kā dominējošu organizācijas kultūru vēlas adhokrātisko kultūru, apliecinot, vienota gara, savstarpējā uzticēšanās un lojalitātes nepieciešamību.
10. Izglītības iestādes vadītāja darbībā ir svarīgi:
 - laicīgi risināt radušās konfliktsituācijas, kā arī apzināti veidot vidi, kas nerada lieku spiedi darbiniekiem;
 - organizēt kopīgus pasākumus un kolektīva apmācības, ideālajā variantā iniciatīva nāk no darbinieku puses, nevis ir administrācijas uzspiesta;
 - jāiesaista skolēnu vecāki, kuru viedoklis un atbalsts var sekmēt pozitīvu pedagogu un vecāku sadarbību;
 - jāiepazīstina skolas darbiniekus un skolēnus ar izglītības iestādes misiju un vīziju, iestādes tradīcijām, kā arī jāpiedalās to veidošanā un īstenošanā, tas veicina piederības izjūtu konkrētajai iestādei.

Izmantotā literatūra un informācijas avoti

1. Garleja R. Darbs, organizācija un psiholoģija. - R.: RaKa, 2003
2. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. – R.: Vaidelote, 2001, 507 lpp.
3. Reņģe V. Organizāciju psiholoģija. – R.: Kamene, 2003. 171 lpp.
4. Pikeringa P. Personāla vadība. – R.: J.Rozes apgāds, 2002
5. Kārnegī D. Līderis tevī. R: Jumava, 1997. 221 lpp.
6. Omārova S. Cilvēks dzīvo grupā. Sociālā psiholoģija. – R.: Kamene, 1996. 187 lpp.
7. Klauss A. Organizācijas kultūra skolā. Skolotājs, 2001, Nr.1,15.-20 lpp.
8. Celma. D. Vadītājs un vadīšana izglītībā. – R.:Raka, 2006, 217 lpp.
9. H. Benešs. Psiholoģijas atlants. 2.daļa. – Rīga.: Zvaigzne ABC, 2004, 440 lpp.
10. Raituma I. Skolas ārējās un iekšējās vides mijiedarbība. Skolotājs. 4/2007
11. Skolu vērtēšanas un attīstības plānošanas rokasgrāmata
12. Pliners J., Buhvalovs. Skolas pedagoģiskā vide
13. Lāščenko A., Druzika L. Humānas un efektīvas skolas veidošana
14. Rutka L., Skolas vides psiholoģiskie faktori. Skolotājs 2/2008, 68 lpp.
15. Stool L., Fink D. Changing Our Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement. Buchingham, Philadelphia: Open University press, 1996, 191 p.
16. Bērziņš I., Nēbels P.K. Cilvēku, zīmolu, mediju kultūras menedžments. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2006
17. Celma D. Effective School in the Vision of the Principals of Educational Institutions. Lifelong Learning.-A Challenge for all Riga,

2002. 35.-38. p.
18. Организационная психология. Хрестоматия; 434 lpp.
 19. Steklova O. E. Organizacionnaja kultūra: učebnoje posobijie. – Uļjanovsk: UIGTU, 2007.-7 lpp.
 20. Dāvidsone G., Organizācijas efektivitātes modelis. Rīga: Organization Development Academy, 2008.-215 lpp.
 21. Sathe, V. Culture and Related Corporate Realities. Richard D. Irvin, Inc., 1985
 22. Hargreaves, D., & Hopkins, D. (2005). The empowered school: The management and practice of development planning. London: Cromwell Press
 23. Fullan, M. (1998). Leadership for the 21 century - breaking the bonds of dependency. Educational Leadership, 55, 6-10p.
 24. Whyte, B. (2005). Collaborating with diverse cultures
 25. Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). Shaping school culture: the heart of leadership. San Francisco: Jossey-Bass
 26. Rossman, G.B., Corbett, H.D., & Firestone, W.A. (1988). Change and effectiveness in schools: A cultural perspective. New York: State University of New York Press
 27. Hoffman, L.M. (2003). Why high schools don't change: What students and their yearbooks tell us. The High School Journal, 86(2), 22-38p.
 28. Lee, V.E., Bryk, A., & Smith, J. (1993). The organization of effective secondary schools. Review of Research in Education, 19, 171-237.
 29. Psiholoģijas vārdnīca Rīga: SIA "Mācību grāmata", 1999
 30. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000 г. - 379 с.
 31. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»)
 32. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер.с англ.под ред.В.А.Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

33. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационно культуры. – С.-Петербург: Питер, 2001
34. Занковский А.Н. Организационная психология. Москва, - М.: Изд. Флинта, 2000ю – 674 с.
35. Ушаков К. Организационная культура: уровневая модель оценки// Директор школы. - 1995. - N3. С. 14-18..

Pielikums

1.pielikums

Labdien!

Šī testa mērķis ir konstatēt organizācijas kultūras iezīmes Jūsu izglītības iestādē, lūdzam pārdomāt testa jautājumus un izvēlēties atbilstošos apgalvojumus

Katrā anketas daļā Jūs sadalāt 100 punktus atbilstoši apgalvojumiem, kuriem Jūs piekrītat. Varat izvēlēties 100 punktus piešķirt vienam apgalvojumam, varat sadalīt proporcionāli to atbilstībai.

Piemēram: 25 – 25 – 25 – 25 vai 10 – 40 – 20 – 30. Jūs novērtējat gan reālo kultūru (tagad), gan ideālo(vēlamo).

K. Kamerona un R. Kvīna organizācijas kultūras noteikšanas tests.

1. Dominējošās raksturīgās iezīmes	Tagad	Ideāls
A Skola ir kā liela ģimene, tā ir unikāla. Šķiet, ka cilvēkiem, kas šeit strādā, ir ļoti daudz kā kopēja, un viņi uzticas viens otram		
B Skola ir ļoti dinamiska un darbīga. Cilvēki tajā ir gatavi uzdrīkstēties un uzņemties risku		
C Skola ir izteikti orientēta uz rezultātiem. Galvenā uzmanība pievērsta tam, lai darbs tiktu padarīts. Cilvēki orientēti uz konkurenci un mērķu sasniegšanu		
D Skola ir ļoti strukturēta un stingri tiek kontrolēta. To, kas cilvēkiem jā dara, galvenokārt nosaka formālas procedūras		
2. Skolas vadība		
A Skolas vadība ir paraugs, kā sniegt padomus, rūpēties un atbalstīt		
B Skolas vadība uzskatāma par uzņēmējdarbības organizācijas, riska uzņemšanās un jauninājumu ieviešanas paraugu		
C Skolas vadība ir lietišķuma, agresivitātes un orientācijas uz rezultātiem paraugs		
D Skolas vadība ir paraugs, kā precīzi organizēt un koordinēt, lai nodrošinātu organizācijas vienmērīgu darbību un patstāvīgu rentabilitāti		
3. Darbinieku vadīšana		
A Skolas vadība veicina darbu komandās, saskaņu un līdzdalību lēmumu pieņemšanā		
B Skolas vadība atbalsta individuālo risku, jaunievedumus, neatkarību un unikalitāti		
C Skolas vadībai raksturīgs augsts prasīgums pret darbiniekiem, neatlaidīga tiekšanās paaugstināt konkurētspēju un sasniegumu atalgošana		
D Skolas raksturīga darba vietas saglabāšanas garantijas, prasības pakļauties, prognozējamība un stabilitāte attiecībās		
4. Skolas vienotība		
A Skolas vienotību nodrošina savstarpēja uzticēšanās un lojalitāte, augsta atbildības izjūta pret organizāciju un darbiniekiem		
B Skolu vieno jaunrades un pilnveides tieksme. Tiek uzsvērta nepieciešamība būt starp pirmajiem		
C Skolu vieno orientācija uz mērķiem un sasniegumiem. Vispārpieņemta ir agresivitāte un vara		
D Skolu vieno formālie noteikumi un oficiālā politika. Būtiski ir nodrošināt vienmērīgu organizācijas darbību		
5. Stratēģiskie mērķi		
A Nozīmīgākais skolā ir cilvēkresursu attīstība		
B Skolas akcentē uzmanību uz resursu ieguvu un problēmu risināšanu		

C Skola lielu uzmanību pievērš konkurējošai darbībai un sasniegumiem.		
D Skola orientējas uz stabilitāti un nemainību. Visnozīmīgākā ir rentabilitāte, kontrole un visu darba vienmērīgums		
6. Panākumu kritēriji		
A Skola gūst panākumus, attīstot cilvēkresursus, veicinot komandu darbu un lojalitāti, rūpējoties par darbiniekiem		
B Skola gūst panākumus, izstrādājot jaunu un unikālu produkciju		
C Skolas panākumus nosaka pārākums par konkurējošām skolām.		
D Skolas panākumus nosaka tās rentabilitāte. Skolas tēla stabilitāte sabiedrībā.		

Paldies!

Datu apstrāde. Aizpildiet tabulas un aprēķiniet vidējos rādītājus!

Vērtējums „Tagad”							
Atbildes	Punkti	Atbildes	Punkti	Atbildes	Punkti	Atbildes	Punkti
1 A		1 B		1 C		1 D	
2 A		2 B		2 C		2 D	
3 A		3 B		3 C		3 D	
4 A		4 B		4 C		4 D	
5 A		5 B		5 C		5 D	
6 A		6 B		6 C		6 D	
Kopā A		Kopā B		Kopā C		Kopā D	
A vidējais		B vidējais		C vidējais		D vidējais	
Vērtējums „Ideāls”							
Atbilde	Punkti	Atbilde	Punkti	Atbilde	Punkti	Atbilde	Punkti
1 A		1 B		1 C		1 D	
2 A		2 B		2 C		2 D	
3 A		3 B		3 C		3 D	
4 A		4 B		4 C		4 D	
5 A		5 B		5 C		5 D	
6 A		6 B		6 C		6 D	
Kopā A		Kopā B		Kopā C		Kopā D	
A vidējais		B vidējais		C vidējais		D vidējais	

Kultūras tipu atšifrējums: A – ģimenes (klana) tips; B – radošās (adhokrātiskās) kultūras; C – tirgus tips; D – birokrātiskās (hierarhiskās) kultūras tips.

Vadītāja un skolotāja ētikas kodekss

- ◆ **Uzmanīgi uzklausi!**
- ◆ **Izrādi savu pozitīvo attieksmi, labvēlīgumu!**
- ◆ **Necenties pāraudzināt!**
- ◆ **Saskaņo domas un runas ar darbiem!**
- ◆ **Iedomājies sev cita vietā!**
- ◆ **Cieni otra cilvēka domas!**
- ◆ **Uzticies jau iepriekš!**
- ◆ **Izsaki atzinību!**
- ◆ **Neradi negatīvas emocijas!**
- ◆ **Centies būt vajadzīgs!**
- ◆ **Esi laipns jebkuros apstākļos!**
- ◆ **Esi apzinīgs!**
- ◆ **Neaprunā! Nepazemo! Neizsmej! Nemoralizē!**
- ◆ **Godīgi atzīsti savas kļūdas!**
- ◆ **Nesēj naidu!**
- ◆ **Neesi divkosīgs!**
- ◆ **Neuztiek savu gribu citiem!**
- ◆ **Esi pateicīgs, bet neprasi pateicību no citiem!**
- ◆ **Neizrādi savu pārākumu, iedvesmo citus!**
- ◆ **Smaidi!**
- ◆ **Nemeklē vainīgos!**
- ◆ **Nemeklē nepilnības!**
- ◆ **Meklē labo cilvēkos un atklāti runā par to!**
- ◆ **Proti, novērst konfliktus!**
- ◆ **Izsaki pozitīvu vērtējumu!**
- ◆ **Neizrādi antipātijas!**
- ◆ **Pret citiem izturies tā, kā tu gribētu, lai viņi izturas pret Tevi!**
- ◆ **Turi doto vārdu, izpildi solījumus!**
- ◆ **Valdi pār sevi, kontrolē savas emocijas!**
- ◆ **Cieni cilvēku un viņa darbu!**

- ◆ **Palīdzi, dod cerību!**
- ◆ **Iedvesmo!**
- ◆ **Neapgrūtiņi citus ar savām problēmām!**
- ◆ **Nekaunies atvainoties!**
- ◆ **Meklē kompromisu!**
- ◆ **Cieni otra cilvēka laiku!**
- ◆ **Saglabā konfidencialitāti!**
- ◆ **Glabā svešus noslēpumus!**
- ◆ **Esi stabils savos uzskatos, attiecībās!**
- ◆ **Nedari par spīti citiem!**
- ◆ **„Nesit guļošu!”**
- ◆ **Nenoniecini cita problēmas!**
- ◆ **Māki aiziet laikā!**
- ◆ **Skaidri izsaki savas domas!**
- ◆ **Esi godīgs un objektīvs!**
- ◆ **Neesi augstprātīgs!**
- ◆ **Nenosodi!**
- ◆ **Neesi intrigants!**
- ◆ **Neatceries vecus grēkus un sen atrisinātus konfliktus!**
- ◆ **Veido labvēlīgo vidi!**
- ◆ **Izrādi interesi par sarunu biedru un viņa dzīvi!**
- ◆ **Priecājies par otra cilvēka panākumiem un veiksmēm!**
- ◆ **Neesi atriebīgs!**
- ◆ **Sniedz citam iespēju izvēlēties!**
- ◆ **Esi pārliecināts par sevi un paša teikto!**
- ◆ **Cieni sarunu biedru!**
- ◆ **Uzturi sarunu!**
- ◆ **Esi pacietīgs!**
- ◆ **Meklē ceļus uz savstarpēju saprašanos!**
- ◆ **Dalies savā laimē ar citiem!**
- ◆ **Neiedarbojies uz citiem fiziski!**
- ◆ **Nepaaugstini basi!**

- ◆ **Neatgrūd citus no sevis!**
- ◆ **Cieni citu cilvēku ieradumus un tradīcijas!**
- ◆ **Neapspied citu cilvēku iniciatīvu!**
- ◆ **Ļaunu neatdari ar ļaunu!**
- ◆ **Dzīvo tā, lai, iemantotu citu cilvēku mīlestību!**
- ◆ **Pieņem cilvēkus tāds, kādi viņi ir!**
- ◆ **Atzīsti katra cilvēka nozīmību!**

Raituma I. Skolas ārējās un iekšējās vides mijiedarbība. Skolotājs. 4/2007.

3.pielikums

Intervija Nr.1

Raksturojiet Savu darbību Jūsu un darbinieku savstarpējo attiecību veicināšanā un skolas gaisotnes/ psiholoģiskā klimata veidošanā.

Sakot par pašu jautājumu tas varētu būt arī par skolas kultūru

Pirmkārt jau administratīvā puse, ko izglītības iestādē, ir jāveic, kas nosaka organizācijas kārtību, kā organizācija strādā vispārējie un specifiskie pienākumi, tas tad arī ļauj uzreiz sakārtot kādas tad tās attiecības. Tad pie administratīvajām lietām pieder organizācijā darba koplīgums, kas nosaka darbinieka sociālās garantijas, balstoties uz vispārējo likumdošanu. Sasummējot ātri visu kopā gribu teikt, ka šīs lietas, kas saistās ar vadītāja pienākuma pildīšanu, funkcijām, ja tās ir sakārtotas, reglamentētas tā komponentes arī veido korektu profesionālu attieksmes veidošanos.

Otrs virziens ir vadītāja personīgās iezīmes, raksturs, saskarsme, atkal sadarbībā un saskarsmē ar personālu ar darbiniekiem, vienmēr ir pilnveidojama, paaugstināma ir šī efektivitāte ir ļoti labi ja vadītājs pazīst pats sevi apzinās savas stiprās un vājās puses, tieši saskarsmes jomā un attiecīgi pazīstam savus darbiniekus, arī ja varam paredzēt darbiniekus, to kas notiks varbūt arī to kas nenotiks, tā arī veidojas šīs saskarsme, šī savstarpējā sadarbība.

Vēl ir vienojošs elements ja vadītājam un darbiniekiem gadu gaitā izglītības iestādei izveidojas kopīgs vērtību kopums, kas ir vienojošs un varbūt arī tāds iedvesmojošs, kas ir kā papildinājums vai darba kultūras sastāvdaļa, uz tā pamata veidojas attiecības ja ir nozīmīgs, kaut kas darbiniekiem, vadītājam, tad arī viņu attiecības darbā veidojas produktīvas un sakarīgas.

Kā iesaistās izglītības iestādes skolēni.

Ar skolēniem ir tā, ka izglītības iestāde jebkurā gadījumā ir domāta skolēniem, jo izglītības produktu, izglītības gala produkts ir domāts viņiem līdz ar to viņu iesaistīšanas pirmkārt jau mācību procesa, ja tas ir atrunāts un sakārtots, tā ir vērtība ja viņiem ir līdzpārvaldes institūcijas, viņi var uzlabot mācību procesu. Ja tas ir sakārtots un tur viss ir kārtība. tas jebkura gadījuma pastāv.

Otrs virziens ir pasākumi, kuru iniciatori ir viņu paši kultūras dzīves organizēšana, tradīciju kopšana, tas tāds nozīmīgs faktors skolēnu un pedagogu un vadītāja saskarsmē. Tad arī ir daudzas vērtības un jomas, kuras ir nozīmīgas arī skolēnam, kādam nolūkam skola ir domāta, kādas ir tās vērtības, kādam nolūkam mēs strādājam. Atkal atgriežos pie tādam kopīgām vērtībām kas nozīmīgas pedagogiem un

vadītājiem. Izglītības iestādes ir ļoti atšķirīgas kultūras ziņā arī rezultātu sasniedzam dažādos veidos. Un arī rezultātu raksturojums vērtību un kultūras aspekta sadarbībā ar skolēniem ir atšķirīga.

Struktūra.

Runājot par pamatnostādņēm. Vadītājs jau pēc likumdošanas ir atbildīgs par notiekošajiem procesiem. Taču šīs komponentes kultūras aspektā ir vienojošs komponentu kopums. Gluži pārvērtēt vadītāja lomu nevajadzētu, jo, kā es teicu izglītības iestāde ir domāta skolēniem, nevis administrācijai vai pedagogiem.

Es šajā shēmā neredzu izglītojamo vecākus, kuri ir ieinteresēti šīs skolas kultūras izveidē, izglītojoša veselīga jo caur šiem skolēniem viņi ir šīs izglītības pasūtītāji. Viņi atved bērnus obligātajā izglītības vecumā.

Ja pajautā vecākiem, ko viņš vēlas no izglītības iestādes - viņš vēlas redzēt savu bērnu laimīgu, dzīvespriecīgu, protams, arī gudru. Ja to pašu pajautā izglītības iestādes vadītājam, pedagogam, būs citas prioritātes tad tā būs izglītības kvalitāte vai kas līdzīgs. Ir skolas Latvijā kur ir cieša sadarbība ar vecākiem, viņi iesaistās tradīciju kopšana, dažādi pasākumi. Ir balles kopīgi pedagoģiskie lasījumi, tradīcijas ir ļoti dažādas, bet galvenais lai visas ieinteresētās puses var teikt –tā ir mūsu skola.

Nedrīkst aizmirst arī dibinātājus, respektīvi, pašvaldības, lai skolēni viņiem ir kā vērtība. Kā pie tā nonāk – nauda nav vienīgais. Galvenais atrast tas ieinteresētās puses.

4.pielikums

Intervija Nr.2

Raksturojiet Savu darbību Jūsu un darbinieku savstarpējo attiecību veicināšanā un skolas gaisotnes/ psiholoģiskā klimata veidošanā.

Administrācijai ir liela loma, tādā zina, vai viņa atbalsta šos pasākumus vai neatbalsta. Jo būtība šīs lietas var izdarīt tikai administrācija, Eiropas nauda jau arī vairs neienāk, bet šiem pasākumiem vajadzīgs finansiāls atbalsts.

Es pats piedalos pasākumu organizēšana, jo kolektīva saliedēšanai tie ir visnozīmīgākie, mums ir tradicionālās ziemassvētku pusdienas, ekskursijas 2 reizes gadā gan pa Latviju, gan braucam arī ārpus, ja līdzekļi atļauj, gada noslēguma pasākumi.

Es neatbalstu dažādus vēstījumus un sūdzības, tādus gadījumos aicinu abas puses uz pārrunām un no tām parasti izvairās, līdz ar to tādu konfliktu īsti nav.

Nupat mums bija seminārs par dusmu noņemšanu, pieteicās ļoti daudz interesentu, iepriekš bija seminārs par mentoringu. Pedagoģi labprāt piedalās dažādos pasākumos, ko organizējam uz vietas.

Mums ir vairākas skolas kultūras organizējošās grupas

1. Kultūras komisija
2. Ģimnāzijas padome
3. Arodbiedrība, kura tagad, gan palikuši tikai 1/3 daļa no skolotājiem. Kādreiz viņi bija daudz aktīvāki.
4. Skolēnu padome – mums ir ļoti spēcīga, pāris gadus atpakaļ, no mūsu skolēnu padomes skolēni darbojās arī Rīgas skolēnu padomē.
5. Metodiskās komisijas

Mēs esam skola ar tradīcijām, tāpēc šeit mācās skolēni jau paaudzēm, es šeit satieku jau trešo paaudzi. Ari daudzi mūsu pedagogi ir skolas absolventi. Tas tomēr liecina par to, ka mums ir sava kultūra. Mēs pieturamies pie skolas misijas.

Skolas tēls sabiedrība arī ir plaši pazīstams, ja runājam par to, ka viņš veidojas, tad liela daļa ir tas, ko saka absolventi, darbinieki, skolēnu vecāki. Mēs savu skolu nereklamējam, dažreiz parādās kādā laikrakstā paziņojumi par uzņemšanu vai salidojumiem. Taču mācīties gribētāju skaits ir liels, jo vecāki zina ko šeit saņems.

Runājot, par attiecībām, jeb mikroklimatu kolektīvā – tas ir ļoti subjektīvs vērtējums. Daudzi mūsu pedagogi piedalās dažādos comenius projektos, kas palīdz viņiem izveidot draudzīgākas attiecības.

Struktūra.

Principā es piekrītu visam šeit minētajam, taču man nav skaidri daži šie modernie termini – slēptais mācību plāns, artefakti – vajadzētu ieviest precīzākus jēdzienus. Taču kopumā es piekrītu – jo vadītājs ir tas no kura atkarīga skolas kultūra un skolas tēls, jo nepieciešams darbs ar personālu, kurš tālāk darbojas ar skolēniem, lai sasniegtu gala rezultātu, tādu kādu mēs to vēlamies redzēt. Jo svarīgi lai skolas misiju apzinās arī skolēni.

5.pielikums

Intervija Nr.3

Raksturojiet Savu darbību Jūsu un darbinieku savstarpējo attiecību veicināšanā un skolas gaisotnes/ psiholoģiskā klimata veidošanā.

Skola direktora loma, manuprāt, ir dominējošā. Vēl liela nozīme ir darbiniekiem, pedagogiskajam sastāvam. Mani kolēģi sarunājas savā starpā un ar skolēniem. Tas ir pats svarīgākais, ka notiek šī saskarsme un tā ir pozitīva. Es vados pēc likuma – nolasi stiprākos pedagogus un netraucē tiem strādāt.

Skolā visnozīmīgākais un sarežģītākais ir darbs ar personālu, bet tas ir skolas kultūras pamatā, jo cilvēkresursi ir viens no svarīgākajiem resursiem, lai iestāde vispār pastāvētu. Pirmkārt vadītājs ir ierobežots no vadošām institūcijām, jo viņam ir šī finanšu ierobežotība.

Otrkārt skolas pedagogi ir tie, kuru rokās ir skolas tēls, efektivitāte, kā arī skolēnu attīstība.

Personāla atlase ir sarežģīts process, jo šobrīd trūks jaunu pedagogu, kuri vēlētos strādāt, it sevišķi strādāt ar pilnu atdevi, nevis tikai atstrādāt stundas.

Manuprāt, svarīgi lai arī skolas administrācija iesaistītos jaunie pedagogi, ar jaunām idejām un skatu no malas, bet mūsu skolā pagaidām notiek tikai rotācija no esošajiem kadriem, jo jaunie pedagogi baidās vai nevēlās iesaistīties svarīgi ir atrast laiku aprunāties ar katru individuāli arī tad ja nav konflikta situācijas.

Īpaša loma ir pedagogam, kurš koordinē skolēnu pašpārvaldi un organizē skolas tradicionālos pasākumus, piem., skolotāju dienu vai pēdējo zvanu.

Struktūra:

Pirmajā acu uzmetiena liekas, ka viss ir, taču man lielāku akcentu gribētos likt uz skolēnu un pedagogu sadarbību, kur administrācija vairāk darbojas kā konsultants un materiālās puses nodrošinātājs, jo vispirms skolēniem pašiem ir jāvēlas mainīt vidi, kur viņi atrodas un to var panākt ja ir produktīvs dialogs starp skolēnu vai skolēnu pašpārvaldi un pedagogiem un tikai tad var iesaistīties administrācija

GALVOJUMS

Darbs izstrādāts atbilstoši zinātniskās ētikas principiem.

Darbā izmantotā literatūra u.c. avoti norādīti literatūras u.c. avotu sarakstā.

Dažāda veida informācijai (atziņām, citātiem, attēliem, tabulām u.c.), kas iegūta no minētajiem avotiem, darbā un tā pielikumos dotas atsauces.

Autora paraksts: _____

Datums: 28.05.2011.

Maģistra darbs aizstāvēts Valsts pārbaudījumu komisijas

2011.gada _____ sēdē

un novērtēts ar _____ (_____)

Protokols Nr. _____

Valsts pārbaudījumu
komisijas priekšsēdētājs _____

Paraksts