

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE
VADĪBZINĀTNES NODAĻA

VIDZEMES REĢIONA MŪZIKAS UN MŪZIKAS/MĀKSLAS SKOLU
KOMANDAS DARBS LABIZJŪTAS PILNVEIDOŠANĀ

Team work on improving the well-being among schools of Music and
Music&Art in Vidzeme Region

MAGISTRA DARBS

Organizācijas vadības studiju programma

Autors: Ieva Lapšāne

Studenta apliecības Nr: il17092

Darba vadītāja: Dr.oec. Silvija Kristapsone

RĪGA 2019

Anotācija

Ievas Lapšānes maģistra darbs “Vidzemes reģiona Mūzikas un Mūzikas/mākslas skolu komandas darbs labizjūtas pilnveidošanā” risina aktuālu jautājumu par to, vai labi organizēts komandas darbs ietekmē pedagogu labizjūtu darbā profesionālās ievirzes kultūrizglītības iestādēs - Mūzikas un Mūzikas un mākslas skolās Vidzemē (turpmāk tekstā- Vidzemes MMS).

Lai iegūtu priekšstatu par komandas darba izpaušmēm un to, vai tas ietekmē strādājošo labizjūtu, tika veikta 27 Vidzemes MMS strādājošo aptauja. Saskaņā ar iegūtajiem datiem bija iespējams konstatēt, kā jautājumus par komandas darbu, līdera vadības stilu, organizācijas kultūru un darbinieku labizjūtu redz strādājošie. Rezultāti palīdzēja izveidot secinājumus un rast priekšlikumus iespējamajiem risinājumiem, saskaņā ar pieejamo zinātnisko literatūru.

Atslēgas vārdi: profesionālās ievirzes kultūrizglītības iestāde, komandas darbs, līdera vadības stils, pedagogu labizjūta darbā, organizācijas mikroklimats, organizācijas kultūra.

Abstract

The present master paper “Team work on improving the well-being among schools of Music and Music&Art in Vidzeme Region” by Ieva Lapšāne deals with a topical issue – the influence of well-organized team work on the teacher well-being in their day-to-day work at professional educational institutions - Music and Music&Art schools in Vidzeme (further – Vidzeme MAS).

A survey in 27 Vidzeme MAS has been conducted in order to get an overview about the team work performance and its impact on the teacher well-being. The analysis of the gained data provided an insight on how the employees see and evaluate the team work, leadership style, organisation culture and employees’ well-being. In accordance with the available scientific reference sources, the conclusions of the analysis have been drawn and recommendations for the potential solutions have been proposed by the author.

Keywords: professional educational institution, team work management, leadership style, teacher’s well-being at work, organisation microclimate, organization culture.

Saturs

Ievads.....	5
1. PĒTĪJUMA OBJEKTA TEORĒTISKAIS RAKSTUROJUMS	7
1.1. Vidzemes reģiona Mūzikas un Mūzikas un mākslas skolu raksturojums	7
1.2. Komandas darba vadības apraksts un līdera vadības stils	11
1.3. Organizācijas mikroklimats un kultūra.....	18
1.4. Pedagogu labizjūtas ietekmējošie faktori un to nozīme	24
2. PRAKTISKĀ PĒTĪJUMA DAĻA – SAVSATRPĒJĀ KOMANDAS DARBA UN LABIZJŪTAS DARBĀ MIJIEDARBE	30
2.1. Pētījuma daļas metodoloģijas apraksts	30
2.2. Datu analīze un interpretācija	31
Secinājumi	53
Priekšlikumi.....	55
Literatūras un citu avotu saraksts	57
PIELIKUMI.....	63
1. pielikums. Aptaujas anketa	

Ievads

Pētnieciskā darba **tēmas izvēli** vislielākā mērā noteikusi autorese interese par izglītības procesa vadību profesionālās ievirzes kultūrizglītības iestādēs. Sākotnējais nodoms, izpētīt, kā Vidzemes MMS tiek organizēts komandas darbs, ieguva pavērsienu skatīt šo jautājumu kontekstā ar skolas pedagogu darbu izglītības iestādē, jo izglītības process kopumā ir daudzfunkcionāls un tas ietver gan vadītājus, gan pedagogus, gan, protams, izglītojamos. Līdz ar to komandas darbs nav iedomājams bez pedagogu līdzdalības un ir svarīga gan viņu profesionālā pedagoģiskā darbība, gan labizjūta skolā, no kā lielā mērā atkarīgi izglītības iestādes mācību un audzināšanas rezultāti.

Turpinot iepriekš minēto, pētnieciskajā darbā tiek izvirzīta **hipotēze** - labi organizēts komandas darbs veicina pozitīvu mikroklimatu vidē un līdz ar to arī pedagogu labizjūtu darbā.

Tā kā profesionālās ievirzes kultūrizglītības iestādes ikdienas darba grafiks un specifika ir savādāka nekā vispārīglītojošajā skolā, tā nosaka tieši šīm iestādēm raksturīgos komandas sadarbības principus un pedagogu labizjūtu darbā. Kādi faktori ietekmē pedagogu labizjūtu darbā Vidzemes MMS un kā to var palīdzēt pilnveidot labi organizēts komandas darbs, ir gan šī pētnieciskā darba **aktualitāte**, gan darba **mērķis**, kas autorei ļauj padziļināti rast literatūru un veikt pētījumu izvēlētajā tematā.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi – pētnieciskajā darbā tiek izvirzīti **uzdevumi**:

1. zinātniskās literatūras izpēte par komandas darba veidošanas principiem organizācijā, izglītības iestādē, par organizācijas kultūru, mikroklimatu un līdera vadības stilu skolā un pedagogu labizjūtu darbā;
2. aptaujas anketas izstrāde, sadarbībā ar pētnieciskā darba vadītāju;
3. pētniecisko datu ieguve, apkopojums un analīze, sadarbībā ar pētnieciskā darba vadītāju;
4. secinājumu un priekšlikumu izstrāde, pamatojoties uz pētījuma rezultātiem.

Pētījuma **objekts** iekļauts darba nosaukumā- tās ir Vidzemes profesionālās ievirzes kultūrizglītības iestādes jeb Vidzemes reģiona Mūzikas un Mūzikas/mākslas skolas. Pētījuma **priekšmets** izriet no pētījuma objekta un tās ir minēto izglītības iestāžu pedagogu un direktoru, labizjūta darbā un kopīgi veidotais komandas darbs.

Tā kā pētījuma mērķis ir noskaidrot savstarpējo sakarību starp diviem mainīgajiem- labi organizētu komandas darbu un pedagogu labizjūtu darbā, tiek veikts korelatīvais jeb sakarību pētījums. Sākotnēji izmantota teorētiskā **metode** – zinātniskās literatūras izpētei. Lai iegūtu empīriskos datus, tiek izmantotas kvantitatīvās un kvalitatīvās pētniecības metodes, izmantojot autorese izstrādāto aptaujas anketu. Statistiskie mērījumi veikti gan par kvantitatīvajiem datiem,

nosakot Spīrmena korelācijas koeficientus, gan kvalitatīvajiem datiem, nosakot Hī kvadrāta koeficientu un nozīmības līmeni. Lai novērtētu kvantitatīvo datu svastarpējo korelāciju viena mainīgā (bloka) ietvaros, noteikts Kronbaha alfas koeficients.

Pētnieciskais darbs sastāv no divām daļām – teorētiskās un empīriskās. Katrai daļai ir apakšnodaļas. **Struktūras** pamatojums izriet no teorijas izpētes izvēlētajā tematā. Tādējādi darba pirmajā daļā apskatīti gan jautājumi par skolas komandas darbības principiem un pedagogu labizjūtu darbā, gan tēmas, kas, pēc autores domām un saskaņā ar literatūrā noskaidroto, vistiešākā mērā ar tiem saistīti: organizācijas kultūra un mikroklimats, līdera vadības stils, kā arī paša pētījuma objekta teorētiskais apraksts - Vidzemes MMS raksturojums. Otrajā daļā iekļautas divas apakšnodaļas, kur pirmajā aprakstīta pētījuma gaita un otrajā veikta pētniecisko datu analīze. Darba noslēgumā izdarīti secinājumi un izvirzīti priekšlikumi un veikta literatūras avotu uzskaitē. Darbs papildināts ar 10 tabulām, trim attēliem un vienu pielikumu – aptaujas anketas paraugu. Pētnieciskajā darbā kopā ir 62 lapaspuses.

Pētījuma **periods** saistās ar autores studiju procesu un darba izstrādes gaitu. Tas iekļauj:

1. 2017. gada oktobris – 2019. gada janvāris- pētījuma teorētiskās bāzes veidošana, zinātniskās literatūras iepazīšana, atlase un analīze;
2. 2018. gada septembris – decembris - aptaujas anketas jautājumu izstrāde;
3. 2018. gada 10. decembris līdz 2019. gada 10. janvāris – anketēšana;
4. 2019. gada 10. janvāris līdz 29. janvāris - veikta pētījumā iegūto datu apkopošana, analīze un apstrāde, secinājumu un priekšlikumu izstrāde.

Pētnieciskā darba izstrādē izmantoti dažādi **literatūras avoti**: LR likumi, MK noteikumi, statistisko datu avoti, grāmatas, raksti zinātniskos izdevumos un periodikā, disertācijas un maģistru darbi un elektroniskie informācijas avoti. Darbā izmantoti 60 literatūras avoti, no kuriem 42 latviski un 18 angļu valodā.

1. PĒTĪJUMA OBJEKTA TEORĒTISKAIS RAKSTUROJUMS

Šī darba teorētiskais pamats ir informācijas apkopošana par komandas darbu organizācijā un strādājošo labizjūtu darba vietā. Ja par komandas darbu izglītības iestādēs Latvijā līdzās skolvadības procesa analīzei kopumā atrodami pētījumi jau no 70., 80. gadiem (Builis, Inne, Galviņš, Samešs)¹, tad par darbinieku labizjūtu skolā zinātniskajā literatūrā atrodams daudz mazāk (Karpova, 2008; Grīga, 2015- pēc Elksnes, Rubenes, 2018², Nadeem 2017³). Pēc autores domām šie faktori uzskatāmi par ļoti nozīmīgiem ikdienas darba organizēšanā. Tā kā labizjūtu organizācijā nodrošina dažādi faktori, bet pozitīvs mikroklimats uzskatāms par vienu no priekšnosacījumiem, darbā tiks izvērtēts arī šis jēdziens. Pētījuma objekta funkcionēšana un realizācija ikdienā tiks pētīta profesionālās ievirzes kultūrizglītības iestādēs Vidzemes reģionā.

1.1. Vidzemes reģiona Mūzikas un Mūzikas un mākslas skolu raksturojums

Latvijā profesionālās ievirzes izglītības iestādes sastāda ļoti lielu skolu skaitu mākslu (mūzika, vizuāli plastiskā māksla, deja) un sporta jomās. Izglītības likuma 1. panta 20.1. punktā minēts, ka “profesionālās ievirzes izglītība ir sistematizēta zināšanu un prasmju apguve, kā arī vērtīborientācijas veidošana mākslā, kultūrā vai sportā līdztekus pamatizglītības vai vidējās izglītības pakāpei, kas dod iespēju sagatavoties profesionālās izglītības ieguvei izraudzītajā virzienā”.⁴ Profesionālās ievirzes izglītību iespējams apgūt atsevišķās izglītības iestādēs vai vispārējās pamatizglītības iestādēs, kurās tiek realizētas arī profesionālās ievirzes izglītība. Saskaņā ar “Nacionālās izglītības iespēju” datubāzes datiem, šādās izglītības iestādēs tiek realizētas “mūzikas, mākslas un sporta skolu piedāvātās programmas, kuras bērni un jaunieši var apgūt paralēli pamata un vidējai izglītībai”.⁵ Zemāk aplūkojama šajā datubāzē pieejamā tabula⁶ (nr. 1.1.), kur uzrādīta profesionālās ievirzes izglītības programmu klasifikācija un iegūstamais izglītību apliecinošais dokuments pēc programmu apguves.

¹ Inne, R., Gailīte, I., Lūse, I., Zīds, O. *Skolvadība – idejas, versijas, pieredze*. Raka, Rīga, 1996. 22. lpp

² Elksne, G., Rubene, Z. Emocionālā labizjūta skolā. *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION Proceedings of the International Scientific Conference. Volume II*, 2018. 116-125.lpp.

³ Nadeem, Z. International teachers' wellbeing in schools of Latvia: Master thesis / LU Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslu fakultāte. Latvijas Universitāte, Rīga, 2017., 143 lpp.

⁴ Latvijas Republikas Izglītības likums, pieņemts 29.10.1998.

⁵ Izglītības programmu klasifikācija. Nacionālās izglītības iespēju datubāzes mājas lapa, pieejams: www.niid.lv/node/326#ievirz [skatīts 26.12.2018]

⁶ Turpat

Profesionālās ievirzes izglītības programmu klasifikācija

<i>Izglītības programmas veids</i>	<i>Kods</i>	<i>Iegūstamais izglītības dokuments</i>	<i>Izglītības dokumenta paraugi</i>
Profesionālās ievirzes izglītība līdztekus pamatskolas 1.-6. klasei	10V	Profesionālās ievirzes izglītības apliecība	Apliecība Sporta sasniegumu apraksts (tikai sporta ievirzes programmām)
Profesionālās ievirzes izglītība līdztekus pamatskolas 1.-9. klasei	20V		
Profesionālās ievirzes izglītība līdztekus vidējās izglītības ieguvei	30V		

1.1. tabulā uzskatāmi redzams, ka bērniem- jauniešiem pamatskolas un vidusskolas vecumā ir iespēja paralēli mācībām apgūt profesionālās ievirzes izglītību divos līmeņos- līdztekus pamatskolai vai līdztekus vidusskolai.

Šī darba apskates objekts ir profesionālās ievirzes izglītības iestādes mākslu jomā, konkrēti mūzikas skolas un mūzikas/mākslas skolas. Tādējādi, darbā tiek apskatītas kultūrizglītības iestādes. Kultūras ministrijas mājas lapā lasāms, ka “profesionālās kultūrizglītības sistēmu Latvijā veido valsts, pašvaldību un privātas izglītības iestādes, kas īsteno profesionālās ievirzes, profesionālās vidējās un augstākās izglītības programmas. Tās nodrošina profesionālo mākslinieku, mūziķu, dejotāju, kultūras nozaru speciālistu un pedagoģisko darbinieku sagatavošanu... Nozares politiku veido Kultūras ministrija, tās īstenošanu koordinē un vada Latvijas Nacionālais kultūras centrs” (turpmāk tekstā - LNKC)⁷. Tādējādi secināms, ka profesionālās ievirzes izglītības iestādes mūzikas un mākslas jomā ir Kultūras ministrijas atbildībā un pakļautībā. Savukārt Izglītības likuma 14.-17. pants nosaka, ka to darbību regulē Ministru kabinets, Izglītības un zinātnes ministrija, dibinātājs un citu nozaru ministrijas un pakļautībā esošās institūcijas.

Kultūras ministrijas izstrādātajā dokumentā “Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014.-2020. gadam “Radoša Latvija” Kultūrizglītības nozares stratēģijā 2014. – 2020. gadam, kas aktualizēta 27.11.2018., lasāms, ka “2018. gadā kultūrizglītības programmas profesionālās ievirzes, profesionālās vidējās un augstākās izglītības programmas piedāvā 190 izglītības iestādes, virknei arī filiāles citā teritoriālā vienībā. Tā ir unikāla sistēma ar savu plašo teritoriālo pārklājumu un pieejamību, augsto kvalitāti... un bērnu un jauniešu augsto līdzdalību sistēmā...

⁷ Kultūrizglītība. Kultūras ministrijas mājas lapa, pieejams: www.km.gov.lv/lv/kultura/kulturizglitiba [skatīts 27.12.2018.]

Kultūrizglītības sektorā no 2018. gada kopumā valsts finansējumu saņēma 146 pašvaldību dibinātas iestādes, 10 valsts dibinātas un 5 juridisku personu dibinātas akreditētās izglītības iestādes, kas īsteno profesionālās ievirzes izglītības programmas”.⁸ Tātad Latvijā 2018. gadā ir 161 izglītības iestāde, kur tiek īstenota profesionālās ievirzes izglītība mākslu jomā. Šinī pētnieciskajā darbā uzmanība vērsta uz Vidzemes reģionā esošajām profesionālās ievirzes kultūrizglītības iestādēm, kurās notiek apmācība mūzikas nozarē. Tā kā daļā skolu tiek piedāvāta gan mūzikas, gan mākslas izglītība un šādas skolas juridiski un praktiski darbojas kā viena izglītības iestāde, pētnieciskajā darbā iekļautas arī šādas skolas. Saskaņā ar Vidzemes plānošanas reģiona datiem, kur pēdējā informācija aktualizēta 2015. gadā, lasāms, ka “reģionā darbojas 9 mūzikas, 8 mākslas, 7 mūzikas un mākslas skolas... Cēsīs darbojas mūzikas vidusskola, bet Valmierā mākslas vidusskola”.⁹

2018. gadā A.Kalniņa Cēsu Mūzikas vidusskola– Vidzemes reģiona metodiskā apvienība- turpina vēsturiski sen iesākto metodisko darbu– atbalsta funkciju un atbildību par konkursu organizēšanu un profesionālās pilnveides attīstību 27 Vidzemes reģiona izglītības iestādēs, kurās tiek realizēta mūzikas vai mūzikas un mākslas profesionālās ievirzes izglītība. Šādu atbalsta funkciju paredz Izglītības likums, kas 19. pantā nosaka, ka “Izglītības atbalstu var nodrošināt arī tādas juridiskās personas, kuru nolikumā (statūtos) izglītības atbalsta nodrošināšana paredzēta kā viens no darbības veidiem”.¹⁰ Šīs 27 skolas ir darba pētījumu objekts. Jāpiebilst, ka Vidzemes reģionā ir arī deviņas mākslas skolas lielākajās Vidzemes pilsētās, kurās tiek realizēta tikai mākslas profesionālās ievirzes programmas. Šīm skolām metodisko atbalstu sniedz Valmieras Dizaina un mākslas vidusskola.

Zemāk redzamajā autores apkopoto datu tabulā skolas uzskaitītas pēc dažādiem kritērijiem- audzēkņu skaita, atrašanās vietas pilsētvidē vai lauku teritorijā¹¹, juridiskā nosaukuma un piedāvātajām mākslu programmām. Lielākajās Vidzemes pilsētās visbiežāk darbojas atsevišķi mākslas skola un mūzikas skola. Lauku teritorijās un mazpilsētās parasti ir viena skola, kur notiek gan mūzikas, gan mākslas programmu apmācība. Kā izņēmumu jāmin Siguldas Mākslu skola “Baltais flīģelis”. Neskatoties uz to, ka Sigulda ir ceturrtā lielāka pilsēta Vidzemē pēc iedzīvotāju skaita,¹² apmācības šajā skolā notiek abās mākslu jomās un netiek

⁸ Kultūrizglītība. Latvijas Nacionālā kultūras centra mājas lapa, pieejams www.lnkc.gov.lv/nozares/kulturizglitiba/ [skatīts 27.12.2018.]

⁹ Izglītība. Vidzemes plānošanas reģiona mājas lapa, pieejams: www.vidzeme.lv/lv/izglitiba [skatīts 28.12.2018.]

¹⁰ Latvijas Republikas Izglītības likums, pieņemts 29.10.1998.

¹¹ Statistika- iedzīvotāju reģistrs. Latvijas Republikas Iekšlietu ministrijas Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldes mājas lapa, pieejams www.pmlp.gov.lv/lv/sakums/statistika/iedzivotaju-registrs/ [skatīts 29.12.2018.]

¹² Iedzīvotāju skaits republikas pilsētās, novadu pilsētās un novados. Centrālās statistikas pārvaldes mājas lapa, pieejams <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/iedzivotaji/iedzivotaju-skaits/galvenie-raditaji/iedzivotaju-skaits-republikas-pilsetas> [skatīts 22.01.2019.]

atsevišķi dalītas kā tas ir Vidzemes lielākajās pilsētās Valmierā, Ogrē un Cēsīs. Skatīt 1.2. tabulu:

1.2.tabula

Vidzemes Mūzikas skolu un Mūzikas/mākslas skolu sadale pēc dažādiem kritērijiem

<i>Kritērijs</i>	<i>Skolu skaits Vidzemē</i>
1. Pēc audzēkņu skaita	
50-100	11
101-200	7
201-300	7
vairāk kā 301	2
2. Pēc iedzīvotāju skaita pilsētā	
līdz 5 tūkst.	8
5-10 tūkst.	6
10-15 tūkst.	1
15-20 tūkst.	1
20-25 tūkst.	2
3. Skolas lauku teritorijā	9
4. Pēc piedāvātajām programmām	
mūzikas un mākslas skolas	16
mūzikas skolas	8
pamatskolas, kur tiek realizētas mūzikas profesionālās ievirzes izglītības programmas	2
mūzikas vidusskolas	1

1.2. tabulā apkopotajos datos par Vidzemes MMS redzams, ka reģionālo un novada teritoriālo reformu rezultātā divas skolas savu juridiski neatkarīgo pastāvēšanu ir zaudējušas, turpinot darbību pamatskolas paspārnē, kur tiek realizētas mūzikas programmas. Vienīgā Vidzemes reģiona Mūzikas vidusskola ir Cēsīs- A.Kalniņa Cēsu Mūzikas vidusskola un tā ir Kultūras ministrijas dibināta. Pārējos skolu dibinātāji ir pašvaldības. Nevienai no Vidzemes reģiona skolām nav privātais dibinātājs.

Skolu dzīve profesionālās ievirzes izglītības iestādē norit pakārtoti un paralēli vispārizglītojošo skolu dzīvei. Mācības parasti notiek pēc stundām pamatskolā - pēcpusdienās, vakaros. Ir nepārprotami, ka pilsētas vide atšķiras no lauku teritorijas gan mācību sasniegumu, gan apmeklējuma, gan konkurences, gan vispārējās mācību procesā iesaistīto interesentu (audzēknis, viņa ģimene/ likumiskie pārstāvji) attieksmes ziņā. Ietekmējošs faktors ir arī vietējās vides infrastruktūra. Nenoliedzami, ka visi šie faktori ietekmē arī skolā strādājošos un skolas darbību kopumā.

Nereti profesionālās ievirzes skolas Latvijā tiek uzskatītas tikai par brīvā laika pavadīšanu un tur strādājošo darbs netiek pietiekami augstu vērtēts. Bet arī šāda tipa izglītības

iestādē valda ikvienai organizācijai piemītošie darbības principi un kultūra, ko nosaka skolas tradīcijas, vadība, strādājošo attieksme pret darbu, vietējā kultūrvide utml. Tāpēc ir saistoši izpētīt un apkopot informāciju par mūzikas un mākslu skolu iekšienē valdošo darba kultūru, savstarpējo komunikāciju, mikroklīmatu un to ietekmējošiem faktoriem.

1.2. Komandas darba vadības apraksts un līdera vadības stils

Komandas darbs ir nozīmīgs faktors jebkurai organizācijai. Ja vispārīzglītojošo skolu vide ir daudz aprakstīta, strukturēta un ikvienam uztverama, jo katrs esam mācījies skolā, tad profesionālās ievirzes skolas vide ir kas mazāk zināms. Joprojām nereti nākas dzirdēt mītiskos uzskatus, ka mūzikas un mākslas skolās visi mācās labprātīgi, ar lielu degsmi, bez sevišķas atbildības un bez mājas darbiem. Tā nebūt nav. Šīs ir valsts akreditētas izglītības iestādes, kurās tiek realizētas licencētas izglītības programmas. Tikai pēc pilnas programmas apguves un pārbaudījumu nokārtošanas ir iespēja saņemt dokumentu– apliecību par profesionālas ievirzes izglītības ieguvu.¹³ Šāda tipa skolās mācību darbs un darba grafiks tiek pakļauts un pielāgots mācībām vispārīzglītojošās skolās. Ikdienas darba specifika iezīmējas vairākos kritērijos:

- ✓ darba laiks- pēcpusdienas, vakari;
- ✓ individuālo nodarbību daudzums- saskaņā ar izglītības paraugprogrammu mācību plāniem mūzikas skolās, kas pieejami LNKC mājas lapā¹⁴ – viena trešdaļa līdz pusei mācību stundas ir individuālās nodarbības;
- ✓ izglītojamajiem šī izglītība ir brīvprātīga- nereti audzēkņu plūsma mainīga pat mācību gada vidū u.c.

Nemot vērā augstāk minēto, arī darbinieku ikdienu mūzikas un mākslas skolās norit atšķirīgi no vispārīzglītojošās skolas. Skolotāju darba laiks ir individuāls- pakļauts stundu sarakstam. Piemēram, instrumentu spēles nodarbības audzēkņiem nenotiek katru dienu. Tas nozīmē, ka šī instrumenta spēles skolotājam darbs skolā nav ik dienu. Līdz ar to šis pedagogs skolā ir tikai 2-3 reizes nedēļā. Iespējams, arī cita instrumenta spēles skolotājam ir šāds pats grafiks, bet skolā viņš varētu būt atšķirīgās dienās no sava kolēģa. Tādējādi pastāv iespēja, ka šie skolotāji mācību gada laikā satiekas tikai pāris reižu (visbiežāk pedagoģiskajās sēdēs vai kādos skolas pasākumos). Šī pētnieciskā darba fokuss ir uz komandas darbu un, aplūkojot šādas mācību iestādes, minētā nianse ir ļoti būtiska. Komandas darbu tā padara ļoti apgrūtināšu, pat neiespējamu, ja vien par to netiek īpaši domāts skolas vadības līmenī. Savukārt lauku reģionos

¹³ Kārtība, kādā izsniedzami profesionālās pilnveides un profesionālās ievirzes izglītību apliecinoši dokumenti. Latvijas republikas MK noteikumi Nr. 902, 29.11.2005.

¹⁴ Izglītības programmu noformēšanas kārtība. Latvijas Nacionālā kultūras centra mājas lapa, pieejams <http://www.lnkc.gov.lv/nozares/kulturizglitiba/izglitibas-programmu-noformesanas-kartiba/> [skatīts 03.01.2019.]

aktuāla problēma ir pedagoģiskā personāla mainīgums un nepastāvība. Nereti tas saistīts ar pedagogu reālo dzīvesvietu, kas atrodas citur. Šī aktualitāte mēdz uzrādīt sarežģītu savstarpējās komunikācijas, sadarbības- komandas darba uzturēšanu iestādē. Arī šādu situāciju risinājums ir izaicinājums komandas darba vadībai. Vadītāja nozīmi skolas iekšējo procesu virzīšanā apstiprina arī D.Celmas paustais: “Vadība ir sociāls fenomens, kas balstās uz mijiedarbību starp cilvēkiem un var iezīmēties ar mijiedarbību, kur vadītāji tieši vai netieši ietekmē savus skolotājus, un šī ietekme var būt kontrolējoša vai virzoša”.¹⁵

Pats par sevi saprotams, ka jebkurā organizācijā, arī izglītības iestādē strādājošo kopumu sastāda vairāki indivīdi. Viegli uztveramu un skaidru formulējumu sniedz *Management Extra* sērijas izdotā literatūra: “Komandas veido indivīdi – katrs ar savu vērtību sistēmu, attieksmi, personību, talantu, motivāciju, uztveri un spējām. Viena no svarīgākajām komandas vadītāja lomām ir ieraudzīt un izmantot katra indivīda talantus un sekmēt visa indivīda potenciāla izmantošanu”.¹⁶ Katrs indivīds organizācijā sniedz kādu ietekmi šai organizācijai un arī pats ietekmējas no savas apkārtējās vides. Vorobjovs to formulējis šādi: “Cilvēki, apvienojoties grupās, dzīvojot tajās un apgūstot starppersonu attiecību sistēmu, kas piemīt šīm grupām, veidojas kā personības. Tātad, no vienas puses, personības veidošanos ietekmē attiecīgās grupas attīstības līmenis, bet, no otras, - šīs personības “iekļaušanās” fāzes: adaptāciju, individualizāciju un integrāciju”.¹⁷ Attīstot tēmu par komandas darbu, nozīmīga šķiet tieši “integrācijas” fāze, kas ir “individuālo īpatnību savstarpējā apmaiņa grupā. Šajā gadījumā visi grupas locekļi savstarpēji “bagātinās”, pārņemot individuālās īpatnības”.¹⁸ Priekšstats par komandu neizbēgami saistās ar sporta nozari. Bet arī sporta līderi uzsver, ka komandas darbu ir gudri jāvirza – bijušais Amerikas beisbola komandas *New York yankees* menedžeris Keislijs Stendžels (Casey Stangel) atzīst, ka “Nav grūti sapulcināt labus spēlētājus. Grūtāk ir panākt, lai viņi visi spēlē kopā vienā komandā”.¹⁹

Zinātniskajā literatūrā pausti visdažādākie viedokļi un veikti neskaitāmi pētījumi par savstarpēju sadarbību organizācijā. Jāpiekrīt Lūsēnas – Ezeras teiktajam: “Neatkarīgi no tā, vai tas ir uzņēmums vai izglītības iestāde, komandas izveide un komandas darbs kļūst par nozīmīgu aspektu „izdzīvošanai” 21.gadsimtā... Komanda ir 21. gadsimta biznesa un organizāciju pasaules modes vārds. Par to liecina masu medijos piedāvātie komandu veidošanas kursi, literatūra par komandas vadību, kā arī darba piedāvājumu sludinājumi, kuros ļoti bieži lasāma

¹⁵ Celma, D. *Vadītājs un vadīšana izglītībā*. RaKa, Rīga, 2006. 205.lpp.

¹⁶ Elearn. *Management Extra sērija. Vadīt komandas*. Lietišķās informācijas dienests, Rīga, 2009. 11.lpp.

¹⁷ Vorobjovs A. *Sociālā psiholoģija. Teorētiskie pamati. Eksperimentāls mācību līdzeklis*. Izglītības solī SIA, Rīga, 2002. 276. lpp.

¹⁸ Turpat, 277. lpp.

¹⁹ Templers, R. *Menedžmenta likumi*. Zvaigzne ABC, Rīga, 2007. 22. lpp.

frāze „aicinām pievienoties savai komandai” vai arī izvirzīta prasība – „prasme strādāt komandā”.²⁰

Ļoti bieži literatūrā sastopams viedoklis, ka darbs komandā nav tas pats, kas darbs grupā. V.Reņģe atzīmē, ka organizācijā ir izdalāmas divu veidu grupas – formālās un neformālās, savukārt darba komanda ir viens no formālās grupas veidiem, kas ir “patstāvīga darbinieku grupa, kura ir pakļauta savam tiešajam vadītājam. Komandas ir raksturīgas vertikālajam organizācijas tipam”.²¹ Savukārt M.Dūka un L.Rutka materiālā par Organizācijas kultūru turpina šo uzskatu, ka ir būtiskas atšķirības starp komandu un grupu, atzīmējot, ka “Latvijā pastāv tendence visas darba grupas dēvēt par komandām. Tomēr starp darba grupu (pat labu) un komandu pastāv būtiskas atšķirības:

- ✓ darba komandā starp visiem dalībniekiem valda pilnīga uzticēšanās (darba grupā tas sastopams reti);
- ✓ darba komandā dalībnieki gatavi dalīties ar informāciju, kas ir viņu rīcībā, ja tā ir nepieciešama citam komandas dalībniekam (darba grupās tā ir reta parādība).²²

Skaidri un uzskatāmi saprotamas atšķirības starp darbu grupā un komandā norādījis Dr. V.Krīgers²³ zemāk attēlotajā tabulā 1.3.:

1.3. tabula

Atšķirības starp grupu un komandu

<i>Pazīmes</i>	<i>Grupa</i>	<i>Veiksmīga komanda</i>
Intereses	Katrs seko savām personiskajām interesēm	Visus vieno kopīgs uzdevums
Mērķi	Mērķi ir atšķirīgi	Visiem ir kopīgs mērķis
Prioritātes	Piederība grupai ir pakārtota	Dalībai komandā ir galvenā prioritāte
Organizācija	Organizācija ir brīva un nesaistoša	Pastāv stingra un saistoša darba organizācija
Motivācija	Ārējā motivācija (tā jādara)	Iekšēja motivācija (tā vēlos)
Konkurence	Grupas dalībnieki konkurē savā starpā	Konkurence vērsta uz āru
Komunikācija	Savstarpējā komunikācija ir daļēji atklāta	Atklāta savstarpējās informācijas un atsauksmju apmaiņa
Kurš kuram uzticas?	Maz savstarpējas uzticības un paļaušanās uz grupu	Izteikta savstarpējā uzticēšanās un paļaušanās uz komandu

²⁰ Lūsēna-Ezera, I. Komandas darba principi vispārīgā izglītības iestāžu vadīšanā: promocijas darbs. Latvijas Universitāte Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte, Rīga, 2010. 27. lpp.

²¹ Reņģe, V. *Organizāciju psiholoģija*. Kamene, Rīga, 2003. 41.lpp.

²² Dūka, M., Rutka, L. 4. modulis Organizācijas kultūra. Eiropas sociālā fonda Darbības programma 2007.-2013.gadam “Cilvēkresursi un nodarbinātība”, Rīga, 2012.

²³ Krīgers, V. *Komandas vadība*. BALTA eko, Rīga, 2003. 10.-11. lpp.

Līdz ar augstākminēto, var formulēt, kā no grupas kļūt par komandu: “izvirzot vienu kopīgu interesi/mērķi – tai kļūstot par prioritāti; atmetot konkurences cīņu; savstarpējo komunikāciju virzot uz konkrētu mērķi un nolūku; savstarpējo uzticēšanos un lojalitāti attiecībā pret grupu/komandu izvirzīt vienlīdz nozīmīgu lojalitātei pret sevi”.²⁴ Augstvērtīga komandas darba raksturojošas pazīmes, kas turpina iepriekš izvirzīto formulējumu, sniedzis Dž.Edeirs: “skaidri, reālistiski mērķi; kopīga mērķa izjūta; veiksmīga resursu izmantošana; atvērtības atmosfēra; progresā pārskats; pieredzes krāšana; spēja izkļūt no problēmām”.²⁵ Komandas darbam literatūrā atrodami ļoti daudz formulējumi un definīcijas. Zīmīgākās no tām apkopojusi Inese Lūsēna – Ezera, skatīt 1.4. tabulu²⁶

1.4. tabula

Komandu definīcijas

<i>Definīcijas autori</i>	<i>Definīcija</i>
O'Nīla M.J. (O'Neil, 1984)	Komanda ir organizēta grupa, kurā tiek apvienoti resursi strādāšanai kopā, kopīgai plānošanai, lēmuma pieņemšanai un konsolidētai (vienotai) darbībai.
M.Belbins (Belbin, 2004)	Komanda ir grupa, kuras dalībnieki strādā ciešā vienībā, izmantojot darba dalīšanu, kas vislabāk atspoguļo ieguldījumu, kuru kopējā mērķa sasniegšanā var dot katrs atsevišķi.
Dž. Katzenbahs un D.K. Smits (Katzenbach and Smith, 1993)	Komanda ir neliels skaits cilvēku, kuru prasmes papildina viens otru, un kuri ir apņēmušies sasniegt vienoto mērķi, izvēloties kopīgu pieeju, par ko visi uzņemas vienlīdzīgu atbildību viens otra priekšā.
J.P. Levis (Lewis, 1993)	Komandas ir tikai identificētas grupas, kas nodarbojas ar kopīgā mērķa sasniegšanu.
Šolts P.R. (Scholtes, 1988)	Komanda ir kopā strādājoša cilvēku grupa, kas apvieno savas prasmes, talantus un zināšanas.
M.D.Magins (Maginn, 1994)	Komanda ir cilvēku grupa, kuri strādā kopā, lai sasniegtu savu izvirzīto mērķi, jo būtu grūti vai pat neiespējami to sasniegt strādājot tikai vienam cilvēkam.
Čia-Čen Kuo (Chia-Chen Kuo, 2004)	Komanda ir funkcionāla vienība, kas veidota no vairāk nekā diviem dalībniekiem, kas uzsver savstarpēju atkarību un sadarbību, virzās uz kopīgu mērķi un uzņemas atbildību par panākumiem vai neveiksmēm darbā.
Šolts, Džoiners un Streibels (Scholtes, Joiner and Streibel, 2003)	Komanda ir cilvēku grupa, kas veido vidi, kas balstīta uz uzticēšanos, cieņu un sadarbību. Šiem cilvēkiem ir vienota izpratne par organizācijas vīziju un vērtībām un kopīgu nodošanos pakalpojumu nodrošināšanā .
Martinezs (Martinez, 2004)	Komanda ir divu vai vairāku mierīgu cilvēku grupa, kuri viens no otra ir savstarpēji atkarīgi un strādā, lai sasniegtu kopīgi izvirzīto mērķi.

²⁴ Krīgers, V. *Komandas vadība*. BALTA eko, Rīga, 2003. 10.-11. lpp.

²⁵ Edeirs, Dž. *Nevis priekšnieki, bet līderi. Ceļš uz panākumiem līderībā*. Lietišķās informācijas dienests, Rīga, 2008. 91. lpp.

²⁶ Lūsēna-Ezera, I. *Komandas darba principi vispārīgā izglītības iestāžu vadīšanā: promocijas darbs*. Latvijas Universitāte Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte, Rīga, 2010. 27. lpp.

Izvērtējot augstākminētās definīcijas un raugoties uz profesionālās ievirzes izglītības iestādi, kur individuālais darbs nereti izvirzās priekšplānā, ir iespējams efektīvi organizēt komandas darbu, par svarīgākajiem izvirzot šādus nosacījumus:

- ✓ kopīgi mērķi un uzdevumi;
- ✓ savstarpēja uzticēšanās;
- ✓ personīgā profesionalitāte un vēlme mācīties;
- ✓ spēja uzņemties personīgu atbildību;
- ✓ vēlme sadarboties;
- ✓ mērķtiecīgi organizēti komandas saliedēšanas pasākumi.

Lai gan komandas definīcijās netiek izvirzīts ideālais dalībnieku skaits, saprotams, ka jābūt vismaz diviem dalībniekiem, bet pēc autore domām, daudzums nedrīkstētu būt ļoti liels, lai saglabātu darba efektivitāti, kas izmērāma, izvērtējot sasniegtos mērķus un izlietos resursus. Ļoti būtiski – vai skola ir liela ar daudz strādājošajiem vai maza un ar nelielu personālu. Ja klasiskākais komandas darbs pēc R.M.Belbina domām vislabāk novērojams deviņu cilvēku sastāvā, kur “katrs dalībnieks var ieņemt savu specifisko, nosacīto lomu”²⁷, tad lielu skolu ikdiena ir tāda, ka personāls dabiski sadalās pa interešu un darāmo darbu nozarēm. Visbiežāk tās ir konkrētu mākslas nozarē strādājošo darbinieku apvienības (vizuāli plastiskās mākslas nodaļa, taustiņinstrumentu, stīgu nodaļas utml.) vai metodiskās apvienības (mākslas nodaļa, mūzikas nodaļa). Nereti mazās izglītības iestādēs, kur personāla sastāvs ir līdz 15 cilvēkiem, komandu var veidot visi strādājošie. Vidzemes reģionā ir ap 15 šādas profesionālās ievirzes kultūrizglītības iestādēs.

Par **līdera vadības stilu** un vadītāja lomu nešaubīgi var teikt, ka tā nozīme ir neizmērojama un efektīvi attīstīt organizāciju lielā mērā ir tieši vadītāja rokās. Komandas vadības stils zinātniskajā literatūrā apskatīts no daudz un visdažādāko organizāciju skatu punktiem. Vadība izglītības iestādē pēc autore domām ir īpaši sarežģīta, jo darbs notiek dažādos līmeņos – darbinieki, pedagogi, izglītojamie, viņu vecāki, sadarbības partneri u.c. Lai arī šī pētnieciskā darba uzdevums nav vēlreiz nosaukt vai apkopot neskaitāmas komandas darba vadītāju- līderu lomas, funkcijas, teorijas utml., ir būtiski formulēt pašu svarīgāko. Pēc V.Ukolova, A.Massa un I.Bistrjakova domām līderis ir cilvēks, kurš “ieņem galveno lomu grupā, nosakot un īstenojot darbības, orientētas uz grupas mērķu sasniegšanu... un līderība ir sarežģīts darbības veids, kura apgūšanai nepieciešamas dabas dotas rakstura īpašības, mērķtiecība, paškritiskums..., uzticība idejai”²⁸.

²⁷ Belbins, R.M. *Jaunās organizācijas*. Lietišķās informācijas dienests, Rīga, 2009. 173. lpp.

²⁸ Ukolovs, V., Mass, A., Bistrjakovs, I. *Vadības teorija*. Jumava, Rīga, 2006. 148.-149.lpp

Savukārt par vadības vai līderības stilu kopumā G.Dāvidsone raksta, ka tas “atklāj vadītāja uzvedību darbā. Tas ir uzvedības paņēmieni kopums, ko izmanto vadītāji, veicot darba uzdevumus un veidojot attiecības ar kolēģiem, darbiniekiem vai saviem vadītājiem”.²⁹ V.Reņģe vadības stilu pielīdzina cilvēka raksturam, kura “klasifikācija jeb tipoloģija nav viegls uzdevums un vienmēr ir vairāk vai mazāk nosacīta”.³⁰ Literatūrā atrodams arī konkrēti uzdots jautājums- vai līderis ir tas pats, kas vadītājs (Dāvidsone, 2008). Un, atsaucoties uz tādiem autoriem kā Zaļezņiks (Zaleznik, 1977), Koters (Kotter, 1990, 2001) tiek atklāts, ka diskusijas par šo tēmu pastāv jau kopš 20.gs. 70-tajiem gadiem un saprotamu formulējumu devis L.Sperijs (Sperry, 2004), norādot, ka “vadība (*management*) ir spējas laikā paveikt organizācijas uzticētos uzdevumus ar darbinieku palīdzību, bet līderība (*leadership*) ir spējas rosināt citu darbinieku uzticēšanos un gatavību veidot efektīvu un sekmīgu organizāciju. Kas tad ir svarīgāk? Ja vēl nesenā pagātnē tie bija teorētiski un akadēmiski jautājumi, tad tagad arvien vairāk pārliecināties, ka abi raksturojumi ir būtiski. Ir pierādīti fakti, ka efektīvi vadītāji ir labi attīstījuši kompetences un prasmes abos virzienos – vadībā un līderībā”.³¹

Arī pēc autores domām latviskotie termini līderis un menedžeris (vadītājs) nav gluži viens un tas pats. Profesionālās ievirzes kultūrizglītības iestāžu dzīvē visbiežāk vadība saistīta ar divām personām – direktoru un direktora vietnieku mācību darbā. Balstoties uz iepazīto literatūru, var secināt, ka efektīvas izglītības iestādes vadības gadījumā direktors ir līderis – iedvesmotājs, harizmātiskā persona, misijas un mērķu izvirzītājs un direktora vietnieks – menedžeris, kurš rūpējās par uzdevumu praktisko izpildi. Nenoliedzami, ka skolu dzīvē vadītājs, kurš spēj apvienot abu īpašību kopumu, ir vēl lielāks ieguvums izglītības iestādei. Šajā darbā izmantots jēdziens “līdera vadības stils” ar to saprotot efektīvu līderi – vadītāju, kurš attīstījis gan līdera, gan vadītāja augstākminētās īpašības.

Līdera vadības stila teoriju skaits daudzuma ziņā ir liels- Levina līderības tipoloģija, Ohaijo universitātes pētījumi par diviem līdera uzvedības faktoriem- uzmanību un strukturēšanu, R.Bleika un Dž.Moutonas “menedžmenta režģis”, Likerta četru sistēmu vadības modelis, Fīdlera līderības teorija, Vruma teorija, Houza un Evansa teorija, Bernsa teorija u.c. (pēc Reņģes, 2003). V.Ukolovs, A.Mass un I.Bistrjakovs šo tipoloģiju piedāvā klasificēt pēc trijiem “kritērijiem:

1. pēc darbības:

- ✓ līderis- iedvesmotājs, kas piedāvā savu uzvedības programmu;

²⁹ Dāvidsone, G. *Organizāciju efektivitātes modelis*. Organization Development Academy, Jelgava, 2008. 242.lpp

³⁰ Reņģe, V. *Organizāciju psiholoģija*. Kamene, Rīga, 2003. 26.lpp.

³¹ Sperry, L. *Executive Coaching. The Essential Guide for Mental Health Professionals*. New York: Brunnel-Routledge, 2004., pp 17

- ✓ līderis – uzdotās programmas īstenošanas organizators un izpildītājs;
 - ✓ līderis, kas vienlaikus ir iedvesmotājs un izpildītājs,
2. pēc vadības stila:
- ✓ autoritārais;
 - ✓ demokrātiskais;
 - ✓ harismātiskais,
3. pēc darbības rakstura:
- ✓ universālais (jebkurā situācijā demonstrē līdera īpašības);
 - ✓ situatīvais (demonstrē līdera īpašības noteiktās situācijās).³²

Savukārt L.Dubkevičs apmēram 70 teoriju kopvērtējumā izvirza četras būtiskākās “pazīmes, kas ir līderība: process, ietekmēšana, konkrēts mērķis un grupas fenomens”.³³ Visatpazīstamākā šķiet tieši Levina līderības tipoloģija (pēc Reņģes, 2003), kur ir dalījums trijos stilos:

1. autokrātiskajā- vienpersoniska lēmumu pieņemšana, operatīva vadība. Vērsta uz kvantitāti, mazāk- kvalitāti;
2. demokrātiskajā- koleģiāls, darbinieki iesaistīti lēmumu pieņemšanā, tiem piemīt augsta atbildības sajūta;
3. neiejaukšanās jeb liberālajā- vadītājs neuzņemas atbildību un visbiežāk gaida risinājumus no kolēģiem.

Saprotamu iemeslu dēļ, kurus pamato V.Reņģe (Reņģe, 2003), šis dalījums netiek uzskatīts par zinātniski pamatotāko. Šie stili nevienā organizācijā nevar pastāvēt tīrā – burtiskā veidā, bet gan tikai ar spēcīgākām vai mazāk izteiktām stila iezīmēm. Kā arī stereotipiski šiem stiliem tiek dots vērtējums – autokrātiskais kā slikts vadības stils un demokrātisks kā labs. Tomēr kolektīvā apziņā šie stili ir saprotami, vienkārši raksturojami un stila iezīmes organizācijā ir ieraugāmas bez īpašas piepūles. Apkopojot augstākminēto, autore vēlas piekrist D.Celmas paustajam, ka “vadītājs skolā- tā ir atbildība, kas izpaužas organizācijas stratēģisko mērķu noteikšanā un realizēšanā, skolas attīstības modelēšanā, taktikas noteikšanā, konkrētu uzdevumu veikšanā, kolektīva psiholoģiskajā noskaņošanā, mobilizēšanā, saliedēšanā”.³⁴ Līdz ar to skaidri saprotams, ka līdera vadības stils skolā ietekmē iestādes mikroklimatu un veido organizācijas kultūru, tā parādot skolas tēlu un kopējo gaisotni tajā.

³² Ukolovs, V., Mass, A., Bistrjakovs, I. *Vadības teorija*. Jumava, Rīga, 2006. 156.lpp

³³ Dubkevičs, L. *Organizācijas kultūra*. Jumava, Rīga, 2009. 70.lpp

³⁴ Celma, D. *Vadītājs un vadīšana izglītībā*. RaKa, Rīga, 2006. 97.lpp

1.3. Organizācijas mikroklimats un kultūra

Lai runātu par **organizācijas mikroklimatu** ir jāapskata darba vide kopumā. Izglītības iestādē iekšējo darba vidi iespējams dalīt divās daļās – fiziskā un psiholoģiskā darba vide, ko sauc arī par mikroklimatu, sociālpsiholoģisko vidi, sociālo vidi, psihoemocionālo vidi. Pēc A.Šmites domām skola ir cilvēku veidota fiziskā vidē, kurai jānodrošina mācību procesa norise. Fiziskās vides komponenti var ietekmēt arī emocionālo labsajūtu. Skolas sociālo vidi (mikroklimatu) veido savstarpējās attiecības un komunikācija. L.Zizlāne šo viedokli turpina, uzsverot, ka “pedagoga profesijā vienlīdz svarīgi darba vides komponenti ir gan fiziskā vide, gan mikroklimats. Fiziskā vide ir arī viens no faktoriem, kas ietekmē mikroklimatu, tāpēc regulāri kopjama un uzlabojama ir gan fiziskā vide, gan psiholoģiskā vide. Darba vide ar visiem tās elementiem ir ļoti būtisks organizācijas kultūru veidojošs faktors, kas lielā mērā ietekmē arī pedagogu apmierinātību ar darbu un motivāciju strādāt”.³⁵

To, ka skolas darba vide ir svarīgs mācību procesu ietekmējošs faktors, apliecina arī izglītības iestādēm saistošie LR Ministru kabineta noteikumi par skolu akreditāciju Nr. 831 “Izglītības iestāžu, eksaminācijas centru, citu Izglītības likumā noteiktu institūciju, vispārējās un profesionālās izglītības programmu akreditācijas un izglītības iestāžu vadītāju profesionālās darbības novērtēšanas kārtība”, kur skolas darbības kvalitātes izvērtēšanas kritērijos 22.5. punktā izdalīta “izglītības iestādes vide,” iedalot to vērtēšanas apakšpunktos “22.5.1. mikroklimats; 22.5.2. fiziskā vide un vides pieejamība”.³⁶ Izglītības kvalitātes valsts dienestā, kas ir “Izglītības un zinātnes ministrijas pārraudzībā esoša tiešās pārvaldes iestāde”,³⁷ un “organizē izglītības iestāžu...kvalitātes novērtēšanas un akreditācijas procesu”,³⁸ 2018. gada 21. decembrī aktualizēti iekšējie noteikumi Nr.1-03/2 „Izglītības iestāžu, eksaminācijas centru darbības un izglītības programmu īstenošanas kvalitātes vērtēšanas metodika”. Šo noteikumu 4. pielikumā “Izglītības iestādes, kas īsteno profesionālās ievirzes (māksla, mūzika) izglītības programmu, darbības kvalitātes vērtējuma līmeņu apraksti” ir skaidri formulēti jau minēto LR Ministru kabineta noteikumu Nr. 831 jomu un kritēriju apraksti, arī izglītības iestādes videi. Šeit piedāvāts apraksts vērtējuma skalām “pietiekami” un “labi”. Vērtējumā “labi” par kopējo mikroklimata raksturojumu skolā var secināt kaut vai tikai no viena vēlamā nosacījuma:

³⁵ Zizlāne, L. Pedagogiem labvēlīgas darba vides veidošana un vadītāja loma tajā: maģistra darbs. Latvijas Universitāte Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte, Rīga, 2017. 13.-14. lpp.]

³⁶ Izglītības iestāžu, eksaminācijas centru, citu Izglītības likumā noteiktu institūciju, vispārējās un profesionālās izglītības programmu akreditācijas un izglītības iestāžu vadītāju profesionālās darbības novērtēšanas kārtība. Latvijas republikas MK noteikumi Nr. 831, 20.12.2016.

³⁷ Izglītības kvalitātes valsts dienesta nolikums. Latvijas republikas MK noteikumi Nr. 225, 23.04.2013., 1.punkts

³⁸ Izglītības kvalitātes valsts dienesta nolikums. Latvijas republikas MK noteikumi Nr. 225, 23.04.2013., 4.4. punkts

“Izglītības iestādes vadība, personāls un izglītojamie savstarpēji sadarbojas, attiecībās valda labvēlība, savstarpēja cieņa. Attieksme pret izglītības iestādes apmeklētājiem ir laipna un korekta”.³⁹ Izvērtējot metodikā sniegto laba mikroklimate aprakstu kopumā, autore iezīmē svarīgākās vērtības:

- ✓ savstarpēja sadarbība;
- ✓ cieņa;
- ✓ labvēlīga attieksme;
- ✓ vienlīdzīgas attiecības;
- ✓ savlaicīgi un taisnīgi konfliktu risinājumi;
- ✓ demokrātija.

Šīs vērtības minamas kā jebkuras izglītības iestādes pozitīva mikroklimate veicinošas pazīmes. Savukārt tieši par profesionālās ievirzes izglītības iestādes pozitīvu mikroklimate šajā metodikā liecina nosacījums: “Izglītības iestāde ir kultūrvides veidotāja”,⁴⁰ kas liek domāt par šādas skolas nozīmīgumu un koptēlu plašākā teritorijā – arī ārējā vidē.

Izvērtējot augstākminēto, ir skaidri saprotams, ka mikroklimate skolā veido strādājošo, savstarpējās attiecības un attieksme pret apkārtējiem un vidi kopumā. Autorei šķiet svarīgi uzsvērt jau pirms nepilniem 30 gadiem A.Buiļa formulēto definējumu: “Ar labvēlīgu psiholoģisko klimatu kolektīvā saprot savstarpējās attiecības starp kolektīva locekļiem, valdošo emocionāli psiholoģisko noskaņojumu kolektīvā, komforta izjūtu un optimistisku noskaņojumu tā locekļos”.⁴¹ Darba autore piekrīt V. Zakrzewskas (Zakrzewski) paustajam, ka “pozitīvs skolas klimats veicina bērnu un pusaudžu attīstību, veido pozitīvu ilgtermiņa attiecību modeli, mazina vai pat pilnībā novērš visa veida vardarbības izpausmes skolā...un pētījumos vēl neminēto – pozitīvs skolas klimats ienes prieka un jautrības noskaņu mācīšanās un mācīšanas procesā”.⁴² A.Lilienfelde, veicot pētījumu par mikroklimate skolā, secinājusi, ka ļoti būtisks pozitīva mikroklimate faktors ir “starppersonu attiecības, akcentējot gan to saturisko, gan emocionālo pusi, priekšplānā izvirzot vajadzību pēc pozitīvām un atbalstošām starppersonu attiecībām”,⁴³ kā arī gūts apstiprinājums tam, ka “pozitīvs skolas klimats kā vienota sistēma kopienas līmenī, kas aptver visus dalībniekus un iekļauj sevī visus pozitīva skolas klimata faktoros un kritērijus

³⁹ Izglītības iestāžu, eksaminācijas centru darbības un izglītības programmu īstenošanas kvalitātes vērtēšanas metodika. Izglītības iestādes, kas īsteno profesionālās ievirzes (māksla, mūzika) izglītības programmu, darbības kvalitātes vērtējuma līmeņu apraksti. 4. pielikums. IZM Izglītības kvalitātes valsts dienesta Iekšējie noteikumi Nr.1-03/2 21.12.2018.

⁴⁰ Turpat

⁴¹ Builī, A. *Skolvadības pamati*. Rīga: Latvijas Universitāte, 1993. 104. lpp.

⁴² Zakrzewski, V. (2013). How to Create a Positiv School Climate. *Greater Good Magazine*. August 21.

⁴³ Liilienfelde, A. Pozitīva skolas klimata faktori skolu darbinieku un skolēnu priekšstatos un pozitīva skolas klimata intervences programmas izveide: maģistra darbs. Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija, Sociālo zinātņu fakultāte, Rīga, 2016. 40. lpp.

ir priekšnosacījums drošas un atbalstošas, attīstību veicinošas, skolas vides veidošanai un nodrošināšanai”.⁴⁴ Iepriekš konstatētais literatūrā apliecina ASV Nacionālā Skolu Klimata Centra (The National School Climate Centre) 2007. gadā notikušajā koncilā formulētos pozitīva skolas klimata kritērijus, kam piekrīt arī autore:

- ✓ “likumi, vērtības un sagaidāmais rezultāts ļauj cilvēkiem justies sociāli, emocionāli un fiziski droši;
- ✓ cilvēki ir iesaistīti un respektēti;
- ✓ studenti, ģimenes un mācībspēki strādā kopā, lai attīstītu un veicinātu kopīgu skolas vīziju;
- ✓ mācīšanas un audzināšanas attieksmes modelis uzsver mācīšanās procesa ieguvumus un apmierinājumu;
- ✓ katra persona iesaistās rūpēs par skolas fizisko vidi”.⁴⁵

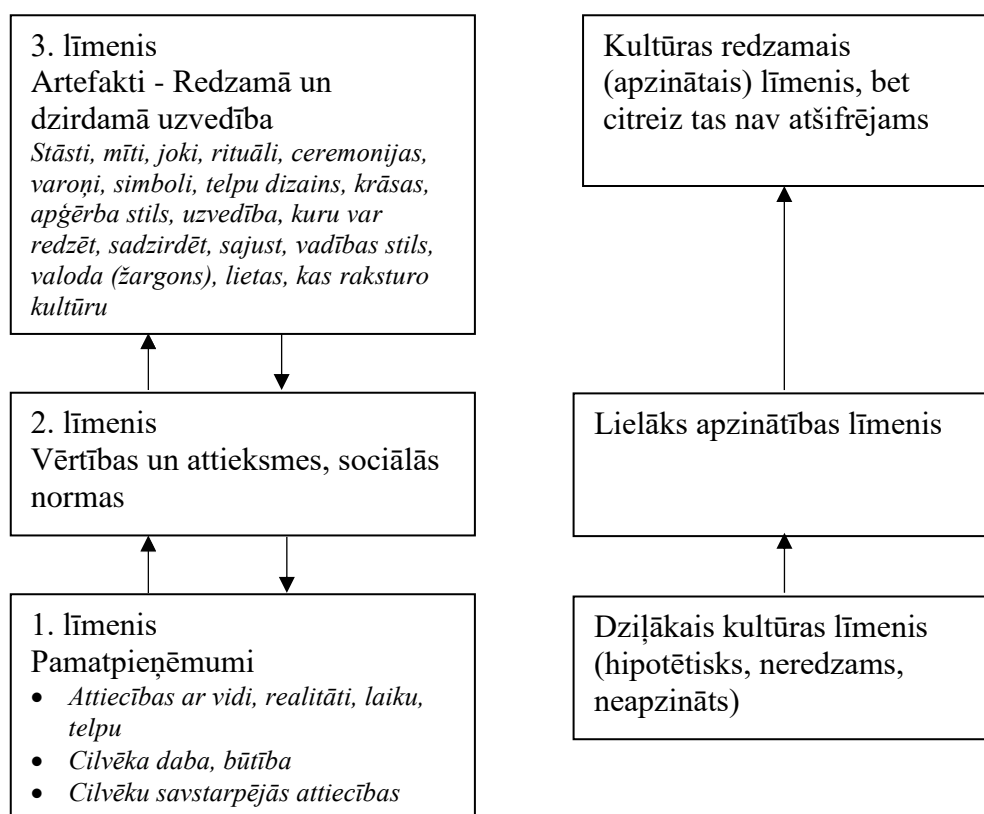
Organizācijas klimatam un **organizācijas kultūrai** ir savstarpēja saistība. L.Dubkevičs secina, ka “Organizācijas kultūra un klimats faktiski raksturo vienu un to pašu fenomenu – organizācijas iekšējo vidi. Pamatatšķirība ir pētnieciskajās tradīcijās un parādību interpretācijās...Organizācijas kultūra ir arī visu iekšējās vides faktoru savdabīgs spoguļattēls... Kopumā organizācijas kultūra tiek definēta kā kopīgu vērtību, pārliecību, pieņēmumu, uzvedības modeļu, arī domāšanas veida kopums, kas raksturo organizāciju un tās biedrus”.⁴⁶ Starp daudzo organizācijas kultūru pētniekiem un tipoloģiju autoriem (Šeins, Harris, Dīls un Kenedijs, Harisons, Konstantīns, Hofštēde, Kamerons un Kvins, Trompenars u.c.- pēc Reņģes, 2003, Dāvidsones, 2008, Dubkeviča, 2009,) vērtīgi apzināties, ka “neraugoties uz atšķirībām, dažādās klasifikācijas jeb tipoloģijas vieno tas, ka tās balstās nevis uz organizāciju struktūras īpatnībām, kā tas ir organizāciju tipoloģijā, bet gan uz kultūras paradigmu īpatnībām – pamatpieņēmumiem par cilvēka dabu, attiecību raksturu utt. un organizācijās dominējošām vērtībām”.⁴⁷ Autores prāt būtiski akcentēt pašus primāros organizācijas kultūru raksturojošos nosacījumus, kas viegli uztverami izglītības iestāžu kontekstā. Pirmkārt izceļams E.Šeina organizācijas kultūras trīs līmeņu modelis, kuru uzskatāmi parāda 1.1.attēls, ko apkopojusi autore, izmantojot V.Reņģes (Reņģe, 2003) un L.Dubkēviča (Dubkēvičs, 2009) darbus:

⁴⁴ Liellenfelde, A. Pozitīva skolas klimata faktori skolu darbinieku un skolēnu priekšstatos un pozitīva skolas klimata intervences programmas izveide: maģistra darbs. Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija, Sociālo zinātņu fakultāte, Rīga, 2016. 102.lpp

⁴⁵ National School Climate Council 2007. *What is School Climate?*

⁴⁶ Dubkevičs, L. Organizācijas kultūras un klimata mijiedarbības vadīšana radošuma veicināšanai valsts teātros Latvijā: promocijas darba kopsavilkums. Banku augstskola, Rīga, 2014., 5., 11.,12.lpp.

⁴⁷ Reņģe, V. *Organizāciju psiholoģija*. Kamene, Rīga, 2003. 85.lpp.



1.1. att. Organizācijas kultūras līmeņi un to mijiedarbība

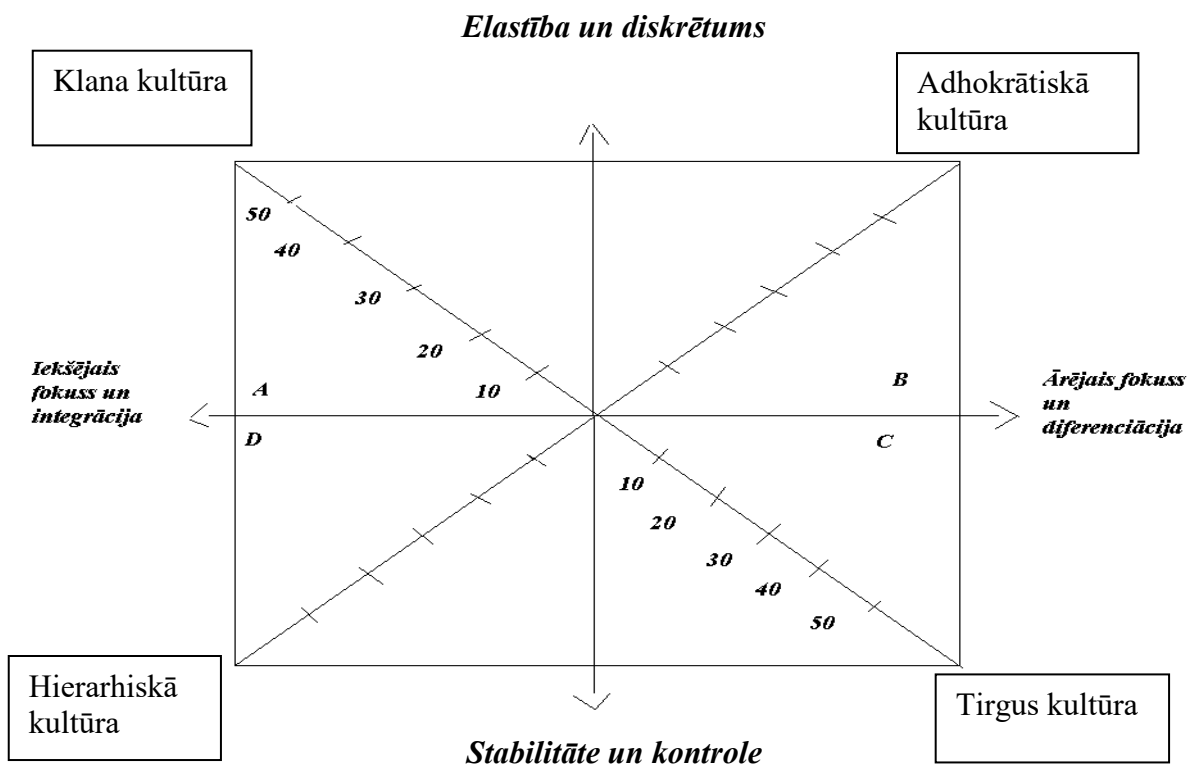
Reņģe, 2003, Dubkēvičs, 2009

Attēlotie organizācijas kultūras līmeņi profesionālās ievirzes kultūrizglītības iestāžu kontekstā liek ieraudzīt konkrētas sakarības, piemēram, 3. līmenis – Artefakti – skolām ir savs logo, karogs, simboli, nereti ir kādas vienojošas formas vai stila apģērbi, kādi konkrētie notikumi no skatuves dzīves, kas iesakņojušies skolu dzīvē un cilvēki no malas var neuztvert, jo notikumus nezina. Līdzīgi ar pārējiem līmeņiem, kur kara izglītības iestāde var formulēt reizēm vārdos nenosauktās skolas specifiskās iezīmes.

Organizāciju kultūras tipu pēc autores domām visuzskatāmāk var noteikt pēc Kamerona un Kvinna (Cameron & Quinn, 2006) izveidotās organizācijas kultūras konkurējošo vērtību tipoloģiskās teorijas. Izstrādājot organizācijas kultūras tipoloģiju, ir izdalīti 4 kultūru tipi:

1. klana kultūra;
2. adhokrātiskā kultūra;
3. hierarhiskā kultūra;
4. tirgus kultūra.

Katrs organizācijas kultūras tips ir atkarīgs no 4 šo kultūras tipu raksturojošiem faktoriem: elastības un diskrētuma, stabilitātes un kontroles, iekšējā fokusa un integrācijas, ārējā fokusa un diferenciācijas (skat. attēlu Nr.1.2.):



1.2. att. K. Kamerona un R. Kvinna konkurējošo vērtību kultūras tipoloģijas teorija⁴⁸

Pēc Kamerona un Kvinna (Cameron & Quinn, 2006) katram organizācijas kultūras tipam ir vispārināts raksturojums, kas pēc autores domām reālā darba vidē nepastāv pilnīgi viennozīmīgā izpildījumā, bet iezīmes ir atšķirīgas un labi uztveramas. Katru no organizācijas kultūras tipiem var analizēt no 6 skatupunktiem- “dominējošā raksturojuma, līderības, vadīšanas stila, organizācijas vienojošā elementa – līmes (*glue*), stratēģijas uzsvāriem un veiksmes kritērijiem”.⁴⁹ Zemāk aprakstīts Kamerona un Kvinna (Cameron & Quinn, 2006) organizācijas kultūru dominējošais raksturojums, ko darba autore attiecinājusi uz izglītības iestādi:

- ✓ Klana - skola ir kā liela ģimene. Cilvēkiem, kuri šeit strādā, ir daudz kopēja, viņi uzticas viens otram, kolektīvā ir savas tradīcijas. Tiek atbalstīta personības attīstība, augstu vērtēta kolektīva saliedētība, tiek atbalstīts komandas darbs. Izteiktas rūpes par cilvēku, elastīgi lēmumu pieņemšana skolas iekšienē, labvēlīga attieksme pret audzēkņiem, vecākiem. Līderi uztver kā audzinātāju, līderim ir nosacīta *tēva/mātes* loma.

⁴⁸ Cameron K.S., Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass, San Francisco Revised edition. 2006. pp 67.

⁴⁹ Turpat. pp 26.-28.

✓ Hierarhiskā – formāla un strukturēta darba vieta. Cilvēku darbību nosaka mācību plāns, tā izpilde un termiņi. Skolas iekšienē svarīgi, lai viss noritētu stabili, skaidri saplānoti, vienmērīgi. Darbības – prognozējamas. Ir iekšējs atbalsts kolektīvā, bet to apvieno iekšējās kārtības noteikumi un formālie likumi. Līderis – racionāli domājošs, prognozējams, kompetents vadītājs, uz kura stabilitāti un plānveidīgo kārtību var paļauties. Ir kontrolējošs.

✓ Adhokrātiskā – skolā dominē uzņēmība un radošā darbība. Cilvēki ir gatavi riskēt un tos apvieno tieksme eksperimentēt un novatoriskas idejas. Skolas neformālais mērķis – iegūt un vairojot jaunus resursus, unikālus projektus, pakalpojumus. Skolā tiek atbalstīta indivīdu iniciatīva un brīvība. Līderi ir novatoriski cilvēki, kuri ir gatavi riskēt. Fokusē uzmanību uz ārējām iespējām, apvienojot tās ar lielu elastību un individuālo pieeju cilvēkiem.

✓ Tīrgus – skola orientēta uz rezultātiem, uzdevumu izpildi. Cilvēki ir mērķtiecīgi, savā starpā valda konkurence. Kolektīvu apvieno mērķis uzvarēt un iegūt labu reputāciju. Veiksmīga darbība – sasniegt augstus rezultātus, piesaistīt ieinteresētus audzēkņus. Skolas darbība vērsta uz spēcīgu konkurenci. Līderis – vienlīdz stingrs vadītājs un konkurents. Lielu uzmanību pievērš ārējām pozīcijām tās apvienojot ar stabilitāti un kontroli.

Pētot dažādu autoru darbus un literatūru par organizācijas vadību, komandas darbu, mikroklīmatu un kultūru, autore piekrīt, ka saikne starp visām šīm jomām ir neapšaubāma. Un vissvarīgāko lomu ieņem organizācijas vadītājs. L. Zizlāne secina, ka “Vadītāja tiešā ietekme ietver dažādas darbības, kas spēj ietekmēt pedagogu darba vidi – atbalsta sniegšana, sadarbības veicināšana, vienlīdzīga pieeja, komandas darba veidošana, saliedēšana, uzticēšanās, darbinieku vērtēšana”.⁵⁰ Un S.Stolps (Stolp) pauž vēl sensitīvāku viedokli, kas labi raksturo vadītāja lomu skolā: “Vadītājs, kuram rūp un interesē pārējie, spēš attīstīt uz vērtībām balstītu organizācijas kultūru. Turpretim direktors, kuram vienmēr ir maz laika saviem darbiniekiem, kolektīva skatījumā tiek vērtēts kā egoists”.⁵¹ Bet L.Dubkevičs norāda, ka pieeja vadības lomai organizācijas kultūrā var būt divējāda: “Vadības zinātnē jautājumā par līderu lomu organizācijas kultūras, arī klimata definēšanā eksistē divas pieejas. Funkcionālisma pieejas atbalstītāji uzskata, ka līderi ir organizācijas kultūras arhitekti (Dž. Kolins, E. Šeins u.c.). Antropoloģiskās pieejas pārstāvji apšaubā šāda viedokļa ticamību, norādot, ka līderi paši ir

⁵⁰ Zizlāne, L. Pedagogiem labvēlīgas darba vides veidošana un vadītāja loma tajā: maģistra darbs. Latvijas Universitāte Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte, Rīga, 2017. 56.-57. lpp.]

⁵¹ Stolp, S. (1994). Leadership for School Culture. ERIC digest 91, Vol. 8, Iss. 20

organizācijas kultūras daļa. Vairums pētnieku pārstāv pirmo pieeju”.⁵² Tādējādi secināms, ka zinātnieku viedoklis par vadītāja lomu, tātad- arī par atbildību, nav vienots. Būtiskākais- skolas vidi veido ikviens indivīds, kas tur strādā un kopumā tā ir sarežģīta vide. Un nenoliedzami, ka viens otru arī ietekmē, jo kā uzsver L.Zizlāne: “savstarpējās attiecības un komunikācija norisinās vairākās plaknēs - pedagogs un pedagogs; pedagogs un skolēns; pedagogs un vadība; pedagogs un audzēkņu vecāki, pedagogs un sabiedrība, tāpēc jo īpaši svarīgi ir palīdzēt pedagogiem veidot šo komunikāciju pēc iespējas veiksmīgāku”.⁵³ Lai to panāktu, jā rūpējas par pozitīvu, labvēlīgu vidi, kurā strādājošie var justies labi, droši, apmierināti ar darbu, motivēti un ieinteresēti strādāt.

1.4. Pedagogu labizjūtas ietekmējošie faktori un to nozīme

Labvēlīga darba vide izglītības iestādē ir priekšnosacījums, lai skolā labi justos gan izglītojamie, gan skolotāji, gan darbinieki, gan ikviens ienācējs. Autore vēlas piekrist jau sen izsacītajam A.Buiļa viedoklim par katra indivīda nozīmi skolā un salīdzinājumam ar mūziku, kam šajā pētnieciskajā darbā ir svarīga loma: “Katram loceklim kolektīvā ir sava vieta un loma skolas kopīgo mērķu un uzdevumu izpildē... Arī orķestrī blakus pirmajai vijolei nepieciešams labs bundzinieks... Saliedēts skolotāju kolektīvs vairo audzinātāju spēkus, ir priekšnoteikums rezultatīvam skolas darbam”.⁵⁴ Savukārt savstarpējā kolektīva saliedētība veidojas pamazām, tā ir jāvirza un jānovērtē, un nenoliedzami, ka tai ir liela nozīme ikdienas darbā, problēmsituāciju gadījumos un pārmaiņu procesu vadībā. G.Dāvidsone secinājusi, ka savstarpējā cieņa, pozitīvas un uz ieinteresētību balstītas attiecības saucamas par neformālajām saitēm un tās: “atvieglo darba koordināciju, kas ir ikvienas organizācijas darbības pamatnepieciešamība”.⁵⁵ Lai šādas saites veidotos, katram indivīdam ir jānovērtē sava darba vide, savi individuālie un iestādes kopīgie mērķi, jāvēlas kontaktēties ar saviem kolēģiem. Citiem vārdiem – būtu jājūtas labi savā darba vietā, jāizjūt labizjūta darbā. Šis termins ir apakšnodaļas apskates punkts.

Latvijā, runājot par pozitīvām ikdienas izjūtām, mēdzam lietot tādus terminus kā “labklājība”- “stāvoklis, kad personai ir laba veselība un noteikts dzīves ērtību līmenis”.⁵⁶,

⁵² Dubkevičs, L. Organizācijas kultūras un klimata mijiedarbības vadīšana radošuma veicināšanai valsts teātros Latvijā: promocijas darba kopsavilkums. Banku augstskola, Rīga, 2014., 16.lpp.

⁵³ Zizlāne, L. Pedagogiem labvēlīgas darba vides veidošana un vadītāja loma tajā: maģistra darbs. Latvijas Universitāte Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte, Rīga, 2017. 21. lpp.

⁵⁴ Builis, A. *Skolvadības pamati*. Rīga: Latvijas Universitāte, 1993. 104. lpp.

⁵⁵ Dāvidsone, G. *Organizāciju efektivitātes modelis*. Organization Development Academy, Jelgava, 2008. 266.lpp

⁵⁶ Terminu un svešvārdu skaidrojošā vārdnīca. Tilde 2009

“labsajūta” – “psihisks stāvoklis, kam raksturīgas patīkamas izjūtas, apmierinājums, laba sajūta; veselība u.c. faktori, kas ir šāda psihiskāstāvokļa pamatā”.⁵⁷ Domājot par darba vidi aizvien biežāk lietojam tādu apzīmējumu kā “apmierinātība ar darbu”, kuru skaidro dažādi zinātnieki. Pēc autores domām visi šie termini saistāmi arī ar labizjūtu, bet apzīmējums “apmierinātība ar darbu” liecina tieši par darba vidi plašākā izpratnē. Pie šī apzīmējuma darba autore vēlētos pakavēties, lai varētu skaidrāk izprastu aktuālo terminu “labizjūta darbā”.

Apkopojot dažādu autoru viedokļus par **apmierinātību ar darbu** (Locke, 1976; Spector, 1995; Furnham, 1999; Balzer, 1997; Judge, Parker, Colbert, 2001 u.c. – pēc Stīpnieces, 2013), autore secina, ka apmierinātībai ar darbu galvenokārt iezīmēti divi faktori - strādājošā vērtējums par savu subjektīvo emocionālo stāvokli darbā un darba organizētību iestādē. To apliecina jau Furnhama un Zakerla (Furnham, Zacherl, 1986) paustais viedoklis par ietekmējošām faktoru grupām apmierinātībai ar darbu: “Pirmajā faktoru grupā ietilpst personības faktori, kas saistīti ar individuālām darbinieka spējām (vecums, dzimums, personības iezīmes u.c.), bet otrajā ietilpst organizatoriskie faktori, kas saistīti ar organizācijas darba sfēru un darba nosacījumiem”.⁵⁸ Tas liek secināt, ka indivīda apmierinātība ar darbu iekļauj gan ārēju apstākļu radītus nosacījumus, gan paša indivīda personības iezīmes. G.Svence, D.Balode, A.Ozoliņa par skolotāja apmierinātību ar darbu secina, ka “skolotāja 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.”.⁵⁹ Tā kā labizjūta saistāma ar individuālu psiholoģisko stāvokli, autore secina, ka šajā terminā iekļaujami tieši apmierinātības ar darbu nemateriālie aspekti – kolēģi, komunikācija, psiholoģiskais atbalsts, izaugsmes iespējas nemonetārie labumi, apbalvojumi, atzinība u.c.

Latviešu valodā termins “**labizjūta**” joprojām nav bieži sastopams un, lietojot to sarunvalodā, nereti novērojams pat apmulsums. Bet pētījumi par labizjūtu pasaulē, arī Latvijā īpaši pēdējās desmitgadēs ir saistījuši ļoti daudz zinātnieku un pat filozofu prātus. Guna Svence (Svence, 2009), kura par vispārīgu termina “labizjūta” lietojumu latviski uzsāka runāt līdz ar pozitīvās psiholoģijas pirmsākumiem Latvijā, atskatās pat uz tik senu vēsturi kā Senā Grieķija, kad filozofi mēģināja izskaidrot, kas ir laime. 20. gadsimta laikā dažādi pētnieki sauc dažādos vārdos savus pētījuma objektus, kuru pamatā lielā mērā ir arī “labizjūta” (Buhler&Buhler, 1935; Erikson, 1959; Neugarten, 1973; Rogers, 1961; Allport, 1961, Maslou,

⁵⁷ Autoru kolektīvs. *Latviešu valodas vārdnīca*. Avots, Rīga, 2006. 687. lpp

⁵⁸ Furnham, A., Zachler, M. (1986.) Personality and Individual Difference. Personality and job satisfaction. *Elsevier*, Vol.7, Issue 4, pp 453-459

⁵⁹ Svence, G., Balode, D., Ozoliņa, A. (2007.) Skolotāja apmierinātība ar darbu. *Skolotājs, RaKa*, 3(63), 18.–25. lpp.

1968; Jung, 1933; Jahoda, 1958; Ruff, 1989; Waterman, 1993; Diener&Lucas, 1999 u.c. – pēc Svences, 2009). Gadsimtu mijā un 21. gadsimtā jau iezīmējas tieši angļu “*well-being*” jeb latviskotā “*labizjūta*” termina pētījumi (Diener& Lucas, 1999; Diener, Lucas&Oishi, 2002; Diener, Henry, Boniwell, Brdar, 2009; Vitter, 2009- pēc Svences, 2009). Zinātnieku vidū joprojām pastāv dažādi labizjūtas skaidrojumi, bet būtiskākais – tas jāuztver kompleksi, ko apstiprina arī G. Elksnes un Z.Rubenes paustais dažādu zinātnieku viedokļu apkopojumā: “tā sastāv no daudziem komponentiem gan emocionālajā, gan garīgajā, gan psiholoģiskajā, gan sociālajā jomā”.⁶⁰ G.Svence (Svence, 2009) formulē divus labizjūtas aspektus:

- ✓ eidemonisko (no gr. *Eudaimonismos* – laimīgs) – attieksme pret sevi, pašdeterminēšanās spēja- sevis noteikšana;
- ✓ hedonisko (no gr. *Hēdonē* – bauda) – apmierinātība ar dzīvi, baudas pieredze, pozitīvā noskaņojuma dominēšana.

Ļoti vienkāršoti šos sarežģītos aspektus formulējši Huperta un So :”Labi justies un labi funkcionēt”.⁶¹ Savukārt L.Majores un M.Majora izstrādātajā labizjūtas noteikšanas testā līdzās šiem diviem aspektiem iezīmēti vēl citi rādītāji:

- ✓ kognitīvie- kreativitāte, ticība savām spējām, optimisms, jēgas izjūta;
- ✓ starppersonu – empātija, nesavtība, morāles vērtības, mīlestība;
- ✓ garīguma dimensija, transcendence.

Par labizjūtas jēdziena daudzdimensiālo būtību runā arī zinātnieki Sinarda un Gacola, kuras pētījumā par cilvēkiem, kuri zaudējuši darbu, secinājuši: “labizjūtas koncepts stingri pauž to, ka nav iespējama viena vērtēšanas pieeja visiem”.⁶² Labizjūtas terminu kā kompleksu jēdzienu raksturo arī Ouda un Mosmana, kuras aicina uzdot vairākus jautājumus “labizjūtas novērtēšanai:

- ✓ Kāds ir vērtēšanas līmenis? (piem., individuāls, grupas, organizācijas, sabiedrības...)
- ✓ Kādā jomā? (piem., fiziskā, mentālā, sociālā)
- ✓ Vai vērtējums būs subjektīvs vai objektīvs?
- ✓ Vai tā ir kādu negatīvu parādību konstatēšana? (piem., slimības)
- ✓ Vai labizjūta ir daudzpusīga, daudz dimensiju?

⁶⁰ Elksne, G., Rubene, Z. (2018.) Emocionālā labizjūta skolā. *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION Proceedings of the International Scientific Conference. Volume II*, 116-125.lpp.

⁶¹ Huppert, F.A., So, T.T.C. (2011.) Flourishing across Europe: application of a new conceptual framework for defining well-being. *Well-Being Institute & Department of Psychiatry, University of Cambridge*, pp 1-28

⁶² Synard, J., Gazzola N. (2016) Happiness, eudaimonia, and other holy grails: What can job loss teach us about ‘One-size-fits-all’ theories of well-being? *The Journal of Positive Psychology*, Vol.12, No.3, pp. 246-262

✓ Kā tā atšķiras no veselības?”⁶³

Uzdodot šos jautājumus, labizjūtu iespējams diezgan konkrēti novērtēt arī no skolas vides skatupunkta. Pēc autores domām labi saprotamus kritērijus labizjūtai snieguši zinātnieki Forgards, Džajavikrems, Kerns un Zeligmans (Forgeard, Jayawickreme, Kern & Seligman), izveidojot akronīmu PERMA, kura skaidrojums no angļu valodas būtu šāds:

- ✓ “pozitīvas emocijas, laime (no ang. *positive emotions*);
- ✓ iesaistīšanās (no ang. *engagement*);
- ✓ attiecības (no ang. *relationships*);
- ✓ nozīmīgums (no ang. *meaning*);
- ✓ sasniegumi (no ang. *accomplishment*)”⁶⁴

Savukārt akronīmu PROSPER kontekstā ar labizjūtu un pozitīvo izglītību piedāvā tieši skolas vides pētnieki Nobls un Makgrata (Noble, McGrath, 2015), augstākminētās vērtības papildinot ar izturību (no ang. *strength*), mērķtiecīgumu (no ang. *sense of purpose*) un spēku, elastību jeb šajā kontekstā saprotamu kā dzīvesspēku (no ang. *resilience* - pēc Svences, 2015). Ekonomikas sadarbības un attīstības organizācijas (OECD) pētījumā par savstarpējo saistību starp skolotāja pašefektivitāti, apmierinātību ar darbu un labizjūtu darbā, secināts, ka “labizjūta dažādos veidos saistīta ar izglītības procesu un tā rezultātiem, tādējādi savā būtībā ir kompleksa daudzdimensiju konstrukcija”⁶⁵. Šajā pētījumā tiek izdalīta:

- ✓ kognitīvā labizjūta – ko raksturo prasmju kopums un ticība spējai attīstīt pašefektivitāti;
- ✓ psiholoģiskā labizjūta, ko nosaka emocionālie aspekti uz darbu (apmierinātība ar darbu, stresa līmenis, saistības, uzticēšanās izjūta);
- ✓ fiziskā labizjūta – fiziskie darba apstākļi, kas saistāmi arī ar fizisko izdegšanu un tās novēršanu;
- ✓ sociālā labizjūta – darba attiecības, kolēģu atbalsts utml.

Ja vēršam skatījumu uz **faktoriem**, kas ietekmē labizjūtu skolā, apkopojot iepriekš aprakstīto, jāsecina, ka tie var būt visdažādākie: sākot ar skolas ārējo vidi un beidzot ar paša indivīda psiholoģisko iekšējo pašsajūtu un visiem iemesliem, kas to var ietekmēt. Un tos varētu iedalīt **pozitīvi** un **negatīvi ietekmējošos faktoros**.

Ja par pozitīvajiem faktoriem, tad iepriekš rakstūtais skatāms ideālā, vēlamā skatījumā kā pozitīvi ietekmējošie nosacījumi. Savukārt negatīvie faktori tāpat saistīti ar augstāk

⁶³ Oades, L.G., Mossman, L. (2017.) The Science of Wellbeing and Positive Psychology, *Cambridge University Press*, Ch.2, pp. 7-23.

⁶⁴ Forgeard, M. J. C., Jayawickreme, E., Kern, M. & Seligman, M. E. P. (2011.) Doing the right thing: Measuring wellbeing for public policy. *International Journal of Wellbeing*, 1(1), 79-106.]

⁶⁵ OECD. (2018.) Teacher's Well-being Confidence and Efficacy. *OECD iLibrary*, 15.Mar, pp 89-112.

pieminētajiem faktoriem, bet no negatīvā skatu punkta. Piemēram, profesionālās ievirzes kultūrizglītības iestādēs pēc autores pedagoģiskās un vadības pieredzes, diemžēl jāsecina, ka skolotāji bieži strādā ļoti individuāli. Gadās, ka tas rada bažas, sastopoties ar tādām skolas vidēm, kur vadītājs vai administratīvais bloks “dzīvo savu dzīvi” un pedagogi - savu. Diemžēl, arī pētot literatūru (Houston, 1986; Sarason, 1971; Lortie, 1975 – pēc Akopovas, 2006), nākas sastapties ar šādu pieredzi un viedokļiem: “bieži vien skolotāji dzīvo vientuļu dzīvi... caurām dienām viņi ir kopā ar bērniem, un daudziem skolotājiem diezgan reti ir savstarpējas attiecības ar saviem kolēģiem”.⁶⁶

Pēc kultūru pētnieka G.Hofsteda domām (Hofstede, 1986 – pēc Dāvidsones, 2008) organizāciju var uzlūkot divējādi – individuālas vai kolektīvas kultūras. Individuālisma kultūrās dominē orientācija uz sevi, bieži rodas sadarbības problēmas, konflikti starp darbiniekiem un tajās ir visai grūti iedzīvināt komandas darba principus. Turpretī kolektīvisma kultūrās raksturīga orientācija uz kopējiem mērķiem, kultūras pamatā ir sadarbības principi. No šāda rakursa skatoties uz profesionālās ievirzes kultūrizglītības skolām, jāsecina, ka šis ir vērā ņemams aspekts, kas var ietekmēt arī strādājošo labizjūtu darbā. Lieki piebilst, ka vislielākā mērā kultūras veidošana, mainīšana ir tieši vadītāja ziņā. Savukārt šāda tipa skolās, kā jau iepriekš minēts, dominē individuālais darbs pedagogam ar audzēkni, individuāla programmas izpilde, kas tikai pāris reīžu gadā pārbaudījumos tiek atrādīta citiem kolēģiem. Tāpat izteikti individuālie darba laiki, kas ne vienmēr saskan ar kolēģu darba laiku kā vispārīzglītojošās skolās. Šis arī var būt kā savstarpējās koleģialitātes iztrūkumu veidojošs un labizjūtu nelabvēlīgi ietekmējošs faktors.

Nenoliedzami, ka skolu nemitīgi skar pārmaiņu procesi, kas arī var būt negatīvi ietekmējošs faktors labizjūtai darbā. Nadema savā pētījumā par ārzemju skolotāju labizjūtu Latvijas skolās secinājusi, ka: “Latvija ir viena no tām valstīm, kurās skolu sistēma mainās nemitīgi un skolotāju darba apstākļi pēdējās divās desmitgadēs ir ļoti nestabili”.⁶⁷ Darbiniekiem jābūt elastīgiem, jāsaprot jaunie izaicinājumi un uzdevumi, jāspēj pielāgoties un mainīt ikdienas rutīnas. Par pārmaiņu procesu var uzskatīt arī nepieciešamību mācīties un apgūt ko jaunu. Kā zināms, tas veicina “atstāt ierasto komforta zonu” un var nelabvēlīgi ietekmēt pedagogu labizjūtu. Akopova formulējusi, ka tieši komandas darbu skolā ir sarežģīti organizēt un tas liek pedagogiem mainīt ierasto: “jāpārvar psiholoģiskā barjera... kopdarbība prasa lielu aktivitāti un aizņem daudz laika... traucējoši var būt dažādi stereotipi, pedagoģiskā rutīna, jo skolotājs nonāk kolēģu konsultanta lomā. Kopdarbību var kavēt pieredzes trūkums”.⁶⁸

⁶⁶ Akopova, Ž. *Mentora palīdzība skolotāju komandai. Monogrāfija*. RaKa, Rīga, 2006. 6. lpp.

⁶⁷ Nadeem, Z. *International teachers' wellbeing in schools of Latvia: Master thesis / LU Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslu fakultāte*. Latvijas Universitāte, Rīga, 2017., 63 lpp.

⁶⁸ Akopova, Ž. *Skolotāju komandas pašorganizācija. Teorija. Pieredze. Prakse*. RaKa, Rīga, 2007. 70.-71. lpp

Un vēlreiz autore vēlas uzsvērt tieši komandas darbu, iekšējo mikroklīmatu, organizācijas kultūru, vadības stilu, kas, saskaņā ar literatūrā pētīto un darbā aprakstīto, ir būtiski pedagogu labizjūtu ietekmējoši faktori, jo ar tiem skolotājs saskaras ik dienu, nākot uz savu darbu.

2. PRAKTISKĀ PĒTĪJUMA DAĻA – SAVSATRPĒJĀ KOMANDAS DARBA UN LABIZJŪTAS DARBĀ MIJIEDARBE

2.1. Pētījuma daļas metodoloģijas apraksts

Šī pētnieciskā darba mērķis ir noskaidrot, kāda ir savstarpējā mijiedarbība starp Vidzemes Mūzikas un Mūzikas/mākslas skolu komandas darbu un pedagogu labizjūtu darbā, tāpēc tika veikts “sakarību jeb korelatīvais pētījums”.⁶⁹ Lai iegūtu empīriskos datus, autore pielietoja kvantitatīvās un kvalitatīvās pētniecības metodes, izmantojot pašas izstrādāto aptaujas anketu (Pielikums Nr.1), kas balstīta uz zinātniskās literatūras, teorijas un metodoloģiju analīzi. Tā sadalīta četros blokos:

1. komandas darba vērtējums skolā – 10 apgalvojumi;
2. skolas organizācijas kultūras noteikšana;
3. skolas līdera vadības stila diagnosticēšana;
4. labizjūtas darbā vērtējums – 12 apgalvojumi.

Kvantitatīvo datu apstrādē noteikts Spīrmena korelācijas koeficients, savukārt kvalitatīvo datu apstrādē nominālskalas datus piešķirts cipars katrai kvalitātei un noteikts Pīrsona Hī kvadrāta koeficients. Līdz ar to statistiskie mērījumi veikti gan par kvantitatīvajiem, gan kvalitatīvajiem datiem un aprēķinos līdzās Spīrmena korelācijas koeficientam ir arī Hī kvadrāta koeficienti.

Anketa tika digitalizēta ar pieejas adresi tiešsaistē. Pirmā un ceturta bloka apgalvojumi bija jānovērtē pēc Likerta skalas, saskaņā ar metriskajiem datiem no 1 - “*Nē, pilnīgi nepiekrītu*” līdz 6 - “*Jā, pilnīgi piekrītu*”, bet otrā, trešā bloka jautājumos bija jāizvēlas viens no piedāvātajiem nominālskalas jeb nosaukuma skalas datiem. Iekšējās saskaņotības novērtējums pirmajā un ceturtajā blokā tika izdarīts ar Kronbaha alfas koeficientiem, kas raksturo savstarpējo apgalvojumu korelāciju katra bloka iekšienē.

Pētnieciskā darba process tika sadalīts vairākos etapos:

- ✓ 2018. gada septembris līdz decembris - izstrādāti aptaujas anketas jautājumi;
- ✓ 2018. gada 10. decembris līdz 2019. gada 10. janvāris - veikta anketēšana.
- ✓ 2019. gada 10. janvāris līdz 29. janvāris - veikta pētījumā iegūto datu apkopošana, analīze un apstrāde.

Pētījumā tika iesaistīti 103 Vidzemes reģiona Mūzikas un Mūzikas/mākslas skolu darbinieki. Tā kā aptuvenais iespējamais respondentu skaits 27 Vidzemes MMS sastāda 580

⁶⁹ Autoru kolektīvs. *Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes*. RaKa, Rīga, 2011. 62.lpp

dalībniekus, kas uzskatāma par ģenerālo kopu, bet anketas aizpildīja 103 respondenti, pētījuma rezultāti uzrāda izlases kļūdu, kas vienāda ar 10%.⁷⁰

Aptaujas anketas respondentu demogrāfisko datu sadalījums apskatāms 2.1. tabulā:

2.1.tabula

Pētījuma respondentu demogrāfiskie dati

<i>Dzimums</i>		<i>Ieņemamais amats</i>		<i>Vecums</i>	
	(skaits)		(skaits)		(skaits)
vīrieši	16	direktors	14	20-29	15
sievietes	87	direktors un pedagogs	2	30-39	14
		pedagogs	87	40-49	18
				50-59	28
				60-69	23
				70<	4

Demogrāfisko datu apkopojumā redzams, ka no kopējā respondentu skaita 84,5% ir sievietes, 15,5% - vīrieši. Visvairāk strādājošo ir vecumā starp 50-59 gadiem (27,18%), nedaudz mazāk - vecumā no 60-69 (22,33%), darbinieki gados starp 40-49 sastāda 17,47%, līdzīgās procentuālās daļās darbinieku vecums ir starp 20-29 gadiem (14,56%) un 30-39 gadiem (13,60%), un vien 3,88% sastāda darbinieki ar vecumu, kas lielāks par 70 gadiem. Kopumā redzams, ka gandrīz 54% darbinieku ir vecumā virs 50. Ieņemamais amats norāda uz to, cik piedalījās pedagogi, cik - direktori un ļāva saprast, cik atsaucīgi anketu aizpildītāji ir paši skolas vadītāji, zināmā mērā liecinot, ka ir vai nav ieinteresēti izglītības iestādē notiekošajos procesos un savas nozares pētniecības jautājumos kopumā. Būtiski, ka no 27 iespējamiem direktoriem, tika aizpildītas 14 anketas, kas ir vairāk kā puse - 51,85% no kopējā iespējamā direktoru skaita.

2.2. Datu analīze un interpretācija

Izvērtējot aptaujas anketās sniegtās atbildes, turpmāk uzskatāmā veidā attēlotas visu četru bloku savstarpējās sakarības, apakšnodaļā iekļaujot:

- ✓ respondentu atbilžu biežumus pa blokiem;
- ✓ pirmā un ceturta bloka apgalvojumu saskaņotību bloku iekšienē un aritmētiskos vidējos lielumus;
- ✓ pirmā un otrā bloka savstarpējo korelāciju;
- ✓ pirmā un trešā bloka savstarpējo korelāciju;
- ✓ ceturta un otrā bloka savstarpējo korelāciju;

⁷⁰ Kristapsone, S. *Zinātnes pētniecība studiju procesā*. Jānis Roze, Rīga, 2014. 212. lpp.

- ✓ ceturtā un trešā bloka savstarpējo korelāciju;
- ✓ pirmā un ceturtā bloka savstarpējā korelāciju.

Sākotnēji apskatīti respondentu atbilžu **biežumi** pa blokiem. Pētījumu rezultātos iegūtie asimetrijas un ekscesa koeficienti norāda, ka ir liela grupa un nav normālsadalījuma un tiek noteikts Spīrmena korelācijas koeficients. **Pirmā bloka** apgalvojumu biežumi procentos apskatāmi 2.2. tabulā, kur:

- ✓ 1 apzīmē “*Nē, pilnīgi nepiekrītu*”;
- ✓ 2 – “*Nē*”;
- ✓ 3 – “*Drīzāk nē*”;
- ✓ 4 – “*Drīzāk jā*”;
- ✓ 5 – “*Jā*”;
- ✓ 6 – “*Jā, pilnīgi piekrītu*”.

2.2.tabula

Komandas darba apgalvojumu biežumi procentos

Apgalvojums→ Vērtējums ↓	Atbilžu biežumi (%)									
	1.1	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.	1.7.	1.8.	1.9.	1.10.
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	2,9	-	-	-	-	1,9
3	2,9	1,0	1,9	2,9	11,7	3,9	8,7	1,9	2,9	5,8
4	20,4	8,7	11,7	6,8	32,0	23,3	31,1	9,7	33,0	20,4
5	32,0	37,9	45,6	49,5	31,1	55,3	40,8	58,3	55,3	56,3
6	44,7	52,4	40,8	40,8	22,3	17,5	19,4	30,1	8,7	15,5

Šī bloka apgalvojumi saistīti ar komandas darba izvērtēšanu un visi ir pozitīvie apgalvojumi. Kopumā redzams, ka pilnīgi negatīvs vērtējums (“*Nē, pilnīgi nepiekrītu*”) nav izvēlēts nevienu reizi. Krāsas izcēlums izmantots, lai uzskatāmi pamanītu visbiežākos, kā arī vispozitīvāk un visnegatīvāk novērtētos rādījumus. 2.2. tabulā redzams, ka apgalvojums:

1.1. “*Skolas komandu sastāda visi darbinieki*” visbiežāk novērtēts ar atbildi “*Jā, pilnīgi piekrītu*”, kas sastāda nepilnus 45% no visiem respondentiem. Zemāks vērtējums par vērtējumu “*Drīzāk nē*” (2,9 %) nav konstatēts.

1.2. “*Pedagogi ietilpst skolas komandā*” visbiežāk novērtēts ar atbildi “*Jā, pilnīgi piekrītu*” (52,4 %), bet tikai 1% domā ka “*Drīzāk nē*”. Zemāk par to neviens neuzskata.

1.3. “*Komandas sadarbībai ir būtiska loma skolā*” visbiežāk, t.i. 45,6%, atbildēts ar “*Jā*”, savukārt zemāks vērtējums par vērtējumu “*Drīzāk nē*” (1,9 %) nav konstatēts.

1.4. *“Jūsu skolā tiek atbalstīta darbinieku profesionālā pilnveide”* gandrīz pusei no respondentiem (49,5%) atbildēts ar “Jā”, un līdzīgi kā iepriekšējos apgalvojumos zemāks vērtējums par vērtējumu *“Drīzāk nē”* (2,9 %) nav konstatēts. No visiem pirmā bloka apgalvojumiem šis ir visbiežāk konstatētais negatīvais vērtējums, kas liek secināt, ka ir skolas, kurās pedagogu profesionālo pilnveidi atbalsta nelabprāt.

1.5. *“Jūtos iesaistīta/s skolas darbības lēmumu pieņemšanā”* respondentu skatījumā visbiežāk - 32% gadījumu- novērtēts kā *“Drīzāk jā”*, savukārt pirmo reizi dots vērtējums *“Nē”* – 2,9% gadījumu un zemāks vērtējums par šo nav konstatēts. Jāpiebilst, ka arī vērtējums *“Drīzāk nē”* šajā apgalvojumā lietots visbiežāk -11,7% respondentu, kas liek saprast, ka skolotāji nesaista sevi ar lēmumu pieņemšanu skolā un ne vienmēr jūtas atbildīgi par tiem.

1.6. *“Skolas vadība man uzticas”* visbiežāk – 55,3% novērtēts ar vērtējumu *“Jā”* un zemāks par vērtējumu *“Drīzāk nē”* – 3,9% nav konstatēts.

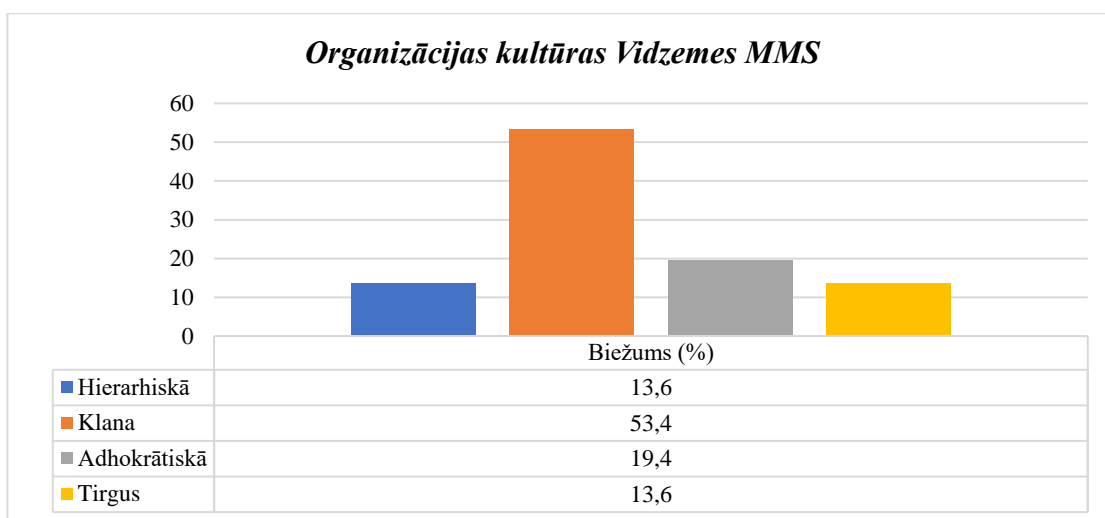
1.7. *“Uzskatu, ka mūsu skola ir elastīga, spēj pielāgoties ikdienas izaicinājumiem un pārmaiņām”* visbiežāk, kas ir 40,8% gadījumu novērtēta ar *“Jā”*, bet zemāks vērtējums par *“Drīzāk nē”* (8,7%) nav konstatēts.

1.8. *“Kolēģu savstarpējā pieredzes apmaiņa un ieteikumi man ir svarīgi”* visbiežāk atzīmēts ar *“Jā”* un tas sastāda 58,3% no respondentiem. Jāpiebilst, ka šis vērtējums ir visbiežākais rādītājs visā pirmajā blokā, tādējādi ļauj konstatēt, ka gandrīz 60% skolotāju ir ļoti svarīgs citu kolēģu viedoklis, savstarpējā pieredzes apmaiņa. Savukārt zemāks vērtējums par *“Drīzāk nē”*, kas ir tikai 1,9% no respondentu atbildēm, nav konstatēts.

1.9. *“Mūsu skolā ir skaidri formulēti mērķi un ikdienas uzdevumi”* vairāk kā pusei respondentu ticis novērtēts ar pārliecinošu *“Jā”*, kamēr 2,9% respondentiem tomēr skaidrība par skolas mērķiem un uzdevumiem novērtēta ar *“Drīzāk nē”*, zemāks vērtējums gan nav konstatēts.

1.10. *“Skolā tiek organizēti komandas saliedēšanas pasākumi”* viens no visbiežākajiem vērtējumiem pirmajā blokā kopumā – 56,3% respondentu atbildēts ar *“Jā”* un zemākais vērtējums ir *“Nē”*, kas ir tikai 1,9% no respondentu atbildēm. Zemāks vērtējums nav konstatēts.

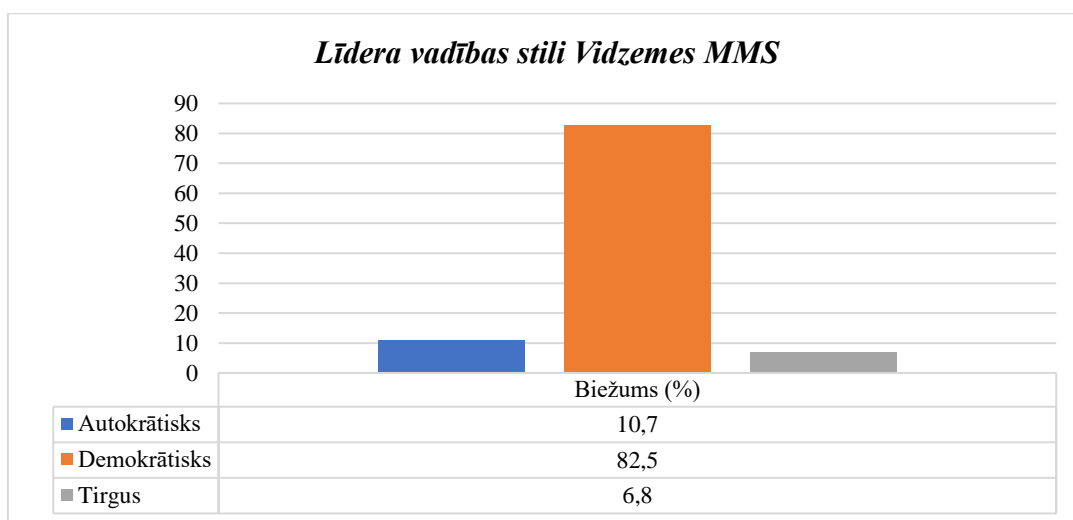
Otrā bloka diagnosticējošie apgalvojumi vērsti uz organizācijas kultūras noteikšanu, par pamatu ņemot Kameronu un Kvinna (Cameron, Quinn, 2006) tipoloģijas teorijas kultūras, kas ir viegli uztveramas un atpazīstamas. Respondentiem tika lūgts atzīmēt nominālskalā to vides raksturojumu, kas visvairāk atbilstu skolas videi. Zemāk 2.1. attēlā redzams izvēlēto kultūru biežums:



2.1. att. Organizāciju kultūru sadalījums Vidzemes MMS

Nav pārsteigums, ka radošajai Mūzikas un mūzikas/mākslas skolu videi visbiežākais organizācijas kultūru tips izvēlēts 2.variants- klana jeb ģimenes kultūra -53,4%. Zinot to, ka vairāk kā trešdaļa no Vidzemes MMS ir ar nelielu audzēkņu skaitu (50-100), nav grūti iedomāties, ka arī darbinieku kolektīvs ir neliels, kur varētu valdīt ģimeniska atmosfēra un klana organizācijas kultūras likumsakarības. Interesanti, ka vienādā biežumā (13,6%) respondenti novērtējuši gan hierarhisko (1.), gan tīrgus (4.) kultūras. Šie kultūru tipi vairāk raksturīgi pilsētvidē, kur orientācija uz sasniegumiem ir būtiska kopējās konkurences cīņā un formālākas attiecības savstarpējā kolēģu komunikācijā. Nedaudz pārsteidz arī adhokrātiskās kultūras biežuma novērtējums- 19,4% respondentu. Pēc autore domām tas nav liels procentuālais daudzums un ļauj secināt, ka pat šajā šķietami mākslinieciski radošajā mūzikas un mākslas skolu vidē nedominē šai kultūrai tik tipiskā gatavība riskēt, vairojot jaunus resursus, novatoriskas idejas utml.

Trešā bloka apgalvojumi tika izveidoti, lai noteiktu tipiskās līdera vadības stila pazīmes pēc Levina līderības tipoloģijas (pēc Reņģes, 2003). Respondenti tika aicināti izvēlēties vienu no trim līdera vadības stiliem, kas visvairāk raksturīgs skolā. Zemāk 2.2. attēlā redzams no nominālās skalas izvēlētais cipara apzīmējumā dotais līdera vadības stila biežums:



2.2. att. Līdera vadības stilu novērtējums Vidzemes MMS

Ar pārliecinošu vairākumu – gandrīz 83% - respondenti atbildējuši par tipisku demokrātiskā līdera vadības stilu (2.variants) savā izglītības iestādē. Tomēr pastāv arī novērojumi par autokrātisko (1.) līdera vadības stilu (10,7%) un liberālo jeb brīvo (3.) vadības stilu (6,8%), kas pēc autores domām varētu nebūt labākais vadības stils tik atbildīgā un strukturēti analizēt nepieciešamā amatā kā skolas direktors.

Ceturrtā bloka apgalvojumu vērtējums dod iespēju secināt respondentu personīgo labizjūtu darbā - skolā. Šajā blokā līdzīgi kā pirmajā blokā iekļauti 12 apgalvojumi -vienpadsmit pozitīvi un viens negatīvs, kas arī tāpat kā pirmajā blokā novērtējami pēc Likerta sešu līmeņu metriskā datu skalas, kur 1- “Nē, pilnīgi nepiekrītu” un 6- “Jā, pilnīgi piekrītu”. Zemāk 2.3. tabulā redzami ceturrtā bloka atbilžu biežumi procentos:

2.3.tabula

Pedagogu labizjūtas darbā apgalvojumu biežumi procentos

	<i>Atbilžu biežumi (%)</i>											
<i>Apgalvojums</i> → <i>Vērtējums</i> ↓	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12
1	1,0	1,0	1,0	5,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
2			-	22,3	1,0	-	-	-	-	-	-	-
3	9,7	5,8	8,7	35,0	12,6	7,8	4,9	3,9	3,9	3,9	-	4,9
4	28,2	28,2	30,1	27,2	35,0	48,5	25,2	27,2	32,0	25,2	21,4	29,1
5	43,7	46,6	39,8	8,7	39,8	34,0	55,3	51,5	48,5	51,5	49,5	47,6
6	17,5	18,4	20,4	1,0	10,7	8,7	13,6	16,5	14,6	18,4	28,2	17,5

Ceturrtā bloka – labizjūtas novērtēšanas apgalvojumos kopumā visbiežāk izvēlēts vērtējums “Jā”. Krāsas izcēlums izmantots, lai uzskatāmi pamanītu visbiežākos, kā arī

vispozitīvāk un visnegatīvāk novērtētos rādījumus. Vienīgajā negatīvajā apgalvojumā (Nr. 4.4.) respondenti savā vērtējumā bijuši uzmanīgi, spējot skalas vērtību pielāgot savai nodomatajai atbildei. Kopumā, izvērtējot 2.3. tabulu, redzams, ka pilnīgi negatīvs vērtējums (“*Nē, pilnīgi nepiekrītu*”) 1% gadījumu (1 respondents) izvēlēts pilnīgi visos apgalvojumos, izņemot negatīvajā apgalvojumā, kur arī izvēlēta negatīvākā atbilde. Kopainu šāda viena “negatīvi” noskaņota respondenta atbildes neietekmē.

2.3. tabulā redzams, ka apgalvojums:

4.1. “*Ikdienā jūtos atbalstīts, motivēts*” visbiežāk novērtēts ar atbildi “*Jā*”, kas sastāda nepilnus 44% no visiem respondentiem. Zemākais vērtējums ir “*Drīzāk nē*” -9,7%, kas autores prāt ir diezgan liels skaits un liek secināt, ka gandrīz 10% skolotāju darbā nejūtas atbalstīti.

4.2. “*Jūtos pārliecināts/a un apmierināts/a, strādājot šai skolā*” visbiežāk novērtēts ar atbildi “*Jā*” (46,6 %) un zemāks vērtējums par 5,8%, kuri atbildējuši ar “*Drīzāk nē*”, jāvērtē kā neraksturīgs.

4.3. “*Skolā valda pozitīva gaisotne*” visbiežāk, t.i. 39,8%, atbildēts ar “*Jā*”, savukārt vērtējums “*Drīzāk nē*” dots 8,7%, kas liek pievērst uzmanību, ka ir daļa skolotāju, kuri neizjūt pozitīvu gaisotni savā savu darba vidē.

4.4. “*Savā darbā jūtos par daudz noslogots/a*” bija negatīvais apgalvojums, kur metriskie dati mainījās uz otru pusi – visbiežākā atbilde bija vērtējums “*Drīzāk nē*”, kuru izvēlējās 35% respondentu, savukārt 1% jau minētais apgalvojumu novērtēja ar “*Jā, pilnīgi piekrītu*”. Bet vērā ņemami bija 8,7% vērtējumi “*Jā*”, kas liecina, ka ir daļa skolotāju, kuri savā darbā izjūt diskomfortu dēļ pārslodzes.

4.5. “*Mani sasniegumi tiek pamanīti, jūtos novērtēts/a*” tika izdarīts, izmantojot visus 6 skalas vērtējumus, no kuriem visbiežāk tika izvēlēts “*Jā*” (gandrīz 40%). Negatīvais vērtējums pa 1% gan vērtējumā “*Nē, pilnīgi nepiekrītu*”, gan “*Nē*” un 12,6% respondentu skatījumā vērtējums “*Drīzāk nē*”. Šajā situācijā secināms, ka gandrīz 15% respondentu nejūtas novērtēti savā darbā.

4.6. “*Manas idejas, ieteikumi skolas ikdienas darbā tiek ņemti vērā*” visbiežāk – 48,5% novērtēts ar vērtējumu “*Drīzāk jā*”, kas liek domāt, ka ļoti pārliecināti par savu ideju svarīgumu savā darba vietā pedagogi nav. Zemākais vērtējumu “*Drīzāk nē*” izvēlējušies 7,8% respondentu. Zemāks vērtējums par šo jāvērtē kā neraksturīgs.

4.7. “*Skolas vadības profesionālā kompetence man ir svarīga un rada drošības sajūtu ikdienas darbā*” visbiežāk, kas ir 55,3% gadījumu novērtēta ar “*Jā*”. No visiem bloka apgalvojumiem šis ir vispārliecinošākais biežākais vērtējums. Zemāks vērtējums par “*Drīzāk nē*” (4,9%) jāvērtē kā neraksturīgs.

4.8. “*Jūtos iesaistīts savas skolas attīstībā*” visbiežāk atzīmēts ar “*Jā*” un tas sastāda 51,5% no respondentiem. Šis ir otrs biežākais rādījums visā ceturtajā blokā, kas ļauj konstatēt, ka vairāk kā puse Vidzemes MMS skolotāju jūtas iesaistīti savas skolas attīstībā. Šis ir arī viens no zīmīgajiem labizjūtas rādītājiem – iesaistīšanās. Zemāks vērtējums par “*Drīzāk nē*”, kas ir tikai 3,9% no respondentu atbildēm, jāvērtē kā neraksturīgs.

4.9. “*Saviem kolēģiem varu uzticēties*” gandrīz pusei respondentu (48,5%) ticis novērtēts ar “*Jā*”, kamēr 3,9% respondentu saviem kolēģiem drīzāk neuzticas, atbildot ar vērtējumu “*Drīzāk nē*”.

4.10. “*Labi darba vides apstākļi un pilnvērtīga materiāli tehniskā bāze ietekmē manu pašsajūtu darbā*” 51,5% gadījumu atbildēts ar “*Jā*”. Šis ir otrs biežākais rādījums visā ceturtajā blokā un ļauj konstatēt, ka vairāk kā pusei respondentu ir svarīga fiziskā vide un ērta materiālā bāze, lai varētu konstatēt labizjūtu darbā. Zemāks vērtējums par “*Drīzāk nē*”(3,9%) jāvērtē kā neraksturīgs.

4.11. “*Audzēkņu sasniegumi mani motivē ikdienas darbam*” ar pārliecinošu “*Jā*” visbiežāk ticis novērtēts gandrīz pusei respondentu – 49,5% un zemākais vērtējums šoreiz ir “*Drīzāk jā*”- 21,4% no respondentu atbildēm. Savukārt biežuma ziņā no visām reizēm, kad lietots visaugstākais pozitīvais vērtējums “*Jā, pilnīgi piekrītu*”, šajā apgalvojumā tas lietots visbiežāk 28,2% gadījumu.

4.12. “*Skaidrība par skolas mērķiem un uzdevumiem dod man drošības sajūtu un virza darbību*” visbiežāk novērtēts ar “*Jā*” (47,6%) un zemākais vērtējums ir “*Drīzāk nē*” (gandrīz 5%). Zemāks vērtējums par šo jāvērtē kā neraksturīgs.

Lai noskaidrotu, kuri apgalvojumi **pirmajā un ceturtajā** blokā tika vērtēti **visaugstāk** un **viszemāk**, tika noteikts vidējais aritmētiskais atbilžu rādījums. Te autores prāt svarīgi izcelt savstarpējo apgalvojumu korelāciju katra bloka iekšienē. Pētījumu datus apskatīti Kronbaha alfas koeficients, kas uzrāda ļoti labu savstarpējo jautājumu saskaņotību, ja ir starp vērtībām 0,8 un 1,0. Tā kā pirmajā blokā Kronbaha alfas koeficients ir 0,843 un ceturtajā blokā tas ir 0,878, secināms, ka apgalvojumu savstarpējā saskaņotība ir ļoti laba un tiek mērīts tieši tas, kas nepieciešams, proti – pirmajā blokā komandas darbs izglītības iestādē un ceturtajā blokā pedagogu labizjūta darbā. Pirmā bloka – komandas darba vērtējuma aritmētiskie vidējie lielumi 2.4.tabulā sakārtoti secībā uz leju no visaugstākā rādījuma. Zīmīgi, ka visaugstāk vērtētais apgalvojums ir realitāte, ka pedagogs ietilpst skolas komandā, kam ir ļoti būtiska loma – pedagoga izjūtai par iekļaušanos skolas darba komandā. Skatīt 2.4. tabulu:

Komandas darba vērtējuma aritmētiskie vidējie lielumi

<i>Nr.p.k.</i>	<i>Apgalvojums</i>	<i>Vidējais aritmētiskais novērtējums</i>
1.2.	Pedagogs ietilpst skolas komandā	5,42
1.4.	Jūsu skolā tiek atbalstīta darbinieku profesionālā pilnveide/mācības	5,28
1.3.	Komandas sadarbībai ir būtiska loma skolā	5,25
1.1.	Skolas komandu sastāda visi skolas darbinieki	5,18
1.8.	Kolēģu savstarpējā pieredzes apmaiņa un ieteikumi man ir svarīgi	5,17
1.6.	Skolas vadība man uzticas	4,86
1.10.	Skolā tiek organizēti komandas saliedēšanas pasākumi	4,78
1.7.	Uzskatu, ka mūsu skola ir elastīga, spēj pielāgoties ikdienas izaicinājumiem un pārmaiņām	4,71
1.9.	Mūsu skolā ir skaidri formulēti mērķi un ikdienas uzdevumi	4,70
1.5.	Jūtos iesaistīta/s skolas darbības lēmumu pieņemšanā	4,58

2.4. tabulā redzamais ļauj secināt, ka izteikti augsta vai zema vērtējuma nav un savstarpējā zemākā un augstākā vērtējuma amplitūda nav ļoti plaša, tomēr visaugstāko vērtējumu(5,42) un vienprātību respondentu vidū saņēmis apgalvojums 1.2. “*Pedagogs ietilpst skolas komandā*”. Tam līdzās augstuma ziņā tuvu novērtēti arī apgalvojumi, ka skolā tiek atbalstīta pedagogu profesionālā izaugsme un komandas sadarbībai ir būtiska loma respondenta pārstāvētajā izglītības iestādē. Savukārt viszemākais novērtējums (4,58) dots apgalvojumam 1.5. “*Jūtos iesaistīts/a skolas darbības lēmumu pieņemšanā*”. No minētā jāsecina, ka, lai arī respondenti uzskata, ka skolas komandā ietilpst visi pedagogi, tomēr viņi ne vienmēr jūtas iesaistīti skolas komandas darbā, tai skaitā lēmumu pieņemšanā.

Arī pedagogu labizjūtas darbā vērtējumi tika apskatīti no to vērtējuma augstuma skatu punkta. Iegūtie dati ļauj secināt, ka arī šī bloka vērtējumā izteikti augsta vai zema vērtējuma nav un savstarpējā zemākā un augstākā vērtējuma amplitūda nav ļoti plaša. Kopumā, salīdzinot ar pirmā bloka augstuma mērījumu, šis bloks ir novērtēts vienmērīgāk, līdzvērtīgāk, ir vairāki apgalvojumi, kuru vidējais aritmētiskais novērtējums ir pilnīgi vienāds. Negatīvais apgalvojums šajā mērījumā ir viszemāk novērtētais, tāpēc vērtējams kā neraksturīgs.

Zemāk 2.5. tabulā apskatāmi labizjūtas darbā vidējie aritmētiskie lielumi:

Pedagogu labizjūtas darbā vērtējuma aritmētiskie vidējie lielumi

Nr.p.k.	Apgalvojums	Vidējais aritmētiskais novērtējums
4.11.	Audzēkņu sasniegumi mani motivē ikdienas darbam	5,03
4.10.	Labi darba vides apstākļi un pilnvērtīga materiāli tehniskā bāze ietekmē manu pašsajūtu darbā	4,82
4.8.	Jūtos iesaistīts savas skolas attīstībā	4,78
4.7.	Skolas vadības profesionālā kompetence man ir svarīga un rada drošības sajūtu ikdienas darbā	4,75
4.2.	Jūtos pārliecināts/a un apmierināts/a, strādājot šai skolā	4,75
4.12.	Skaidrība par skolas mērķiem un uzdevumiem dod man drošības sajūtu un virza darbībai	4,75
4.9.	Saviem kolēģiem varu uzticēties	4,71
4.3.	Skolā valda pozitīva gaisotne	4,69
4.1.	Ikdienā jūtos atbalstīts, motivēts	4,66
4.5.	Mani sasniegumi tiek pamanīti, jūtos novērtēts/a	4,44
4.6.	Manas idejas, ieteikumi skolas ikdienas darbā tiek ņemti vērā	4,41
4.4.	Savā darbā jūtos par daudz noslogots/a	3,14

Izvērtējot 2.5. tabulu, secināms, ka visaugstāko vērtējumu (5,03) respondentu vidū saņēmis apgalvojums 4.11. “*Audzēkņu sasniegumi mani motivē ikdienas darbam*”, kas būtībā runā par skolotāja personīgo ieguldījumu savu audzēkņu attīstībā un sasniegumiem šajā ziņā. Līdzās visaugstāk novērtētajam apgalvojumam redzams, ka ļoti nozīmīga pedagogu labizjūtai ir fiziskā vide un materiāltehniskā bāze. Nākamie četri apgalvojumi ir vienlīdz augstu novērtēti – par pedagogu iesaistīšanu, pedagogu drošības sajūtu, ko sniedz profesionāla vadība, par apmierinātību savā darbā un skaidriem skolas mērķiem. Viszemāk novērtētais apgalvojums šai blokā ir 4.6. apgalvojums “*Manas idejas, ieteikumi skolas ikdienas darbā tiek ņemti vērā*”, kas liek saprast, ka ir pedagogi, kuri šo apgalvojumu neizjūt kā primāru attiecībās ar vadību, kolēģiem un vadība viņu ierosinājumus un idejas neņem vērā.

Savstarpējo sakarību **starp pirmā bloka** komandas novērtējuma apgalvojumiem un izvēlēto **otrajā blokā** piedāvāto organizācijas kultūru uzrāda zemāk esošā 2.6. tabula. Lai savstarpējo korelāciju novērtētu, pielietots Hī kvadrāta tests, kas ir neparametriskā statistiskā metode gadījumos, ja jāmēra sakarību eksistence starp kvalitatīvām pazīmēm (organizācijas kultūras veidi) un kvantitatīvi mērītiem datiem. Sakarība starp pazīmēm ir statistiski nozīmīga, ja nozīmības līmenis $p \leq 0,05$. Skatīt 2.6. tabulu:

Pirmā un otrā bloka savstarpējā korelācija

Nr.p.k.	Apgalvojums	Pīrsona H ² kvadrāta vērtība	P – nozīmības līmenis	Secinājums
1.1.	Skolas komandu sastāda visi skolas darbinieki	5,790	0,761	Sakarība nav statistiski nozīmīga
1.2.	Pedagogs ietilpst skolas komandā	9,237	0,416	Sakarība nav statistiski nozīmīga
1.3.	Komandas sadarbībai ir būtiska loma skolā	10,813	0,289	Sakarība nav statistiski nozīmīga
1.4.	Jūsu skolā tiek atbalstīta darbinieku profesionālā pilnveide/mācības	14,452	0,107	Sakarība nav statistiski nozīmīga, bet ir tuvu tendences līmenim
1.5.	Jūtos iesaistīta/s skolas darbības lēmumu pieņemšanā	16,868	0,155	Sakarība nav statistiski nozīmīga
1.6.	Skolas vadība man uzticas	8,720	0,463	Sakarība nav statistiski nozīmīga
1.7.	Uzskatu, ka mūsu skola ir elastīga, spēj pielāgoties ikdienas izaicinājumiem un pārmaiņām	17,333	0,044	Sakarība ir statistiski nozīmīga
1.8.	Kolēģu savstarpējā pieredzes apmaiņa un ieteikumi man ir svarīgi	8,664	0,469	Sakarība nav statistiski nozīmīga
1.9.	Mūsu skolā ir skaidri formulēti mērķi un ikdienas uzdevumi	5,718	0,768	Sakarība nav statistiski nozīmīga
1.10.	Skolā tiek organizēti komandas saliedēšanas pasākumi	24,221	0,019	Sakarība ir statistiski nozīmīga

Izvērtējot 2.6. tabulu - pirmā bloka komandas darba vērtējuma korelāciju ar otrā bloka vērtējumiem par organizācijas kultūru, jāsecina, ka tikai divos rādītājos pastāv statistiski nozīmīga sakarība, kur nozīmības līmenis P ir mazāks vai vienāds ar 0,05. Tie ir apgalvojumi 1.7.- “Uzskatu, ka mūsu skola ir elastīga, spēj pielāgoties ikdienas izaicinājumiem un pārmaiņām” un 1.10. “Skolā tiek organizēti komandas saliedēšanas pasākumi”. Lai arī pēc autores domām organizācijas kultūras nozīme varētu būt svarīga visos komandas darba vērtējošajos apgalvojumos, statistiskie dati pierāda, ka:

✓ tieši skolas elastība un spēja pielāgoties pārmaiņām pedagogu vērtējumā ir būtisks rādītājs, kas saistās arī ar organizācijas kultūru. Pēc biežuma rādītājs attēlā Nr. 2.1. uzrāda 53,4% lielu respondentu skaitu par labu klana jeb ģimenes kultūrai savā skolā. Tas ļauj

secināt sakarību – dominējot klana organizācijas kultūrai skolā, ir vieglāk pieņemt pārmaiņas, jaunus ikdienas izaicinājumus un pielāgoties mūsdienu mainīgajai pasaulei, kas nereti iekļauj arī pašu pedagogu gatavību pilnveidoties, attīstīties, mācīties. Te autore vēlas piekrist A.Šmites domai, ka “ikvienai mācību iestādei jāklūst par pašattīstošu. Straujos zinātnes un sabiedrības attīstības apstākļos mūsdienu skolas inovatīvajiem procesiem jābūt plānojamā...”⁷¹, kas liek apzināties, ka pārmaiņas skolas dzīvē gaida ik uz soļa un ērtāk, ja tām jau laikus sagatavojas, pat ieplāno. Tas liecina par skolas spēju pielāgoties, elastību lēmumu pieņemšanā un tā ir arī viena no ģimenes kultūras tipiskām pazīmēm. Te autore vēlas piebilst, ka apgalvojumā “*Jūsu skolā tiek atbalstīta darbinieku profesionālā pilnveide/mācības*”, sakarība nav statistiski nozīmīga, bet var runāt par sakarību tuvu tendences līmenim (tendence ir tad ja $0,05 < p \leq 0,10$), jo p- nozīmības līmenis ir 0,107. Tas liek secināt, ka organizācijas kultūras pazīme par atbalstīšanu personības izaugsmē ietekmē arī komandas darba principus- pedagogu izaugsmi, mācības, pašattīstību;

✓ skolā organizētie saliedēšanas pasākumi kā būtiska komandas darba pazīme saistāma ar kultūras tipiskajām iezīmēm, kur arī klana kultūras dominante (53,4% biežuma) ļauj secināt sakarību, ka ģimeniskā vidē ir viegli organizēt saliedēšanas pasākumus. Savstarpējo attiecības šajā kultūra ir vērtība pati par sevi un saliedēšanas pasākumi pedagogu vērtējumā ir svarīgi. Autore vēlas piekrist V.Zakrzewskas viedoklim “ja izdodas izveidot atbalstošu skolas kultūru, tas palīdz ikvienam – studentiem, skolotājiem, līderiem- gūt kopēju labumu un izvairīties no izdegšanas”.⁷² Šādi saliedēšanas pasākumi un to pozitīvais rezultāts nostiprina gan organizācijas kultūras vērtības, gan veido pozitīvu mikroklimatu skolā.

Lai noskaidrotu savstarpējo sakarību **starp pirmā bloka** komandas darba novērtējuma apgalvojumiem un **trešajā blokā** piedāvāto līdera vadības stilu skolā, līdzīgi kā pirmā un otrā bloka salīdzinājumā, aprēķināti Hī kvadrāta koeficienti. Izvērtējot iegūtos datus, jāsecina, ka tikai trijos rādītājos nav statistiski nozīmīgas sakarības. Pēc būtības tas pierāda literatūras izpētē secināto – skolas darbību, komandas savstarpējo sadarbību būtiski ietekmē un pat veido skolas līderis. Savstarpējo pirmā un trešā bloka sakarību skatīt 2.7. tabulā.:

⁷¹ Šmite, A. *Izglītības iestādes vadība. II daļa: Misija. Funkcijas. koncepcija. Plānošana*. RaKa, Rīga, 2004. 21.lpp.

⁷² Zakrzewski, V. (2015.) Four Activities for Building a Positive School Climate. *Greater Good Magazine*, August 11.

Pirmā un trešā bloka savstarpējā korelācija

<i>Nr.p.k.</i>	<i>Apgalvojums</i>	<i>Pīrsona H² kvadrāta vērtība</i>	<i>P – nozīmības līmenis</i>	<i>Secinājums</i>
1.1.	Skolas komandu sastāda visi skolas darbinieki	3,070	0,800	Sakarība nav statistiski nozīmīga
1.2.	Pedagogs ietilpst skolas komandā	11,302	0,079	Sakarība nav statistiski nozīmīga, bet eksistē tendenču līmenī
1.3.	Komandas sadarbībai ir būtiska loma skolā	24,017	0,001	Sakarība ir statistiski nozīmīga
1.4.	Jūsu skolā tiek atbalstīta darbinieku profesionālā pilnveide/mācības	7,952	0,242	Sakarība nav statistiski nozīmīga
1.5.	Jūtos iesaistīta/s skolas darbības lēmumu pieņemšanā	34,040	0,000	Sakarība ir statistiski nozīmīga
1.6.	Skolas vadība man uzticas	20,861	0,002	Sakarība ir statistiski nozīmīga
1.7.	Uzskatu, ka mūsu skola ir elastīga, spēj pielāgoties ikdienas izaicinājumiem un pārmaiņām	26,076	0,000	Sakarība ir statistiski nozīmīga
1.8.	Kolēģu savstarpējā pieredzes apmaiņa un ieteikumi man ir svarīgi	6,207	0,400	Sakarība nav statistiski nozīmīga
1.9.	Mūsu skolā ir skaidri formulēti mērķi un ikdienas uzdevumi	20,532	0,002	Sakarība ir statistiski nozīmīga
1.10.	Skolā tiek organizēti komandas saliedēšanas pasākumi	25,190	0,001	Sakarība ir statistiski nozīmīga

Tā kā demokrātiskais līdera vadības stils respondentu skatījumā izvēlēts pārliecinošā biežumā (82,5%), nav grūti piekrist statistiskajos datos redzamajam. Respondentu skatījumā pastāv statistiski nozīmīga sakarība starp līdera vadības stilu un komandas lomu skolā, pedagogu iesaistīšanos skolas dzīvē, vadības uzticēšanos, skolas elastīgumu pārmaiņās, skolas mērķiem un komandas saliedēšanas pasākumiem. Autore vēlas atzīmēt un piekrist T.R.Herra paustajam, ka “patiesi līderi ir kā mākslinieki, tie iedvesmo, aplaudē, stāv uz galvas un vada. Tie aptver, ka nav vienas formulas, īpašais veids, procedūru kopums, kas vienmēr nostrādās... Vadīt skolotājus skolā ir kā diriģēt orķestri... Diriģents strādā, lai panāktu, ka katrs dalībnieks spēlē savu instrumentu orķestrī kopā ar citiem un panākumu atslēga ir viņu kopspēles

kvalitatē”.⁷³ Iepriekš rakstītais vēlreiz uzsver līdera nozīmīgumu komandas vadīšanā, ko pierāda arī šī pētījuma statistiskie rādītāji.

Ceturtnā bloka apgalvojumu par pedagogu labizjūtu darbā un izvēlēto **otrajā blokā** piedāvāto organizācijas kultūru savstarpējā sakarība noteikta, aprēķinot Hī kvadrāta koeficientus, kas uzrādīti 2.8. tabulā.

2.8.tabula

Ceturtnā un otrā bloka savstarpējā korelācija

<i>Nr.p.k.</i>	<i>Apgalvojums</i>	<i>Pīrsona Hī kvadrāta vērtība</i>	<i>P – nozīmības līmenis</i>	<i>Secinājums</i>
4.1.	Ikdienā jūtos atbalstīts, motivēts	25,311	0,013	Sakarība ir statistiski nozīmīga
4.2.	Jūtos pārliecināts/a un apmierināts/a, strādājot šai skolā	25,709	0,012	Sakarība ir statistiski nozīmīga
4.3.	Skolā valda pozitīva gaisotne	29,478	0,003	Sakarība ir statistiski nozīmīga
4.4.	Savā darbā jūtos par daudz noslogots/a	17,694	0,279	Sakarība nav statistiski nozīmīga
4.5.	Mani sasniegumi tiek pamanīti, jūtos novērtēts/a	31,586	0,007	Sakarība ir statistiski nozīmīga
4.6.	Manas idejas, ieteikumi skolas ikdienas darbā tiek ņemti vērā	29,684	0,003	Sakarība ir statistiski nozīmīga
4.7.	Skolas vadības profesionālā kompetence man ir svarīga un rada drošības sajūtu ikdienas darbā	16,740	0,160	Sakarība nav statistiski nozīmīga
4.8.	Jūtos iesaistīts savas skolas attīstībā	18,385	0,104	Sakarība nav statistiski nozīmīga, bet tuva tendences līmenim
4.9.	Saviem kolēģiem varu uzticēties	20,804	0,053	Sakarība ir statistiski nozīmīga
4.10.	Labi darba vides apstākļi un pilnvērtīga materiāli tehniskā bāze ietekmē manu pašsajūtu darbā	7,907	0,792	Sakarība nav statistiski nozīmīga
4.11.	Audzēkņu sasniegumi mani motivē ikdienas darbam	5,12	0,824	Sakarība nav statistiski nozīmīga
4.12.	Skaidrība par skolas mērķiem un uzdevumiem dod man drošības sajūtu un virza darbībai	15,94	0,194	Sakarība nav statistiski nozīmīga

⁷³ Hoerr, T.R. *The Art of School Leadership*. Alexandria: ASCD Premium Member book, 2005.

Līdzīgi kā iepriekš pirmā un otrā; pirmā un trešā bloka savstarpējā saistība, tiek analizēta arī savstarpējā sakarība starp ceturto un otrā; ceturto un trešā bloka apgalvojumiem. Izvērtējot 2.8. tabulu - ceturto bloka- pedagoģu labizjūtas vērtējuma korelāciju ar otrā bloka vērtējumiem par organizācijas kultūru, konstatējams, ka kopumā organizācijas kultūra ir nosakoša pedagoģu labizjūtā Šādu secinājumu autore izdarījusi, jo pusē no bloka apgalvojumiem statistiskie dati uzrāda nozīmīgu savstarpēju sakarību, bet vienā apgalvojumā novērojams, ka statistiski nozīmīgas sakarības nav, bet ir tuvu tendences līmenim. Tā kā visbiežāk izvēlēta organizācijas kultūra ir klana jeb ģimenes kultūra (53,4%), arī labizjūtu nosakošie vērtējumi pierāda ģimeniskās kultūras tipisko iezīmju klātesamību iestādē. Piemēram, klanu kultūras tipiska pazīme ir savstarpējs atbalsts, ko uzrāda labizjūtas sakarība apgalvojumā 4.1., tāpat savstarpējā uzticēšanās, kas kā pedagoģu labizjūtas mērītājs veido sakarību arī apgalvojumā 4.9. Arī pārējie labizjūtas apgalvojumi, kuri uzrāda statistiski nozīmīgu savstarpējo sakarību – pozitīvā gaisotne skolā (4.3.), atzinīgi novērtēti pedagoģu sasniegumi (4.5.) un idejas (4.6.), kā arī vispārējā pedagoģa pārlicība par sevi un apmierinātība darbā (4.2.) šajā bloku savstarpējā korelācijā liecina par klana kultūras ietekmi uz pedagoģiem. Ģimeniskās kultūras ietekme secināma arī apgalvojumā 4.8. “*Jūtos iesaistīts savas skolas attīstībā*”, kur savstarpējā sakarība nav statistiski nozīmīga, bet tuvu tendences līmenim.

Savstarpējo sakarību starp **ceturto bloka** apgalvojumiem par pedagoģu labizjūtu darbā un **trešajā blokā** izvēlēto līdera vadības stilu uzrāda aprēķinātie Hī kvadrāta koeficienti. Izvērtējot iegūtos datus, secināms, ka statistiski nozīmīgās sakarības pastāv apgalvojumos, kas tiešā veidā attiecas un ir atkarīgi no skolas vadības- direktora. Līdz ar to saprotami, ka statistiski nozīmīgas sakarības netiek secinātas apgalvojumos par kolēģu savstarpējam attiecībām un attieksmi vienam pret otru. Tā kā visbiežāk novērotais Vidzemes MMS līderu vadības stils ir demokrātiskais stils (82,5%), kur par tipiskākajām pazīmēm nosauktas koleģialitāte, cieņa, iesaistīšana demokrātisku lēmumu pieņemšanā, iestādes attīstībā, tad statistiski nozīmīgās sakarības pedagoģu labizjūtas apgalvojumos ir likumsakarīgas:

- ✓ atbalsts ikdienā (4.1.);
- ✓ pamanīti pedagoģu sasniegumi (4.5.);
- ✓ iesaistīšanās skolas attīstībā (4.8.);
- ✓ skaidrība par skolas mērķiem (4.12.);
- ✓ pozitīva gaisotne kopumā skolā (4.3.).

Ceturto un trešā bloka savstarpējās korelācijas rādījumi skatāmi 2.9 tabulā.:

Ceturtnā un trešā bloka savstarpējā korelācija

<i>Nr.p.k.</i>	<i>Apgalvojums</i>	<i>Pīrsona H² kvadrāta vērtība</i>	<i>P – nozīmības līmenis</i>	<i>Secinājums</i>
4.1.	Ikdienā jūtos atbalstīts, motivēts	21,725	0,005	Sakarība ir statistiski nozīmīga
4.2.	Jūtos pārliecināts/a un apmierināts/a, strādājot šai skolā	9,670	0,289	Sakarība nav statistiski nozīmīga
4.3.	Skolā valda pozitīva gaisotne	18,634	0,017	Sakarība ir statistiski nozīmīga
4.4.	Savā darbā jūtos par daudz noslogots/a	4,167	0,940	Sakarība nav statistiski nozīmīga
4.5.	Mani sasniegumi tiek pamanīti, jūtos novērtēts/a	22,119	0,015	Sakarība ir statistiski nozīmīga
4.6.	Manas idejas, ieteikumi skolas ikdienas darbā tiek ņemti vērā	13,890	0,085	Sakarība nav statistiski nozīmīga, bet eksistē tendenču līmenī
4.7.	Skolas vadības profesionālā kompetence man ir svarīga un rada drošības sajūtu ikdienas darbā	13,273	0,103	Sakarība nav statistiski nozīmīga, bet tuvu tendences līmenim
4.8.	Jūtos iesaistīts savas skolas attīstībā	37,714	0,000	Sakarība ir statistiski nozīmīga
4.9.	Saviem kolēģiem varu uzticēties	6,321	0,611	Sakarība nav statistiski nozīmīga
4.10.	Labi darba vides apstākļi un pilnvērtīga materiāli tehniskā bāze ietekmē manu pašsajūtu darbā	3,523	0,897	Sakarība nav statistiski nozīmīga
4.11.	Audzēkņu sasniegumi mani motivē ikdienas darbam	2,997	0,809	Sakarība nav statistiski nozīmīga
4.12.	Skaidrība par skolas mērķiem un uzdevumiem dod man drošības sajūtu un virza darbībai	15,193	0,056	Sakarība ir statistiski nozīmīga

Apskatot 2.9. tabulu, ir secināms, ka piecos no divpadsmit pedagogu labizjūtas darbā noteikšanas apgalvojumiem pastāv statistiski nozīmīgas sakarības ar līdera vadības stilu, kas Vidzemes MMS par dominējošo noteikts demokrātiskais (82,5%) līdera vadības stils. Apgalvojumā 4.6. “Manas idejas, ieteikumi skolas ikdienas darbā tiek ņemti vērā” sakarība

nav statistiski nozīmīga, bet eksistē tendenču līmenī, kas ļauj novērtēt, ka demokrātiskā vadības stila līderim vairāk interesē un rūp pedagogu idejas skolas darba uzlabošanai, attīstīšanai un pedagogi demokrātiskā vadības stila darbībā jūtas vairāk uzklauti, viņu ieteikumi tiek ņemti vērā. Apgalvojums 4.7., kur sakarība ar līdera vadības stilu nav statistiski nozīmīga, bet ir tuvu tendenču līmenim liek secināt, ka ir svarīga demokrātiskā līdera profesionalitāte, kas pedagogiem rada drošības sajūtu.

Lai atbildētu uz šī pētnieciskā darba centrālo jautājumu – izvirzīto hipotēzi, ka **komandas darbs izglītības iestādē ietekmē pedagogu labizjūtu darbā**, tika novērtēta **korelācija starp pirmā bloka** komandas darbu novērtējošajiem apgalvojumiem un **ceturtnā bloka** pedagogu labizjūtu darbā mērošajiem apgalvojumiem. Lai iegūtu pirmā un ceturtnā bloka savstarpējās korelācijas datus, tika aprēķināti Spīrmena korelācijas koeficienti un noteikts nozīmības līmenis p . Ja $p \leq 0,05$, tad sakarība ir statistiski nozīmīga; ja $0,05 < p \leq 0,1$, tad tiek uzskatīts, ka sakarība eksistē tendenču līmenī. Savukārt Spīrmena korelācijas koeficients ļauj saskatīt precīzi visnozīmīgākos apgalvojumus, kur šis koeficienta rādījums ir visaugstākais. Izvērtējot iegūtos datus, secināms, ka no 120 savstarpēji salīdzinājumiem apgalvojumu pāriem, statistiski nozīmīgas sakarības konstatējamas 89 gadījumos. Tātad gandrīz 75% komandas darba novērtējuma apgalvojumos pastāv statistiski nozīmīga sakarība ar pedagogu labizjūtas darbā novērtējumiem. 2.10. tabulā skatāms, ka statistiski nozīmīgās sakarības, kur $p \leq 0,05$, ir atzīmētas ar * vai **, norādot, ka $p=0,05$ (*), vai $p=0,01$ (**). Šajās sakarībās Spīrmena koeficients ir amplitūdā no 0,196 – 0,655, kur:

- ✓ 2 gadījumos šī koeficienta amplitūda ir zem 0,200 un tās ir 0,196 un 0,198;
- ✓ 31 gadījumā šī koeficienta amplitūda ir 0,200-0,298;
- ✓ 29 gadījumos šī koeficienta amplitūda ir 0,301-0,395;
- ✓ 17 gadījumos šī koeficienta amplitūda ir 0,407-0,460;
- ✓ 2 gadījumos šis koeficients ir virs 0,500 - 0,501 un 0,550;
- ✓ 1 gadījumā koeficients ir 0,655.

Savukārt, ja nozīmības koeficients $0,05 < p \leq 0,10$, tad tiek uzskatīts, ka sakarība eksistē tendenču līmenī. Un tuvu tendences līmenim 2.10. tabulā saskatāmi septiņi gadījumi ar Spīrmena koeficientu amplitūdā no 0,174 līdz 0,191.

Visi gadījumi, kad pastāv statistiski nozīmīga sakarība starp apgalvojumiem, 2.10. tabulā iezīmēti ar tumšākā krāsu, bet sakarības, kas tuvu tendences līmenim iezīmētas gaiši pelēkā krāsā. Skatīt 2.10. tabulu:

Komandas darba un pedagogu labizjūtas darbā savstarpējā korelācija *

Apgalvojumi	4.1. Ikdienā jūtos atbalstīts/a, motivēts/a	4.2. Jūtos pārliecināts/a un apmierināts/a, strādājot šajā skolā	4.3. Skolā valda pozitīva gaisotne	4.4. Savā darbā jūtos par daudz noslogots/a	4.5. Mani sasniegumi tiek pamanīti, jūtos novērtēts/a	4.6. Manas idejas, ieteikumi skolas ikdienas darbā tiek ņemti vērā	4.7. Skolas vadības profesionālā kompetence man ir svarīga un rada drošības sajūtu ikdienas darbā	4.8. Jūtos iesaistīts/a savas skolas attīstībā	4.9. Saviem kolēģiem varu uzticēties	4.10. Labi darba vides apstākļi un pilnvērtīga materiāli tehniskā bāze ietekmē manu pašsajūtu skolā	4.11. Audzēkņu sasniegumi mani motivē ikdienas darbam	4.12. Skaidrība par skolas mērķiem un uzdevumiem dod man drošības sajūtu un virza darbībai
1.1. Skolas komandu jūsuprāt sastāda visi skolas darbinieki	,153	,215*	,227*	,059	,033	,142	,172	,222*	,144	,157	,255**	,330**
	,123	,029	,021	,555	,741	,153	,083	,024	,148	,113	,009	,001
1.2. Pedagoģi ietilpst jūsu skolas komandā	,222*	,285**	,395**	,093	,151	,191	,262**	,292**	,216*	,127	,139	,190
	,024	,003	,000	,352	,128	,054	,007	,003	,029	,201	,163	,054
1.3. Komandas sadarbībai ir būtiska loma jūsu skolā	,234*	,352**	,408**	-,010	,200*	,297**	,331**	,411**	,258**	,186	,157	,278**
	,017	,000	,000	,920	,043	,002	,001	,000	,009	,060	,114	,004
1.4. Jūsu skolā tiek atbalstīta darbinieku profesionālā pilnveide/ mācības	,284**	,373**	,284**	,081	,232*	,327**	,230*	,331**	,075	,185	,134	,200*
	,004	,000	,004	,414	,019	,001	,019	,001	,454	,061	,177	,043
1.5. Jūtos iesaistīts/a skolas darbības lēmumu pieņemšanā	,459**	,435**	,446**	,221*	,335**	,550**	,413**	,655**	,163	,174	,160	,237*
	,000	,000	,000	,025	,001	,000	,000	,000	,101	,079	,106	,016
1.6. Skolas vadība man uzticas	,414**	,422**	,325**	,236*	,328**	,312**	,301**	,501**	,054	,150	,183	,253**
	,000	,000	,001	,016	,001	,001	,002	,000	,585	,130	,065	,010
1.7. Uzskatu, ka mūsu skola ir elastīga, spēj pielāgoties ikdienas izaicinājumiem un pārmaiņām	,425**	,444**	,413**	,036	,350**	,318**	,354**	,410**	,325**	,245*	,155	,361**
	,000	,000	,000	,719	,000	,001	,000	,000	,001	,013	,119	,000
1.8. Kolēģu savstarpējā pieredzes apmaiņa un ieteikumi man ir svarīgi	,252*	,270**	,331**	,131	,164	,196*	,314**	,315**	,257**	,177	,248*	,201*
	,010	,006	,001	,188	,098	,048	,001	,001	,009	,074	,011	,041
1.9. Mūsu skolā ir skaidri formulēti mērķi un ikdienas uzdevumi	,391**	,318**	,298**	-,029	,352**	,364**	,432**	,407**	,083	,112	,223*	,407**
	,000	,001	,002	,773	,000	,000	,000	,000	,404	,261	,023	,000
1.10. Skolā tiek organizēti komandas saliedēšanas pasākumi	,359**	,307**	,354**	,071	,423**	,398**	,460**	,371**	,198*	,039	-,010	,162
	,000	,002	,000	,478	,000	,000	,000	,000	,045	,695	,920	,102

*Katra jautājuma 1. rinda- Spirmena korelācijas koeficients, 2. rinda – nozīmības līmenis p

Aplūkojot 2.10. tabulu **no pedagogu labizjūtas apgalvojumu skatu punkta**, redzams, ka trijos no divpadsmit tie korelē ar pilnīgi visiem komandas darba apgalvojumiem, jo tajos visos novērojama statistiski nozīmīga sakarība. Tie ir labizjūtas apgalvojumi:

- ✓ 4.2. “*Jūtos pārlicināts/a un apmierināts/a, strādājot šajā skolā*”;
- ✓ 4.3. “*Skolā valda pozitīva gaisotne*”
- ✓ 4.8. “*Jūtos iesaistīts/a savas skolas attīstībā*”

Līdz ar to secināms, ka respondentu vērtējumā šie ir pedagogu labizjūtu nosakošie apgalvojumi, kas visvairāk saistāmi ar komandas darbu skolā jeb efektīvi organizēts komandas darbs šajos apgalvojumos vērtējams kā statistiski nozīmīgs. Ja atskatāmies uz literatūrā noskaidroto, kur konkrēti nosaukti pedagogu labizjūtu ietekmējošie priekšnosacījumi, konstatējams, ka, piemēram labizjūtu ietekmējošs faktors *pozitīvās emocijas* atbilst nosacījumam 4.3., bet faktors *nozīmīgums*, būtu saistāms ar 4.2. apgalvojumu un pedagogu *iesaistīšanās* būtu saistāma ar 4.8. apgalvojumu.

Šajā datu vērtēšanas skatījumā minami arī divi pedagogu labizjūtas darbā apgalvojumi, kas ar komandas darbu novērtējošiem apgalvojumiem korelē deviņos no desmit apgalvojumiem un tie ir :

- ✓ 4.1. “*Ikdienā jūtos atbalstīts/a, motivēts/a*”;
- ✓ 4.7. “*Skolas vadības profesionālā kompetence man ir svarīga un rada drošības sajūtu ikdienas darbā*”

Ja 4.1. apgalvojumam atbilst tādi zinātniskajā literatūrā formulēti labizjūtu ietekmējoši faktori kā *attiecības, iesaistīšanās, nozīmīgums*, tad labizjūtas apgalvojums 4.7. literatūrā nav bieži atrodams, bet skolu videi šķiet pašsaprotams un runā par pedagoga emocionālo drošību, pārliecību par skolas profesionālo darbību. Pētījums uzrāda, ka pedagogu labizjūtas kritērijs ir statistiski nozīmīgs – komandas darbs ir efektīvs un ļauj pedagogam piedzīvot labizjūtu, ja skolas vadība ir profesionāla.

No labizjūtas skatupunkta minami vēl divi apgalvojumi, kuros statistiski nozīmīga sakarība ar komandas darba vērtējumiem novērojama astoņos apgalvojumos no desmit. Vienā apgalvojumā konstatējama sakarība, kas ir tuvu tendences līmenim, bet vienā-statistiski nozīmīgas sakarības nav. Minētie labizjūtas apgalvojumi uzrāda statistiski nozīmīgu sakarību, kā arī uzskatāmi par svarīgiem pedagogu vērtējumā un tie ir:

- ✓ 4.6. “*Manas idejas un ieteikumi skolas dabā tiek ņemti vērā*”;
- ✓ 4.12. “*Skaidrība par skolas mērķiem un uzdevumiem man dod drošības sajūtu un virza darbībai*”

Izvērtējot šos apgalvojumus, secināms, ka tie saistāmi ar labizjūtas vispārējiem definējumiem, kas noskaidroti, iepazīstot literatūru- *iesaistīšanās* un *iesaistīšana* norāda uz 4.6.

apgalvojumu un *mērķtiecīgums* saistās ar labizjūtas 4.12. apgalvojumu. Savukārt *drošības sajūta*, ko rada komandas darbība un skaidrība par skolas mērķiem, vispārējās labizjūtas teorētiskajās definīcijās kā kritērijs nav atrodams, bet šis pētījums pierāda, ka Vidzemes MMS uzskatāma par statistiski nozīmīgu faktoru.

2.10. tabulā apskatāmajos pētījuma rezultātos redzams, ka savstarpējo komandas darba novērtējuma korelāciju mazāk var konstatēt ar labizjūtas apgalvojumiem 4.4. “*Savā darbā jūtos par daudz noslogots/a*”. Tas ļauj secināt, ka komandas darbā šis labizjūtas apgalvojums ir maz nozīmīgs, jo statistiski nozīmīgas sakarības pastāv tikai ar diviem komandas darba novērtējuma apgalvojumiem. Otrs labizjūtas apgalvojums, kurā savstarpēji statistiski nozīmīga sakarība pastāv trijos apgalvojumos un vienā ir vērojama sakarība, kas tuvu statistiski nozīmīgai tendencei, ir 4.11. “*Audzēkņu sasniegumi mani motivē ikdienas darbam*”, kas ļauj secināt, ka komandas darbs nav tik lielā mērā saistīts ar šī labizjūtas apgalvojuma realizēšanos ikdienā. Jāmin arī viens pedagogu labizjūtas apgalvojums, kur pastāv tikai viena statistiski nozīmīga sakarība, bet četros apgalvojumos ir tuvu statistiski nozīmīgas sakarības tendencei un tas ir 4.10. “*Labi darba vides apstākļi un materiāli tehniskā bāze ietekmē manu pašsajūtu skolā*”. Arī šis apgalvojums pēc autores domām nav būtiski saistāms ar efektīvu komandas darbu, bet vairāk runā par ārējo un fizisko vidi skolā.

Vērtējot 2.10. tabulas datus **no komandas darbības skatupunkta**, kā pirmais minams viens komandas darba novērtējuma apgalvojums, kur konstatējamās visvairāk t.i. desmit statistiski nozīmīgas sakarības ar pedagogu labizjūtu raksturojošiem apgalvojumiem. Šis apgalvojums ir “*Uzskatu, ka mūsu skola ir elastīga, spēj pielāgoties ikdienas izaicinājumiem un pārmaiņām*”. Pēc autores domām tas ļoti zīmīgi raksturo labu komandas darbu un liecina par tās dalībnieku – pedagogu labizjūtu, lai šādu elastību ikdienā varētu panākt.

Komandas darba apgalvojumu savstarpējā korelācija ar pedagogu labizjūtas apgalvojumiem izceļama vēl četros gadījumos, kur statistiski nozīmīga sakarība novērojama deviņos apgalvojumos no divpadsmit, bet vienā ir tuvu statistiski nozīmīgas sakarības tendencei. Un šie četri komandas darba apgalvojumi pēc autores domām liecina par kolēģu iesaistīšanos, uzticēšanos, kas ir būtiski faktori pedagogu labizjūtai:

- ✓ 1.3. “*Komandas sadarbībai ir būtiska loma jūsu skolā*”;
- ✓ 1.5. “*Jūtos iesaistīts/a skolas darbības lēmumu pieņemšanā*”;
- ✓ 1.6. “*Skolas vadība man uzticas*”;
- ✓ 1.8. “*Kolēģu savstarpējā pieredzes apmaiņa un ieteikumi man ir svarīgi*”.

Ja kopskatā no pedagogu labizjūtas un komandas darbības novērtējuma puses pētījums liek secināt nozīmīgu savstarpējo korelāciju (gandrīz 75%), tad **konkrēti**

apgalvojumi, kur vērojams sevišķi augsts Spīrmena korelācijas koeficients ir savstarpējā sakarībā starp trijiem komandas darba un labizjūtas apgalvojumiem:

✓ 1.5. “*Jūtos iesaistīts/a skolas darbības lēmumu pieņemšanā*” un 4.8. “*Jūtos iesaistīts/a savas skolas attīstībā*” (koeficients=0,655). Saskaņā ar literatūrā izpētīto, *iesaistīšanās* iekļaujas abu bloku – gan komandas darba, gan pedagogu labizjūtas darbā – definīcijās. Pēc būtības šie apgalvojumi ir ļoti līdzīgi, kas ļauj secināt autores pētījumā apstiprināto – pedagogu iesaistīšana komandas darbā veicina pedagogu vispārējo labizjūtu darbā. Šādu darbību profesionālās kultūrizglītības iestādēs vēlams turpināt attīstīt un pilnveidot ar demokrātisku skolas darbībai svarīgu lēmumu apspriešanu pedagogiskajās, metodiskajās sēdēs, kopsapulcēs;

✓ 1.5. “*Jūtos iesaistīts/a skolas darbības lēmumu pieņemšanā*” un 4.6. “*Manas idejas, ieteikumi skolas ikdienas darbā tiek ņemti vērā*” (koeficients=0,550), kur arī izdarāms līdzīgs secinājums, kas apliecina, ka atbalsts, iesaistīšanās, uzklaušīšana ir būtisks faktors. Tas liecina par efektīvu komandas darbu un veicina pedagogu labizjūtu darbā;

✓ trešais lielākais Spīrmena korelācijas koeficienta rādītājs starp apgalvojumiem 1.6. “*Skolas vadība man uzticas*” un 4.8. “*Jūtos iesaistīts/a savas skolas attīstībā*” ir 0,501 un liecina par augstu statistiski nozīmīgu sakarību šajā pētījumā. Šis rādītājs ļauj secināt, ka pedagogu labizjūtu veicina viņa iesaistīšana komandā, uzticoties un demokrātiski apspriežot un virzot skolas attīstību. Autore uzskata, ka šajos apgalvojumos ietveramas tādas praktiskas darbības kā vadības atbalsts pedagogu iniciatīvām, kas var veicināt skolas attīstību kopumā, piemēram, koncertu, izstāžu organizēšana, vecāku iesaistīšana skolas pasākumos, nometņu organizēšana u.c.

Secinājumus par komandas darba vērtējumu un to savstarpējo saistību ar pedagoga labizjūtu darbā liek izdarīt arī tie **konkrētie apgalvojumi**, kur novērojama statistiski nozīmīga savstarpējā sakarība, bet Spīrmena korelācijas koeficients ir **salīdzinoši zems**. Tās ir sakarības starp sekojošiem apgalvojumiem:

✓ 1.8. “*Kolēģu savstarpējās pieredzes apmaiņa un ieteikumi man ir svarīgi*” un 4.6. “*Manas idejas, ieteikumi skolas ikdienas darbā tiek ņemti vērā*”, kas ļauj novērtēt, ka pedagogiem ir svarīga savstarpējā profesionālā komunikācija, kas norāda uz labu komandas darbu tad, ja arī pats pedagogs jūtas iesaistīts skolas ikdienas darbā, pieņemot un realizējot viņa ieteikumus, idejas. Tā kā šeit novērojams zems Spīrmena korelācijas koeficients (0,196), tad no secinājuma izriet priekšlikums pievērst uzmanību savstarpējo kolēģu pieredzes apmaiņas iespējām un pedagogu ideju īstenošanai, atbalstīt tās;

✓ 1.10 “*Skolā tiek organizēti komandas saliedēšanas pasākumi*” un “*Saviem kolēģiem varu uzticēties*”, kas liek saprast, ka komandas darba pazīme ir saliedējošu pasākumu

organizēšana, kas ļauj iemantot savstarpēju kolēģu uzticēšanos. Šajā savstarpējā sakarībā ir zems Spīrmena korelācijas koeficients (0,198), kas liek pievērst uzmanību šīs sakarības pilnveidošanas vajadzībai – savstarpēju kolēģu uzticēšanos un labizjūtas pilnveidošanu panākt ar saliedējošu pasākumu organizēšanu, piemēram, tematiskas ekskursijas, izbraukuma pedagoģiskās sēdes, kopīga svētku svinēšana utml.

✓ 1.3. “*Komandas sadarbībai ir būtiska lomu jūsu skolā*” un 4.5.”*Mani sasniegumi tiek pamanīti, jūtos novērtēts/a*”, kur savstarpējās sakarības Spīrmena koeficients ir 0,200. Šī sakarība ļauj secināt, ka respondentu skatījumā labs komandas darbs ir pie nosacījuma, ja pedagogs tiek pamanīts, novērtēts un acīmredzot ne tikai no vadītāja puses, bet kolēģu komandā kopumā. Šis secinājums rada priekšlikumu vairāk pievērst uzmanību un ļaut pedagogu kolektīvā pamanīt citu sasniegumus, veidojot kādu atbalsta sistēmu, piemēram, piemaksu fondu vai nemonetāru novērtējumu, piemēram, publisku pateicību, kādu skolas sasniegumu uzskates sistēmu utml.

✓ 1.4. “*Jūsu skolā tiek atbalstīta darbinieku profesionālā pilnveide/ mācības*” un 4.12.”*Skaidrība par skolas mērķiem un uzdevumiem dod man drošības sajūtu un virza darbībai*”, ar savstarpējās sakarības Spīrmena koeficientu 0,200. Šīs sakarības kontekstā ieraugāms, ka pedagogs ir gatavs pilnveidoties un būt aktīvs skolas komandas dalībnieks, ja viņam ir skaidri skolas mērķi un virzība. Spīrmena korelācijas koeficients liek pievērst uzmanību, ka šī sakarība izglītības iestādes darbībā būtu uzlabojama ar tādiem atbalsta pasākumiem kā, piemēram, regulāra pedagogu iesaistīšana skolas mērķu un uzdevumu apspriedē, virzības veidošanā, piemēram ikgadējās pedagoģiskajās sanāksmēs. Iespējams, ka, skolai uzņemoties kādu specifisku mērķi, piemēram, piedāvājot jaunu izglītības programmu, pedagogi labprāt pilnveidotu savu profesionalitāti, lai pilnveidotu nepieciešamās zināšanas un prasmes konkrētajā programmas virzienā. Profesionālās kultūras izglītības iestāžu vidē šāds piemērs nav retums, piemēram, atvērt saksofona spēles klasi līdzās klarnetes spēles apgūšanas iespējai. Pedagogam ir reāla iespēja apgūt metodiku un radniecīga instrumenta spēles iemaņas, lai iegūtu tiesības un kvalifikāciju strādāt arī par otra instrumenta spēles pasniedzēju.

✓ 1.8. “*Kolēģu savstarpējās pieredzes apmaiņa un ieteikumi man ir svarīgi*” un 4.12.”*Skaidrība par skolas mērķiem un uzdevumiem dod man drošības sajūtu un virza darbībai*”, kas vēlreiz apliecina pedagogu savstarpējās profesionālās komunikācijas nozīmīgumu, bet šajā griezumā norāda uz to, ka pieredzes apmaiņai būtu jābūt saistītai ar skolas konkrētajiem, specifiskajiem mērķiem. Autore uzskata, ka šie apgalvojumi parāda, ka pedagogi vairāk ieinteresēti savu specifisko profesionālo zināšanu attīstīšanā, kas varētu kalpot skolas mērķu īstenošanai, ne tik daudz vispārējā pieredzes apmaiņā, kas autores pedagoģiskajā praksē nereti pedagogu vērtējumā konstatēta kā laika izšķērdēšana.

Pamatojoties uz šajā pētījumā uzrādīto, konstatēto un aprakstā minēto, autore secina, ka **hipotēze** - labi organizēts komandas darbs veicina pozitīvu mikroklimatu vidē un līdz ar to arī pedagogu labizjūtu darbā, **ir apstiprinājies**. Tam seko būtisks jautājums- ko veicina pedagogu labizjūta darbā? Atbilde uz jautājumu varētu iekļaut pretjautājumu – kāpēc vispār nepieciešamas šādas kultūrizglītības iestādes? Atbilžu būtu daudz, bet viena no svarīgākajām pēc autores domām - lai piedalītos pozitīvas, intelektuāli izglītotas, kulturālas personības veidošanā! No tā secināms, ka skolēni (kultūrizglītības iestādēs saukti- audzēkņi) mācās savu skolotāju profesionālismu, vispārcilvēciskās vērtības un izpratni par dzīvi kopumā. Līdz ar to autore vēlas piekrist jau pirms vairāk kā 15 gadiem A.Buiļa izteiktajai frāzei: “kāds skolā ir pedagogu kolektīvs, tāds būs bērnu kolektīvs. Skolotāji atkārtojas savos audzēkņos”.⁷⁴ Kā redzams autores izveidotajā attēlā zemāk – jo labāk līderis veicina komandas savstarpējo sadarbību skolā, jo vairāk tiek veicināta pedagogu labizjūta darbā un daudz veiksmīgāk veidotas attiecības ar audzēkņiem, spējot tos labāk motivēt, aizraut, ieinteresēt utml. Skatīt 2.3. attēlu:



2.3. att. Skolas vadības, pedagogu un audzēkņu savstarpējā iedarbība un ietekme

Attēls 2.3. skaidri parāda savstarpējo sakarību, sākot no skolas vadītāja līdz pat audzēknim, ņemot vērā, ka visu ietekmē daudz un dažādi papildus apstākļi. Pamatojoties uz veikto autores pētījumu un izzināto literatūru, ir secināms, ka skolā ir iespējams rūpēties par labu komandas darbu, lai veicinātu pedagogu labizjūtu darbā, un no tā izrietošo augstu mācību un audzināšanas līmeni izglītības iestādē.

⁷⁴ Buiļis, A. *Skolvadības pamati*. Latvijas Universitāte, Rīga, 1993. 104. lpp.

Secinājumi

1. Vidzemes MMS dominē klana jeb ģimenes organizācijas kultūrai piemītošās tipiskās pazīmes (šāds apgalvojums 53% respondentu atbildēs), kur parasti darbiniekiem ir savstarpēji daudz kopēja, valda uzticība, kolektīvā ir savas tradīcijas. Tiek atbalstīta personības attīstība, augstu vērtēta kolektīva saliedētība, komandas darbs. Elastība lēmumu pieņemšanā un labvēlīga attieksme pret audzēkņiem, vecākiem. Līderis tiek uztverts kā audzinātājs. Nepilnus 20% Vidzemes MMS valda adhokrātiskās jeb radošās organizācijas kultūras pazīmes, bet vienādās proporcijās (nepilnos 14%) skolas novērtētas ar tirgus un hierarhiskā organizācijas kultūras pazīmēm.

2. Līderis ir organizācijas kultūras, klimata un komandas veidotājs organizācijā. Vidzemes MMS nosakošais dominējošais vadības stils ir demokrātiskais jeb koleģiālais līdera vadības stils (82,5%), kur darbinieki tiek iesaistīti lēmumu pieņemšanā un tiem piemīt augsta atbildības sajūta. Tikai 10,7% gadījumos Vidzemes MMS novērtētas ar autokrātisku līdera vadības stilu, bet nepilnos 7% gadījumos – ar liberālu jeb brīvo līdera vadības stilu.

3. Komandas darba novērtējumā Vidzemes MMS pedagogiem vissvarīgākie raksturlielumi ir justies iekļautiem skolas komandā un kolēģu savstarpējā sadarbība, pieredzes apmaiņa, profesionālie ieteikumi, bet kopumā komandas darbā augstu tiek vērtēta arī savstarpējā kolēģu un vadības uzticēšanās, pedagogu ideju atbalstīšana, profesionālās pilnveides veicināšana, skolas elastība demokrātisku lēmumu pieņemšanā, iesaistot pedagogus, skaidru, demokrātisku mērķu noteikšana un to virzība, kā arī komandas saliedēšanas pasākumu organizēšana.

4. Vidzemes MMS pedagogu labizjūtu darbā visvairāk ietekmē: audzēkņu sasniegumi, fiziskie darba apstākļi, iesaistīšanās skolas dzīvē un tās attīstībā kā arī drošības sajūta, ko sniedz pārliecība par skolas profesionālo darbību un mērķiem. Savukārt pozitīvas savstarpējās attiecības, uzticēšanās, vērtības izjūta par savu ieteikumu, ideju un sasniegumu atbalstīšanu, vadības profesionalitāte un iesaistīšanās skolas attīstībā ir kopumā pedagogu labizjūtu nosakoši faktori skolā.

5. Savstarpēji komandas darbs ietekmē pedagogu labizjūtu darbā. Gandrīz 75% komandas darba novērtēšanas apgalvojumos pastāv statistiski nozīmīga sakarība ar pedagogu labizjūtas darbā novērtējumiem.

6. Visnozīmīgākie pedagogu labizjūtu nosakošie faktori, kas izriet no labi organizēta komandas darba Vidzemes MMS, ir pārliecība un apmierinātība par savu darbu, pozitīva skolas gaisotne un pedagogu iesaistīšanās skolas attīstībā.

7. Visnozīmīgākie labi organizētas komandas darba nosakošie faktori, kas izriet no pedagogu labizjūtas darbā Vidzemes MMS, ir skolas elastība pārmaiņās, ikdienas izaicinājumos, kā arī komandas sadarbība, savstarpējā uzticēšanās, iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā un pieredzes apmaiņa.

8. Pedagogu labizjūtu darbā veicina iesaistīšana komandā, uzticoties un demokrātiski apspriežot un virzot skolas attīstību.

9. Ja tiek pieņemtas un realizētas pedagogu idejas un profesionālie ieteikumi, viņi jūtas iesaistīti skolas komandā.

10. Pedagogs atzīst labizjūtu darbā, ja savā skolas komandā ir pamanīts, novērtēts ne tikai no vadītāja puses, bet kolēģu komandā kopumā.

11. Pedagogi augstu vērtē iesaistīšanos skolas mērķu un uzdevumu apspriedē, virzības veidošanā, kas viņuprāt liecina gan par labu komandas darbu, gan veicina labizjūtu darbā.

12. Pedagogi ieinteresēti savu specifisko profesionālo zināšanu pilnveidošanā, kas varētu kalpot skolas mērķu īstenošanai.

13. Pedagogu pieredzes apmaiņa mēdz būt vispārīga, nesaistīta ar pārstāvētās skolas specifiskajiem mērķiem.

14. Hipotēze - labi organizēts komandas darbs veicina pozitīvu mikroklimatu vidē un līdz ar to arī pedagogu labizjūtu darbā, ir apstiprinājusies.

Priekšlikumi

Skolas vadībai

1. Novērtēt skolas organizācijas kultūru un tai tipiskās pazīmes, konstatējot iespējas un vājos punktus komandas darba pilnveidei. Piemēram, direktoram, gatavojoties kārtējai sanāksmei, izvērtēt skolas nerakstītos likumus, noskaidrot savas izglītības iestādes organizācijas kultūras tipiskās pazīmes, iepazīties ar šo kultūru aprakstiem literatūrā. Tas ļautu ne tikai konstatēt faktus, bet arī ieraudzīt stiprās puses un resursus, kas reizēm varētu būt lietderīgāk izmantojami (ģimenes kultūras tipisko savstarpējo uzticēšanos attiecībās lietderīgi izmantot, veidojot profesionālās pieredzes apmaiņu skolas iekšienē.

2. Direktoram pilnveidot pedagogu iesaistīšanu skolas attīstību veicinošās darbībās un lēmumos, demokrātiski apspriežot iestādes stratēģiskus jautājumus sēdēs vai organizējot neformālās darbinieku sanāksmes ārpus skolas. Piemēram, skolas misiju, kas nereti mēdz būt izplūdis jēdziens, iespējams ērti iedzīvināt praksē, izveidojot demokrātisku apspriedi ar atraktīvu metožu palīdzību nonākot līdz misijas izstrādei.

3. Skolas direktoram, sadarbībā ar direktora vietnieku mācību darbā un nodaļu vadītājiem, rast iespēju sniegt atbalstu pedagogu iniciatīvām, kas var veicināt skolas attīstību kopumā, piemēram, koncertu, izstāžu organizēšana, vecāku iesaistīšana skolas pasākumos, nometņu organizēšana u.c.

4. Direktora vietniekam mācību jomā un nodaļu vadītājiem pievērst uzmanību savstarpējo kolēģu pieredzes apmaiņas iespējām un pedagogu ideju īstenošanai, atbalstīt tās, piemēram, vērot viens otra stundas, veidot skolas iekšienē pieredzes apmaiņu lekciju formā utml.

5. Direktoram un vietniekiem pievērst uzmanību un ļaut pedagogu kolektīvā pamanīt vienam otra sasniegumus, veidojot kādu atbalsta sistēmu, piemēram, piemaksu fondu ar saviem noteikumiem vai nemonetāru novērtējumu, piemēram, publisku pateicību skolas pasākumos, sēdēs vai skolas sasniegumu uzskates sistēmu utml.

6. Savstarpēju kolēģu uzticēšanos, komandas sadarbību un labizjūtas pilnveidošanu panākt ar saliedējošu pasākumu organizēšanu, piemēram, tematiskas ekskursijas, izbraukuma pedagoģiskās sēdes, kopīga svētku svinēšana utml.

7. Direktoram un nodaļu vadītājiem atbalstīt pedagogu profesionālo pilnveidi skolas mērķu īstenošanā, piemēram, papildus kvalifikācijas apgūšanu, skolai realizējot jaunas izglītības programmas.

8. Direktora vietniekiem, nodaļu vadītājiem piedāvāt un organizēt pedagogiem aktuālu, specifisku, mūsdienu prasībām atbilstošu pieredzes apmaiņu, profesionālo pilnveidi, mazāk vispārēju, jau apgūtu zināšanu atkārtošānu.

9. Direktoram un vietniekam mācību jomā, sastādot jaunā mācību gada darba plānu, rast iespēju, lai nedēļā ir kāda diena, kad strādā lielākā daļa pedagogu. Tas veicinātu kolēģu savstarpējo komunikāciju, sadarbību un mazinātu izteikto pedagogu darba individuālismu, kas nereti sastopams profesionālās ievirzes kultūrizglītības iestādēs.

Skolas pedagogiem

10. Pilnveidot savu iesaistīšanos skolas darbību attīstošajos pasākumos – kopīgo lēmumu pieņemšanā, sava profesionālā viedokļa paušanā, neformālo sēžu atbalstīšanā, koncertu, izstāžu organizēšanā, sadarbībā ar vecākiem utml.

11. Atbalstīt skolas vadību specifisko mērķu izvirzīšanā, iesaistīties profesionālā pilnveidē.

12. Dalīties savā profesionālajā pieredzē organizējot atklātās stundas, lekcijas, priekšlasījumus u.c. saviem skolas kolēģiem.

13. Atbalstīt skolas vadības idejas un veidot savas iniciatīvas saliedēšanas pasākumos komandas darba uzlabošanai un pedagogu labizjūtas darbā veicināšanai, piemēram, iesaistīties ekskursiju organizēšanā, izveidot jubilāru sveikšanas pasākumus, aktualizēt iekšējo Gada balvu – nomināciju tam, kurš visvairāk atbalsta iniciatīvas un jaunas idejas utml.

14. Atbalstīt, veicināt un ierosināt pedagogu novērtējuma sistēmas izveidi izglītības iestādē un plašākā mērogā, piemēram, sasniegumu stenda izveide, priekšlikums apbalvojumiem skolas dibinātājam – gan par kolēģu, gan skolas direktora un vietnieku sasniegumiem.

Literatūras un citu avotu saraksts

LR likumi

1. Latvijas Republikas Izglītības likums, pieņemts 29.10.1998.

MK noteikumi

2. Izglītības iestāžu, eksaminācijas centru, citu Izglītības likumā noteiktu institūciju, vispārējās un profesionālās izglītības programmu akreditācijas un izglītības iestāžu vadītāju profesionālās darbības novērtēšanas kārtība. Latvijas republikas MK noteikumi Nr. 831, 20.12.2016.
3. Izglītības kvalitātes valsts dienesta nolikums. Latvijas republikas MK noteikumi Nr. 225, 23.04.2013.
4. Kārtība, kādā izsniedzami profesionālās pilnveides un profesionālās ievirzes izglītību apliecinājoši dokumenti, Latvijas Republikas MK noteikumi Nr. 902, 29.11.2005.

Statistisko datu avoti

5. Statistika- iedzīvotāju reģistrs. Latvijas Republikas Iekšlietu ministrijas Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldes mājas lapa. Pieejams: www.pmlp.gov.lv/lv/sakums/statistika/iedzivotaju-registrs/ [skatīts 29.12.2018.]
6. Iedzīvotāju skaits republikas pilsētās, novadu pilsētās un novados. Centrālās statistikas pārvaldes mājas lapa, pieejams <https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/iedzivotaji/iedzivotaju-skaits/galvenie-raditaji/iedzivotaju-skaits-republikas-pilsetas> [skatīts 22.01.2019.]

Grāmatas

7. Akopova, Ž. *Mentora palīdzība skolotāju komandai. Monogrāfija*. Rīga: RaKa, 2006. 344 lpp.
8. Akapova, Ž. *Skolotāju komandas pašorganizācija. Teorija. Pieredze. Prakse*. Rīga: RaKa, 2007. 95 lpp
9. Autoru kolektīvs. *Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes*. Rīga: RaKa, 2011. 284.lpp
10. Autoru kolektīvs. *Latviešu valodas vārdnīca*. Rīga: Avots, 2006. 1210 lpp
11. Belbins, R.M. *Jaunās organizācijas*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2009. 176 lpp.
12. Builis, A. *Skolvadības pamati*. Rīga: Latvijas Universitāte, 1993. 147 lpp.

13. Cameron K.S., Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass, Revised edition. 2006.
14. Celma, D. *Vadītājs un vadīšana izglītībā*. Rīga: RaKa, 2006. 217 lpp
15. Dāvidsone, G. *Organizāciju efektivitātes modelis*. Jelgava: Organization Development Academy, 2008. 330 lpp
16. Dubkevičs, L. *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava, 2009. 184 lpp
17. Edeirs, Dž. *Nevis priekšnieki, bet līderi. Ceļš uz panākumiem līderībā*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2008. 214 lpp.
18. Elearn. *Management Extra sērija. Vadīt komandas*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2009. 157 lpp.
19. Hoerr, T.R. *The Art of School Leadership*. Alexandria: ASCD Premium Member book, 2005.
20. Inne, R., Gailīte, I., Lūse, I., Zīds, O. *Skolvadība – idejas, versijas, pieredze*. Rīga: Raka, 1996. 282 lpp.
21. Krīgers, V. *Komandas vadība*. Rīga: BALTA eko, 2003. 127 lpp.
22. Kristapsone, S. *Zinātnes pētniecība studiju procesā*. Rīga: Jānis Roze, 2014. 352 lpp.
23. Reņģe, V. *Organizāciju psiholoģija*. Rīga: Kamene, 2003. 128 lpp.
24. Spector, P.E. *Job Satisfaction. Application. Assessment. Cause and Consequences*. London: Thousand Oaks, 1997.
25. Sperry, L. *Executive Coaching. The Essential Guide for Mental Health Professionals*. New York: Brunnel-Routledge, 2004.
26. Svence G. *Dzīvesspēka kategorija pozitīvās psiholoģijas skatījumā. Attīstības iespējas*. Rīga: Jānis Roze, 2016. 206 lpp.
27. Šmite, A. *Izglītības iestādes vadība. I daļa. Pedagoģis. Organizācija. Pārmaiņas*. Rīga: Raka, 2004. 256 lpp.
28. Šmite, A. *Izglītības iestādes vadība. II daļa: Misija. Funkcijas. Konceptija. Plānošana*. Rīga: RaKa, 2004. 266 lpp.
29. Templers, R. *Menedžmenta likumi*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2007. 224 lpp.
30. Ukolovs, V., Mass, A., Bistrjakovs, I. *Vadības teorija*. Rīga: Jumava, 2006. 250 lpp
31. Vorobjovs, A. *Sociālā psiholoģija. Teorētiskie pamati. Eksperimentāls mācību līdzeklis*. Rīga: Izglītības soli, 2002. 340 lpp.

Raksti zinātniskos izdevumos un periodikā

32. Elksne, G., Rubene, Z. Emocionālā labizjūta skolā. *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION Proceedings of the International Scientific Conference. Volume II*, 2018.

- 116-125.lpp. Pieejams: <http://journals.ru.lv/index.php/SIE/article/view/3258> [skatīts 08.01.2019.]
33. Furnham, A., Zachler, M. Personality and Individual Difference. Personality and job satisfaction. *Elsevier*, 1986. Vol.7, Issue 4, pp 453-459. Pieejams: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0191886986901236?via%3Dihub> [skatīts 11.01.2019.]
34. Kotter, J.P. What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 2001. December. Pieļūve ar LUIS lietotājvārdu un paroli, pieejams: http://fimp.dyson.cornell.edu/nga/NGA2017/Assignments/HBR_What_Leaders_Really_Do.pdf [skatīts 10.01.2019.]
35. Noble, T., & McGrath, H. PROSPER: A New Framework for Positive Education. *Psychology of Well-Being*. 2015. 5:2. Pieļūve ar LUIS lietotājvārdu un paroli, pieejams: <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0030-2> [skatīts 09.01.2019.]
36. Oades, L.G., Mossman, L., The Science of Wellbeing and Positive Psychology, *Cambridge University Press*, 2017, Ch.2, pp. 7-23. Pieļūve ar LUIS lietotājvārdu un paroli, pieejams: <https://doi.org/10.1017/9781316339275.003> [skatīts 03.11.2018.]
37. OECD. Teacher's Well-being Confidence and Efficacy. *OECD iLibrary*, 2018, 15.Mar, pp 89-112. Pieļūve ar LUIS lietotājvārdu un paroli, pieejams: <https://datubazes.lanet.lv:4876/10.1787/9789264292697-6-en> [skatīts 12.01.2019.]
38. Svence, G., Balode, D., Ozoliņa, A. Skolotāja apmierinātība ar darbu. *Skolotājs, RaKa*, 2007. 3(63), 18. – 25. lpp.
39. Huppert, F.A., So, T.T.C. Flourishing across Europe: application of a new conceptual framework for defining well-being. *Well-Being Institute & Department of Psychiatry, University of Cambridge*, 2011. pp 1-28. Pieejams: <https://www.scribd.com/document/144257862/Huppert-So-2013-Flourishing-Across-Europe> [skatīts 15.01.2019.]
40. Forgeard, M. J. C., Jayawickreme, E., Kern, M. & Seligman, M. E. P. Doing the right thing: Measuring wellbeing for public policy. *International Journal of Wellbeing*, 2011. 1(1), pp 79-106. Pieejams: [doi:10.5502/ijw.v1i1.15](https://doi.org/10.5502/ijw.v1i1.15) skatīts [15.01.2019.]
41. Stolp, S. (1994). Leadership for School Culture. *ERIC digest 91*, 1994. Vol. 8, Iss. 20. Pieejams: <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/3312/digest091.pdf>, skatīts [13.01.2019.]
42. Synard, J., Gazzola N. Happiness, eudaimonia, and other holy grails: What can job loss teach us about 'One-size-fits-all' theories of well-being? *The Journal of Positive*

Psychology, 2016, Vol.12, No.3, pp. 246-262. Piekļuve ar LUIS lietotājevārdu un paroli, pieejams:

<https://datubazes.lanet.lv:3977/doi/pdf/10.1080/17439760.2016.1225116?needAccess=true> [skatīts 12.01.2019.]

43. Zakrzewski, V. Four Activities for Building a Positive School Climate. *Greater Good Magazine*, 2015. August 11. Pieejams: https://greatergood.berkeley.edu/article/item/4_activities_for_building_a_positive_school_climate [skatīts 12.01.2019.]
44. Zakrzewski, V. How to Create a Positive School Climate. *Greater Good Magazine*, 2013. August 21. Pieejams: https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_to_create_a_positive_school_climate [skatīts 10.01.2019.]
45. Zaleznik, A. Managers and Leaders: Are They Different. Motivating People. *Harvard Business Review*, 2004. January, 1-5. Pieejams: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different?autocomplete=true> [skatīts 10.01.2019.]

Disertācijas, maģistru un bakalauru darbi

46. Dubkevičs, L. Organizācijas kultūras un klimata mijiedarbības vadīšana radošuma veicināšanai valsts teātros Latvijā: promocijas darba kopsavilkums. Rīga: Banku augstskola, 2014., 76 lpp. E-versija. Pieejams: <https://www.riseba.lv/sites/default/files/inline-files/Prom-kopsLotars.pdf>
47. Lilienfelde, A. Pozitīva skolas klimata faktori skolu darbinieku un skolēnu priekšstatos un pozitīva skolas klimata intervences programmas izveide: maģistra darbs / RPIVA Sociālo zinātņu fakultāte. Rīga: Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija, 2016. 113 lpp. E-versija. Pieejams LU Repoitorijā. Piekļuve ar LUIS lietotājevārdu un paroli, pieejams: [40753-2071-618ee281-c860-4d41-8fef-ec69d5ddc62f.pdf](https://www.repositorij.lu.lv/handle/10800/40753-2071-618ee281-c860-4d41-8fef-ec69d5ddc62f) (2.714Mb)
48. Lūsēna-Ezera I. Komandas darba principi vispārīzglītojošo izglītības iestāžu vadīšanā: promocijas darbs / LU Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte. Rīga: Latvijas Universitāte, 2010., 201. lpp. E-versija. Pieejams LU Repoitorijā. Piekļuve ar LUIS lietotājevārdu un paroli, pieejams: [17929-Inese Lusena Ezera 2011.pdf](https://www.repositorij.lu.lv/handle/10800/17929) (2.770Mb)
49. Nadeem, Z. International teachers' wellbeing in schools of Latvia. Master thesis / LU Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslu fakultāte. Rīga: Latvijas Universitāte, 2017., 143 lpp. E-versija. Pieejams LU Repoitorijā. Piekļuve ar LUIS lietotājevārdu un paroli, pieejams: [299-59760-Zia Nadeem nz15004.pdf](https://www.repositorij.lu.lv/handle/10800/299-59760-Zia-Nadeem-nz15004) (2.288Mb)

50. Stīpniece, S. Organizācijas “X” kultūras ietekme uz darbinieku apmierinātību ar darbu: maģistra darbs / RPIVA Sociālo zinātņu fakultāte. Rīga: Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija, 2013., 94 lpp. E-versija. Pieejams LU Repozitorijā Piekļuve ar LUIS lietotājvārdu un paroli, pieejams: [40753-3393-67aaf8e7-b872-47b5-8d70-5b91fc3ce238.pdf](https://www.lu.lv/repositorijam/40753-3393-67aaf8e7-b872-47b5-8d70-5b91fc3ce238.pdf) (1.981Mb)
51. Zizlāne, L. Pedagoģiem labvēlīgas darba vides veidošana un vadītāja loma tajā. Maģistra darbs. / LU Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslu fakultāte. Rīga: Latvijas Universitāte Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte, 2017. 70 lpp. E-versija. Piekļuve ar LUIS lietotājvārdu un paroli, pieejams: [17929-Inese Lusena Ezera 2011.pdf](https://www.lu.lv/repositorijam/17929-Inese_Lusena_Ezera_2011.pdf) (2.770Mb)

Elektroniskie informācijas avoti

52. Dūka M., Rutka L. 4. modulis Organizācijas kultūra. Eiropas sociālā fonda Darbības programma 2007.-2013.gadam “Cilvēkresursi un nodarbinātība”, Rīga, 2012., pieejams: <http://profizgl.lu.lv/mod/book/view.php?id=23289&chapterid=7102> [skatīts 05.01.2019.]
53. Izglītība. Vidzemes plānošanas reģiona mājas lapa, pieejams: www.vidzeme.lv/lv/izglitiba [skatīts 28.12.2018.]
54. Izglītības programmu klasifikācija. Nacionālās izglītības iespēju datubāzes mājas lapa, pieejams: www.niid.lv/node/326#ievirz [skatīts 26.12.2018]
55. Izglītības programmu noformēšanas kārtība. Latvijas Nacionālā kultūras centra mājas lapa, pieejams: <http://www.lnkc.gov.lv/nozares/kulturizglitiba/izglitibas-programmu-noformesanas-kartiba/> [skatīts 03.01.2019.]
56. Izglītības iestāžu, eksaminācijas centru darbības un izglītības programmu īstenošanas kvalitātes vērtēšanas metodika. Izglītības iestādes, kas īsteno profesionālās ievirzes (māksla, mūzika) izglītības programmu, darbības kvalitātes vērtējuma līmeņu apraksti. 4. pielikums. IZM Izglītības kvalitātes valsts dienesta Iekšējie noteikumi Nr.1-03/2 21.12.2018. IKVD mājas lapa, pieejams: <https://ikvd.gov.lv/akreditacija-vaditaja-novertesana/normativie-akti/> [skatīts 12.01.2019.]
57. Kultūrizglītība. Latvijas Nacionālā kultūras centra mājas lapa, pieejams: www.lnkc.gov.lv/nozares/kulturizglitiba/ [skatīts 27.12.2018.]
58. Majore, L., Majors, M. *Labizjūtas tests 2009*, pieejams: www.visidati.lv/aptauja/302042818/ [skatīts 14.01.2019.]
59. National School Climate Council 2007. *What is School Climate?*, pieejams: <https://www.schoolclimate.org/about/our-approach> skatīts[12.01.2019.]

60. Terminu un svešvārdu skaidrojošā vārdnīca. Tilde 2009, pieejams:
<https://www.letonika.lv/> [skatīts 15.01.2019.]

PIELIKUMI

1. PIELIKUMS *Aptaujas anketa*

Labdien!

Šī anketa izveidota, lai veiktu pētījumu par komandas darba organizēšanu un strādājošo apmierinātību ar darbu skolā. Anketa tiks izmantota tikai maģistra darba izstrādes nolūkā.

Anketa ir anonīma un sniegtās atbildes tiks vērtētas kopumā.

Aptaujas anketas aizpildīšanas laiks - apmēram 7 minūtes.

Dzimums: _____

Vecums: _____

Ieņemamais amats: _____

1. Lūdzu, izvēlieties vienu no atbilžu variantiem katram apgalvojumam, ar krustiņu atzīmējot savu atbildi:

	Nē, pilnīgi nepiekrītu	Nē	Drīzāk nē	Drīzāk jā	Jā	Jā, pilnīgi piekrītu
Skolas komandu sastāda visi skolas darbinieki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagogs ietilpst skolas komandā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandas sadarbībai ir būtiska loma skolā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūsu skolā tiek atbalstīta darbinieku profesionālā pilnveide/mācības	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūtos iesaistīta/s skolas darbības lēmumu pieņemšanā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skolas vadība man uzticas (direktori atbild par dibinātāju)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uzskatu, ka mūsu skola ir elastīga, spēj pielāgoties ikdienas izaicinājumiem un pārmaiņām	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolēgu savstarpējā pieredzes apmaiņa un ieteikumi man ir svarīgi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mūsu skolā ir skaidri formulēti mērķi un ikdienas uzdevumi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skolā tiek organizēti komandas saliedēšanas pasākumi (ekskursijas, jubilejas svinības, darbinieku vasaras prakses utml.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Lūdzu, atzīmējiet ar krustiņu to vides raksturojumu, kas visvairāk atbilst jūsu skolai (iespējams tikai 1 variants):

Formāla, strukturēta darba vieta. Strādājošo darbību nosaka mācību plāns, tā izpilde, termiņi. Svarīga procesa stabilitāte, vienmērīgums. Kolektīvā valda atbalsts, bet to nosaka noteikumi, likumi. Līderis racionāls, prognozējams, kompetents vadītājs, uz kura stabilitāti un plānveidīgo kārtību var paļauties. Ir kontrolējošs

Skola ir kā liela ģimene. Darbiniekiem ir daudz kopēja, valda uzticība, kolektīvā ir savas tradīcijas. Tiek atbalstīta personības attīstība, augstu vērtēta kolektīva saliedētība, komandas darbs. Elastība lēmumu pieņemšanā un labvēlīga attieksme pret audzēkņiem, vecākiem. Līderis- kā audzinātājs, nosacīta tēva/mātes loma

Skolā dominē uzņēmība un radoša darbība. Strādājošie ir gatavi riskēt, nereti eksperimentē, realizē novatoriskas idejas. Skolas neformāls mērķis- iegūt, vairojot jaunus resursus, unikālus projektus, pakalpojumus. Tiek atbalstīta indivīdu iniciatīva un brīvība. Līderi ir novatoriski, gatavi riskēt. Fokusē uzmanību uz ārējām iespējām, apvienojot tās ar elastību un individuālo pieeju cilvēkiem.

Skola orientēta uz rezultātiem, uzdevumu izpildi. Strādājošie ir mērķtiecīgi, savā starpā valda konkurence. Kolektīvu apvieno mērķis uzvarēt un iegūt labu reputāciju, sasniegt augstus rezultātus, piesaistīt ieinteresētus audzēkņus, darbiniekus. Līderis- vienlīdz stingrs vadītājs un konkurents. Lielu uzmanību pievērš ārējām pozīcijām, tās apvienojot ar stabilitāti un kontroli.

3. Kā Jūs raksturotu vadības stilu jūsu skolā? Atzīmējiet ar krustiņu 1 variantu!

Vadības stils skolā vērtējams kā autokrātisks – vienpersoniska lēmumu pieņemšana, operatīva vadība. Vērsta uz kvantitāti, mazāk- kvalitāti.

Vadības stils skolā saucams par demokrātisku, koleģiālu – darbinieki iesaistīti lēmumu pieņemšanā, bet tiem piemīt augsta atbildības sajūta.

Skolā vadošais vadības stils vērtējams kā liberāls- vadītājs neuzņemas atbildību un visbiežāk gaida risinājumus no kolēģiem

4. Lūdzu, izvēlieties vienu no atbilžu variantiem katram apgalvojumam, ar krustiņu atzīmējot savu atbildi:

	Nē, pilnīgi nepiekrītu	Nē	Drīzāk nē	Drīzāk jā	Jā	Jā, pilnīgi piekrītu
Ikdienā jūtos atbalstīts, motivēts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūtos pārliecināts/a un apmierināts/a, strādājot šai skolā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skolā valda pozitīva gaisotne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savā darbā jūtos par daudz noslogots/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mani sasniegumi tiek pamanīti, jūtos novērtēts/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manas idejas, ieteikumi skolas ikdienas darbā tiek ņemti vērā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skolas vadības profesionālā kompetence man ir svarīga un rada drošības sajūtu ikdienas darbā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūtos iesaistīts savas skolas attīstībā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saviem kolēģiem varu uzticēties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Labi darba vides apstākļi un pilnvērtīga materiāli tehniskā bāze ietekmē manu pašsajūtu darbā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audzēkņu sasniegumi mani motivē ikdienas darbam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skaidrība par skolas mērķiem un uzdevumiem dod man drošības sajūtu un virza darbībai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Paldies par atsaucību!

Maģistra darbs “**Vidzemes reģiona Mūzikas un Mūzikas/mākslas skolu komandas darbs labizjūtas pilnveidošanā**” izstrādāts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: _____ Ieva Lapšāne _____
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Dr.oec. Silvija Kristapsone _____
(paraksts) (datums)

Recenzents: _____

Darbs iesniegts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes Studiju centrā
Dekāna pilnvarotā persona:

metodiķe _____
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)

Darbs aizstāvēts _____ gala pārbaudījuma komisijas sēdē ____:____:____.
bakalaura / maģistra / valsts

Komisijas sekretārs(e): _____
(paraksts) (paraksta atšifrējums) (datums)