

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
PEDAGOĢIJAS, PSIHOLOĢIJAS UN MĀKSLAS FAKULTĀTE
IZGLĪTĪBAS ZINĀTŅU UN PEDAGOĢISKO INOVĀCIJU NODAĻA

**DIREKTORA VADĪBAS STILS ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS
VEIDOŠANĀ IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ**

MAGISTRA DARBS

Autors: **Lelde Āre**

Studenta apliecības Nr.: la19032

Darba vadītāja: profesore Dr.paed., **Indra Odiņa**

RĪGA 2020

ANOTĀCIJA

Maģistra darbā *Direktora vadības stils organizācijas kultūras veidošanā izglītības iestādē* izvirzīts mērķis izpētīt, kā direktora vadības stils sekmē organizācijas kultūras veidošanos izglītības iestādē, lai noskaidrotu organizācijas kultūru veidojošo faktoru mainību gadu garumā.

Maģistra darbā ir trīs nodaļas. Pirmajā nodaļā analizēti organizācijas kultūras veidojošie faktori izglītības iestādē. Otrajā nodaļā sniegts konspektīvs vadības stilu un funkciju raksturojums. Trešajā nodaļā aprakstīta fenomenoloģiskā pētījuma metodoloģija, izpētot Kokneses vidusskolas direktora (1954–1984) Ilmāra Gaiša dzīves un darba gājumu, veicot vēsturisko liecību un arhīvu materiālu kontentanalīzi, interviju, sarunu, atmiņu, diskusiju analīzi un izstrādājot mijsakarības modeli vadības stilu funkciju izpausmei organizācijas kultūrā. Pētījumā gūtās atziņas atspoguļotas nobeiguma secinājumos.

Darbā ir 8 tabulas, 4 attēli un 19 pielikumi – ar interviju jautājumiem un transkripcijām.

Atslēgvārdi: *organizācijas kultūra, mijsakarības modelis, direktors, funkcijas.*

ABSTRACT

The aim of the Master's Thesis *Headmaster's Leadership Style in Developing Organizational Culture in an Educational Institution* is to analyse how the leadership style of the headmaster promotes the formation of the culture of the organisation in an educational institution, in order to find out the variability of the factors forming the culture of organisation over the years.

The Master Thesis consists of three chapters. The first chapter analyses the factors forming the organisation culture in an educational institution. The second chapter provides a concise description of the leadership styles and functions. The third chapter describes the phenomenological research methodology carrying out content analysis of the life and work of Koknese Secondary School headmaster (1954–1984) Ilmars Gaiss, analysis the interviews, reflections, discussions, as well as the developed model of interrelation of the expression of leadership style functions in organizational culture. The findings of the study are reflected in the conclusions.

The Master's Thesis includes 8 tables, 4 figures and 19 appendices – with interview questions and transcripts.

Keywords: organization culture, interrelation model, headmaster, functions.

SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS	6
1. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRU VEIDOJOŠIE FAKTORI IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ .	9
1.1. Organizācijas kultūru psiholoģiskie aspekti	12
1.2. Organizācijas kultūru būtiskākie aspekti 21. gadsimtā	16
2. VADĪBAS STILU UN TO FUNKCIJU VISPĀRĪGS RAKSTUROJUMS	20
2.1. Izglītības iestāžu vadības stili	22
2.2. Izglītības iestādes vadītāja un darbinieku komunikācija	26
3. FENOMENOLOĢISKAIS PĒTĪJUMS	29
3.1. Pētījuma metodoloģijas apraksts	29
3.2. Kontentanalīze Kokneses skolu vēstures arhīvu materiālos	32
3.3. Kontentanalīzes dati par Ilmāra Gaiša ieguldījumu skolas organizācijas kultūras izveidē.....	34
3.3.1. Ilmāra Gaiša dzīves gājums	34
3.3.2. Ilmāra Gaiša darba gājums	35
3.3.3. Ilmāra Gaiša piemiņas pasākumi	40
3.3.4. Ilmārs Gaišs laikabiedru atmiņās	43
3.4. Bijušo skolotāju intervijās iegūto datu analīze	46
3.5. Bijušo skolēnu intervijās iegūto datu analīze	53
3.6. Skolēnu redzējums par direktoru un skolu 2020. gadā.....	63
3.7. Mijšakarības modelis	66
NOBEIGUMS	70
IZMANTOTĀ LITERATŪRA	72
PIELIKUMS	77
1. pielikums. Intervijas procesa apraksts	78
2. pielikums. Kodu krāsu nozīmes	83
3. pielikums. Intervija ar vēstures skolotāju.....	84
4. pielikums. Intervija ar vācu valodas skolotāju	86
5. pielikums. Intervija ar matemātikas skolotāju, direktora vietnieci mācību darbā – Daci Draviņu.....	89
6. pielikums. Intervija ar latviešu valodas un literatūras skolotāju Māru Citko.....	92
7. pielikums. Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventi – vācu, angļu valodas skolotāju, gidi	96
8. pielikums. Intervija ar Kokneses vidusskolas 1978. gada absolventi	98
9. pielikums. Intervija Kokneses vidusskolas absolventu, sporta skolotāju.....	100

10.	pielikums. Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventi, angļu valodas skolotāju	101
11.	pielikums. Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventi, matemātikas skolotāju	102
12.	pielikums. Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventi, logopēdi	104
13.	pielikums. Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventi, sākumskolas skolotāju	105
14.	pielikums. Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventi, Kokneses novada domes grāmatvedi	106
15.	pielikums. Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventi, mūzikas skolotāju	108
16.	pielikums. Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventi, vēsturnieci un gidi	110
17.	pielikums. Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventu, bijušo politiķi	113
18.	pielikums. I.Gaiša meitu atmiņu, viedokļu un secinājumu apkopojums	115
19.	pielikums. Ilmāra Gaiša meitas I. Kalniņas pārdomas par tēvu	120

IEVADS

Mūsdienās pastāv dažādu organizāciju kultūras aspektu un izglītības iestāžu vadības stilu daudzveidība. Katrai organizācijai vērojama sava kultūras bagātība, to veidojošie faktori, klimats izglītības iestādē. Vadības stils nosaka dažādus faktoros, lai organizācijas darbotos veiksmīgi un pilnvērtīgi. Šī ir problēma, kas vērojama visām organizācijām. Kādā vērojami vairāki organizācijas kultūru faktori, citā – mazāk vērtā uzmanība organizācijas kultūras faktoriem, taču ar to nākas saskarties visām organizācijām. Izglītības iestādē ar organizācijas kultūru saskaras pedagogi, darbinieku kolektīvs, jaunie pedagogi, kurus vistiešākā veidā ietekmē iejušanās iestādes kolektīvā, arī bērni un viņu vecāki. Ja organizācijas kultūra nav veiksmīga, tas neveicina labu jušanos kolektīvā, nav motivācijas tajā uzturēties un turpināt darba gaitas. Tā vietā tiek meklētas citas darba vietas, kur, iespējams, situācija ir labāka. Savukārt “pozitīva kultūra veicina organizācijas pozitīvu izaugsmi, personāla izaugsmi un labvēlīgu atmosfēru” (Dubkēvičs 2009: 34). Līdz ar to svarīgi nodrošināt pozitīvu klimatu organizācijas iekšējā vidē. Cik pozitīva, atvērta un saliedēta būs organizācijas komanda, tik radoši, gatavi jauniem izaicinājumiem būs organizācijā iesaistītie.

Tieši pedagogi ir tie, kuriem motivācijai un stimulam strādāt pedagoga profesijā, organizācijas kultūra spēlē lielu lomu. Kolēģu savstarpējā sadarbība, iestādes vadītāja atbalsts pedagoģiskā darba procesā ir ļoti svarīgs. Būtiska ir arī katra indivīda personiskā attieksme attiecībā uz norisēm organizācijā, uztverot tās pozitīvi, vairojot labo un aizraujot kolēģus, audzēkņus un viņu vecākus. Risinot organizācijas kultūru problēmu, ieguvēji būs gan jaunie, gan pieredzes bagātie pedagogi, skolu direktori, kuriem izstrādātais vadības stila funkciju mijšakarības modelis noderēs darba gaitās.

Ir paredzams, ka nākotnē, ja organizācijas kultūras problēma netiks risināta vai uzlabota, skolām būs jāizmanto biznesa koučinga pakalpojumus, kas palīdz iestādei izvirzītos mērķus sasniegt ātrāk un efektīvāk. Tas orientēts uz nākotni, paaugstinot dzīves kvalitāti un karjeras izaugsmi (Rīgas Koučinga skola 2015). Šie pakalpojumi noder, ja organizācija pati nespēj formulēt un īstenot izvirzītos mērķus. Izglītības iestādes atšķiras no citām organizācijām ar to, ka cilvēkiem, kuri nav saistīti ar izglītību, ir grūti izprast iestādes atšķirīgo sistēmu, mērķus un iekšējās norises. Organizācijai (skolai) svarīgāka, efektīvāka un vērtīgāka būtu situācija, ja tā pati spētu izvirzīt jēgpilnus mērķus, ko sasniegt noteiktā laika posmā. Tam noder iestādes stratēģija un stratēģiskais plāns, kura gala datums un

izvirzītie mērķi ir skaidri un saprotami definēti. Stratēģisko plānu izstrādā pieciem līdz desmit gadiem, kas veido iestādes nākotnes redzējumu par to, cik plašas ir organizācijas iespējas mainīties, sekot līdzī laikam un tehnoloģijām, pilnveidoties un pārveidoties. Lai plānu, atbilstoši nākotnes vīzijām sekmīgi īstenotu, nodrošinot kvalitatīvu organizācijas kultūru, nepieciešams organizācijas vadītājs, kura vadības stils būtiski ietekmē organizācijas kultūru veidojošos procesus. Pēc viena no mūsdienu vadības teorijas pamatlicēja A. Fejola definīcijas, vadība ietver plānošanu, organizēšanu, komandēšanu, koordinēšanu un kontroli, kur mūsdienās “komandēšanu” aizstāj ar jēdzienu “motivēšana” vai “vešana”, savukārt “kontrolēšana” var tikt aizvietota ar “novērošanu” (Blūma, Ivanova, Celma 2020). Mūsdienu straujā ritmā ir svarīgi palūkoties un izvērtēt, vai pirms pusgadsimta spēcīga līdera vadībā radītā organizācijas kultūra vai daļa no tās ir aktuāla arī šodienas sabiedrībā. Darba autore izvēlējusies pētīt Latvijas tautskolotāja Ilmāra Gaiša devumu skolai, skolēniem, pedagogijas nozarei, Latvijas sabiedrībai, lai pārliecinātos, vai organizācijas kultūras veidojošie faktori vairāku desmitu gadu garumā paliek nemainīgi, vai mūsdienu modernizācijas procesā mainās, saglabājot tā laika īpatnības vai veidojas no jauna. Nākamā gada sākumā I. Gaišs svinētu savu 90 gadu jubileju, par piemiņu tam aktuāli būtu aplūkojami jautājumi, kas saistīti ar viņa atstāto pedagogisko mantojumu, īpaši kā skolas direktoram.

Pētījuma **mērķis**: izpētīt, kā direktora vadības stils sekmē organizācijas kultūras veidošanos izglītības iestādē.

Lai mērķis tiktu īstenots, svarīgi noskaidrot arī to, kā direktora vadības stils veicinājis I. Gaiša Kokneses vidusskolas organizācijas kultūras veidošanos.

Pētījuma uzdevumi:

1. Izpētīt teorētiskos avotus par organizāciju kultūras aspektiem un izglītības iestāžu vadības stiliem.
2. Studēt Ilmāra Gaiša dzīves un darba gājumu.
3. Noskaidrot Ilmāra Gaiša laikabiedru, skolēnu, pēcnācēju viedokļus par Ilmāra Gaiša kā vidusskolas direktora vadību.
4. Izvērtēt Ilmāra Gaiša devumu skolas kā organizācijas kultūras veidošanai.
5. Izstrādāt vadības stilu funkciju un organizācijas kultūras mijsakarību modeli.

Pētījuma jautājums: kā I. Gaiša Kokneses vidusskolas direktora Ilmāra Gaiša vadība veicinājusi skolas kā organizācijas kultūras veidošanos?

Pētījuma metode: fenomenoloģiskais pētījums. Lai pētījuma teorētiskais materiāls būtu izstrādāts kvalitatīvi, tika iepazītas fenomenoloģijas iekļaujošās jomas – literatūra psiholoģijā, organizāciju kultūrā, fenomenoloģijā. Lai pārzinātu fenomenoloģiju, tika pētīta

fenomenoloģijas pētniecības nozare. “Pamatā fenomenoloģija pēta dažāda veida pieredzes struktūru, sākot no uztveres, domāšanas, atmiņas, iztēles, emocijām, vēlmēm, gribas līdz ķermeniskai apziņai, iemiesotai darbībai un sociālai aktivitātei” (Pipere 2011: 97). Galvenais fokuss vērsts intervējamo atmiņu stāstos par skolā aizvadīto laiku un stāstos par direktoru Ilmāru Gaišu.

Datu vākšanas metodes:

- kontentanalīze, lai izpētītu Ilmāra Gaiša dzīves un darba gājumu vēsturiskajās liecībās, arhīvu materiālos;
- daļēji strukturētās intervijas I. Gaiša laikabiedriem, kolēģiem – pedagogiem, kuri strādāja kopā ar I. Gaišu. Daļēji strukturētās intervijas aicina atgriezties pagātnes atmiņās un ļauj noskaidrot laikabiedru domas par direktoru, viņa darbu un devumu;
- intervijas skolēniem, kuri mācījās Kokneses vidusskolā, kad skolu vadīja I. Gaišs;
- I. Gaiša meitu atmiņu, viedokļu un secinājumu apmaiņa;
- saruna – monologs ar I. Gaiša meitu Ingunu Kalniņu, daloties spilgtākajās atmiņās par tēvu un norisēm skolā;
- neformāla diskusija ar I. Gaiša Kokneses vidusskolas pašreizējiem skolēniem, lai noskaidrotu informētību, uzskatus, viedokli par skolas nosaukuma izcelsmi.

Pētījuma bāze: lai veiktu kvalitatīvu fenomenoloģisko pētījumu, tika apzināta teorētiskā literatūra par organizāciju kultūru, izglītības iestāžu vadības stiliem un fenomenoloģijas pētījumiem. Empīriskajā pētījumā piedalījās četri skolotāji, kuri strādāja laikā, kad I. Gaišs bija skolas direktors, 11 tā laika skolēni, kad direktors bija I. Gaišs un divi ģimenes locekļi – I. Gaiša meitas.

Pētījuma struktūra: maģistra darbā “Direktora vadības sils organizācijas kultūras veidošanā izglītības iestādē” ir ievads, trīs nodaļas, nobeiguma secinājumi, izmantotās literatūras un avotu saraksts (68 vienības), 19 pielikumi (intervijas procesa norise un intervijas). Pētījuma pirmajā nodaļā no pētāmās tematikas skatupunkta sniegts ieskats organizācijas kultūru veidojošos faktoros un psiholoģiskajos aspektos un 21. gadsimta būtiskajos jauninājumos. Otrā pētījuma nodaļa veltīta izglītības vadības stilu iezīmju pētniecībai. Trešā nodaļa atspoguļo pētījuma metodoloģiju, ieskatu I. Gaiša darbībā, apkopojot pētījumā iegūtos datus un izstrādājot mījsakarības modeli. Nobeigumā atspoguļotas pētījumā un iegūtajos datos gūtās būtiskākās atziņas.

1. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRU VEIDOJOŠIE FAKTORI IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ

Katru kopienu, darba kolektīvu, izglītības iestādi var aplūkot kā organizāciju. Katrs cilvēks ievērojamu daļu dzīves pavada, strādājot kādā organizācijā. Organizācijas var būt privātas, valsts vai sabiedriskas, arī lielas vai mazas. Ir organizācijas, kur organizācijas kultūra netiek pieminēta. Lai gan tieši organizācijas kultūra nosaka, kā skolā jūtas skolēni un skolotāji, kāda ir savstarpējo attiecību specifika, vadības rūpes par darbiniekiem, sadarbība ar apkārtējo sabiedrību (Rutka 2012). Šie ir svarīgi faktori, lai tiktu noskaidroti arī citi organizācijas kultūras veidojošos faktoros izglītības iestādē. “Organizācijas kultūra reizēm tēlaini tiek dēvēta par organizācijas personību” (Reņģe 2002: 74). Šis tēlainais apzīmējums aicina izpētīt, kāda ir organizācijas personība skolā.

Organizācijas kultūrai ir dažādas definīcijas. Zinātnieki atzinuši vairāk nekā 500 skaidrojumus. Vienotu definēšanu apgrūtina starpdisciplinārā izpēte – organizācijas kultūru pēta sociālā psiholoģija, socioloģija, ekonomika, antropoloģija, vadībzinātne un citas nozares – katrai nozarei pētīt organizāciju kultūru no savām pozīcijām (Celma-Zīda 2012). Professore Rasma Garleja organizācijas kultūru apkopojusi kā darba grupas vērtības, kurās ietilpst uzvedības stereotipi, paradumi, tradīcijas, rituāli, valoda; spēles noteikumi; psiholoģiskais klimats – jūtas, ko nosaka savstarpējā organizācijas komunikācija; uzvedības kodekss; metaforas, integrēti simboli; kultūra un organizācijas kultūra ir mehānisms, kas apvieno cilvēkus ar kopīgu vērtību sistēmu, valodu, idejām, kopīga mērķa sasniegšanai (Dubkēvičs 2009). Organizācijas atrodas nepārtrauktā attīstībā, nemitīgi pilnveidojas, attīstās, domā jaunas idejas, kā pārsteigt, uzlabot, īstenot dažādas nozīmes idejas. Arī izglītības iestādes cenšas izdomāt veidus, kā piesaistīt skolēnus mācīties konkrētajā izglītības iestādē. Sevišķi aktuāli tas ir lauku vidusskolās, kur ir viena vidusskola novadā, piemēram Kokneses novadā. Skolai jāizdomā stratēģijas, kā piesaistīt blakus novadu jauniešus, kuri apgūtu vispārējo vidējo izglītību tieši šajā izglītības iestādē, tāpēc svarīga ir organizācijas kultūra, kas nodrošina nelielu daļu no šī procesa. Neiztikt bez skolas slavas – kas dzirdēts no citiem skolēniem, ko runā par skolas skolotājiem. Tas pastiprina skolēnu izglītības iestādes izvēli. Svarīgi, lai katrai izglītības iestādei būtu savas prasības organizācijas kultūras veidošanā, kurā iesaistās viss organizācijas kolektīvs. Lai veicinātu darbinieku iekļaušanos organizācijā, svarīgi apgūt katras organizācijas kultūru. Tas notiek ar laiku. “Organizācijas kultūra var kļūt par kompasu virzienā uz panākumiem, vai arī par ķieģeli, kas velk dibenā”

(Lozjuka 2014: 27). Organizācijas kultūra var iet divos virzienos – uz labo pusi vai negatīvi ietekmēt organizāciju kopumā.

Organizācijas kultūra kā jēdziens veidojies 20. gadsimta sākumā. Tai ir vairākas definīcijas, skaidrojumi, ko pētījuši E. Šteins, iedalot organizācijas kultūru trīs līmeņos (Reņģe 2002). L. Konstantīns (Constantine) organizāciju kultūru klasificē pēc analogijas ar ģimenes tipiem, izdalot to četrās organizāciju kultūras paradigmās – slēgtā, haotiskā, atvērta un sinhronā kultūra (Reņģe 2002). Č. Hendijs apkopojis organizāciju struktūru četros organizāciju kultūras veidos – varas kultūra, lomu kultūra, sasniegumu kultūra un uzturošā kultūra. Organizācijā var realizēties vairāki kultūras veidi. Kā skaidro latviešu pētnieks Viesturs Reņģe, “organizāciju kultūra ir organizācijā valdošo pārlicību, vērtību un sociālo normu relatīvi noturīgs kopums. Tas veidojies, nostiprinot organizācijas iekšējai integrācijai un pielāgojoties apkārtējai sociāli ekonomiskajai videi” (Reņģe 2002: 74). Organizācijas kultūra ir cieši saistīta ar nacionālo kultūru, taču tā nav viendabīga, jo atsevišķas darbinieku grupas dažādās organizācijas daļās var ieviest savu subkultūru. “Izglītības iestāžu kontekstā lieto jēdzienus “psiholoģiskais klimats” un “iekšējā vide”” (Celma-Zīda 2012: 2). Organizācijas kultūrai ir dažādas funkcijas. Tā ir pielāgošanās gan ārējai videi, gan organizācijas iekšējā integrācija. Organizācijas iekšējais tēls ir iekšējās komunikācijas, starppersonu un neformālās komunikācijas rezultāts, kas, iespējams, ietekmē arī ārējo tēlu (Dubkēvičs 2009). Kā 20. gadsimta beigās secinājis pētnieks Šeins, organizācijas var iedalīt trīs līmeņos, kas ietekmē ikviena darbinieka uzvedību:

- 1) ārējās redzamās izpausmes – simboli, valoda, telpas;
- 2) vērtības un sociālās normas – kas svarīgs uzņēmumā – atklātās un slēptās vērtības;
- 3) pamatpieņēmumi – nepazīnāti pieņēmumi, kas ietekmē iepriekšējos līmeņus (Kamerāde, 2015). Tie ir kā pamatpieņēmumi par apkārtējo vidi, attieksmi pret to. Arī par realitāti, laiku un telpu, par cilvēka dabu. Par savstarpējo attiecību raksturu (Kļaviņa 2014). Visas darbības kādā veidā ietekmē viena otru, gan ārēji redzamās, gan tādas, kas saprotamas tikai dažiem organizācijā iesaistītajiem.

Analizējot kultūras ārējās izpausmes, var radīt priekšstatu par pamatpieņēmumiem, kas ir izpausmju pamatā. Piemēram, vadītāju un darbinieku telpas – “jo lielāka atšķirība iekārtojumā un platībā, jo lielāka varas distance” (Kļaviņa 2014: 21). Tāpēc mūsdienās aizvien vairāk organizācijas izvēlas strādāt vienā lielā telpā, lai darba process būtu vienotāks. Diemžēl skolā šādu iespēju nav, jo visas klases vienā telpā fiziski nebūtu iespējams vienot. Tas drīzāk radītu haosu, tāpēc pedagogam svarīgi arī bērniem nodrošināt darbu grupās, lai tie gūtu iemaņas strādāt komandā, diskutēt, vienoties, nonākot pie vismaz viena kopīga

secinājuma. Pēc autores pieredzes spriežot, var secināt, ka skolēniem grupā strādāt neveicas tik labi kā šķiet, jo skolēniem nav pietiekoši attīstīta prasme ieklausīties, uzklaust, izprast cita domas, formulēt savējās, nonākot pie vienota kopsaucēja. Skolotājiem ir citādāk – tiem ir iespēja satikties iknedēļas sapulcēs, lai kopīgi pārrunātu aktuālo. Tā ir iespēja satikt visu skolas kolektīvu vienuviet. Bet, vai skolotājiem ir iespēja diskutēt? Tas droši vien ir atkarīgs no organizācijas struktūras un vadītāja. Katrs vadītājs, izmantojot organizāciju psiholoģijas zināšanas, var izprast, kāda gaisotne valda organizācijā, kā pieņemt īsto darbinieku, lai sekmīgi spētu īstenot pārmaiņas organizācijā. Jāspēj izvērtēt, cik daudz vadītāju spēj pilnvērtīgi izmantot psiholoģiskās zināšanas, ko, iespējams, apguvuši daudzus gadus atpakaļ un tās ir piemirsušās un novecojušās.

Organizācijas kultūra ietver arī organizācijas mītus, rituālus, ceremonijas, līderības stilu, cilvēku savstarpējo attiecību raksturu un organizācijas dizainu (Reņģe 2002). Izglītības iestādēs tie ir dažādi pasākumi, kas noris katru gadu, skolas tradīcijas, kas mantotas jau gadu desmitiem un tiek turētas godā kopš skolas dibināšanas (žetona vakari, godināšanas pasākumi, salidojumi, popielas un citi pasākumi). Organizācijas kultūra bieži tiek definēta kā vērtību, pieņēmumu un pārliecību kopums, kas vieno organizācijas dalībniekus un ietekmē indivīdu uzvedību organizācijā (Cinks 2017). Šādā gadījumā svarīgi izprast organizācijā iesaistīto ieradumus, domāšanu, emocionālo stāvokli, motivāciju, uzvedību. Tas ir sarežģīts process, kura laikā darbiniekiem grūti mainīt savus paradumus, ierasto komunikācijas veidu.

Kā uzskata organizāciju psihologs Ronalds Cinks – organizācijas ir dažādas – tādas, kas patstāvīgi mēģina rast labākos risinājumus gan iekšējā, gan ārējā vidē, lai darbotos efektīvāk, gan tādas, kas ir apmierinātas ar esošo situāciju vai baidās mēģināt ko jaunu (Cinks 2017). Tāpēc svarīgi, lai organizācija izmanto socializācijas procesus, kuru laikā topošie organizācijas darbinieki ir vienoti kopīgā procesā. “Socializācija ir mazāk efektīva, ja katru pieņem darbā atsevišķi, ierādot darba vietu. Darba valde gaida, ka darbinieks pats visu apgūs, kolēģi palīdzēs” (Kamerāde 2015: 17). Autore, uzsākot darba gaitas izglītības iestādē, sastapās ar šo problēmu – netika pilnvērtīgi izmantoti socializācijas procesi. Autore nejuta kolektīva vienotību, lēnām tika galā pati vai lūdza padomu kolēģiem, lai noskaidrotu, kā dažādās situācijās labāk un pareizāk rīkoties. Kā liecina TALIS (2019) 2018. gadā iegūtie dati, tad “Latvijā 44% skolotāju, uzsākot darbu skolā gūst sava veida formālu vai neformālu ievadišanas posmu” (OECD 2019: 3). Katra iestāde atšķiras, katrā ir savas stratēģijas, darbinieku uzņemšanas kārtība un darbinieku iepazīstināšana ar uzticētajiem pienākumiem, tāpēc ir svarīgi, “lai priekšniecība regulāri atgādina darbiniekiem par to, cik svarīgs ir viņu

darbs, kādi ir mērķi, kā arī informētu par mazām pārmaiņām vīzijā un stratēģijā” (Lozjuka 2014: 27). Autores gadījumā organizācijai, izglītības iestādes vadītājam, ir piemirsies iepazīstināt jauno kolēģi ar to, kādi mērķi ir izvirzīti, kāpēc darbs ir svarīgs, lai vienotie organizācijas mērķi tiktu sasniegti. Tāpēc ir svarīgi ik pa laikam darbiniekiem atgādināt, arī skolā, skolotājiem, kāds ir darba mērķis, kas vieno visu kolektīvu, lai nav jādara tikai darīšanas pēc, neredzot jēgu savam darbam. Bērni iemācās, kāds vairāk, kāds mazāk, taču, lai tas būtu veiksmīgs mācību process, ir svarīgi, lai arī pedagogs būtu motivēts darbu veikt atbilstoši, motivēti un jēgpilni.

1.1. Organizācijas kultūru psiholoģiskie aspekti

“Organizācijas kultūra ir tieši saistīta ar organizācijas efektivitāti” (Reņģe 2002: 92). Organizācijas kultūras jautājumus pēta organizāciju psiholoģija, bet praktiskajā darbībā to īsteno un aktualizē personāla vadība (Rutka 2012). Organizāciju psiholoģija pēta organizācijas spēju efektīvi darboties – šo uzdevumu veic organizāciju psihologi, pētot cilvēka uzvedību un psiholoģiskos stāvokļus darbavietā. “Organizāciju psihologi visbiežāk darbojas šādās jomās: darbinieku atlase, mācības, motivēšana, izvērtēšana, karjeras plānošana, efektīvu darba komandu izveidošana un vadīšana, līderība un vadība, darbinieku labklājības veicināšana, organizācijas struktūras plānošana un pārmaiņu vadība” (Kamerāde 2015: 10). Visi minētie procesi ir svarīgi arī izglītības iestādēs, jo, lai risinātos kvalitatīvs mācību process, izglītības iestādes kolektīvam ir jābūt vienotam. Ne visi pedagogi spēj iztēloties sevi strādājam pēc jaunā kompetenču projekta “Skola2030”, jo tas paredz, ka skolotājiem jāsadarbojas savā starpā, jāveido starppriekšmetu saikne, kas paredz, ka kopā ar cita mācību priekšmeta pedagogu jāizvēlas vienotas tēmas, ko skolēni apgūs šajos starppriekšmetu priekšmetos. Ne visi skolotāji var sadarboties šādā veidā. Kādam varbūt jūtama nepatika pret pedagogu/ kolēģi, kāds vienkārši tā nav pieradis un negrib pielāgoties pārmaiņām, līdz ar to neveidosies veiksmīga sadarbība kolektīvā. Var padomāt par spēju uzticēties sev pašam, jo ne vienmēr pedagogi apzinās, cik vērtīgu darbu tie dara ikdienā. Kāds varbūt tam pieiet vienkārši, nekonzentrējoties uz skolēnu zināšanām, kāds cits – pārdomāti, ļoti rūpīgi izvērtējot un izplānojot katru turpmāko soli. Katram pašam jāizvērtē pieeja savam darbam. Protams, grūti uzklaut kritiku no kolēģiem, bet pārmaiņas ir labas, tām jāspēj pielāgoties un tās pieņemt. Ja ar to netiek galā, tad vērts padomāt, vai šī ir piemērotākā vieta darbam.

Organizācijas kultūru būtisks faktors ir psiholoģiskais klimats, kas organizē organizācijas spēju efektīvi darboties. Šajā procesā lielu lomu spēlē darbinieku motivācija, kas redzama jau no pirmās darba intervijas izvēlētajā organizācijā. Izglītības iestādē šis ir svarīgs faktors, jo skolotājiem svarīgi būt vienotiem, lai kopīgi izglītotu jauno paaudzi. Psiholoģiskajam klimatam izglītības iestādē pievēršama liela nozīme, jo skolotājam klases priekšā jābūt pozitīvi un atvērti noskaņotam, lai skolēni spētu uztvert un izprast mācību vielu. Skolas kultūra ir viens no tiem psiholoģiskajiem faktoriem, kas “nosaka skolēnu un pedagogu darbības motivāciju, izziņas aktivitāti, sasniegumu līmeni, emocionālo noskaņojumu, uzticēšanos izglītības iestādei” (Rutka 2012). Lai šie faktori tiktu sasniegti, nepieciešams gan komandas darbs, gan vadības prasme organizēt darbu, iesaistot skolotājus un skolēnus, lai tiktu sasniegts vienotais izglītības iestādes mērķis. Tāpēc nepieciešama arī efektīva komunikācija visām iesaistītajām pusēm, arī bērnu vecākiem.

20. gadsimta sākumā ASV tika veikts eksperiments, kas noveda pie secinājuma, “ka darba motivācija, produktivitāte un kvalitāte ir cieši saistītas ar savstarpējām attiecībām darba vietā” (Reņģe 2002: 4). Tāpēc ir svarīgi nodrošināt piemērotu darba vidi. Te var aizdomāties par to, cik daudz darba stundas tiek pavadītas darbā. It īpaši pedagogiem – vai viņu darbs kādreiz beidzas? Nepārtrauktas domas par to, kā pilnvērtīgāk ļaut skolēniem iemācīties vielu, vecāku problēmu uzklauššana, to risināšana, saziņa ar kolēģiem, darbu labošana, jaunu darbu, darba lapu sastādīšana un izstrāde. Viss jāspēj izdarīt īsā laikā. Iespējams, šis ir viens no iemesliem, kāpēc skolotājiem zūd motivācija strādāt, līdz tas noved pie izdegšanas un jauno pedagogu darba vietas meklēšanas citur. Kā liecina 2014. gada starptautisks pētījums, tad šobrīd darbinieku divreiz vairāk motivē darba saturs, nevis karjeras ambīcijas, kas attiecīgi ir 12% pret 5% (Motivācija un darbinieku motivēšanas īpatnības Latvijā 2015). Interesanti, vai šajā pētījumā iesaistījās arī pedagogi. Loģiski būtu, ja jau pirmajās darba pārrunās darba devējs rastu veidu kā stiprināt potenciālā darbinieka motivāciju. Motivētāks darbinieks spētu darbu sākt ar jaunu iedvesmu, radošām idejām un motivācijas devu arī pārējiem darbiniekiem.

Organizācijā izpaužas tādi psiholoģiskie procesi kā: līderība, saliedētība, psiholoģiskais klimats. Organizācijas vadītājs efektīvi strādā, ģērbjas atbilstoši savas organizācijas kultūras normām. Līderis nosaka organizācijā iesaistītās cilvēku grupas darbību un apmierinātību ar darbību procesiem. Līderim ir vislielākā ietekme grupā, tāpēc svarīgi saprast atšķirību starp līderi un vadītāju. Līderim jābūt tādām, kas prot uzklaušīt, ieteikt, pamatot savu viedokli, iesaistīties darbībā, nevis vienpersoniski pieņemt lēmumus, nekomunicējot ar kolektīvu. Parasti līdera un vadītāja funkcijas veic viena persona. Taču

jāsaprot, ka “ne visi vadītāji var būt līderi, un ne visi līderi var būt vadītāji” (Kamerāde 2015: 22). Tieši līderis jeb skolā – skolas direktors – ir tas, kuram jānovērš iespējamie riski, jāspēj tikt galā ar dažādām neparedzētām situācijām, vecākiem, kuri ir neapmierināti, kuriem ir kāda problēma, kuru citādi tie nespēj atrisināt. “Efektīvs vadītājs sevī apvieno līdera īpašības, vadītāja īpašības, īstenojot līderības un vadītāja funkcijas” (Dubkēvičs 2009: 73). Var secināt, ka līdera personībai svarīga ir harizma, kas izpaužas kā līdera spēja domāt plašāk, redzot situāciju no cita skatu punkta. Sociālfilozofs Čārlzs Hendijs amerikāņu žurnālam atklāj, ka par galvenajiem nosacījumiem veiksmīgam un izcilam līderim uzskata aizrautību, jo tiešām jātic tam, ko dara. Jābūt diezgan neatlaidīgiem, lai realizētu savu aizrautību. Jābūt gatavam atzīt, ka viņam nav atbilžu uz visiem jautājumiem. Rets salikums: aizrautība, milzīga neatlaidība un vienlaicīgi spēja šaubīties (Kauliņš 2002). Ne visiem līderiem piemīt 3 nosauktās pazīmes, kas liecina par veiksmīgu un izcilu līderi. It īpaši skolā, kur šaubām laika nepietiek, jo lēmumi jāspēj pieņemt ātri un operatīvi. Normunds Rečs uzsver, ka “līderība skolā ietver skolas vīzijas un stratēģijas uzturēšanu, sadarbības kultūras veidošanu skolā un skolotāju profesionālās attīstības veicināšanu. Labam skolas direktoram jābūt gan līderim, gan labam administratoram, gan menedžerim” (Rečs 2020: 18,19). Par izglītības iestādes vadības stiliem vairāk pētīts 2.1. nodaļā.

Kā nākamo psiholoģisko aspektu var minēt saliedētību. Saliedētība ir būtiska kvalitatīvas un pārdomātas organizācijas sastāvdaļa. Tajā vērojama uzskatu un izturēšanās kopība – grupas saturēšana kopā – “uzskatu, interešu līdzība, fiziskais tuvums” (Reņģe 2002: 42). Svarīgi, lai visi ir vienlīdzīgi, lai nav vairāku grupas locekļu dominēšana pār citiem (skolā – direktora dominēšana), jo tas beidzas ar fiasko, kas nav noderīgi organizācijai. Lielu lomu spēlē oficiālo iekšējo normu sakrišana, kas paaugstina organizācijas efektivitāti, līdz ar to ir vieni un tie paši mērķi gan iekšējā, gan ārējā darbības vidē. Lai tiktu veidota piederības izjūta organizācijai, liela nozīme ir arī apbalvojumiem, piemēram, atzinībai un uzslavai, ko var izteikt daudz biežāk nekā ar naudu. Uzslava var spilgtāk ietekmēt darbinieku (Lozjuka 2014). Ir cilvēki, kuriem pēc rakstura, dzīves pieredzes, uzslavas ir ļoti nepieciešamas, lai spētu kvalitatīvi, pilnvērtīgi un jēgpilni veikt savu darbu. Uzslavas, kolēģu novērtējums palīdz to īstenot. Skolotājiem būtisks faktors ir arī viņu darba novērtēšana un atgriezeniskā saite, lai sekmētu koncentrēšanos uz mācību kvalitāti un profesionalitātes pilnveidošanu. Tas dod panākumus, ļauj karjerā uzņemties jaunas lomas un atbildību (Rečs 2015). Ir skolas, kurās ar naudas balvām tiek apbalvoti pedagogi par izcili sagatavotiem skolēniem mācību olimpiādēm, konkursiem – tiek apbalvoti gan skolotāji, gan skolēni. Kolektīva saliedētība, savstarpējas uzslavas ļauj darbu veikt kvalitatīvāk un īstenot

pārmaiņas daudz veiksmīgāk. Skolā svarīgi ievērot kvalitāti, jo, ja bērni negūs zināšanas, tad kāpēc viņiem vispār būtu jāapmeklē skola? Situācijā, kad valstī tiek izsludināta ārkārtējā situācija, svarīgi pedagogiem veikt pārdomātu, strukturētu attālinātu mācību darbu, izvērtējot, kurus sasniedzamos rezultātus attālinātajā periodā sasniegt, jo skolēniem, gluži tāpat kā pedagogiem, ir liels izmisums, trūkst motivācijas, spēka mācīties, saprast un izprast vielu, kas jāapgūst attālināti. Tas liecina par psiholoģisko klimatu arī attālinātā mācību procesā. Psiholoģiskais klimats liecina par emocionālo noskaņojumu jeb atmosfēru organizācijā. Tas var būt labvēlīgs vai nelabvēlīgs. Labvēlīgu klimatu raksturo savstarpējā “uzticēšanās, atvērtība, gatavība sadarboties, apmierinātība ar piederību organizācijai. Nelabvēlīgu klimatu raksturo saspringtas attiecības grupā, noslēgtība, piesardzība, izvairīšanās no savstarpējiem kontaktiem, neapmierinātība ar piederību grupai” (Reņģe 2002: 43). Psiholoģiskais klimats ir atkarīgs no dažādiem faktoriem, svarīgi, lai darbiniekiem ir pieņemams vadības stils, ko ietekmē arī citi psiholoģiskie faktori, piemēram, saderība un vienotība ar kolektīvu. It īpaši laikā, kad valstī izsludināta ārkārtējā situācija, un, kā aicina arī Izglītības un zinātnes ministrija, tad jābūt vienotākiem kā vēl nekad. Situācija māca mums mācīties ko jaunu un nebijušu gan pašiem, gan spēt dot zināšanas arī skolēniem. Pārmaiņu pilnā periodā nevar zināt, cik ilgi šādā situācijā būs. Visam ir jāspēj pielāgoties un rast risinājumu, censties uztvert un pieņemt apkārt esošās norises ar vieglu skatu uz dzīvi. Svarīga ir darbinieku apmierinātība ar darbu, jo tas parāda, kā darbinieki vērtē savu darbu. Tās var būt gan darbinieku domas par darbu, gan jūtas attiecībā pret darbu – attieksme. Katram indivīdam ir atšķirīgi viedokļi par to, kas ir svarīgs, lai viņš būtu apmierināts ar savu darbu. 21. gadsimta sākuma pētījumi pierāda, ka “ne vienmēr apmierinātākie darbinieki ir ražīgākie darbinieki” (Kamerāde 2015: 18). Lai to veicinātu, svarīgi iesaistīt darbiniekus uzņēmuma dzīvē. Jo aktīvāk darbinieks iesaistīsies, jo būs informētāks par uzņēmuma vērtībām (Lozjuka 2014: 26). Šādā gadījumā arī organizācijas mērķi būs vieglāk sasniegt, ja būs zināmas gan kopīgās vērtības, gan vienotais organizācijas mērķis, kas kopīgi ejams. Kā interesantu faktu var minēt 2013. gada veikto TALIS (2019) pētījumu, kas liecina, ka “92% Latvijas 5.–9. klašu skolotāju piekrīt, ka skolā vecāki aktīvi var piedalīties skolas lēmumu pieņemšanā, taču Somijā tikai 60% skolotāju domā, ka vecākiem skolā ir lēmumu pieņemšanas tiesības” (Ozola 2015: 183). Tas liecina, ka Latvijā skolu uzlabošanas un īstenošanas procesos aktīvi iesaistās arī skolēnu vecāki. Tiek organizētas arī skolas padomes, kurās iesaistās skolēni, skolotāji un arī vecāki, lai kopīgi risinātu dažādus lēmumus, kas saistīti ar skolu un skolas dzīves uzlabošanu.

Kā veiksmīgs psiholoģiskais faktors, kas nodrošina izaugsmes plānošanu, ir arī plānota darbinieku pēctecība, kas nodrošina nākotnes līderu un vadītāju izaugsmi, jo nevar paredzēt, kad būs nepieciešama vadītāja nomaiņa vai aizstāšana. “Pēctecības plānošanai jānotiek nepārtraukti, neatkarīgi no tā, vai esošais vadītājs strādā labi vai slikti” (Vintiša 2010: 43). Tas nozīmē, ka skolā šo pienākumu parasti veic direktora vietnieki dažādās jomās. Piemēram, ja skolas direktors ir atvaļinājumā vai atrodas prombūtnē, tad viņu aizvieto skolas direktora vietnieks. Ja aizvietotājs ir veiksmīgi sagatavojies, tad aizvietošanā grūtībām rasties nevajadzētu. Skola ir viena no tām organizācijām, kur liela daļa darbaspēka ir pirms pensijas vecumā, jo jaunieši pedagoģijas ceļu izvēlas reti, vai saprot, ka tā nav īstā izvēle, līdz ar to, pēctecība spēlē lielu lomu. Protams, skolās ir arī jauni pedagogi, taču ne visiem un ne uzreiz tiks pavērtas durvis uz valdošo amatu pēctecību, un citi izvēlēšies šo vadības ceļu neturpināt, jo uzskatīs, ka tā ir vēl lielāka atbildība, vairāk pienākumu un problēmu, kas, iespējams, šajā dzīves posmā nav nepieciešamas.

Pētot organizācijas kultūru veidojošos faktoros var secināt, ka organizācijas kultūru veido pārliecību, vērtību, sociālo normu kopums, organizācijas iekšējā un ārējā vide, pamatpieņēmumi, kas svarīgi konkrētajai organizācijai. Organizāciju kultūras atšķiras dažādās iestādēs. Katrai tai ir savi galvenie mērķi, kurus sasniegt un īstenot. Katrā iestādē var realizēties dažādi kultūru veidi. Var prognozēt, ka organizācijas kultūras loma nākotnē būs vēl svarīgāka nekā šobrīd, jo, piemēram, kad valstī tika izsludināts ārkārtējais stāvoklis, organizācijas centās būt vēl saliedētākas nekā iepriekš. Svarīgs paliek katra individuālais darbs, un spēja strādāt attālināti, komunicējot virtuālajā vidē, virtuālajos video zvanos un spējā strādāt no mājām, kas nemaz nav tik vienkārši, jo šķiet ir pārāk daudz blakus lietu, ko varētu veikt. Neaizmirstot faktu, ka skolēniem arī jāsniedz atgriezeniskā saite, izdomājot veidus, kā to darīt kvalitatīvi, nepārslogojot sevi. Nevar aizmirst par kolēģiem, kuri arī iet cauri grūtam posmam, tāpēc svarīgi ir atbalstīt vienu otru.

1.2. Organizācijas kultūru būtiskākie aspekti 21. gadsimtā

21. gadsimts kā jebkurš cits gadsimts ir pārmaiņu gadsimts. Katrs gadsimts ir ieviesis kaut ko jaunu cilvēces attīstībā. 21. gadsimtu var saukt par digitālo laikmetu, kurā ideja vai doma jāspēj pasniegt īsi, skaidri un efektīvi. Jāspēj radoši skatīties uz vidi, kura apkārt mainās. Jāprot prasmīgi izmantot jaunākās interneta iespējas, aplikācijas un platformas. Galvenais – nebaidīties no pārmaiņām un izmaiņām (Narkēviča 2020). 2020. gada pavasaris

visā pasaulē ieviesa izmaiņas arī izglītības nozarē, kas lika pieņemt, iepazīt un izprast tehnoloģijas un pārliecināties par to nozīmi mūsu ikdienā, mainot paradumus un mācoties attālināti. P. Sendžs, rakstot priekšvārdu grāmatai par līderības procesiem un mācīšanās pieejām, atklāj, ka “ironija slēpjas tajā, ka pat dedzīgākie tehnoloģiju optimisti jūt: tehnoloģiju attīstība notiek pati par sevi un šo jomu ietekmēt var visai maz” (Šarmers: 2018: 46). Tehnoloģijas bija un turpina būt par svarīgu un neatņemamu sastāvdaļu izglītības procesā, kur gan skolēni, gan skolotāji apgūst un iepazīst daudz ko jaunu – aplikācijas, tiešsaistes stundas, virtuāli uzdevumi, pārsvarā strādājot no mājām. Šobrīd Latvijā noris izglītības reforma “Skola2030”, kas ievieš kompetenču pieeju mācību procesā. Skolotāji lielākoties kompetenču pieeju izmanto jau vairākus mācību gadus, šobrīd tā kļuvusi arvien aktuālāka. “Šajā laikā svarīgi izpētīt skolas vadības praksi, kas ietekmē skolēnu mācīšanu un mācīšanos” (Saleniece, Namsone, Čakāne, Butkēviča 2019: 2). Šobrīd skolotājiem jāmacās pielāgoties un kompetenču pieeja jāīsteno attālināti – kādam ir ideju krīzes, kādam ideju pārpilnības laiks. Pārmaiņu pilnajā laikmetā, skolai svarīgi atcerēties mērķi – “skola ir vērsta uz mācīšanos” (Saleniece, Namsone, Čakāne, Butkēviča 2019: 8). Pārmaiņas skar arī organizācijas kultūru. Digitālais laikmets ir ieviesis nepieciešamību jaunam uzņēmējdarbības modelim, jauniem veidiem – darbam un elastīgai kultūrai, kas veicina kritisku, jaunu prasmju attīstīšanu. Viens no mūsdienu lielākajiem trūkumiem organizācijās ir talantu trūkums, taču organizācijas nav nonākušas pie secinājuma, kā šo problēmu risināt (Institute for Business Value 2019). Mūsdienās ir jaunieši, kuri neizvēlas studēt augstākās izglītības iestādē, bet tā vietā sāk strādāt kādā uzņēmumā, un tā kāpj pa karjeras kāpnēm, saprotot, ka augstskolas diploms tiem nemaz nav vajadzīgs, jo pietiek ar pieredzi, ar kursiem, ko piedāvā uzņēmums. Prognozējot nākotni, var secināt, ka “nākotnē vadītājiem būs jākoncentrējas uz darbinieku pārkvalificēšanos, nevis nomaīņu” (Institute for Business Value 2019: 10). Var secināt, ka vairāki uzņēmumi šo praksi jau sākuši īstenot. Mūsdienu straujās attīstības dēļ, profesijas nemitīgi mainās un rodas jaunas – modernākas. Laiks, kad visu mūžu varēja strādāt vienā profesijā ir pagājis, jo straujās attīstības dēļ ir profesijas, kuras izzūd vai darbu pārņem roboti, mainās mūsu ikdiena – arī skolēniem vairs nav dienasgrāmatu, jo uzdoto tagad skatās skolas iekšējās saziņas sistēmās – e-klasē vai mykoob. Kā liecina ASV Nodarbinātības statistikas biroja dati, tad vidējais laiks mūsdienās vienā darba vietā ir 4,2 gadi, kas liecina, ka pieaug pieprasījums pēc darba prasmju pilnveides (Kasriel 2017). Svarīgi apzināties, vai profesijā, kurā strādā vēl ir pieprasīta? Kādas ir profesijas perspektīvas? Kā sacīja Saeimas Izglītības, kultūras un zinātnes komisijas priekšsēdētājs Arvils Ašeradens, atsaucoties uz OECD datiem – vidēji Eiropā augstam

riskam apdraudētības profesijām pakļautas 14% profesiju, iespējamam riskam – 32% profesiju. Kopumā apdraudēti 46% profesiju (Jankalne 2020). Iespējams, ir prasmes pie kurām nepieciešams strādāt, lai turpmākajos gados iegūtu lielāku potenciālu darba tirgū. Katrā nozarē strādājot, ir nepieciešamas konkrētas prasmes. Darba devējam būtu vērtīgi piedāvāt dažādas mācības, lai darbinieki pilnveidotos (Kasriel 2017). Skolā pedagogiem tiek piedāvāti profesionālās pilnveides kursi un semināri, nodrošinot pedagogu nemitīgu pilnveidi un sekošanu līdzi modernajam.

Mūsdienās vairāk nekā jebkad agrāk organizācijas paļaujas uz savas organizācijas enerģiju, saistībām un iesaistīšanos 21. gadsimta plaukšanā un izdzīvošanā. Šobrīd pasaule virzās uz priekšu ātrāk nekā jebkad agrāk. Organizācijās notiek pārmaiņas, ar kurām ne visi spēj tikt galā. Vadītājiem ir jāiemācās gūt panākumus, pārvaldot pašiem sevi, savu komandu, vienlaikus sasniedzot organizācijas mērķus. Vadītājs ir tas, kurš iesaistās, iepazīstinot ar organizācijas redzējumu, nolīgstot menedžerus, kas izprot organizācijas misiju un vīziju, dodot tiem līdzekļus, lai veidotos augsta līmeņa organizācijas komanda (Gleeson 2017). Komandu veido mērķtiecīgi cilvēki, kuri nevar iztikt bez prasmēm, kuras jāapgūst ilgākā laika posmā, piemēram, komandas darbs, komunikācija, radošums un empātija, tehniskās prasmes. Šīs prasmes vislabāk var attīstīt tieši reālā darbā, nevis strukturētā mācību programmā. Daudzas prasmes mainās. “Dažādas prasmes gūstam jau no bērnības pārdzīvojumiem, kas vēlāk nostiprinās darba dzīvē. To ietekmē organizāciju kultūra, kas iet līdzī arī digitālajam laikmetam un lielā mērā balstīta uz efektivitāti mācīties” (Institute for Business Value 2019: 8). Visi esam redzējuši, atpazinuši motivētus un iesaistītus darbiniekus. Tas ir tikai tāpēc, ka viņi paši strādā ar milzīgu atdevi. Viņus iedvesmo viņu darbs. Viņi tic organizācijas mērķiem, kurus paši cenšas sasniegt. Šķiet neticami strādāt vidē, kur visi jūtas iedvesmoti un mīlēti, darot savu darbu katru dienu. Tādas organizācijas kā Google, Microsoft ir lielisks pierādījums tam, ka tā ir realitāte. Organizācijas vadība nemitīgi motivē un iedvesmo savus darbiniekus. Līderis ir tas, kas veido vidi, kurā darbinieki jūtas motivēti (Skilbeck 2019).

Vairākas organizācijas, lai pielāgotos mūsdienām, maina un pielāgo darba vidi, pārveidojot darba telpas. Arī Latvijā vērojamas vietas, kur tiek izīrētas telpas, lai risinātos komandas darbs, tikšanās vai strādāšana dažas reizes nedēļā vai mēnesī. Šīs vietas sauc par kopstrādes vietām. Piemēram, *Teikums*, kas domāts produktivitātes, komunikācijas un radošuma vairošanai, piedāvājot kopīgās telpas, privātos kabinetus, sapulču telpas, arī semināru telpu līdz 100 cilvēkiem; *OraculeTang Space* pašā Vecrīgas sirdī pie Doma baznīcas, kas izkārtota divos stāvos; *The Mill*, kur strādā dizaineri, arhitekti un radoši prāti,

atrodas industriālā vietā – Tallinas ielas kvartālā, izbijušā automazgātavā; neiztikt arī bez *Latvijas Nacionālās bibliotēkas*, kur lasītavās var nodoties darba uzdevumu veikšanai (Live Rīga 2020). Vai šādas kopstrādes telpas ir mūsu nākotne, lai aicinātu uz tikšanās reizēm klātienē, rādīs laiks, taču tās mūsdienās kļūst aizvien populārākas, jo cilvēkiem ērtāk ir strādāt no mājām, nevis birojos. Kopstrādes telpas ir ideāls variants lielajās pilsētās, taču laukos šādām telpām, visticamāk, pieprasījuma nebūs. Jaunākie ziņojumi dažādos uzņēmumos liecina, ka arī turpmāk daudziem darbiniekiem būs iespēja pastāvīgi strādāt mājās. Darba ņēmēji arī pasaules krīzes apstākļos uzrāda lielāku produktivitāti un apmierinātību ar darbu. Tas ļauj veikt darbu ārpus uzņēmuma telpām, ļaujot uzņēmumam uzkrāt ietaupījumus. Telpa vairs nav svarīga, galvenais, lai neatkarīgi, kur atrastos, varētu veikt darbu (Farrer 2020). Latvijā pieejams ļoti labs un ātrs internets, kas ļauj kvalitatīvi pieslēgties lekcijām, sarunām, saziņai, taču ne visās valstīs pieejams tik ātrs internets, lai tiktu nodrošināts kvalitatīvs attālinātais darba process.

Ne tikai biznesā, bet arī skolā svarīga ir vide. Ne tikai iekštelpās, bet arī ārpus skolas telpām, piemēram, āra klase, kurā norisinās mācību stundas svaigā gaisā. Tā var būt arī atpūtas vieta un vieta brīvā laika pavadīšanai starpbrīžos. “Vide veicina skolēnu piederības sajūtu un vispārējo labsajūtu skolā” (Saleniece, Namsone, Čakāne, Butkēviča 2019: 11). Ja būs estētiski skaista un gaumīgi iekārtota vide, skolēnu attieksme, emocijas būs mierīgākas.

Izdarot secinājumus par 21. gadsimta aktualitātēm, it īpaši 2020. gadā, var secināt, ka aizvien vairāk cilvēku pielāgojas un izvēlas strādāt no mājām, pielāgojot vidi un apstākļus darba darīšanām, nepieciešamajiem uzdevumiem. Mūsdienās pieejamas plašas iespējas saziņai ar jebkuru pasaules vietu, tikai nepieciešams kvalitatīvs internets. Šādas iespējas izmanto arī mūsdienu skolā.

2. VADĪBAS STILU UN TO FUNKCIJU VISPĀRĪGS RAKSTUROJUMS

Vadība ir tā, kas nosaka organizācijas kultūru, akcentējot vadīšanas un līderības lomas un līderības stilus. Ir dažādas teorijas par organizācijas kultūru tipiem, kas atšķiras ar kritērijiem, kam pievērst lielāku uzmanību. Veicot pētnieku izstrādātos testus, var noskaidrot organizāciju kultūras gan vēlamās, gan īstenojamās darbības, līderības stilus un to atbilstību. (Dubkēvičs 2011). Vadība un līderība ir divi nešķirami jēdzieni, ko latviešu pētnieki uzskata par sinonīmiem. “Līderība tā vai citādi ir vara. Līderības vilinājums ir varas vilinājums. Savukārt vara ir iespēja ietekmēt citus cilvēkus un to uzvedību. Tās rezultāts atkarīgs no līdera, sekotājiem un viņu reakcijas uz līdera uzvedību” (Dubkēvičs 2011: 16). Līderis ir tas, kas reklamē organizāciju. Pēc tā, kā līderi redz apkārtējie, ar organizāciju nesaistītie – pēc tā var spriest par organizāciju kopumā. Vadība veic dažādus uzdevumus, lai organizācija spētu kvalitatīvi un jēgpilni funkcionēt. Kā galvenās vadības funkcijas parasti tiek uzskaitītas: plānošana (mērķu un to sasniegšanas noteikšana), organizēšana (darba sadale, uzticēšana noteiktiem darbiniekiem, pienākumu sadale), koordinēšana (darbinieku un atsevišķu struktūrvienību mijiedarbības saskaņošana), kontrole un vērtēšana (izvirzīto mērķu salīdzināšana ar sasniegto, darbinieku un darbības efektivitātes novērtēšana) (Reņģe 2002). Pilnveidojot šo funkciju prasmes, vadības prasmes un iemaņas aug, līdzīgi augot arī organizācijai un tās kvalitātei. Lai vadītājs savu darbu spētu veikt efektīvi, ASV pētnieki D. Krečs, R. Kračfīlds, E. Bellači darbā “Indivīds sabiedrībā”, 1962. gadā, nonākuši pie secinājuma, ka ir astoņas funkcijas, kas vadītājam palīdz veidot un uzturēt savu autoritāti. Tās aprakstījis Viesturs Reņģe. Viena no tām ir *administratīvā funkcija*, kas nodrošina tiešo pienākumu izpildi, no kuras atkarīgi organizācijas panākumi. Nākamā funkcija ir *stratēģiskā funkcija*, kas attiecas uz vidēja līmeņa vadītājiem. Nav viegls uzdevums rast vidus ceļu starp augstāk stāvošu vadību un darbiniekiem. *Eksperta funkcija*, kas nodrošina informācijas kontroli, lai vadītāja autoritāte tiktu saglabāta. *Pārstāvnieciskā funkcija* nodrošina vadītāja imidžu – ārējo izskatu. Vadītāja spēju pārstāvēt darbinieku intereses, risināt konfliktu situācijas. *Iekšējo savstarpējo attiecību regulēšanas funkcija*, kas veido labvēlīgu savstarpējo klimatu, to nodrošina arī *arbitra un vidutāja funkcija*, kas vadītājam neļauj ļauties emocijām un aizspriedumiem. *Etalona funkcija* – darbinieki spēj novērtēt savu vadītāju, sekot viņa piemēram, pienākumu izpildei, savstarpējo attiecību veidošanai. Vadītājs var prasīt noteiktu normu ievērošanu, ja pats spēj šīs normas ievērot. *Ideoloģijas*

funkcija – vadītājs kā galveno grupas vērtību un ideālu veidotājs (Reņģe 2002). Šīs funkcijas, autores prāt, lielākoties visas ir aktuālas arī mūsdienās. Stratēģiskā vadītāja funkcija mūsdienās būtu aktuāla skolā – ir direktors, vietnieki un pārējie pedagogi, jo skolā funkcionē šāds līmeņu sadalījums. Tas noved pie jautājuma – vai citās organizācijās arī ir šāds darbinieku līmeņu sadalījums? Tas saistāms ar to, ka mūsdienās vadītājs ir vienā līmenī ar darbiniekiem, var darīt jebkuru darbu, ko veic organizācijas darbinieki, ja tas nepieciešams, darbinieki nebaidās diskutēt un paust savu nostāju ar vadītāju par aktuālām tēmām. Neapšaubāmi, direktoram ir pedagogiskā izglītība, bet ne visi direktori turpina to praktizēt, reāli ejot strādāt klasē. Tas raisa pārdomas par to, vai direktori izglītības iestādēs mūsdienās tā dara. Atsaucoties uz 21. gadsimta ASV profesora Metkalfju pētījumiem, var secināt, ka efektīvam līderim piemītošās īpašības ir sabiedriskums (komunikācijas spējas un prasmes), pārliecība par sevi, atbildība, spēja ietekmēt citus, inteliģence, augsta pašmotivācija (Dubkēvičs 2011). Var secināt, ka šādās organizācijās vērojams demokrātiskais vadības stils. Tas liecina, ka organizācijā ir maza varas distance (Dubkēvičs 2009). Direktors ir jāspēj respektēt, neatkarīgi no tā, vai ir maza vai liela varas distance. Direktors var būt draudzīgs, bet tāds, ko kolektīvs respektē.

Pētot vadības stilus, vēlams atcerēties, ka vadība sākas ar sevi pašu – ar izpratni par sevi – kā tikt galā dažādās situācijās, kas patīk, kurās jomās koncentrēties, lai būtu labāks vadītājs (Buck 2018). Izprotot sevi, būs vieglāk izprast citus. Vadības stili ir atkarīgi no vadītājiem, jo tie atstāj vislielāko iespaidu uz organizācijas darbību, struktūru, klimatu organizācijā, tāpēc svarīgi strādāt vienotā komandā. Ne vienmēr komandas līderis būs direktors, tāpēc organizācijā neiztikt bez komandas līdera, kura raksturīgās iezīmes ir “pieticība un pazemība, kas izteiktas ar pateicību” (Edeirs 2007: 61). Ir dažādi vadības un līderības stili. Līderības stili amerikāņu pētnieka D. Goulmena veiktajiem pētījumiem 20. gadsimta sākumā izceļ sešus līderības stilus, kas balstīti emocionālās inteliģences komponentos. Tie ir: *direktīvais* (pakļaušanās, disciplīna, norādījumi), *autoritatīvais* (paskaidro darbinieka vietu organizācijā; efektīvs krīzes situācijās; vienpersoniski lēmumi), *koleģiālais* (darbinieki pirmajā vietā; uzlabo kolektīva klimatu pēc traumatiskiem notikumiem), *demokrātiskais* (plaši runā, uzklausa darbiniekus; labas komunikācijas prasmes), *augsto prasību stils* (perfekcionisti; darbojas, kad ātri jāsasniedz rezultāts), *konsultējošais* (dalās padomos, palīdz darbiniekiem; pieredzes bagāti vadītāji) (Dubkēvičs 2009). Emocionālai inteliģencei ir liela loma līdera personībā, jo ar emociju palīdzību var vieglāk kontrolēt domāšanu, emocijas, saprast un uztvert dažādas situācijas. Ne tikai direktori var būt līderi, bet arī skolotāji līderi, kas uzņemas iniciatīvu vadīt darbnīcas, sniegt

prezentācijas ārpus savas skolas un kopā plānot, analizēt, organizēt un izvērtēt aktivitātes savā skolā un novadā. “Skolotāji mācās paši, apgūstot arī līderības prasmes, bet novada līmenī īsteno sevi kā līderi darbībā” (Čakāne, Butkēviča 2018: 245). Skolotāji paši sevi var neizjust kā līderi, jo dara visu iespējamo ar lielu entuziasmu, ar spēju palīdzēt. Par šāda tipa līderi var tikai piedzimt, to, autores prāt, iemācīties nevar.

Vadības stilos saskatāmas arī negatīvas iezīmes. Viens no negatīvajiem veidiem izpaužas autoritārajā vadības stilā, kas veicina negatīvu neformālo komunikāciju (baumas, informācijas trūkums, nedrošība, neuzticība, stress), negatīvi ietekmējot organizācijas iekšējo tēlu (Dubkēvičs 2009). Autoritāte liecina par apspiestām darbinieku idejām, par vadītāja vēlmi visu darīt vienam pašam, neuzticoties darbiniekiem. Kā negatīvu vadītāja tipu, kas negatīvi ietekmē organizācijas kultūru, var minēt arī vērojamās narcisma pazīmes, ko formulējis M. Ketss de Frīzs, kas līderim izpaužas kā “unikalitātes un pārākuma apziņa, savu talantu pārspīlēšana, grandiozas fantāzijas, lielīga uzvedība, egocentrisms, vajadzība pēc uzmanības un apbrīnas, augstprātīga uzvedība” (Dubkēvičs 2009: 70). Narcistiski vadītāji vainu vienmēr veļ uz citiem, citu acīs izliekoties par labākiem nekā ir patiesībā. Šādi vadītāji “darbiniekus vērtē pēc personiskajām simpātijām vai antipātijām, pēc prestiža, politiskajiem uzskatiem, nevis pēc profesionālajām un morālajām īpašībām” (Reņģe 2002: 21). Ne visi darbinieki spēj pieņemt šāda tipa vadītāju. Narcistiskiem vadītājiem piemīt arī pozitīvas īpašības jeb stiprās puses, ko definējis M. Makkobijs – “lieliska vīzija, liels sekotāju skaits un prasme risināt kritiskas situācijas” (Dubkēvičs 2011: 56). Šādi vadītāji mūsdienu pasaulē ir Bils Geitss, bet vēsturē – slavenais karavadonis Napoleons Bonaparts.

Atsaucoties uz Čārlzu Hendiju un Robertu Eitkenu, valda uzskats, ka izglītības institūcijas vadāmas tāpat kā pārējās organizācijas un, ka vispārējie vadības principi lietojami jebkurai organizācijai. Ir arī pretējs viedoklis, ka skolas atšķiras no citu tipu organizācijām, saskatot atšķirību darbā ar cilvēkiem. Ir arī trešais viedoklis, ka jābalansē starp abiem uzskatiem (Blūma, Ivanova, Celma 2020). Svarīgi, lai tiktu sasniegti organizācijas mērķi un uzdevumi, kurus iespējams sasniegt dažādos veidos, balansējot starp visiem trīs uzskatiem par vadības stiliem – tas būtu optimālākais variants.

2.1. Izglītības iestāžu vadības stili

Izglītības iestādē var saskatīt īpašas vadības stila iezīmes, kas atšķiras no citām organizācijām. Skolas direktoram savā profesionālajā darbībā jāīsteno ne tikai vispārējās

vadības funkcijas, bet jāpilda arī specifiskie, tikai skolu vadīšanai raksturīgie vadības pienākumi, kas saistīti ar pedagoģisko procesu kā skolas darbības mērķi un jēgu (Rečs 2020). Lielākoties pasaulē vērojamas organizācijas, kuru vadītāji ir vīrieši, taču kā liecina TALIS 2018. gada pētījuma dati, tad “Latvijā skolu direktores lielākoties ir sievietes - 84%” (Starptautiskā mācību vides pētījuma OECD TALIS 2018 rezultāti: skolotāji un skolu direktori – kvalifikācija, nodarbinātība un slodze, darbā ievadīšana un profesionālā pilnveide 2019: 3). Pētījumu par to, kāpēc izglītībā vīriešu kārtas pārstāvju direktoru ir mazāk, nekā sieviešu, autorei neizdevās atrast. OECD Pētījuma dati liecina, ka “25% skolu direktoru Latvijā ir vecumā no 60 gadiem un vairāk. Citās Eiropas valstīs ir tikai 20% šī vecuma direktoru” (OECD 2019: 2). Zīmīgi atzīmēt, ka “21. gadsimta abas desmitgades raksturīgas ar to, ka arvien vairāk valstu izstrādā vai uzlabo skolu direktoru profesionālo prasību aprakstus, lai definētu direktoru profesionālās darbības sasniedzamos mērķus, pienākumus, uzdevumus un kompetences” (Rečs 2020: 30). Iespējams, šie konkrētie faktori arī vīriešu kārtas pārstāvjiem ļaus uz izglītības iestāžu direktoru amatiem raudzīties cerīgāk, par to liecina vēl kāds faktors – “pēdējo 20 gadu laikā Latvijā mainījusies skolu direktoru darbība – no stingras kontroles un vadošo norādījumu precīzas izpildes uz plašu autonomiju un patstāvību” (Rečs 2020: 16). Tas liecina, ka skolām ir dota lielāka patstāvība izvirzīto mērķu sasniegšanai un stratēģijas īstenošanai. Laikā kad notiek pārmaiņas Latvijas izglītības sistēmā, reforma paredz ieviest lielāku skolu autonomiju mācību satura plānošanā un īstenošanā. “Katra direktora iniciatīvai šobrīd skolotāju profesionālās mācīšanās kopienas attīstības vadīšanā savā skolā ir būtiska nozīme mācīšanās pieejas pārmaiņu ieviešanā, lai nodrošinātu un īstenotu kvalitatīvu mācību procesu” (Rečs 2020: 16). OECD pētījumu dati liecina, ka vidēji skolu vadītājiem ir augstāka izglītības pakāpe nekā skolotājiem. Tikai puse no viņiem pirms stāšanās direktora amatā ir vismaz vienreiz pabeigusi direktoriem paredzētu apmācību kursu vai programmu. OECD pētījuma dalībvalstīs 54% direktoru ir beiguši direktora amatam atbilstošu programmu vai kursus. Latvijā 45% direktoru pirms stāšanās direktora amatā ir beiguši izglītības programmu vai kursus (OECD 2019). Interesanti ir tas, kā šie pedagogi bez direktora amatam atbilstošiem kursiem vai augstākās izglītības programmas var kļūt par direktoriem, jo kā rāda Latvijas pieredze, tad, lai kļūtu par direktoru vēlams vismaz 5 gadu pieredze pedagoģijā vai vadošā amatā.

Izglītības iestādē lielu lomu spēlē direktora vadības stils – līderības stils. No tā atkarīgs organizācijas iekšējais klimats. Līdera ietekme var būt gan pozitīva, gan negatīva. Līderi organizāciju vada dažādi. Ir līderi, kas pakļauj pārējos, uzstāda augstas prasības, un kas vieno cilvēkus, radot iekšēju harmoniju. “Direktors kā pedagoģiskais līderis tieši ietekmē

skolotāju darba kvalitāti, profesionālo izaugsmi, iniciatīvu un atbildību par sava darba rezultātiem” (Rečs 2020: 23). Direktora profesionālā darbība ir svarīga, lai izglītības iestāde spētu kvalitatīvi funkcionēt, konkurējot ar citām izglītības iestādēm, kā arī īstenotu izvirzītos mērķus. Vadītājiem bieži trūkst empātijas. “Līderi cilvēkos saskata dažādas personības, izraisot cilvēkos spēcīgas emocijas” (Dubkēvičs 2009: 72). Ikviens cilvēks ir personība, ar sev raksturīgām iezīmēm. Katrs pedagogs skolēniem atstāj spēcīgas emocijas, ko, iespējams, pat nenojauš, taču pedagogs ir tas, kurš dzīves ceļā palīdz ievirzīt skolēnu, topošo kādas jomas speciālistu. Katrs pedagogs klases priekšā ir kā līderis, kas palīdz ievirzīt skolēnus noteiktā virzienā vismaz mācību stundas ietvaros. Kā uzskata pieredzējis uzņēmuma vadītājs Pēteris Krasņikovs, tad “mūsdienu līderiem nepieciešams vairāk sociālo prasmju, spēju veidot attiecības, pārvaldīt emocijas, būt vērīgam” (Spring Valley 2017: 1). Arī skolotājiem jābūt vērīgiem, palīdzot skolēniem tikt līdz pareizajam virzienam, sasniedzamajam rezultātam. Lielas varas distances kultūra mēdz atspoguļoties ģimenēs, skolās, uzņēmumu kultūrā. Bērniem tiek ieaudzīnāts liels respekts pret vecākiem cilvēkiem. Arī pret skolotājiem valda respekts ārpus klases un skolas. Lai gan mūsdienās šī robeža ir palikusi visai šaura, jo jaunāko klašu skolēni, ne visi, izjūt respektu pret skolotāju. Zinošāks, radošāks pedagogs – radošāki, atraktīvāki skolēni. Līdz ar to – “izglītības kvalitāte atkarīga no konkrētā skolotāja” (Dubkēvičs 2009: 44). Ja skolēniem ir respekts pret pedagogu, tad pedagogs visu dara pareizi – ir cieņa skolēnu un vecāku acīs. Autores prāt, laikā, kad valstī tika izsludināts ārkārtējais stāvoklis, vecāku un bērnu acīs pedagogu darbs tika novērtēts augstāk nekā ikdienā, nekā kad skolēni devās uz skolu. Pirms tam skolotāju prestižs dažus gadus bija krities, netika pietiekami novērtēts. Kad izglītības iestādē tiek pieņemti pedagogi, skolas direktors ir tas, kurš ar savu profesionalitāti prātīs novērtēt, vai konkrētais pedagogs ir piemērots izglītības iestādei, tās mērķiem un vīzijām, lai tie sakristu gan jaunajam pedagogam, gan jau iestādē strādājošajiem. Lai noskaidrotu vadītāju tipus, kas balstīti uz līdera izturēšanās stilu, psihoanalītiķis M. Ketss de Frīzs uzskaita 5 vadītāju tipus:

- Paranoīdais neirotikais tips – neuzticēšanās apkārtējiem, slēpti motīvi. Tur varu vienās rokās.
- Kompulsīvais neirotikais tips – pārspīlēts pedantisms, neatlaidība, nav spontānu darbību.
- Histrioniskais (histēriskais) neirotikais tips – pārspīlēti dramatisēta uzvedība, grūtības koncentrēties vienam uzdevumam. Strauji var mainīt organizācijas mērķus. Riskē, nedomājot par sekām.

- Depresīvais neirotikais tips – pašpārmetumu pārņemts. Intereses trūkums un zems motivācijas līmenis.
- Šizoīdais neirotikais tips – maza ieinteresētība cilvēkos, pārspīlēts atturīgums. Cenšas izvairīties no problēmu risināšanas un lēmumu pieņemšanas (Reņģe 2002).

Analizējot vadītāju tipus var secināt, ka līderiem var piemist dažādas personības iezīmes un izturēšanās veidi. Autores prāt, vienam līderim var piemist arī vairākas vadītāju tipu iezīmes, kas var atklāties kādā konkrētā situācijā. Tā kā situācijas ir dažādas, nevar zināt, kuru vadītāja tipa šķautni nāksies saskatīt konkrētā situācijā. Līdera personiskās iezīmes, vērtības, domāšanas veids ir svarīgas, lai līdera loma organizācijā būtu veiksmīga. Pīters Sendžs uzskata, ka “mācīties spējīgas organizācijas kontekstā stratēģijas veidošanu raksturo kā mācību procesu, kas notiek diskusiju veidā, mainoties izpratnei par vadīšanu, kas ir līdera vadībā radīts saistošs spēks” (Blūma, Ivanova, Celma 2020). Lielbritānijas pētnieks Džonatans Goslings un Kanādas profesors Henrijs Mincbergs secinājuši, ka izšķir piecus vadītāja domāšanas stilus:

- *refleksīvo*, kas analizē, ņem vērā pagātnes pieredzi, mācās no tās. Raksturīgs līderim;
- *analītisko*, kas veic organizatorisko jautājumu risināšanu. Raksturīgs izteiktiem vadītājiem;
- *kontekstuālo*, kas apzinās saskares punktus ar dažādām kultūrām; palīdz izprast pašam sevi, savu organizāciju. Raksturīgs līderim;
- *korporatīvo*, kas novērtē un spēj vadīt cilvēciskās attiecības – ieklausīties, darboties kopā ar citiem. Raksturīgs komandas vadīšanai, līderības lomu realizācijai;
- *dabīgo*, kas nozīmē atvērtību pārmaiņām un pārbaudītu vērtību, tradīciju saglabāšanai. Raksturīgs līderībai (Dubkēvičs 2011).

Domāšanas stili līderim un vadītājam atšķiras, kas liecina, ka līderi izprot sevi, mācās no pagātnes kļūdām, lai tās vairs nepieļautu, novērtē kolēģus, ir atvērti pārmaiņām, saglabājot esošās tradīcijas. Tradīcijas ir svarīgas organizācijas sastāvdaļas. Līderis, efektīvi pārveidojot tradīciju, var īstenot to jaunā līmenī – vēl kvalitatīvāku un atbilstošāku mūsdienām. Savukārt vadītājam raksturīga analītiskā domāšana, kas atbild par spēju veikt un īstenot organizatoriskos jautājumus. Tad tradīciju veidošanu cenšas nodrošināt iestādes darbinieki ar savu skatījumu uz organizāciju, tās vērtībām un mērķiem.

2.2. Izglītības iestādes vadītāja un darbinieku komunikācija

Līderim jeb vadītājam un iestādes darbiniekiem svarīga ir savstarpējā komunikācija. Bez komunikācijas organizācijas definēto mērķi sasniegt neizdosies. Lai komunikācija būtu veiksmīga, svarīga ir kolektīva saliedētība. Lai nodrošinātu kolektīva vienotību, svarīgi, lai būtu pievilcīgi grupas mērķi – skaidri, saprotami, reāli. Neiztikt bez pievilcīga līdera; prestiža grupa ar augstu reputāciju; iespēja izteikties; izpalīdzīga attieksme kolektīvā (Reņģe 2002). Tas ir vienots komandas darbs. Jebkurai komandai nepieciešami īstie cilvēki. “Lai ieviestu un īstenotu inovācijas, priekšroka dodama jauniešiem, jo viņi ir vairāk orientēti uz nākotni. Daļai jauniešu nebūs pieredzes konkrētajā darbā, taču tas ļauj eksperimentēt” (Edeirs 2007: 72). Jaunieši domā citādāk nekā pieredzes bagātie darbinieki. Jauniešu domāšanas veids var noderēt inovatīvu un neordināru ideju īstenošanai organizācijā. Latvijā vērojams, ka darba devēji nevēlas pieņemt darbā jauniešus bez iepriekšējas pieredzes konkrētā jomā. Tas, pārdomas raisot, noved pie jautājuma – kā lai jaunietis gūst pieredzi konkrētā amatā, ja neviena organizācija nevēlas darbā pieņemt tik jaunu cilvēku bez iepriekšējas pieredzes konkrētajā amatā? Kā liecina 2020. gada pētījumi par pieprasītākajām prasmēm, tad var secināt, ka spēja un vēlme mācīties ir ļoti svarīga personīgā īpašība, lai spētu atrast darbu 21. gadsimtā. Lai tam adaptētos, uzņēmumi paši sāk veidot savas izglītības programmas, balstoties uzņēmuma filozofijā. Šie portāli būs plaši pieejami nākotnē, kas nozīmē to, ka katrs varēs iemācīties jebko un no jebkuras vietas. Galvenais – atrast piemērotāko kursu (Narkēviča 2020). ASV 30 gadu garumā tika veikts pētījums par līderu sistēmu, secinot, ka “pastāv būtiska saistība starp līdera un studenta sasniegumiem – tie ietekmē viens otru” (Waters, Marzano, McNulty 2003: 4). Skatot izglītības iestādes – tās šobrīd ir tādā situācijā, ka gaida jebkuru jauno pedagogu, arī studējošo pedagogu “izmēģināt” pedagoga profesiju. Kā zināms, Latvijā 2018. gadā 51,2% pedagogu vecums ir virs 50 gadiem (TALIS 2018). Pēc aptuveni 10 gadiem daļa šo skolotāju dosies pensijā, bet, saprotot esošo situāciju – arī tagad daļa pedagogu strādā, esot pensijas vecumā. Skatot šo situāciju, var secināt, ka daļa pirms pensijas vecuma pedagogu dosies pelnītā atpūtā, bet daļa paliks strādāt. Šeit lēmuma pieņemšanā jāiesaistās arī iestādes vadītājam, saprotot, ka pedagogam ir laiks doties pelnītā atpūtā. Pēc 2018. gada OECD pētījuma datiem OECD dalībvalstu vidējais skolu direktoru vecums ir 52 gadi, kas liecina, ka tas ir par 8 gadiem vairāk nekā vidējam dalībvalstu skolotājam. Brazīlijai, Maltai, Rumānijai, Saūda Arābijai, Turcijai un ASV ir visjaunākie direktori – vidēji zem 48 gadiem. Kopš 2008. gada TALIS

veiktajiem pētījumiem, Austrijā, Igaunijā, Lietuvā, Meksikā, Bulgārijā, Brazīlijā, Slovākijā, Slovēnijā un Turcijā vērojams direktoru pensionēšanās vecuma pieaugums. Šo valstu sistēmām tuvākajā laikā būs jāsadzīvo jaunu skolu vadītāju paaudze vai jāreorganizē skolu tīkli un skolu vadības pienākumi jaunos veidos (TALIS 2018). Bet, ja situācija ir tāda, ka nav aizstājēju, tad autores prāt, pensijas vecuma pedagogam būtu jāstrādā maza slodze, domājot par viņu veselību. “Kā liecina globālās tendences, tad no direktoriem tiek sagaidīta aktīvāka un tiesāka iesaistīšanās pedagogiskā procesa vadīšanā skolā, lai uzlabotu mācīšanu un mācīšanos, nodrošinot kvalitatīvu izglītības procesu skolā” (Rečs 2020: 17). Direktoriem ir jāsaprot, vai pensijas vecuma pedagogs ir piemērots darbam ar skolas vecuma bērniem – vai ir prasme strādāt ar modernajām tehnoloģijām, pielāgošanās neprognozējamiem mūsdienu apstākļiem. Svarīga ir komunikācijas prasme gan ar skolēniem, gan pedagogiem, gan skolēnu vecākiem. Biznesa grāmatu autori Čells A. Nūrdstrems un Jūnass Rideštrole 2002. gadā uzskaita četrus komunikācijas veidus ar cilvēkiem organizācijā. Tā ir vēršanās pie:

- cilvēka prāta (loģikas);
- pieķeršanās, kas saistīta ar mīlestību;
- intuīcijas, kuras pamatā ir dziļāka būtības uztvere, radošums (intuīcija kā radošais potenciāls);
- cilvēku vēlmēm ar mērķi tās apmierināt, lai veidotu pozitīvas emocijas (Dubkēvičs 2009).

Skolā vērojami visi nosauktie komunikācijas veidi. Tā ir prasme strādāt gan ar skolēniem, gan skolēnu vecākiem, kā arī prasme strādāt un sadarboties ar kolēģiem. Var secināt, ka arī darbinieku tipus var klasificēt četros tipos, ko Lotārs Dubkēvičs atsaucoties uz A. Zalezniku, tulko kā “līdera grupu”:

- 1) Impulsīvais tips (nepakļāvīgie, tiešie, drosmīgie);
- 2) Klusībā sapņojošie par varu (pasīvi, autoratīvi);
- 3) Mazohisti (nespēj iedomāties dzīvi, ja kādam nepakļaujas);
- 4) Atstumtie (vienaldzīgi pret notiekošo organizācijā) (Dubkēvičs 2009).

Organizācijās var vērot visus darbinieku tipus. Drosmīgie – kas tieši dodas pie vadītāja, lai lūgtu īstenot kādu vēlmi vai dotos pēc padoma. Tie, kas klusībā sapņo par varu, ir klusi un viņu cerības parasti paliek tikai sapņu līmenī. Mazohisti ir tie, kas piekrīt visam, nepaužot savu viedokli vai nostāju. Atstumtie parasti uzturas vienatnē, izdara savu darbu un dodas mājās.

Organizācijas kultūras vadītāja un darbinieku komunikācijā var pieminēt arī Pītera Sendža (Peter Senge) pētījumus 20. gadsimta beigās, rakstot, ka galvenā uzmanība tiek pievērsta vadības lomas sadalīšanai organizācijā, lai veicinātu organizācijā iesaistītos produktīvi strādāt kopīgu mērķu sasniegšanai. Par mācību organizācijām var uzskatīt organizācijas, kurās tiek mācīti plaši domāšanas modeļi – stratēģija kā mācību process, kas notiek diskusijas veidā (Smith 2001). Visa pamatā ir komandas darbs, kas spēj risināties kvalitatīvi, ja ir prasmīgi sadalītas lomas organizācijā un tā varētu produktīvi strādāt, izvērtējot visus plusus un mīnus. Organizācijas stratēģija ir kā mācību process, kura laikā, ar diskusiju palīdzību, norisinās komandas darbs, iesaistot visus organizācijas darbiniekus.

Nonākot pie kopsaucēja var secināt, ka iestādes vadītājam un darbiniekiem jāspēj sadarboties dažādās situācijās, spējot tām pielāgoties un atrisināt. Skola ir vieta, kur bieži nākas saskarties ar dažādām problēmām, kas skar skolēnus un/vai viņu vecākus. Lai situāciju risinātu, tiek piesaistīti dažādi speciālisti, ne tikai direktors un klases audzinātājs, bet arī sociālais pedagogs, policija, bāriņtiesa, sociālais dienests vai cita institūcija, ja nepieciešams. Tas atkarīgs no situācijas. Visiem savā starpā ir jāspēj sadarboties, lai nonāktu pie viena mērķa, neaizmirstot, ka skola ir iestāde, kas domāta, lai skolēni iegūtu zināšanas un daudzpusīgi sevi pilnveidotu.

Lielākā daļa teorijas pētījumu par izvēlēto tēmu ir sākot no 20. gadsimta 80. gadiem. Lai gan darba autore izvēlējusies pētīt padomju laika tautskolotāja devumu, nākas secināt, ka teorijas veidojušās pēc tautskolotāja došanās mūžībā. Tāpēc autore centusies izvēlēties nozīmīgākos materiālus par izvēlēto tēmu, kuros balstīt darba teorētisko daļu. Autore nav dzīvojusi padomju laikos, taču mēģinājusi izprast tā laika notikumus ar savu skatījumu. Šīs teorijas var pielīdzināt direktoram Ilmāram Gaišam, kas savu pedagoģisko darbību veicis padomju varas laikos un tajā laikā īstenojis daudz mūsdienās aktuālas norises izglītības kontekstā.

3. FENOMENOLOĢISKAIS PĒTĪJUMS

3.1. Pētījuma metodoloģijas apraksts

Maģistra darba *Direktora vadības stils organizācijas kultūras veidošanā izglītības iestādē* metodoloģiju veido fenomenoloģijas pētījums. Pētījuma mērķis ir *izpētīt, kā direktora vadības stils sekmē organizācijas kultūras veidošanos izglītības iestādē*. Ilmāru Gaišu viņa direktora karjeras laikā uzskatīja par vienu no veiksmīgākajiem direktoriem. Viņam piemita nepieciešamā harizma, lai būtu atbilstošs līderis padomju laika skolai. Viņam par godu vidusskola Koknesē, 21. gadsimta sākumā, nosaukta viņa vārdā – Ilmāra Gaiša Kokneses vidusskola.

Skatot fenomenoloģijas vēsturisko pusi, var secināt, ka fenomenoloģijas pamatlicējs ir vācu filozofs Edmunds Huserls. Viņa 1962. gada apgalvojums – mēs varam zināt tikai to, ko piedzīvojam – ir fenomenoloģijas pētījumu pamatā, secinot, ka nav absolūtu faktu, un zināšanas var nostiprināt tikai “zināšanas par būtībām”. Būtībai ir galvenā nozīme. Lai veiktu kvalitatīvu pētījumu, pētniekam jāizvairās no saviem aizspriedumiem un iepriekšējiem pieņēmumiem, lai spētu saskatīt patieso parādības būtību (The Penn State University 2016). 20. gadsimta 80. gados A. Rubenis, atsaucoties uz fenomenoloģijas pētniekiem, rakstīja, ka “fenomenoloģiju nepieciešams izprast visiem, kas interesējas par filozofijas vēsturi un ideoloģijām” (Rubenis 1983: 3). Tas atbilst arī pētāmās tēmas ietvaros. Pētnieks Kresvels 20. gadsimta nogalē raksta, ka fenomenoloģijas pētnieki meklē būtisko, nemainīgo struktūru vai būtību, vai pieredzes centrālo nozīmi un uzsver apziņas tiešumu, uzverot pārdzīvojumus, kuru pamatā ir atmiņa, attēls un nozīme (Creswell 1998). Fenomenoloģija palīdz noskaidrot to, kas mājā cilvēka apziņā, atklājot dažādas parādības, sajūtas, pieredzi. “Fenomenoloģijas analīzē tiek akcentēta individuālas pieredzes gadījumu struktūras un būtības intensīva izpēte” (Pipere 2011: 236). Galvenais fokuss maģistra pētījumā ir attiecību izpēte. Lai norisinātos kvalitatīvs fenomenoloģiskais pētījums, tā mērķim ir pēc iespējas precīzāk jāuztver notikuma pārdzīvojums tā unikālajā kontekstā. Fenomenoloģiskais pētījums orientēts uz jaunu zināšanu atklāšanu, pētot tekstā apslēptās tēmas un modeļus, nevis hipotēžu pierādīšanu vai teorijas pārbaudi (Mārtinsone, Pipere, Kamerāde 2016). Fenomenoloģijas pētījumā nereāli atdalīt personiskās interpretācijas no personīgi interesantajām lietām. Pētniekam svarīgi apzināties savu pieredzi, kas saistās ar iesaistīšanos intervijās un datu apstrādē (The Penn State University 2016). Izpēte pētījuma kontekstā ir saistīta ar I. Gaiša kolēģiem, tā laika skolēniem, kā arī ģimenes locekļiem,

interpretējot vai aprakstot cilvēka pieredzes būtību un jēgu, meklējot to, kas zem tā slēpjas (Helleher Sohn 2017). Izvēlētās personas ir pieredzējušas pētījuma parādību. Veicot analīzi, pētnieks strādā ar mērķtiecīgu izlasi, kuri nozīmīgs ir pētījuma jautājums. Veicot datu analīzi, intervējamā pieredze jāskata kā personīgs pārdzīvojums, interpretējot datus ar piemēriem no intervijām, pievēršoties visiem indivīda dzīves pieredzes aspektiem no viņa vēlmēm, motivācijas līdz viņa rīcībai (Mārtinsone, Pipere, Kamerāde 2016). I. Gaiša sieva arī bija skolotāja, pēc I. Gaiša pārgrās nāves bija arī skolas direktore. Arī meitas, mazmeita un mazdēls izvēlējušies pedagoga profesiju. Svarīgi izpētīt, kādu ietekmi uz ģimenes locekļiem un laikabiedriem atstājis direktors Ilmārs Gaišs. Pēc I. Gaiša, direktora darbu 30 gadu garumā turpina Māris Reinbergs, kas 2020. gada rudenī devies pensijā.

Izstrādājot un īstenojot pētījumu, sagaidāmais rezultāts ir noskaidrot, kāds ir Ilmāra Gaiša devums skolas kā organizācijas kultūras veidošanai. Kā arī korekti izstrādāta sistēma, kas nosaka vadības stila un organizācijas kultūras mijsakārību. “Kvalitatīvās metodes gūst arvien plašāku lietojumu, jo to iespējas mūsdienu sociālās pasaules daudzveidīguma, fragmentācijas, indivīda radošuma izpausmju izpētē ir neaizstājamas” (Zepa 2020).

Par pētījuma vietu izvēlēta Ilmāra Gaiša Kokneses vidusskola, kur pētīti skolas arhīvu materiāli. I. Gaiša Kokneses vidusskola ir skola, kuru 2015. gadā absolvējusi darba autore un tagad šajā skolā turpina darba gaitas. Autorei svarīgi izprast savas skolas veidošanos un vēsturi, izpētīt, kāds ir bijis direktors, kura vārdā ir nosaukta skola. Lai to noskaidrotu, tika pētīti arhīvu materiāli par Ilmāra Gaiša biogrāfiju, dzīves gājumu un pedagogijas ceļu. “Pētījuma izpētes rezultāts ir teorētisks apgalvojums, kas atbilst pētījuma jautājumam. Apgalvojuma ticamību nodrošina iegūto datu piemēri, kas bieži ir citāti no izteikumiem” (Pipere 2011: 98). Lai iegūtu pētījumam nepieciešamos datus:

trešajā nodaļā (3.1.–3.4.) tika veikta kontentanalīze, lai izpētītu Ilmāra Gaiša dzīves un darba gājumu vēsturiskajās liecībās, pieejamos arhīvu materiālos. Šajā gadījumā svarīgi veikt vēsturisko datu izpēti, lai izprastu, kā veidojies Ilmāra Gaiša ceļš pedagoga un direktora karjerā.

Lai nodrošinātu konkrētu datu vākšanas un izpētes metodi, tika veikta interpretatīvā fenomenoloģiskā analīze, kas vērsta uz detalizētu dalībnieka dzīves pieredzes izpēti, kad dalībnieks sniedz personīgo uztveri un izpratni, izmantojot daļēji strukturētas intervijas (Pipere 2011). Pētījuma gaitā tika izstrādātas daļēji strukturētas intervijas, kur “intervējamais uztverams kā pieredzējis eksperts” (Pipere 2011: 326). Izvēlēta kvalitatīvā pētījuma metode, uzklusot cilvēku viedokļus, atmiņu stāstus. Uz intervijām (intervijas procesa apraksts *I. pielikumā*) tika aicināti:

- 1) Ilmāra Gaiša laikabiedri – četri skolotāji, kuri strādāja skolā, kad skolu vadīja I. Gaišs;
- 2) 11 skolēni, kuri mācījās Kokneses vidusskolā, kad direktors bija I. Gaišs;
- 3) domas par tēvu aicinātas izteikt Ilmāra Gaiša meitas, lai uzzinātu viņu viedokli par tēvu un tēva darbu, devumu sabiedrībai. Kā arī, lai secinātu, kādas iezīmes saskatāmas direktora personībā;
- 4) saruna – monologs ar I. Gaiša meitu Ingunu Kalniņu, daloties spilgtākajās atmiņās par tēvu un norisēm skolā.
- 5) neformālas diskusijas ar I. Gaiša Kokneses vidusskolas tagadējiem skolēniem, lai noskaidrotu skolēnu informētību, uzskatus, viedokļus par skolas nosaukuma izcelsmi. Pamatskolas skolēniem (6. klase) atbildot uz vienu jautājumu; vidusskolēniem (10., 11. klase), atbildot uz diviem jautājumiem.

Daļēji strukturētās intervijas izstrādātas, lai uzzinātu vairāk par direktoru I. Gaišu un viņa darbu. Fenomenoloģijas metode izvēlēta, jo tā apraksta pieredzi, kā tā atklājas cilvēka apziņā, neatsaucoties uz teoriju vai citu nozaru pieņēmumiem. “Pētījuma centrā ir cilvēku pieredze attiecībā uz kādu parādību, un to, kā cilvēki to interpretē” (Pipere 2011: 97). Fenomenoloģiskā pētījuma mērķis ir aprakstīt izdzīvoto vai pētījuma dalībnieku pieredzi. Kvalitatīvie pētījumi palīdz pētniekiem piekļūt pētniecības dalībnieku domām un sajūtām, ļaujot attīstīt izpratni par to, kāda nozīme ir cilvēku pieredzei (Austin, Sutton 2015). Pētāmā tēma ir piemērota fenomenoloģiskā pētījuma veikšanai. Veicot pētījumu, tika apzināts lielāks respondentu skaits, taču intervijai ne visi piekrita, taču tie, kas piekrita, iesaistījās ar prieku un gaišumu, atceroties jaunības dienas. Cilvēku pieredze padomju laika skolā ļauj secināt, ka Koknesē, I. Gaiša vadībā skola vērtējama augstā līmenī. Par to liecina Māras Cītko teiktas – ja kāds no skolas sācis studēt vai devies pieredzes apmaiņā, tika dzirdēts, ka “Ak, tad Kokneses vidusskolas pārstāvji. Ā – gaišā skola! Gaišais cilvēks, gaišā skola! Tā runāja sveši cilvēki, kas kaut ko nedaudz zināja par pedagogiju, izglītību.”

Lai izprastu mūsdienu skolēnu viedokli, I. Gaiša Kokneses vidusskolas tagadējie pamatskolas un vidusskolas skolēni tika aicināti atbildēt uz diviem jautājumiem par skolas vārdu un nozīmi. Iegūtie pētījuma dati pētīti nākamajās nodaļās.

3.2. Kontentanalīze Kokneses skolu vēstures arhīvu materiālos

Lai noskaidrotu Ilmāra Gaiša dzīves un darba gājumu, jāielūkojas Kokneses skolu vēsturē. Tā nebūs aprakstīta pilnībā, taču vēstures hronoloģiju līdz mūsdienu skolai ir svarīgi zināt un saprast, lai gūtu priekšstatu par skolu izveides posmiem un skolu daudzveidību Koknesē.

Skolu vēsture Koknesē aizsākās, kad pirmo skolu luterāņu bērniem atvēra mācītājs Ernsts Gliks 1688. gadā. Tā bija viena no pirmajām skolām Latvijā, kas domāta latviešu bērniem. Sākumā skola atradusies rijas ēkā, bet 1692. gadā uzcelta skolas ēka. Kā skolas revīzijā 1697. gadā (kad skola pārtrauca darbu mēra dēļ) raksta Gliks: “Skolai nebija grīdu, visa apakša bija vaļā, tā ka iekšā nāca sniegs. Jumts pa daļai segts ar lubām, vienā stūrī ar salmiem, bet caurs, tā ka bija paredzams – pavasarim nākot, ūdens brīvi tecēs iekšā un visu sabojās. Logi bija galīgi veci. Ņemti no vecās mācītāja mājas, atspiesti ar kokiem. Durvis turējās, iesietas striķos”. Skolā bērniem bija jāiet no Mārtiņiem līdz Lieldienām (Blese 1998: 49). Pārējo laiku bērni strādāja – gāja ganos, palīdzēja saimniecībās. Lielu postu Koknesei un apkārtnē nodarīja mēris un Ziemeļu karš 18. gadsimta sākumā, kad no “Kokneses draudzes 250 saimniecībām palika 62, kurās arī palika maz iedzīvotāju. No 806 iedzīvotājiem Koknesē dzīvi palika 157” (Blese 1998: 58). Pēc mēra laikiem, Koknesē dzīvība atgriezās, kad tika uzcelta jaunā dzelzceļa līnija Rīga – Daugavpils, 1861. gadā. Ja iepriekš pilsēta atradās netālu no pilsdrupām, tad šajā laikā sāka apdzīvot pārējo – mūsdienu teritoriju. Veco pilsētas vietu klāj kultūrslānis. Mūsdienās tā ir iekopta parka un dabas takas teritorija.

1988. gada laikrakstā “Komunisma Uzvara” rakstīts, ka 18. gadsimta 80. gados Koknesē ierīkota muižas skola – Elizabetes skola. Tā bija pirmā pagastskola Koknesē, kas domāta visiem pagasta bērniem (Komunisma Uzvara 1988). 1854. gadā skolai tika uzcelta sava ēka vietā, kas šobrīd atrodas zem ūdens – netālu no Kokneses evaņģēliski luteriskās baznīcas. Tā kā Elizabetes skola nevarēja uzņemt visus pagasta bērnus, 1869. gadā tika uzcelta otrā pagastskola Koknesē – Balbieros (tagadēji Bormaņos; 1962. gadā tur izveido speciālās izglītības mācību iestādi, kas darbojas joprojām). Pagastskolās skolotāji bija Cimzes semināra audzēkņi. Šajā laikā pastāvēja arī divas draudzes skolas – luterāņu un pareizticīgo. Pareizticīgo skola atradās blakus pareizticīgo baznīcai. Skolā darbojās priesteris Pēteris Karps. Katru gadu skolu apmeklēja ne mazāk kā 100 skolēnu. Kokneses pareizticīgo skolu pabeiguši vairāki tautā zināmi cilvēki – rakstnieks Valdis (“Staburaga bērni” autors),

folklorists Jānis Sproģis (savācis un izdevis latviešu tautasdziesmu krājumu ar krievu burtiem 1868. gadā), brāļi Štrāli. Pēc Pirmā pasaules kara draudzes skola pārtrauca darbību, jo skolas inventārs bija gājis bojā, skolas ēka sabojāta ar lielgabalu šāviņiem, ēkas nopostītas. Pēc kāda laika tika piešķirti cara rubļi, lai skolu savestu kārtībā un to izmantot mācību nolūkos (Blese 1998). “Pēc Otrā pasaules kara skola kļuva par Krievkalna septiņgadīgo pamatskolu, bet no 1951. gada pakāpeniski par Kokneses vidusskolu” (Blese 1998: 77). 1966. gadā, ceļot Pļaviņu hidroelektrostaciju, skolu un baznīcu saspridzina. Mūsdienās, kad HES nolaiž ūdens līmeni, var redzēt nelielu uzbērumu – agrāko baznīcas vietu. Tas ir viss, kas palicis no varenās laukakmeņu baznīcas un skolas.

1905. gada revolūcijas laikā skolas Kokneses apkārtnē nedarbojās, taču 1911. gada rudenī atvēra progimnāziju, kas sagrauta Pirmā pasaules kara laikā. To atjauno 1922. gadā. Ēka bija celta uz pašas krasta kraujas tā, ka gar krastu tai garām paiet nevarēja. Skolā skolēniem bija jāvalkā formastērps. Pēc ceturtais klases beigšanas zēni vēl gadu mācījušies, bet meitenes pārgāja mācīties uz Rīgu, parasti uz N. Draudziņas ģimnāziju. Ēku nojauca, kad tika paplašināts aerodroms (Blese 1998). Šī ēka atradās vietā, kur mūsdienās ir Likteņdārzs, tikai tad vēl nebija appludināti krasti un izveidojusies pussala.

Laikā no 1951. līdz 1954. gadam notiek topošās vidusskolas attīstība Koknesē (Komunisma Uzvara 1988). Pirmais Kokneses vidusskolas izlaidums, kad visas klašu grupas bija nokomplektētas – 1954./55. mācību gadā. Šajā laikā mācību plānā paredzētais stundu skaits bija pietiekošs, lai nodrošinātu skolēnu garīgo spēju attīstību un vispusīgu zināšanu apjomu, ko varēja padziļināt kursus fakultatīvajās stundās. Jaunā skolas ēka, kas skolas funkcijas veic arī mūsdienās, darbojas kopš 1965. gada 13. septembra, salīdzinot ar Krievkalna skolu, šī ir īsta gaismas pils – liela, gaiša, skaista un sakopta. Skolai ir divi korpusi, otrs korpus atklāts 1985. gada rudenī. Skolēni arī iesaistījās ēku būvniecībā, labiekārtošanas darbu veikšanā. Mūsdienās skolas neatņemama sastāvdaļa ir blakus esošais plašais sporta centrs ar sporta halli un peldbaseinu, kurā skolēniem notiek sporta un peldēšanas nodarbības, dažāda mēroga sacensības. Vasarā skola un skolas kopmītnes ir pieprasīta vieta dažāda sporta veidu nometnēm visas vasaras garumā, jo blakus ir viss sportam un atpūtai nepieciešamais. Kopš 2002. gada 1. septembra skolai dots Ilmāra Gaiša vārds (Skolas vēsture 2013). Par Ilmāra Gaiša ieguldījumu skolas attīstībā un nozīmībā, aprakstīts nākamajā nodaļā.

3.3. Kontentanalīzes dati par Ilmāra Gaiša ieguldījumu skolas organizācijas kultūras izveidē

3.3.1. Ilmāra Gaiša dzīves gājums

Ilmārs Gaišs nāk no Jelgavas, kur dzimis un aizvadījis jaunības dienas. Dzimis Jelgavā, 1931. gada 9. februārī, kalpotāju ģimenē. Tēvs bijis grāmatvedis dzelzceļa pārvaldē. Tēvs bijis latviešu strēlnieks, inteligents cilvēks ar plašām zināšanām, strēlnieks, ko 1945. gadā apcietina un bez tiesas sprieduma izsūta uz Sibīriju. Tēva vadīts, Ilmārs agri iepazīties ar uzziņu literatūru mājas bibliotēkā. Māte, pēc vīra apcietinājuma un izsūtīšanas uz Sibīriju, strādājusi Jelgavas bērnudārzā par audzinātāju. Vecākais brālis Armands – teicamnieks, aktīvs sportā, taču, nespējot samierināties ar okupācijas varu, tiek apcietināts un izsūtīts uz Omskas apgabalu. Māsa Valda pabeigusi ģimnāziju, studējusi zobārstniecību Vācijā, pēc tam izceļojusi uz ASV. Latvijā palicis tikai Ilmārs un viņa māte. Ilmārs 4 gadu vecumā iemācījies lasīt un rakstīt. Pēc Jelgavas 5. pamatskolas beigšanas iestājies Jelgavas 1. vidusskolā, kur aizraujas ar vieglatlētiķu un basketbolu, bijis pilsētas volejbola izlases kapteinis. Vidusskolu absolvē 1950. gadā un iestājas Latvijas Valsts pedagoģiskajā institūtā, Vēstures fakultātē. Studējot, paralēli sporto, strādā Rīgas 1. vidusskolā, vēlāk – Rīgas 47. septiņgadīgajā skolā. 1951. gadā Gaišs aprecas ar Ritu (arī skolotāja). Ilmārs Gaišs kopā ar sievu Ritu izaudzinājuši divas meitas, kuras arī izvēlējušās skolotāju profesiju. “Pēc augstskolas beigšanas (1954. gadā), ko absolvē ar izcilību, ar Valsts sadales komisijas lēmumu tiek nosūtīts darbā par jaunizveidotās Kokneses vidusskolas direktoru, kur pienākumus pilda līdz mūža beigām – 1984. gadam” (Citko 2006: 4,5). Skolai Koknesē ir jauns direktors un jauna latviešu valodas un literatūras skolotāja.

Analizējot pieejamo literatūru, var secināt, ka Ilmāra Gaiša spilgtākās personības iezīmes un prasmes, ir spēja uztvert jaunās zinātniskās atziņas, spēja apvienot studijas ar darbu, teicami mācīties, izcili pabeigt augstskolu, priecāties kopā ar skolēniem par viņu sasniegumiem, panākt respektu, iedvesmot, rosināt turpināt iesākto. Viņš bija viens no retajiem direktoriem republikā ar zinātnisko grādu (pedagoģijas zinātņu kandidāts). Tā iegūšanai tika veltīti daudzi gadi, eksperimentēts ar mācību metodēm mācību stundās. Pedagoģijas doktors, profesors Jānis Anspaks monogrāfijas “Pedagoģijas idejas Latvijā” nobeigumā, izdarot secinājums par ievēribas cienīgiem pedagogiem Latvijā, piemin arī I. Gaišu, nosaucot par padomjlaika tautskolotāju, līdzās J. Galviņam, E. Gulbim, J. Grestem, J. Fluginam, kā pedagoģijas iespēju tautas gara spēku vairošanā, uzsverot, ka nosauktie

tautskolotāji ar savu darbību veido Latvijas pedagoģijas zelta fondu, bez kura Latvijas skola, izglītība, pedagoģijas zinātne zaudētu galvenos pieturas punktus tālākajai attīstībai un 21. gadsimta jauno uzdevumu risināšanai (Anspaks 2003). I. Gaiša vārds ir minēts kā viens no izcilākajiem pedagoģijas zinātnē padomju laikos, par ieguldījumu ceļā uz mūsdienu pasauli. Par tautskolotāju, kā uzskata LU asociētā profesore Ieva Margeviča-Grinberga, var dēvēt iepriekšējā gadsimta visieciņjamāko cilvēku visā apkaimē, jo viņš tika uzskatīts par visizglītotāko personu, kas pilda cēlu misiju – savas zināšanas nodod jaunajai paaudzei, rodot iespēju dzīvē sasniegt ko vairāk (Margeviča-Grinberga 2020). I. Gaišs par tādu tiek uzskatīts, jo par viņu saka tā: ““Viņš kopa labo, kā dārziņš rožu dārzu kopj”. Ilmārs Gaišs bija personība, kuras prāta veldze salījusi daudzus, kā pēc savienojamo trauku principa – jo augstāks līmenis tevī, jo augstāks tas kļūst arī citos” (Staburags 1991: 3). Var secināt, ka Ilmārs Gaišs bijis cilvēks, kurš mācējis novērtēt katru darbu, katru ieguldījumu un atdevi darbam. Mūsdienās ir uzskats, ka skola, kura izmanto pārmaiņu dotās iespējas, lai uzlabotu rezultātus, ļauj secināt, ka skolas vadība, kas strādā kā komanda, kas vienoti iet uz mērķi, spējot motivēt skolotājus, plānojot arī skolotāju mācīšanos. “Skolas komandai ir izpratne par katra skolotāja prasmēm un skolotājiem nepieciešamo atbalstu prasmju pilnveidē” (Čakāne, Butkēviča 2018: 248). To visu padomju laikos darīja un īstenoja Ilmārs Gaišs – Kokneses vidusskolas direktors, rosinot pedagogus rast jaunas idejas, nebaidīties tās izmēģināt un īstenot klasē, aicinot praksē jaunus pedagogus un ļaujot arī viņiem izmēģināt īstenot savas idejas pedagoģiskās prakses laikā skolā. Neraugoties uz pastāvošās varas noteiktajiem ierobežojumiem, I. Gaišs uz pasauli skatījās plašāk, it kā redzot cauri notikumiem, kas notiek pasaulē, lai mūsdienās par viņu spētu runāt kā par nozīmīgu kultūras, izglītības veidotāju Koknesē. Joprojām izglītībā ir aktuālas idejas, kuras padomju laikos tika īstenotas Kokneses vidusskolā. Kas pamudināja I. Gaišam izvēlēties pedagoga ceļu? Iespējams, labā atmiņa, iespējams, darba spēja, neatlaidība, cieņa gan pret sevi, gan apkārtējiem, kas vērojama kolēģu un skolēnu atmiņās. Kā bija īstenībā – par to vēstures materiāli klusē, ļaujot secinājumus izdarīt katram pašam.

3.3.2. Ilmāra Gaiša darba gājums

“Mācīt atraisīt bērna labākās jūtas, zinātkāri, soli pa solim vest viņu līdzī pa zinību kāpnēm – tas tiešām ir cildens uzdevums, un esmu laimīgs, ka varu nest šo lepno vārdu – skolotājs.” (Kokneses vidusskola 1991: 3). Šie I. Gaiša vārdi raksturo direktora, skolotāja

dzīves uzdevumu un cēlo mērķi – mācīt zinošus skolēnus ar kuriem lepoties, un kuru vārds izskan tālāk. Kā rakstīts Latvijas Enciklopēdiskajā vārdnīcā, tad “Gaišs Ilmārs (1931–1984) – skolotājs un pedagoģijas zinātnieks, pedagoģijas zinātņu kandidāts. Pievērsies problēmiskās mācīšanas izpētei un ieviešanai skolā” (Nacionālais Apgāds 2002). Uzvārds “Gaišs” liek secināt, ka Ilmārs Gaišs bijis gaišs, pozitīvs, mērķtiecīgs un neatlaidīgs cilvēks, kura darba dzīve – 30 gadi – saistās ar Kokneses vidusskolu. Par I. Gaišu klīst runas, ka viņš *prata vadīt citus gaišmā. Vai tā tiešām bija? Arī par to katrs var izdarīt savus secinājumus.*

Ilmārs Gaišs bija unikāla personība Latvijas izglītības vēsturē, taču viņa devums pedagoģijā nav pietiekami apzināts un popularizēts, jo viņa darba mūžs bija saspringtā laika periodā – padomju gados. Nav daudz informācijas par direktoru, taču tā, kas ir pieejama, ved pie secinājuma, ka I. Gaišs bijis līderis, kurš iededzies par savu darbu, darīja to no sirds un labākās sirdsapziņas. Darbaholiķis, kas neatlaidīgi iededzies par izglītības kvalitātīvu, jēgpilnu attīstību un pilnveidi lauku skolā, Koknesē. Ilmārs Gaišs Kokneses vidusskolas direktora amatā pavadīja 30 gadus – no 1954. līdz 1984. gadam, savai nāves dienai. “20. gadsimta otrajā pusē radās jauni vadības modeļi, kam raksturīga ārējās vides uzraudzība un jaunu vadīšanas paņēmieni un metožu izmantošana. Izglītībā – mācītspējīgas organizācijas modelis” (Blūma, Ivanova, Celma 2020). Minētais modelis saskatāms jau I. Gaiša vadības un iestādes stilā. I. Gaiša vadībā izveidota skolas sporta bāze, viens no labāk iekārtotajiem sporta laukumiem republikā, sakopta skolas apkārtnē, izveidoti īpaši, laika garam pāri stāvoši mācību kabineti. Piemēram, fizikas kabinets ar īpaši iekārtotu laboratoriju pētnieciskajam darbam, vācu valodas apguvei viens no to laiku retajiem lingafonijas kabinetiem. Skola direktora vadībā strādāja radoši. Ikkatrā jomā Gaišs centās iedziļināties. Bija iniciatīvas bagāts, uzņēmīgs un drosmīgs. Viņš skolā ieviesa mākslas vēstures kursu (Staburags 2001). Mākslas vēstures kurss tika mācīts 9. un 10. klasēs, vēlāk arī 11. klasē. Šis kurss noteikti skolēniem palīdzēja labāk iepazīt mākslas pasauli, māksliniekus, to devumu un, iespējams, tāpēc daži no absolventiem izvēlējusies savu nākotni saistīt ar radošām, mākslinieciskām profesijām. Skolā tika noorganizēta zīmēšanas un keramikas studija, ādas apstrādes, aušanas pulciņi, kas nodrošināja jauniešu vispusīgu attīstību un pieredzi vairākos mākslas virzienos, nodrošinot daudzpusīgu attīstību.

Ilmāra Gaiša ceļš pedagoģijā turpinās arī laikā no 1969. līdz 1973. gadam, kad neklātienē studē Latvijas Valsts Universitātes aspirantūrā pedagoģijas teorijas un vēstures specialitātē. 1973. gadā aizstāv disertāciju pedagoģijas zinātņu kandidāta grāda iegūšanai ar darbu “Problēmiskās mācīšanas elementu izmantošana vēstures stundā”. Četrpadsmit gadus Gaišs ir bijis pedagoģiskās prakses vadītājs Universitātes Vēstures fakultātes studentiem.

Ilmārs Gaišs bija savam laikam neparasta ceļa gājējs vēstures mācīšanai vidusskolas vecākajās klasēs, balstot uzskatus nopietnām patstāvīgām pedagoģijas un psiholoģijas zinātnes atziņu studijās. Viņu neapmierināja ilustratīvi izskaidrojošās mācību metodes ierobežotās iespējas, tāpēc radās nepieciešamība eksperimentēt un pētījumu rezultātā pierādīt, kāpēc skolās jāpraktizē problēmiskā mācīšana (Citko 2006). Pedagoģijas doktors, profesors Jānis Anspaks monogrāfijā “Pedagoģijas idejas Latvijā” piemin I. Gaiša pētījumu, skolēnu un studentu radošās darbības iespēju paplašināšanai un padziļināšanai. Pēc profesora teiktā var secināt, ka “pētījumos par patstāvīgās domāšanas audzināšanu atbalsojas Raiņa nākotnes cilvēka ideāls: garīgā patstāvība un radošā aktivitāte, nosakot izglītības darbības galveno saturu un galamērķi” (Anspaks 2003: 394). Problēmiskā mācību pieeja, autores prāt, mūsdienās ir neatņemama ikdienas sastāvdaļa, kur skolēni diskutē gan savā starpā, gan ar pedagogu par kādu noteiktu tēmas problēmjaudājumu. To var pielīdzināt kompetenču pieejai – kur skolotājs pilnībā uzticas skolēniem, lai tie paši nonāk pie konkrēta secinājuma, atziņas par veikto uzdevumu. Skolotājs šajā procesā ir kā vērotājs, motivētājs, uzvedinot skolēnus uz īstā ceļa. Ilmārs Gaišs izveidoja problēmiskās mācīšanas prasībām atbilstošu eksperimentālu mācību līdzekli. Tā izveidē ievēro:

- mācību vielas izkārtojumā ievērots “porciju” princips – mācību viela sastāv no īsa un koncentrēti sniegta pamatmateriāla, kam seko vairāki citi materiāli ar dažādām grūtuma pakāpēm;
- daļa dokumentu ietverti mācību vielas tekstā, taču izolēti no pamatmateriāla, kas dod brīvu iespēju darbā ar tiem;
- katra paragrāfa beigās 6–8 uzdevumi, no kuriem lielākā daļa ir problēmuzdevumi; daļa apvienoti ar darbu ar dokumentu tekstiem;
- problēmuzdevumi dažādu grūtību pakāpēm, ievērojot pēctecību (Citko 2006).

Var secināt, ka Ilmāra Gaiša idejas ir pielīdzināmas mūsdienu skolai – kompetenču pieejā balstītai izglītībai. I. Gaišs, ticams, pat nenojauta, ka viņa ieguldījums pedagoģijā aizsāktu ceļu, kas lēnu garu bruģēts līdz mūsdienām, līdz mūsdienu izglītībai un vērtībām, kas joprojām izglītībā ir aktuālas un, iespējams, nemainīgas – modernizēties nosaukums un tehnoloģiju attīstība ļauj to visu darīt citā veidā. I. Gaišs īstenoja idejas, kuras Latvijas vēstures mācīšanā skolu programmās sāka parādīties tikai astoņdesmito gadu vidū. Tāpat vismaz 10 gadus ātrāk viņš sāka aprobēt savas idejas mācību procesā. 1974. gadā Ilmārs Gaišs rakstā par izglītības kvalitātēm “Skolotāju Avīzē” raksta, ka “katram cilvēkam pusmūžā uznāk pārdomas par tagadējo jaunatni, vēlēšanos salīdzināt to ar saviem jaunības

gadiem un konstatēt, ka ar tagadējo jaunatni nav viss tā, kā vajadzētu” (Skolotāju Avīze 1974). Interesanti būtu, ja I. Gaišs dzīvotu mūsdienās. Ko viņš varētu teikt par mūsdienu jauniešiem, ja jau 70–tajos gados viņš spēja redzēt pārmaiņas jauniešos, salīdzinot ar sava vecuma cilvēkiem – cilvēkiem pusmūžā. Darba autorei, kura dzimusi 90-to gadu vidū šķiet neaptverami, ka padomju laikos vērojamas tik krasas atšķirības starp vecumposmiem. Iespējams, to sekmējušas runas par hipiju kultūru pāri okeānam vai vārsmas mūzikā, kas jauniešos izraisījušas pavisam citas emocijas. Lai pilnveidotu skolēnu redzesloku, skolā tika rasta iespēja pievērst uzmanību kustību estētikai. Darbojās akrobātikas sekcija, trīs tautas deju kolektīvi, kori, pūtēju orķestris, dramatiskie kolektīvi visās vecuma grupās, 4. un 9. klasēs ieviesa sarīkojumu deju stundas. Tā tika rasta iespēja, lai katrs skolēns var sevi attīstīt kādā estētiskās audzināšanas virzienā. Kokneses vidusskola 1958. gadā kļuva par vieglatlētikas specializēto skolu, palielinot fizikultūras stundu skaitu, fakultatīvās papildstundas, sporta treniņgrupas, kas nodrošināja skolēniem labas fiziskās attīstības iespējas. Šajā laikā skolēni paši organizēja komandas sacensībām, uzzināja kādas ir sacensības un kur tās notiek, lai kopā ar komandu dotos pārstāvēt Kokneses vidusskolu (Komunisma Uzvara 1988). Tika izveidotas treniņgrupas, kas laikā, kad bija 3 paralēlklases pamatskolas posmā, pārauga par sporta klasēm – “viena no trim tika komplektēta kā pagarinātās darba dienas klase ar īpašu mācību un treniņu režīmu” (Citko 2006: 6). Šajā laikā risinājās dažādas sporta sacensības, arī ikrīta rīta rosmes visam skolas kolektīvam skolas stadionā vai klases telpā. Mūsdienās šāda tradīcija saglabājusies nav, bet mūsdienu dzīvesveida dēļ to būtu ieteicams ieviest, lai jauniešos raisītu sportisko garu. Mūsdienās sporta tradīcijas Koknesē tiek turpinātas. Liela daļa skolēnu iesaistās dažādu sporta veidu treniņgrupās – vieglatlētika, volejbols, basketbols, futbols, peldēšana – uzrādot labus rezultātus gan novada, gan valsts līmenī. Vairāki skolas skolēni un absolventi ar sportu nodarbojas profesionālā līmenī, vienmēr pieminot, ka sporta gaitas sākuši pie Kokneses skolas sporta treneriem, kuri arī bijuši Kokneses vidusskolas absolventi.

Būdams direktora amatā, I. Gaišs daudz darīja, lai pievērstu gan skolēnu, gan vecāku uzmanību tikumiskai uzvedībai. Direktors lasīja lekcijas gan vecāku sapulcēs, gan darbavietu kolektīvos. Vienu reizi mēnesī jaunie vecāki pulcējās uz Tautas universitātes vecāku lektoriju. “Gaišs kopā ar sievu Ritu mācīja kursu “Ģimenes pamati” vecākajās klasēs, uzņemoties darbu ar zēniem, jo pats ģimenē bija labs vīrs, tēva, dēla paraugs” (Citko 2006: 6.7). I. Gaišs uzskatīja, ka skolēniem ģimenēs netika pietiekami lielā mērā ieaudzināta atbildības sajūta par savu darbu. Lai to uzlabotu, skolā notika tautu draudzības festivāli, kas bija gada lielākie svētki, kur no draugu skolām Igaunijā un Krievijā ieradās vienaudži, lai

mācītos tolerantu attieksmi pret citu nāciju pārstāvjiem (Citko 2006). Lai cik interesanti tas izklausītos mūsdienās, arī padomju gados notika šādi starptautiski pasākumi, ko mūsdienās varētu salīdzināt ar “Erasmus+” projektiem, kas šobrīd aktīvi noris skolā, iesaistot vairākas Eiropas valstis un dodoties pieredzes apmaiņas braucienos arī uz tām un uzņemot ārzemju viesus vizītēs Koknesē.

Lielu devumu sniedzis skolas pedagogu kolektīvs skolas sabiedriskā darba sistēmas izveidē, skolēnu organizāciju mērķtiecīga darba ievirzē, sabiedriskās dzīves ritma nodrošināšanā, saprotot, ka tas veicina aktīvo, atbildīgo attieksmi pret dzīvi (Komunisma Uzvara 1988). Ilmārs Gaišs eksperimentēja, uzsākot mācību procesa organizācijas pārkārtošanu – ievērojot lekciju un seminārnodarbību principu. Šajā laikā tika veiktas pārmaiņas stundu sarakstā – katram skolēnam bija iespēja piedalīties trijās vēstures un trijās literatūras stundās; citā eksperimenta gadā – trijās vēstures un piecās fizikas stundās nedēļā. Vienlaicīgi notika gan vēstures, gan literatūras seminārnodarbības katrai klasei atsevišķi. Ar vienu grupu strādāja I. Gaišs, ar otru – R. Gaiša. Fizika ieguva 3 dažāda veida mācību formas: divas reizes lekcijstundas abām paralēlklasēm kopā, divas reizes katrā klasē parasta tipa mācību stundas katrai klasei atsevišķi; četras grupu seminārnodarbības, kurās piedalījās puse no klases – 12–14 skolēni. Šajās nodarbībās pārsvarā dominēja mutiskās atbildes. Seminārnodarbības ļāva aktīvāk stimulēt skolēnu izziņas darbību, optimālu laika izmantošanu, sekmēja mācību uzdevumu īstenošanu (Citko 2006). Pēc autores pieredzes, var secināt, ka mūsdienās seminārnodarbības vērojamas augstskolā, piemēram, apgūstot literatūras vēstures kursus (darba aut. 2019. gadā absolvēja latviešu valodas un literatūras skolotāja programmu), kur pēc katra izlasītā daiļdarba, tas tiek pārrunāts seminārnodarbībā un tiek risināti problēmuzdevumi par konkrēto daiļdarbu. Neiztikt arī bez seminārnodarbībām skolās, taču tās nav tik plašas kā I. Gaiša laikos, tām nav tik liela apjoma, skolēni nevelta daudz laika, lai sagatavotos šādai nodarbībai, lai tā risinātos kvalitatīvi un jēgpilni.

Ilmāra Gaiša darbības laikā ik gadu notika skolēnu zinātniskie lasījumi, kas pielīdzināmi mūsdienu skolēnu zinātniski pētnieciskajiem darbiem. “Jau tajā laikā I. Gaišs nonāca pie atziņas, ka “pienācis laiks pāriet uz diferencētāku skolēnu zināšanu vērtēšanas sistēmu. Varētu būt runa par pāreju uz 10 ballu sistēmu.” I. Gaišs saprata, ka 10 ballu skalā skolēnu zināšanas būtu vērtīgāk novērtēt nekā 5 ballu skalā. I. Gaišs uzskatīja, ka izkopjot skolēnu pozitīvu attieksmi pret praktisko darbu, labus rezultātus ļauj iegūt arī kopīgi pasākumi, kas aizrauj kolektīvu” (Citko 2006: 5). Tika rīkoti dažādi skolotāju, skolēnu pasākumi, kuru laikā skolotāju sarīkojumi sākās ar dziesmu “Nevis slinkojot un pūstot”.

Neatņemama skolas sastāvdaļa ir tās simboli. Simbolu izveidē savu roku pielicis arī I. Gaišs. Viens no skolas simboliem joprojām ir skolas karogs, kuru rotā devīze ar latviešu dižgara Raiņa vārdiem: “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu!” Šie vārdi uzrunā, ļauj secināt, ka I. Gaišs ir atradis perfektu citātu, kas raksturo gan skolu, gan viņu pašu – gaišums, vieglums, gaisma, vadīšana. Skaisti un kodolīgi.

Ilmāra Gaiša devums skolai un Koknesei ir bijis neizmērāms. Pieejamā literatūra nespēj atklāt visus faktus, idejas un darbus, ko paveicis Ilmārs Gaišs, būdams direktors Kokneses vidusskolā. Šo devumu būtu vēlams saglabāt, tāpēc pētījuma gaitā tika apzināti cilvēki, kas bijuši I. Gaiša laikabiedri vai skolēni, kas atceras spilgtākos mirkļus no savas jaunības, kad direktors bija Ilmārs Gaišs.

3.3.3. Ilmāra Gaiša piemiņas pasākumi

Lai pieminētu izcilo direktoru, Ilmāra Gaiša vārdā Kokneses vidusskolā tika rīkotas konferences, kurās uzstājās pedagoģijas nozares profesionāļi, atzīmējot Ilmāra Gaiša dzimšanas dienu – 9. februāri. Nākamā gada 9. februārī direktors atzīmētu savu 90 gadu jubileju. Ilmārs Gaišs savos darba gados vēlējās, lai ar skolu saistās dzīves tradīciju veidošanās. 20. gadsimta 90. gados notika svinīgi pasākumi, kas sākās ar piemiņas brīdi Atradzes kapsētā (tur dus direktors) – skanēja dzeja, silti vārdi, uz kapa sagūla ziedi. Lai atzīmētu cienījamā direktora dzimšanas dienu, skolas sienas avīze bija veltīta direktora atcerei, iekārtota izstāde, tipogrāfijā iespiesta brošūra “Pedagogs Ilmārs Gaišs”. Noslēgumā – atceres pēcpusdiena, kurā cilvēki dalījās atmiņās par kopā pavadīto laiku ar direktoru – kolēģi Kokneses vidusskolā, kaimiņu skolās, viesojās arī Izglītības ministrijas pārstāvji, bijušie audzēkņi. Sākotnēji profesore Ausma Špona pasniedza I. Gaiša prēmiju, ko Latvijas Pedagogu biedrība nodibināja 1989. gadā. Prēmiju pasniedza reizi divos gados. 1991. gadā prēmiju saņēma Leonards Žukovs par pētniecisko darbu “Skolotāju semināri Kurzemē” un Jaunpiebalgas vidusskola par skolas muzeja izveidošanu un skolas, novada vēstures izpēti (Staburags 1991). Par 90.-to gadu prēmijas laureātiem vairāk ziņu nav, taču var secināt, ka tie bijuši ievērojami cilvēki, kas savu dzīvi saistījuši ar pedagoģiju un tās attīstību. 2001. gada 9. februārī Ilmārs Gaišs svinētu 70. dzimšanas dienu. “Šajā dienā skolā notika žetona vakars. Atceres dienā kolēģi un skolēni izteica cieņas apliecinājumu, pateicās par ieguldījumu izglītības un kultūras attīstībā, dziedāja direktora iecienītās dziesmas”

(Staburags 2001: 3). 21. gadsimta sākumā direktora atcerei vēl ir liela loma un nozīme tradīciju saglabāšanā, jo mūsdienās direktora atcerei veltītie pasākumi nenotiek.

2001./2002. mācību gada sākumā skolai tika dots Ilmāra Gaiša vārds. To nolēma pašvaldība, domu atbalstīja arī Izglītības un zinātnes ministrija. Pirmajā skolas dienā – Zinību dienā – atklāja plāksni ar jauno skolas nosaukumu. Atklāšanas pasākumā par Ilmāru Gaišu stāstīja skolas 4. izlaiduma absolvents, tā laika domes priekšsēdētājs Viesturs Cīrulis, Ilmāra Gaiša sieva Rita Gaiša un Izglītības darbinieku arodbiedrības Aizkraukles rajona komitejas priekšsēdētāja Helēna Deine, kas arī absolvējusi Kokneses vidusskolu (Staburags 2001). Autore šo notikumu atceras kā pavisam maza meitene, nesaprotot, kāpēc tikai pēc daudziem gadiem skolai piešķir I. Gaiša vārdu.

2002. gada 9. februārī Ilmāra Gaiša Kokneses vidusskolā Ilmāram Gaišam veltītā piemiņas pasākumā tika pasniegta Kokneses pagasta padomes prēmija. Prēmija tika piešķirta par zinātnisko jaunradi pedagoģijā. 2002. gadā prēmiju ieguva žurnāla “Skolotājs” galvenā redaktore Anita Šmite. Saņemot prēmiju, viņa sacīja: “Daudzas garīgās audzināšanas idejas, kuras Gaišs nevarēja un nedrīkstēja realizēt tolaik, tagad bērnos būtu iespējams ieaudzināt: Dieva apziņu, izjūtu, ticību un bijību.” (Staburags 2002: 3). Autores prāt, redaktorei ir bijis svarīgi izprast I. Gaiša devumu ne tikai Kokneses skolai, bet arī valstiskā līmenī. 2005. gadā prēmija tika pasniegta ceturto reizi. Šajā gadā prēmiju ieguva Kokneses vidusskolas direktora vietniece mācību darbā – Ingrīda Gailīte. Skolotāju, kurš saņems prēmiju, izvēlas iepriekšējo gadu prēmijas laureāti un Kokneses vidusskolas vadība. Ingrīda Gailīte prēmiju saņēma par organizētu mācību darbu, zinātniski pētniecisko darbu izstrādes metodikas pasniegšanu vidusskolēniem. Ingrīda Gailīte mācījies pie Ilmāra Gaiša, tāpēc pedagoģei liels prieks atgriezties strādāt skolā, kuru reiz absolvējusi, piebilstot: “Jaunībā gribēju studēt medicīnu, taču mani valdzināja direktora Gaiša personība. Tieši viņa ietekmē izvēlējos pedagoģiju, jo viņš man ieteica kļūt par skolotāju.” (Staburags 2005: 3.). Vairāki skolas absolventi izvēlējušies pedagoga profesiju, turpinot darba gaitas I. Gaiša Kokneses vidusskolā. Iespējams, neapzinātu ideju tam devis direktors ar savu pārliecību, stāju un neatlaidīgo darbu.

2007. gadā konferencē “Ilmāra Gaiša atcerei” uzstājās Rēzeknes Augstskolas maģistrante Māra Citko, stāstot par darbu “Ilmāra Gaiša personība un viņa pedagoģiskās vērtības”, un ieguldot lielu darbu I. Gaiša personības izpētē. Konferencē tika uzklauti dalībnieku atmiņu stāstījumi par Ilmāru Gaišu, kā arī rīkots piemiņas brīdis Atradzes kapsētā, kur dus Ilmārs Gaišs (Staburags 2007). Māras Citko veiktajā pētījumā par Ilmāra Gaiša personības iezīmēm var secināt, ka, pēc respondentu (skolas absolventi, kas pazina I.

Gaišu kā skolotāju un direktoru) atbildēm par I. Gaiša pedagoģisko vērtību uzskatāma viņa humānā attieksme pret līdzcilvēkiem un skolēniem. Saredzēt katru, katrā meklēt to labāko, palīdzēt tam veidoties – tāds bija I. Gaiša mērķis. Arī mīlestība pret savu tautu vērtējama kā pedagoģiskā vērtība, jo I. Gaišs negribēja pieļaut, ka vēsturei un kultūrai ir maz vietas okupācijas režīma skolā. Par to viņš guva pārējo pedagogu atbalstu un cieņu (Citko 2006). Diemžēl pēc 2007. gada ziņu par I. Gaiša prēmiju nav. Iespējams, naudas līdzekļu trūkuma dēļ tradīcija par prēmiju piešķiršanu ir beigusies. Ir pagājuši vairāki gadi. Mūsdienās I. Gaiša Kokneses vidusskolas skolēniem ir iespēja iegūt prēmiju un/vai stipendiju par augstiem mācību, sporta vai zinātniski pētnieciskās darbības sasniegumiem vidusskolas klasēs gan skolas, gan reģiona līmenī.

Ne tikai piemiņas pasākumi, bet arī Ilmāra Gaiša laikos iesāktās tradīcijas tiek turpinātas mūsdienās. Viena no turpinātajām tradīcijām ir Žetonu vakars, kur absolventi kā piemiņu no skolas pirmie saņēma gredzenu (att. 3.1.), nevis piespraudi (Staburags 2001). Gredzens skolas absolventiem tiek pasniegts arī mūsdienās. Noris gredzenu mērīšana, gaidīšana un to svinīga saņemšana Žetona vakarā. Žetonu klāj Kokneses pilsdrupu simbolisks atveids.



3.1.att. Žetona gredzens

1976. gadā Ilmārs Gaišs izveidoja Kokneses vidusskolas goda nozīmi (tā redzama attēlā 3.2.), kuru mūsdienās pasniedz Žetona vakarā. Goda nozīme saglabājusi savu unikalitāti no I. Gaiša laikiem. Goda nozīme tiek pasniegta par sasniegumiem mācību darbā, olimpiādēs, iesaistīšanos skolas pasākumu organizēšanā, rīkošanā. To pasniedz arī pedagogiem par ieguldījumu darbā. Arī darba autore ir saņēmusi skolas goda nozīmi kā skolniece par veiksmīgu darbu skolas dzīves uzlabošanā, pasākumu organizēšanā un par labiem mācību sasniegumiem.



3.2.att. Kokneses vidusskolas goda nozīme

Lai saglabātu saikni ar skolas absolventiem, ik pēc pieciem gadiem, kopš 1965. gada, skolā notiek absolventu salidojumi, kuru aizsācējs ir I. Gaišs. Skolas salidojumos pulcējas liels skaits skolas absolventu. 2015. gada salidojums Kokneses sporta hallē pulcēja apmēram 800 absolventus, ieskaitot skolotājus un viesus, ko uzaicināja direktors. Tas bija negaidīti liels absolventu skaits. Ikviens varēja izstaigāt skolas telpas, kas gadu gaitā mainījušās, aprunāties ar bijušajiem pedagogiem un klasesbiedriem. Katram absolventa ir savs stāsts par skolas laikiem, atceroties dažādus notikumus. Kuplais dalībnieku skaits bija pierādījums tam, ka absolventi jūtas piederīgi gan laikam un vietai, gan savai skolai (Ilmāra Gaiša Kokneses vidusskola 2015). Koknesē dzīvo aktīvi dejojāji, tāpēc visas nakts garumā skanēja dzīvā mūzika, absolventi dejoja un pavadīja laiku sarunās ar sen nesatiktiem jaunības dienu draugiem. Šogad, globālās pandēmijas dēļ plānotais salidojums tiek pārcelts uz nenoteiktu laiku. Skolas tradīcijas katrai iestādei ir unikālas un īpašas. Skolā tiek ieviestas jaunas tradīcijas, pilnveidotas jau aizsāktās. Ar lielu skolotāju uzticēšanos, skolēni veido dažādus pasākumus, iesaistot visas klases.

Pētījumā netiek uzskaitītas visas tradīcijas, jo tās laika gaitā mainījušās un pilnveidojušās. Nav informācijas par to, kas ir tradīciju aizsācējs. Tām ir liela nozīme, jo tās ir vērtības, kas ļauj būt piederīgam iestādei.

3.3.4. Ilmārs Gaišs laikabiedru atmiņās

Kopš Ilmāra Gaiša būšanas direktora amatā pagājuši 36 gadi. Direktora amatā Ilmārs Gaišs bija līdz pēdējam – līdz 1984. gadam. Tas ir ilgs laiks, mainījusies valsts iekārta, attīstījušās tehnoloģijas, mainījušies cilvēki un viņu ieradumi, domas par pagātnes notikumiem, piedzīvoto. Daudzi no Ilmāra Gaiša laikabiedriem arī devušies mūžīgā mierā, saglabājot skaistas un gaišas atmiņas par skaisto jaunības un skolas laiku. Taču skolotājs

turpina dzīvot savos audzēkņos un Kokneses bērni iet uz skolu, un katrā mazs saules stars no Ilmāra Gaiša mūža ir palicis. Nodaļa veltīta spilgtāko atmiņu stāstu fragmentiem par direktoru Ilmāru Gaišu, kas materiālos publicēti dažus gadus pēc direktora nāves.

Pieminot direktoru, vietējā reģiona laikraksts "Staburags", 1991. gada laikrakstā iepazīstina lasītājus ar plašu rakstu, kur I. Gaiša laikabiedri dalās atmiņās par skolas direktoru. I. Gaišu kolēģi atceras kā cēlu, zinošu un ļoti inteliģentu cilvēku. Ilmāra Gaiša dzīvesbiedre, latviešu valodas un literatūras skolotāja Rita Gaiša, kura 5 gadus dus blakus savam vīram, par Gaiša zināšanām atklāj: "Enciklopēdiju Ilmārs lasīja kā meitene mīlestības vēstuli. [...] Viņš ģimenē darīja visus darbus. Viņam likās, ka sieviete ir saudzējama, ka sieviete nevar, bet vīrietis var visu. Jebkāds darbs ar viņu kopā bija viegli veicams, jo viņš nepatiku nekad neizrādīja" (Staburags 1991: 3). Katrs darbs, ko darīja I. Gaišs viņam bija jauna pieredze, jauns uzdevums, ko veikt ar prieku.

Vēstures skolotājs un direktora vietnieks mācību darbā S. Bružiks atklāj, ka kopā ar I. Gaišu nostrādājis 20 gadus. Novērojis, ka I. Gaišam skolā vienlīdz svarīgas bijušas visas skolas darba jomas. "Direktors bija jaunu tradīciju iedibinātājs skolā, jo uzskatīja, ka lauku skolā katram skolēnam ir jādod iespēja izteikt un izkopt savas spējas. Sanāksmēs, kurās bija jādalās pieredzē, Gaišs nekad neuzsvēra "mans darbs" vai "mana skola", lai gan viņa ieguldījums bija ļoti liels! [...] Viņš ar jebkuru cilvēku varēja atrast kontaktu, varēja sarunāties par jebkuru jautājumu. [...] Viņam bija spīdoša atmiņa. Kāds Gaiša studiju biedrs stāstīja, ka sīkus lekciju pierakstus Gaišs nav veicis. Pats, lasot lekciju, rokā turēja tikai dažas lapiņas," tā saka skolotājs S. Bružiks (Staburags 1991: 3). Bijušā skolotāja teiktajā var saklausīt, ka Gaišam bijusi perfekta atmiņa. Lai to stiprinātu, Gaišs daudz lasījis, pētījis, lietojis iegūtās zināšanas ikdienā, sniedzot skolēniem jaunu informāciju, diskutējot par dažādām tēmām.

Matemātikas skolotāja E. Krastiņa par I. Gaišu saka: "Atceros sarunu Maskavā ar Pedagoģiskā institūta zinātnisko sekretāru Aleksandru Losevu PSRS ZA prezidija sēdē 1979. gadā, kur klātesošie bijuši šokēti, ka tāds var būt lauku skolas direktors – tik ļoti inteliģents, erudīts, ar pedagoģiskās domas izpratni, tālredzību, stāju, pārliecību..." (Staburags 1991: 3). Plašajā Padomju Savienībā Gaiša veikums un ieguldījums izglītībā tika pilnvērtīgi novērtēti. Viņa prasme nodoties pedagoga darbam bija apbrīnas vērta. "Ar Kokneses vidusskolas pieredzi brauca iepazīties daudzi skolotāju kolektīvi; studenti – topošie pedagogi – šeit veica savu pedagoģisko praksi. Astoņdesmitajos gados, sākot darbu Pedagoģijas zinātniskās pētniecības institūtā, pārliecinājos, ka mēs savā skolā pedagoģisko ideju jomā vismaz par desmit gadiem esam aizsteigušies priekšā citām republikas skolām. [...] Problēmiskās mācīšanas idejas paver plašas iespējas radošai darbībai nākotnes skolas

veidošanā. Koknesiešiem tāds darbs jau kļuvis par gaišāko tradīciju, ko aizsācis pedagogijas zinātņu kandidāts Ilmārs Gaišs, aicinot mūs nevairīties no vēl neiestaigātiem ceļiem, nekad nezaudēt jaunā izjūtu.” (Krastiņa 1991: 14). Autores prāt, I. Gaišs darīja darbu gaiši – no malas tas izskatījās viegli, bet lai līdz vieglumam nonāktu, tika ieguldīts smags un ilgs darbs, studējot dažādu nozaru literatūru un pilnveidojot savu praktisko pieredzi.

Latviešu un krievu valodas skolotāja V. Markova par I. Gaišu: “Viņš paļāvās uz skolēnu – ka tieši viņš var, spēj, un, pateicoties šai paļāvībai, skolēni kautrējās nezināt, nedarīt. Gaišam bija ļoti dziļas zināšanas pedagogijā un psiholoģijā. [...] Skola bija viņa mājas, viņa īstā stihija. Atklātais smaids, rītā satiekot, deva eliksīru visai dienai! Direktora būtība atbilda viņa uzvārdam. [...] Ja kāds nicīgi izturējās pret mācībām, viņš nebāra. Bet, uzdodot jautājumus, skolēnam pašam ļāva secināt, cik nepieciešams dzīvē ir tas, ko mācāmies. Viņam bija liela dvēseles caurredzēšanas spēja, kā rentgenā. [...] No direktora man “pielipa” labestība pret bērniem, pret cilvēkiem. Arī es sāku dziļāk skatīties bērna dvēselītē. [...] Direktora stāja, pārlicība, elegances, ka katrā skolēnā ir kaut kas labs, iedvesa ticību, pārlicību būt labākam. Tas cēla uz augšu katru bērnu, arī viņi gribēja būt staltāki un sakoptāki direktora klātbūtnē. Un direktora priekšmetu – vēsturi – viņi kautrējās nezināt.” (Staburags 1991: 3). Cik maz gan vajadzēja, lai gūtu iedvesmu no šāda direktora. Direktoram atlika tikai paiet garām, lai rastos smaids un enerģija visai dienai. Skolēni viņu respektēja, izrādīja milzīgu cieņu un centās līdzināties. Tik cēls direktors ir bijis Ilmārs Gaišs. Ģeogrāfijas skolotāja V. Stubure par direktoru saka: “Direktoram bija ļoti liels pedagoga talants, no dabas dots. Un viņš talantu, spējas uz kaut ko prata saskatīt arī citos skolotājos, pārlicināja, ka jāstudē, jāmacās. Lai skola būtu īsts gaismas centrs.” (Staburags 1991: 3). Padomju laikos skola bija kā galvenais zināšanu ieguves avots. Matemātikas skolotāja A. Skolniece atmiņās atceras: “Viņš bija arī Kokneses ciemata dvēsele – kopā ar dzīvesbiedri centās piedalīties visos pasākumos.” (Staburags 1991: 3). Tā tika izrādīta cieņa arī pret Koknesi – iesaistoties kultūras norisēs. LU docents J. Rudzītis par I. Gaišu saka, ka “viņam [I. Gaišam] bija raksturīgs neparasts labestīgums un spēja uzturēt skolas saimē jaunrades atmosfēru, ievirzīt skolotājus pedagogiskajos izmēģinājumos, iegūtos rezultātus apkopot un popularizēt. [...] Direktors pratis atklāt, kā izskaidrojoši ilustratīvās mācības saistīt ar problēmiskās mācīšanas elementiem. Tolaik tikai reta skola pievērsās šādai netradicionālai pieejai mācību darbam. Koknesieši gāja priekšgalā.” (Rudzītis 1991: 7,8). Mūsdienās visa valsts macās kompetencēs balstītā mācību pieejā. Ilmārs Gaišs, pats sev nezinot, ieguldījis lielu darbu, lai mūsdienu skolā tiktu izmantoti mūsdienīgi mācību elementi un uzdevumi, kuru viens no aizsācējiem bija I. Gaišs.

Izdarot secinājumus no I. Gaiša laikabiedru atmiņām var secināt, ka labestīgums un gaiša atmosfēra skolā valdījusi visus I. Gaiša vadīšanas gadus. Viņš ir pratis uzturēt apbrīnojamu labu vidi, radošu kolektīvu. Ar šādu pieeju ir jāpiedzimst. Mūsdienās viņu noteikti var dēvēt par līderi.

3.4. Bijušo skolotāju intervijās iegūto datu analīze

Analizējot teorētisko literatūru, secināms, ka vadība ir tā, kas nosaka organizācijas kultūru, vienlaikus akcentējot gan vadīšanas un līderības lomas, gan līderības stilus. Tiek uzskatīts, ka vadība un līderība ir divi nešķirami jēdzieni, kur rezultāts atkarīgs no līdera, sekotājiem un viņu reakcijas uz līdera uzvedību. Pētot pētījumā iegūtos datus, var teikt, ka teorētiskais apgalvojums, ka līderis ir tas, kas reklamē organizāciju un pēc tā, kā līderi redz apkārtējie, ar organizāciju nesaistītie – tā var spriest par organizāciju kopumā, šajā gadījumā par Kokneses vidusskolas bijušo direktoru Ilmāru Gaišu vairāku desmitu gadu laikā. Savulaik, darbojoties skolas vadībā, viņš veica uzdevumus, lai skola spētu ne tikai kvalitatīvi un jēgpilni funkcionēt, bet izveidoja organizāciju, kuras paveiktais ir atšķirīgs no citām tā laika skolām, kura saglabāja un arī mūsdienās, lai gan vairs ne tik izteikti, bet saglabā savas līderpozīcijas lauku skolu grupā. Līdzās teorētiskajā literatūrā minētajām galvenajām vadības funkcijām kā plānošana, organizēšana, koordinēšana, kontrole un vērtēšana tika pilnveidotas šo funkciju prasmes, vadības prasmes un iemaņas, kas veicināja arī skolas augšanu un pilnveidoja tās kvalitātei. Veicot pētījumā iegūto datu izpēti, ir apstiprinājies teorētiskajā daļā ASV pētnieku Kreča, Kračfilda, Bellači (1962, Reņģe 2002) minētais, ka, lai vadītājs savu darbu spētu veikt efektīvi, ir astoņas funkcijas, kas vadītājam palīdz veidot un uzturēt savu autoritāti. Šajā laikā I. Gaišs jau veica direktora pienākumus, tāpēc vadības stilu funkciju izvēle ir piemērots veids interviju izpētei. Tā kā iegūtajās intervijās dominē vairākas tēmas, tad autore izvēlējusies analīzi veikt pēc vadības stilu funkcijām. Visās intervijās izmantoti kodu krāsojumi, kas izmantoti empīriskās daļas analīzē. Katrai izvēlētajai funkcijai izmantota savs krāsu skaidrojums (krāsu nozīmes skatīt 2. pielikumā). Visas funkcijas savā starpā ir ļoti saistītas. Autore, pēc interviju izpētes, interpretējusi datus pēc saviem ieskatiem, sadalot tos funkcijās, atbilstoši iegūtajiem datiem. Pēc funkcijām turpmāk apkopots I. Gaiša devums skolas kā organizācijas kultūras veidošanās aspektiem.

Funkcijas:

- *administratīvā funkcija;*

- *stratēģiskā funkcija;*
- *eksperta funkcija;*
- *pārstāvnieciskā funkcija;*
- *iekšējo savstarpējo attiecību regulēšanas funkcija;*
- *arbitra un vidutāja funkcija;*
- *etalona funkcija;*
- *ideoloģijas funkcija.*

Lai nodrošinātu pilnvērtīgu pētījuma izstrādi, tika apzināti un uzmeklēti skolotāji, kas bija skolotāji arī laikā, kad skolu vadīja I. Gaišs, lai noskaidrotu skolotāju viedokli un uzzinātu informāciju par I. Gaišu. Daļa tā laika pedagogu vairs nav starp mums vai ir tik cienījamā vecumā, kad komunicēšana ir apgrūtināta, taču autorei izdevās sazināties ar četrām I. Gaiša kolēģēm. Daudzi skolas absolventi gadu gaitā izvēlējušies skolotāja profesiju un strādājuši profesijā arī Kokneses vidusskolā. Uz intervijām klātienē tika aicinātas četras bijušās skolotājas, kuras strādāja kopā ar I. Gaišu. Skolotājas skolā pavadījušas bagātīgu dzīves laiku, strādājot skolā līdz 2008., 2010., 2016., 2017. gadam, kad noslēgušas savas pedagoģiskā darba gaitas. Laiks, kad cienījamās skolotājas strādāja skolā kopā ar I. Gaišu bija sen, tāpēc, lai nonāktu līdz atbildēm, intervijas jautājumi skolotājiem tika nosūtīti iepriekš, lai atgrieztu skaistās jaunības dienu atmiņas un spētu formulēt atbildes. Skolotājas tika aicinātas atbildēt uz 12 jautājumiem, lai dalītos savās atmiņās par I. Gaišu. Intervijas tika veiktas ar vēstures skolotāju (3. pielikums), vācu valodas skolotāju (4. pielikums), matemātikas skolotāju Daci Draviņu (5. pielikums) un latviešu valodas un literatūras skolotāju Māru Cītko (6. pielikums). Divas skolotājas izvēlējās saglabāt anonimitāti. Katrai skolotājai ir sava pieredze pedagoga darbā skolā, darbā, kad skolas direktors bija I. Gaišs. Vienai skolotājai tie ir divi gadi, citām 12, 13 un 18 gadi. Trīs no četrām skolotājām absolvējušas Kokneses vidusskolu un pazina direktoru, būdamas skolnieces. Vērtējot skolotāju atbildes uz intervijās uzdotajiem jautājumiem var secināt, ka katrai efektīva vadītāja funkcijai var pielāgot intervijās iegūtās atbildes.

Lai tiktu nodrošināta tiešo pienākumu izpilde un I. Gaiša korektums vadītajās mācību stundās, tiek izmantota **administratīvā funkcija**. Tā sniedz zināšanas skolēniem, tiek īstenota direktoram pašam vadot mācību stundas. Kā atklāj vācu valodas skolotāja: “*Viņa stundas bija interesantas, jo viņš nestāstīja mācību vielu, kas bija grāmatā, bet gan tēmu apskatīja no citas perspektīvas*”. Viņa inteliģence, zināšanu līmenis, motivācija bija iezīmes, kas nodrošināja, lai stundas būtu interesantas, izmantojot problēmisku mācību metodi. Kā

uzskata vēstures skolotāja, tad *“tanī laikā varbūt ne visu mēs izpratām kā aizliegto vēsturi”*. Tas liecina, ka Gaišs mācēja mācīt it kā slepeni, bet tai pat laikā atbilstoši valsts iekārtai. M. Citko piebilst, ka *“Ilmārs Gaišs visu savu darba mūžu pats mācījās – dažādi kursi, semināri, pieredzes braucieni, studijas pedagoģijas zinātņu kandidāta grāda iegūšanai. Atbalsts katram skolotājam, kurš turpināja izglītību”*. Ilmāra Gaiša vadības stils liecina, ka viņam bija augsta spēja novērtēt citu cilvēku darbu, par to priecāties un atbalstīt kā nu vien spēja.

Arī kolēģu vērtējums par direktoru neizpaliek bez ievēribas, to apskata **stratēģiskā funkcija**. Ilmārs Gaišs bija direktors, kurš prata rast vidusceļu, risinot problēmas. Māra Citko atklāj: *“Ja radās situācijas, kurās direktors būtu rīkojies citādāk nekā pedagogs, viņš taktiski ieteica savu risinājumu, ko pieņēmis, pedagogs pārlicinājās par tā iedarbīgumu”*. Darbs Latvijas Universitātē noteikti bija vidus ceļa rašana starp augstāk stāvošo vadību – gan augstskolas darbiniekiem, skolas kolektīvu, gan praktikantiem, kas zināšanas ieguva praksē Koknesē. Uzticēšanās kolēģiem – skolotājiem, kuri savu darbu veica radoši, ar lielu atdevi un ieguldījumu, lai spētu skolēniem sniegt vispusīgas zināšanas dažādās mācību jomās. Kā atklāj Dace Draviņa: *“Kā vadītājs bija prasīgs, tajā pašā laikā saprotošs, neparasti labestīgs, kolektīvā mīlēts un cienīts”*. Šajā funkcijā atbildes var saskatīt jautājumā par to, kam I. Gaiša vadīšanas laikā tika pievērsta liela uzmanība. Vēstures skolotāja uzsver: *“skolotājam jābūt atbildīgam par sava darba rezultātu”*. Rezultātu augstu vērtēja I. Gaišs. Arī mūsdienās skolēniem svarīgi definēt vai kopīgi nonākt pie stundas sasniedzamā rezultāta, kas ir būtisks faktors, lai skolēni iegūtu pilnvērtīgas zināšanas. D. Draviņa: *“Ar zināšanām un lielo pieredzi viņš dalījās ar citiem, bija iecienīts lektors gan skolotāju, gan vecāku, gan visas Kokneses sabiedrības vidū. Viņš vadīja toreizējā Stučkas rajona pedagogu biedrību. Bija zinātniskās padomes loceklis, žurnāla “Skola un Ģimene” redkolēģijas loceklis. Lasīja lekcijas skolotāju kvalifikācijas celšanasursos”*. Šajā funkcijā pētītās atbildes pierāda, ka direktors bijis daudzpusīgs – pratis orientēties dažādos virzienos un sadarboties ar skolas, valsts universitātes līmeņa cilvēkiem, studentiem, vecākiem un kolēģiem.

Informācijas kontroli raksturo **eksperta funkcija**. Informācija Latvijā par Kokneses vidusskolu tika izplatīta ar studentu pedagoģisko prakšu veikšanu Kokneses vidusskolā, starptautiskiem festivāliem, sporta pasākumiem (pasākumi pilnīgāk aprakstīti iepriekšējās nodaļās). Vācu valodas skolotāja uzsver, ka *“prakses vadītāji bija vieni no radošākajiem un augstu novērtētajiem skolotājiem Latvijā”*. Tas liecina, ka ne tikai direktoram bija augsts inteliģences līmenis, daudzpusīgas intereses, bet arī visam skolas kolektīvam. M. Citko uzsver, ka *“Ilmāram Gaišam piemita tas, ko tautā dēvē par gara brīvību, viņš nepakļāvās*

ne sociāliem, ne personiskiem faktoriem. Viņam bija raksturīgs globāls lietu redzējums, atsakoties no personiskajām interesēm un situatīvām vajadzībām”. I. Gaiša gara brīvība ļāva Kokneses vidusskolai būt novērtētai valsts līmenī. Ar globālo redzējumu skola iesaistījās starptautiskos projektos ar Igaunijas un Krievijas vidusskolām. Tika organizētas dažādas sporta sacensības klašu, skolas, arī valsts mērogā. Ik nedēļu klašu audzinātāji skolēniem jautāja, ko jaunu pasaules mērogā ir uzzinājuši, lai būtu plašs redzeslauks. Arī skolotāji gatavojās – skatījās ziņas, lasīja avīzes, lai zinātu aktuālākos pasaules notikumus. Šādu principu būtu lietderīgi ieviest arī mūsdienās, kur katrs skolēns tiek aicināts pastāstīt par kādu aktuālu notikumu pasaulē. Mūsdienās pieejams ļoti plašs informācijas klāsts – jāprot izvērtēt, kura informācija ir ticama, bet kura – maldinoša. Tas sekmē veiksmīgu kritiskās domāšanas attīstību un redzeslauka paplašināšanu.

Pārstāvnieciskā funkcija. Šī funkcija I. Gaiša vadības stilā izpaužas spējā pārstāvēt darbinieku intereses, risināt konfliktus, kā arī ārējā izskatā. Darbinieku intereses tika pārstāvētas tā, ka “viss jaunais nāca no viņa. I. Gaišs bija tas, kas rosināja arī kolēģus uz jauniem meklējumiem pedagogijā” – to atklāj vēstures skolotāja. Tā pilnā mērā bija informācijas izziņa gan pedagogiem, gan pašam direktoram. Ja nebūtu tik vispusīgs direktors, nebūtu skolas labās slavas un augstā novērtējuma. Vācu valodas skolotājas viedoklis to apliecina: “Direktors pats meklēja jaunus ceļus skolēnu izziņas darbības aktivizēšanai, viņš iesaistīja arī skolotājus pedagogiskajos izmēģinājumos”. Dace Draviņa uzsver, ka “direktors rosināja katra skolotāja radošo darbu, aicināja eksperimentēt un meklēt jaunas pieejas darbā”. Pēc skolotāju interviju izpēti var secināt, ka Kokneses vidusskolā skolotāji problēmas mācēja risināt paši, taču par problēmu risināšanu D. Draviņa atklāj: “Savu iespēju robežās viņš palīdzēja ar savu padomu radušos problēmu atrisināt”. Direktors sniedza padomu, kā situāciju veiksmīgāk atrisināt. Tas ved pie nākamās funkcijas, kas nodrošina labvēlīgu savstarpējo klimatu – **iekšējo un savstarpējo attiecību regulēšanas funkcija.** Vidusskolā labvēlīgu klimatu veicināja mākslas vēstures kursa ieviešana; Latvijas vēstures apguve – “tagad es saprotu, ka dziļā dzimtenes mīlestības ieaudzinašana tika radīta, izmantojot vietējās vēstures faktus, saikni ar literatūru, iešanu dabā” (M. Cītko); izstādēm skolas gaiteņos; ceļu uz pilnvērtīgu bērna attīstību. Iegūtie interviju dati apkopoti trīs tēmās (skatīt 3.1. tabulu) – vispusīgi attīstītas personības veidošana, kas atklāj, ka trīs no četrām skolotājām uzsver to, ka skolā centās veidot vispusīgi attīstītu personību, lai skolēni orientētos dažādās jomās un virzienos – tas mūsdienās ir viens no kompetenču pieejas pamatmērķiem; **iekšējā vide**, kas iepazīstina ar skolas iekšējo vidi – kādu to uzturēja I. Gaišs. Tā bija ļoti labvēlīga, valdīja cilvēcīgas attiecības skolotāju, skolēnu un vecāku

starpā, katrs jutās piederīgs un iederīgs; *pilnveide*, kas liecina, ka skolā tika organizēti dažādi pasākumi, aicinot iesaistīties gan skolēnus, gan pedagogus. Tā kā katru nedēļu tika pārbaudītas skolēnu zināšanas par politijautājumiem, tad notika arī konkursi klašu starpā, kur skolēni atbildēja uz dažādiem jautājumiem par jaunākajām aktualitātēm pasaulē. Neiztika tikšanās ar ievērojamiem zinātniekiem, māksliniekiem, lai skolēniem rakstos priekšstats un zināšanas par dažādām profesijām. Skolā bija arī slavenu mākslinieku gleznu izstādes, ko skolēni varēja aplūkot starpbrīžos.

3.1. tabula

Attiecību regulēšanas funkcijas atspoguļojums

Vispusīgi attīstītas personības veidošana	Iekšējā vide	Pilnveide
<p>“Galvenais uzdevums – vispusīgi attīstītas personības veidošana. I. Gaiša vadībā tika izveidota sistēma, lai nodrošinātu katram audzēknim iespējas iegūt intelektuālā darba iemaņas un prasmes, attīstīt spēju spriest, argumentēt, saskatīt problēmas un tās risināt” (vācu val. skolotāja)</p>	<p>“Direktoram bija īpašas spējas veidot labvēlīgu skolas mikrovidi. Tas bija ļoti svarīgi, jo attiecību modelis, kas dominē starp direktoru un skolotājiem, izplatās un ietekmē arī pārējo cilvēku saskarsmes un sadarbības veidus skolā – skolotāju savstarpējās attiecības, viņu attieksmi pret skolēniem, vecākiem un pat pašiem pret sevi” (vācu val. skolotāja)</p>	<p>“Gan skolēniem, gan skolotājiem tika organizētas regulāras tikšanās ar zinātniekiem, māksliniekiem u.c. ievērojamiem cilvēkiem. Vecākajās klasēs tika ieviests sistemātisks mākslas vēstures kurss. Skolā regulāras bija gleznu izstādes, kas tika deponētas no Kultūras fonda” (M. Čitko)</p>
<p>“Direktors lielu vērību pievērta skolēnu vispusīgai izglītošanai un audzināšanai. Būdams pārlicināts, ka bērna tikumiskās audzināšanas pamati tiek likti ģimenē. Direktors daudz strādāja arī</p>	<p>“I. Gaiša laikā Koknesē valdīja mierīga, līdzsvarota, radoša darba atmosfēra. Katrs mēs jutāmies kā nopietna, vajadzīga personība” (D. Draviņa)</p>	<p>“Skolā notika filharmonijas koncertlekcijas,[..] politikonsi starp klasēm, tikšanās ar izcilām personībām” (vēstures skolotāja)</p>

ar bērnu vecākiem” (D. Draviņa)		
<p>“Visa skolas dzīve un darbs I. Gaiša darbības laikā tika vērsta uz tolaik lauku apstākļos maz iespējamu vispusīgi attīstītas personības veidošanu, kur blakus skolēnu intelektuālās attīstības veicināšanai nemitīgi tika veltīta uzmanība fiziskajai audzināšanai, tikumisko vērtību veidošanai, estētiskajai un darbinaudzināšanai” (M. Citko)</p>	<p>“Estētiska vide” (vēstures skolotāja)</p>	<p>“Vēl šodien sajūsminos par viņa apdomīgumu un viltīgumu, panākot, ka skolā varēja mācīt Latvijas vēsturi, maskējot to ar nepieciešamību veidot problēmsituācijas stundās, kas bija saistībā ar viņa zinātniskās izpētes jautājumu” (M. Citko)</p>

Nākamā funkcija, kas tiek aplūkota ir **arbitra un vidutāja funkcija**. Šī funkcija neļauj ļauties emocijām un aizspriedumiem. Kokneses vidusskolā šī funkcija atklājas ar izturēšanos pret citiem, ļaujot pašiem labot pieļautās kļūdas. Vēstures skolotāja atklāj piedzīvoto: “Atceros, ka kāds no studentiem savā ieskaites stundā no uztraukuma sajauca faktus. I. Gaišs atļāva viņam šo stundu atkārtot. Te bija princips: ja esi kļūdījies, tad proti atzīt savu kļūdu un to izlabo pats”! Mūsdienās skolotāji mēdz būt tie, kas pieļautās kļūdas neatzīst, uzskatot, ka taisnība ir vienīgi viņiem, bet visi mācās dzīves garumā, un visiem ir jāspēj atzīt savas kļūdas. I. Gaišs mācēja novērst kļūdas un ļāva jaunajiem pedagogiem pierādīt sevi kā jauno pedagogu. I. Gaišam piemita ļoti cilvēcīgas īpašības un inteliģence, ko vācu valodas skolotāja raksturo: “Nekad viņš nepaaugstināja balsi ne sarunā ar skolotāju, ne arī ar skolēniem”. Gaišam piemita prasme veiksmīgi komunicēt ar cilvēkiem. Ne visiem šī prasme ir, ne visi prot savaldīt emocijas dažādos stresa brīžos. To varam mācīties no I. Gaiša. Par to nākamā funkcija – **etalona funkcija**. Šī funkcija ir darbinieku spēju novērtēt savu vadītāju, sekot viņa piemēram, pienākumu izpildei un savstarpējo attiecību veidošanai. Milzīga cieņa un paraugs no kā iedvesmoties. Skolotāju aspektā pētīta direktora prasme sadarboties ar

kolēģiem, taču nākamās nodaļas *etalona funkcijas* izpētē veikts I. Gaiša rakstura īpašību salīdzinājums skolotāju un skolēnu vidū (skat. 3.2. tabulu). Vēstures skolotāja par sadarbību atklāj, ka svarīga bija “*sadarbība skolotāju starpā – mācīšanās vienam no otra*”. Tā ir liela māka un ļoti laba pieredze. Katru dienu mēs kaut ko varam mācīties – gan no skolēniem, gan kolēģiem. M. Citko par skolotājiem saka, ka “*Ilmārs Gaišs ļoti uzticējās saviem darbiniekiem, viņš bija pārliecināts, ka visi viņi ir augsti kvalificēti un tā tas lielākoties arī bija! Un strādā pēc labākās sirdsapziņas*”. Ikviens tika novērtēts.

Nākamā funkcija – *ideoloģijas funkcija*. Šajā funkcijā vadītājs ir kā galveno grupas vērtību un ideālu veidotājs. Vērtība Kokneses vidusskolā bija pats direktors – tādu citur nebija. Viņa zināšanas, skats uz nākotni, Kokneses vidusskolas nākotnes redzējums. Vēstures skolotāja uzsver, ka I. Gaišs lielu uzmanību pievērta izglītības procesam mūža garumā: “*Svarīgi izglītoties – izglītība mūža garumā, sekojot līdzī jaunākajām tendencēm un redzot uz priekšu. Darbs, kas darīts no sirds, ir vērtība. Ideja, ja tā līdz galam izdomāta, arī ir vērtīga. Lai tas realizētos, ir jābūt atbalstam un paraugam no kā mācīties. Kokneses vidusskolai bija šis paraugs Ilmāra Gaiša vadībā*”. Šo atziņu vērts atcerēties, jo lielākoties dzīvē izdarām izvēles par labu vienam darbam mūža garumā. Lai tas būtu kā vērtība, tas jā dara no sirds, lai nav jāmeklē cits darbs. Ilmārs Gaišs bija izcils paraugs no kā mācīties. Savukārt vācu valodas skolotāja, aktualizējot jautājumu par ideoloģiju, uzsver: “*Katras stundas noslēgumā tika apskatīti aktuālākie politiskie jautājumi*”. Tas nodrošināja skolēnu un skolotāju zināšanas par aktuālo pasaulē. Skolotāja Māra Citko raksturojot I. Gaišu: “*Spēja skaidri apzināties savus dzīves mērķus, vērtības, attieksmes, dziļa dzīves jēgas izpratne, pateicoties apbrīnojamajām analītiskajām spējām*”.

Lai izdarītu secinājumus par direktoru, vērts saprast, kādas zināšanas un prasmes varam mācīties no inteligentā un cieņpilnā direktora. Skolotājas uzskata, ka no I. Gaiša vērts mācīties:

- “*profesionālu atbildību par savu darbu. Būt īstam, patiesam. Prasme iesaistīties diskusijā un ieklausīties argumentos, aktualizēt tos*” (vēstures skolotāja);
- “*ir vērts izstudēt I. Gaiša atziņas par seminārnodarbību organizēšanas metodiku – aktuāls jautājums arī mūsdienās*” (vācu valodas skolotāja);
- “*es augsti vērtēju viņa spēju, izvirzot stingras un noteiktas prasības, būt iejūtīgam un saprotošam pret skolotājiem. No direktora nebaidījās, viņu vienkārši cienīja*”! (matemātikas skolotāja Dace Draviņa);

- *“uzskatu, ka no Ilmāra Gaiša pedagoģiskā mantojuma var pārņemt tās lietas, faktus, parādības, ko cilvēks pārdzīvo kā sev būtiski nozīmīgas un kas sekmē viņa personības veidošanos – cilvēka vienreizīgums, neatkārtojamība, dzīvības svētums, cilvēkmīlestība, pašai dziedība darbā, nemitīga pilnveidošanās, godīgums, atklātība u.c. iezīmes”* (latviešu valodas un literatūras skolotāja Māra Čitko).

Skolotājas sasaista I. Gaiša devumu ar mūsdienām. I. Gaiša ieguldījums profesijā mūsdienās joprojām ir aktuāls organizācijas kultūru izpētē. Matemātikas skolotājas teiktais, kas izcelts, liecina, ka direktors ir bijis ļoti cienījams, izraisot lielu respektu skolotāju, skolēnu, vecāku un koknesiešu vidū.

Secinājumi: Pēc vadības prasmju funkcijām direktora veikumu ir grūti izvērtēt, jo funkcijas savā starpā ir ļoti saistītas, līdz ar to grūti nošķirt katru devumu – kā izvēlēties konkrēto funkciju, kurai atbilst intervijās iegūtie argumenti. Skolotājas augstu vērtē direktoru un viņa devumu skolai un Latvijai. Skolotājām palikušas ļoti labas un siltas atmiņas par direktoru un viņa darbu izglītības iestādē. Veiksmīgas organizācijas kultūras pamatā izglītības iestādē I. Gaiša vadība veicinājusi gan kulturālas attiecības, veiksmīgu vidi, pārliecību par sevi, spēju veiksmīgi komunicēt, augstu zināšanu un pašizziņas līmeni, kas noderētu mums katram, lai nemitīgi pilnveidotos un attīstītos, nezaudējot interesi par zinātni un prasmi mācīties.

3.5. Bijušo skolēnu intervijās iegūto datu analīze

Kokneses vidusskolas pirmais izlaidums bija 1954./55. mācību gadā. Kopš tā laika skolu absolvējuši daudzi absolventi, katram izvēloties savu dzīves ceļu. Lai iegūtu pētījumam nepieciešamos datus, autore izlases veidā aicināja 17 cilvēkus pastāstīt par skolas laikiem, par jaunības atmiņām, taču intervijām atsaucās 11 Kokneses vidusskolas absolventi, kuri skolā mācījās laikā, kad tās direktors bija Ilmārs Gaišs. Uz intervijām tika aicināti dažādu jomu un profesiju pārstāvji. Autore aicināja savu skolas laiku atcerēties un vērtēt kolēģiem, kuri šobrīd strādā I. Gaiša Kokneses vidusskolā – tie ir 5 absolventi. 3 no intervējamiem kādā dzīves posmā ir bijuši saistīti ar izglītību, darbu Kokneses vidusskolā, bet 3 intervējamie nav saistīti ar skolu un pedagoga profesiju. Iegūtās intervijas tika sadalītas pēc autores izvēlētajām vecuma kategorijām (tās neietekmē iegūto datu izpēti):

- absolventi, kuru vecums ir 50–60 gadi. Šajā vecuma kategorijā ir 7 respondenti (7. līdz 13. pielikumi);
- absolventi, kuru vecums ir 60–70 gadi. Vecuma kategorijā ir 2 respondenti (14., 15. pielikums);
- absolventi, kuru vecums ir 70+ gadi. Šajā kategorijā intervēti 2 respondenti (16., 17. pielikums).
- Neatkarīgi no vecuma kategorijas, jautājumi tika nosūtīti I. Gaiša meitām Ingunai Kalniņai un Agitai Keerd. Jautājumi ir domas raisoši un liek padomāt par pagātņi un notikumiem, uz tiem nevar rast atbildes uzreiz. Meitām savā starpā raisījās atmiņu stāstu, viedokļu apmaiņa, secinājumi, diskutējot par sava tēva devumu skolai (18. pielikums). Intervijas ar Ilmāra Gaiša mazbērniem netika veiktas, jo viņi bija zīdaiņa vecumā vai vēl nebija piedzimuši.

Darba autore uzaicināja I. Gaiša meitu Ingunu Kalniņu uz sarunu – monologu, kura laikā dalījās spilgtākajās atmiņās par tēvu un norisēm, piedzīvoto skolā. Sarunu viņa iesāka ar to, ka tas noticis tik sen, uzsverot, ka svarīgāks ir laiks, laikmets, kurā grib kaut ko uzzināt (19. pielikums). Pēc I. Kalniņas teiktā var aizdomāties par to, kā runāt ar bērniem – nevajag aizmirst to, ka viņi vēl tikai mācās, tāpēc var sākt ar primitīviem vārdiem, iekļaujot kādu jēdzienu, taču neaizmirstot to, ka latīņu jebkurā brīdī var celt uz augšu. I. Gaišs kā direktors mācīja Sabiedrības mācību visiem skolas skolēniem, lai pazītu un iepazītu katru skolas topošo absolventu. Ir augstu vērtējams, ka pats direktors sniedz ieguldījumu, ļaujot arī skolēniem iepazīt skolas direktoru, kuru vērtē augstu. Skolas iepriekšējais direktors. M. Reinbergs centās šo tradīciju turpināt, 9. klasē mācot Politiku un tiesības, taču šāda priekšmeta mūsdienās vairs nav.

Lai iegūtu pilnvērtīgu datu izpēti, intervijās iegūtie dati pētīti pēc funkciju principa. Kā pirmā funkcija pētīta **administratīvā funkcija**, kur I. Gaiša devumu, pēc skolēnu domām, var vērtēt ar viņa korektumu, neatlaidību paša vadītajās stundās un oratora prasmi. No oratora prasmes atkarīgi skolas panākumi. I. Gaišam piemita šī oratora prasme, lai kvalitatīvi īstenotos administratīvā funkcija. Skolēni atmiņās atceras I. Gaiša oratora prasmi, kas īstenojās arī ar skolas ārpusstundu pulciņu darbību:

- *“viņš bija kolosāls orators, nevienā pasākumā nebija garlaicīgi viņā klausīties, viņš darīja to īpaši”* (vācu un angļu valodas skolotāja);
- *“viņam padevās runas gan dažādos skolas pasākumos, gan izlaidumos”* (grāmatvede);

- *“viņš bija talantīgs pedagogs vienmēr un visur”* (I. Gaiša meitas);
- *“cilvēks, kurš visu dzīvi mācījās, pilnveidojās, prata savu “gaismu” dot citiem”* (angļu valodas skolotāja). Ar gaismas došanu var izprast devumu ģimenei, skolai, skolēniem, kā arī oratora prasmi, “dodot gaismu” klausītājiem;
- *“izvēle bija milzīga, un uzstādījums bija, ka katram skolēnam jāpiedalās vismaz vienā ārpusstundu pulciņā, kā šīs nodarbību grupas toreiz sauca. Domāju, ka šeit gūtā pieredze un iemaņas mūsu skolas absolventiem bija būtisks faktors, kas palīdzēja viegli un sekmīgi iekļauties pieaugušo dzīvē un veidot veiksmīgas karjeras”* (I. Gaiša meitas);
- arī I. Gaiša vadītajās vēstures stundās varēja vērot direktora oratora prasmi un prasmi reaģēt dažādās situācijās. *“Ilmārs Gaišs bija apveltīts ar izcilām oratora spējām un vienmēr labi orientējās tēmā. Gadījās, ka daži “viltnieki” mēģināja uzdot āķīgus jautājumus, lai pārbaudītu skolotāja “kaujas gatavību”, šādu pārbaudi viņš augsti novērtēja, jo katra tāda jautājuma sagatavošana prasīja iedziļināšanos un papildināja jautātāja zināšanas”* (I. Gaiša meitas).

Kā vēl vienu aspektu administratīvās funkcijas īstenošanai var uzskaitīt I. Gaiša izturēšanos un attieksmi pret skolēniem, disciplīnu:

- *“klasē bija disciplīna, kaut arī viņš neko īpašu nedarīja, lai tas tā būtu. Domāju, ka to noteica viņa personība”* (grāmatvede).
- *“cieņas un parauga piemērs skolēniem un cieņa pret kolēģiem”* (vēsturniece un gide).
- *“no viņa varēja mācīties ne tikai mācību priekšmetu, bet arī dzīves gudrību”* (bijušais politiķis). I. Gaišs bija lielisks piemērs it visās nozarēs.

Kā atklāj I. Gaiša meitas par tēva zināšanām, tad *“Tēvs bija gaišs cilvēks ne tikai pateicoties savam uzvārdam – viņam piemita milzīga interese par dzīvi, tās procesiem, visu jauno un vienlaikus arī apbrīnojamas darba spējas. Viņš ārkārtīgi daudz lasīja gan enciklopēdisko, gan profesionālo literatūru, gan periodiku (atceros, cik radoši tika meklētas un rastas iespējas piekļūt arī ārvalstu periodikas izdevumiem, kas ļāva saskatīt objektīvāku pasaules ainu)”* (I. Gaiša meitas).

Nākamā funkcija – **stratēģiskā funkcija** – kas skolēnu intervijās atklājas kā skolēnu vērtējums par skolu kopumā, attieksmi pret skolēniem, rodot viduseļu starp skolēniem, skolotājiem un augstāko varu:

- “visā Latvijā bija jēdziens “Gaiša skola”, un ja tu nāci no tās, tas uzlika atbildību gan mācību, gan uzvedības ziņā” (vācu un angļu valodas skolotāja);
- “stundas tika organizētas pēc augstskolas mācību principiem, lai iejustos un sagatavotos studentu dzīvei. Stundas notika lekciju veidā abām klasēm kopā” (1978. gada absolvente);
- “viņam bija plašs redzesloks par daudzām tēmām, arī par sportu” (sporta skolotājs);
- “arī ar kolēģiem – viņš uzklauzīja, iedziļinājās, iedrošināja, arī reizēm mudināja. Un es ļoti labi atceros, cik patiesi viņš priecājās par katra panākumiem. Es pat teiktu – vairāk kā par saviem”! (I. Gaiša meitas);
- “attiecībā uz skolēniem, tad varu teikt, ka viņš savas skolas godu turēja augstāk par visu” (vēsturniece un gide).

Lai nodrošinātu daudzpusīgu skolēnu attīstību, skolēniem tika nodrošinātas dažādas mācību stundas, kuras citās skolās nebija – mākslas vēstures kurss, sarīkojuma dejas, kurām “skolā bija speciāla stunda. Tās nebija tikai dejas, tas bija kas daudz vairāk – manieres, stāja, māka komunicēt, galanti uzlūgt uz deju, pieklājības manieres. [...] Citur kaut ko tādu nemācīja” (bijušais politiķis). Kā to varēja panākt tāda lauku vidusskola? “Bet tikpat daudz enerģijas viņš veltīja, lai dalītos ar savām zināšanām – vadot lieliskas stundas vidusskolēniem, konsultējot didaktikā un metodoloģijā savus kolēģus, uzstājoties ar pedagoģiskiem lasījumiem dažāda mēroga konferencēs, daloties pieredzē, gatavojot un lasot lekcijas LVU Vēstures un filozofijas fakultātes studentiem un Latvijas valsts skolotāju kvalifikācijas celšanas institūtā pedagogiem” (I. Gaiša meitas). Viņa prasme būt daudzpusīgam cilvēkam ļoti atmaksājās, jo “augstskolas centās saglabāt prakses vietas, cik vien ilgi bija iespējams” (I. Gaiša meitas). Kokneses vidusskola ar to ļoti lepojās. Arī bijušie praktikanti atceras prakses laikus Koknesē ar siltām, jaukām un gaišām atmiņām.

Ilmāram Gaišam nebija jāsaglabā sava autoritāte. Tā pastāvēja pati par sevi. Par to izpēte veikta **eksperta funkcijā**, ko pēc bijušo skolēnu atbildēm var izprast kā klusumu, kad direktors ieradās telpā. Šo var dēvēt par “**burvja**” tēmu, jo Ilmārs Gaišs kā burvis ar labestīgumu, cieņu un nenovērtējamu mīlestību pret darbu. To pierāda sākumskolas skolotājas teiktais – “atceros, ka katru sestdienu skolas sporta zālē uz nedēļas līniju pulcējas visas klases. Visi sanāca zālē. Pulcēšanās troksnis bija liels, bet tajā brīdī, kad uz zāles kāpnītēm parādījās direktors, zālē iestājās klusums. Viņš pusbalsī sasveicinājās, pārļaida skatienu zālei, ieturēja pauzīti un teica savu sakāmo par nedēļas notikumiem. Es, maza būdama, domāju kā visi tā reizē apklust un sāk klausīties. Man likās, ka viņš ir kāds burvis”

(sākumskolas skolotāja). Sākumskolas skolotāja šajā laikā bija sākumskolas klašu skolniece, šo situāciju spilgti atceroties. Arī vēsturniece saka līdzīgi: *“kad līniju vadīja pats direktors, zālē bija klusums jau ar to brīdi, kad viņš ienāca zālē. Ja kāds vēl bija aizrāvis un nevarēja rimt, tad pievērstais direktora acu skats lika rimt”* (vēsturniece un gide). Ikviens jutās piederīgs, novērtēts, vajadzīgs. Ilmāra Gaiša eksperta būtību nodrošināja zināšanu pilnveide, redzes lauka paplašināšana visa mūža garumā, lai nezaudētu prasmi mācīties pats. *“Viņš visu mūžu nemitīgi izglītojās – daudz lasīja, studēja, papildinājās, eksperimentēja, izstrādāja un aizstāvēja disertāciju pedagogijā, ieguva zinātņu kandidāta grādu. Viņš ļoti augstu vērtēja zināšanas un vienmēr izmantoja iespēju satīties un runāties ar dažādu jomu ekspertiem”* (I. Gaiša meitas).

Eksperta funkcijā var vērtēt arī skolēnu **attieksmi**, kas, kā atklājās intervijās, ir liela cieņa un respekts:

- skatot I. Gaiša skolēniem redzamo pusi skolā, tad viņam bija *“vienmēr labvēlīgs smaids, sasveicināšanās ar galvas pamāšanu un atbildot sveicienam, bet nekad skrejošs vai kaut kur steidzoties”* (vēsturniece un gide);
- *“ja Gaišs gāja pa gaiteni, mēs vienmēr to zinājām, jo gaitenī iestājās klusums, visi zināja, ka direktors ir šeit, bet tā nebija bailu sajūta, bet cieņa”* (vācu un angļu valodas skolotāja);
- *“pret direktoru mēs attiecāmies ar zināmu bijību un lielu respektu. Liekas, ka izjutām nelielas bailes no tā, ka varētu nokļūt direktora kabinetā”* (1978. gada absolvente).
- *“kā skolēns izjutu bijību un cieņu pret Ilmāru Gaišu”* (logopēde).
- *“kā skolēnam man bija ļoti liela pietāte, respekts un cieņa pret direktoru”* (grāmatvede).

No skolēnu viedokļa var izpētīt arī **pārstāvniecisko funkciju**, kas izpaužas direktora ārējā izskatā, ko raksturojusi vēsturniece un gide – *“ārējais izskats – slaidis, ģērbies vienmēr uzvalkā un ar kaklasaiti. Ļoti bieži arī ikdienā viņam bija balts pletkrekls. Vairāk atceros, ka viņam patika pelēcīgie toņi uzvalkos. Nekad netika manīts ar atpogātām pogām ejot pa skolu”* (vēsturniece un gide). Kā atklāj sporta skolotājs, tad viņš atceras to, ka jāģērbjas kulturāli, dodoties uz pasākumiem. *“Direktors teica tā: “Aiziesi uz pasākumu, uzvelc uzvalku, esi kulturāls un izcelies uz pārējo fona””* (sporta skolotājs).

Lai tiktu pārstāvētas skolas intereses, tika pievērsta liela uzmanība dažādām mācību jomām. *“Ilmārs Gaišs ļoti augstu vērtēja vispusīgi attīstītus cilvēkus un tieši tādēļ lielu uzmanību pievērsa tam, lai skolēni attīstītu sevi dažādās jomās, lai viņi prastu argumentēt*

savu viedokli, risināt dažādas problēmas – šī mērķa sasniegšanai mācību programmā tika pievienotas fakultatīvās stundas pamatpriekšmetos” (I. Gaiša meitas). Mūsdienās arī vērojama labvēlīga vide, ko atzīst skolēni, kas vidusskolā mācības Koknesē izvēlējušies turpināt, atnākot no citām izglītības iestādēm. Viņi atzīst, ka citās skolās nav šī pozitīvā atmosfēra un tik labvēlīga vide. “Es lepojos, ka mūsu skolā ir lielā mērā izdevies saglabāt uzticēšanās atmosfēru un sirsnīgas attiecības” (I. Gaiša meitas). Sirsnīgas attiecības joprojām valda skolotāju starpā, skolotāju un skolēnu starpā, kā arī saziņā ar vecākiem. Ikviens pedagogs ar savu darbu cenšas darīt labāko, kas viņa spēkos, lai katrs bērns justos vajadzīgs un iegūtu daudzpusīgi attīstītas prasmes, ko izmantot ikdienas dzīvē.

Tas ved pie **iekšējo un savstarpējo attiecību regulēšanas funkcijas**. Šī funkcija veido labvēlīgu savstarpējo klimatu. Kā viens no aspektiem labvēlīga klimata veidošanā ir **vide**, kurai jābūt skolēniem piemērotai, atbilstošai, estētiskai. Skolēni atceras, ka:

- “skolas atmosfēra likās droša un radoša” (logopēde);
- “skola bija tiem laikiem skaista un radoša, ar īpašu auru, viesojoties citās skolās tādās sajūtas nebija” (vācu un angļu valodas skolotāja);
- “atmofēra bija ļoti darbīga ne tikai stundās, bet arī ārpusklases pasākumos. Skola tajā laikā tika augstu vērtēta Latvijā. [...] Skolā bija arī rosīga sabiedriskā dzīve” (grāmatvede);
- “kārtība, disciplīna, klašu un skolu telpu tīrība un estētiskais noformējums. Viņa laikā jaunās skolas telpu gaitenēs bija Mākslas Akadēmijas labāko studentu labākie darbi. Tāpat bija arī tā laika mākslas slavenību darbi. Skolēni starpbrīžus pavadīja mākslas galerijā” (vēsturniece un gide);
- “ļoti svarīga bija gaisotne – gan kolēģi, gan skolēni juta skolas radošo atmosfēru, kur katram tika pievērsta uzmanība, radītas visas iespējas ikviena personības attīstībai. Skolā strādāja ļoti izcili skolotāji – domubiedri, kuriem bija interesanti būt kopā arī ārpus darba laika, vairāki no viņiem, tāpat kā Ilmārs Gaišs, pievērsās zinātnei” (I. Gaiša meitas).

Lai veidotos labvēlīgs klimats, tika nodrošinātas pedagoģiskās prakses topošajiem skolotājiem. Pedagoģiskās prakses tajos laikos Kokneses vidusskolā bija augstā cieņā, “tās skolā ienesa tādu jauneklīgu atmosfēru” (grāmatvede). Tas skolēniem ļāva sadarboties ar jaunajiem pedagogiem, gūt iedvesmu, saprast arī jaunus pedagogus. Vēstures stundas pie direktora bija ļoti vērtīgas: “Stundas bija ļoti interesantas un aizraujošas. Ja I. Gaišs stundas tēmu bija izskaidrojis, es to atcerējos vēl divus mēnešus pēc tam. Tas mani ļoti iespaidoja.

Viņš pasniedza vēsturi ar ļoti lielu ieinteresētību, skaidrojot norises un iegūstot kopainu” (bijušais politiķis).

Kā vēl vienu iezīmi, kas nodrošina labvēlīgo klimatu, var minēt **uzticēšanos skolēniem – patstāvību**. Tas pierādījās dažādos pasākumos, ko ļāva organizēt skolēniem:

- *“bijām atbildīgi par noteiktām pasākumu daļām”* (vācu un angļu valodas skolotāja);
- *“mūs ikdienā mācīja apzināties, ka mums ir arī pienākumi – pret sevi, skolu, vecākiem”* (1978. gada absolvente);
- *“1978. gadā skolā nodibinājām skolēnu padomi, kas atbildēja par mācību darbu un kultūras pasākumiem. Mums atļāva darboties pašiem”* (matemātikas skolotāja);
- *“11. klasē bija jākārtos ieskaite sportā. Tas nozīmē, ka skolēni gatavoja un vadīja skolas sporta sacensības vieglatlētikā. Skolotājs bija konsultants, bet tiesneši bija skolēni. Tātad pilnīgi patstāvīgi novadīts pasākums”* (vēsturniece un gide).

Kospavilkumu par klimatu skolā izdara I. Gaiša meitas: *“Vadmotīvs bija – vispusīgi attīstītas personības audzināšana, kas ietvēra intelektuālo, fizisko, estētisko, patriotisko un darbaudzināšanu. Darbu un panākumus katrā no šīm jomām nodrošināja plaši sistēmiski izplānoti pasākumu kompleksi, kuru realizācijā viens no pamataspekciem bija skolēnu patstāvības veicināšana – līderības, komunikācijas, sadarbības un uzstāšanās prasmju attīstīšana. Šobrīd to varētu saukt par daļu no kompetencēs balstītas pieejas mācību procesam, toreiz tā vienkārši bija mūsu skolas dzīve”* (I. Gaiša meitas). Skolas dzīve bija bagātīga – visi iesaistījās vismaz vienā aktivitātē, darbojās un pilnveidojās.

Lai neļautos emocijām un aizspriedumiem, uzmanība jāvērs **arbitra un vidutāja funkcijai**. Šī funkcija liecina par direktora izturēšanos, skolēnu novērtējumu par direktoru. Šeit interviju fragmenti liecina par skolēnu vērtējumu par zināšanām un direktora raksturojumu: *“mums visiem tika dotas vienlīdzīgas iespējas iegūt zināšanas. Cik daudz mēs sevī uzņēmām, tas jau bija atkarīgs no katra paša”* (1978. gada absolvente). Katrs varēja iegūt tik, cik pats gribēja – tas bija uz pašu atbildību. *“Viņš bija “pedagogs ar lielo burtu””* (grāmatvede). Tā var vērtēt Ilmāru Gaišu viņa profesionalitātes dēļ. *“Kokneses patriots – tā par viņu varētu teikt šodien”* (sākumskolas skolotāja). Šī funkcija ir ļoti saistīta ar nākošo – **Etalona funkciju**, kas atklāj I. Gaiša rakstura iezīmes, sadarbības prasmes, paraugu, savstarpējo attiecību veidošanas principus.

- *“cieņu pret direktoru mēs izjutām arī no saviem skolotājiem. Domāju, ka tās bija personības īpašības, kas to noteica”* (vācu un angļu valodas skolotāja);

- “tev pašam ir jābūt inteligēntam, gudram, erudītam, ieinteresētam tajā, ko tu dari. Tev jābūt autoritātei, kāds arī, pēc manām domām, viņš bija. Tāds cilvēks var kādam kaut ko iemācīt ar savu paraugu” (sākumskolas skolotāja).
- “skolas sarīkojumos viņi vienmēr ar skolotāju un sievu Ritu Gaišu dejoja. Ar apbrīnu skatījāmies, cik iznesīgi un skaisti tas bija. Tā bija nemanāma audzināšana ar personīgo piemēru” (grāmatvede).

“Direktoram ir jābūt galvenokārt vizionāram, un viņam jāspēj iedvesmot un vienot kopīgam redzējumam un virzībai – tieši to no viņa visvairāk gaida kolēģi, un, es uzskatu, ka šajā ziņā Kokneses skolai bija paveicies. Vienlaikus, direktoram jāspēj motivēt un atbalstīt arī citu kolēģu iniciatīvas un radošumu, un arī to viņš ar prieku vienmēr darīja. Bez tam vēl saturīgas un visus uzrunājošas lekcijas, pārrunu vakari un, protams, labā komunikācijas prasme un personīgais šarms” (I. Gaiša meitas). Šie argumenti virza izpētīt I. Gaiša rakstura iezīmes. Izpētot gan bijušo I. Gaiša laika skolotāju, gan tā laika skolēnu atbildes uz interviju jautājumiem, var secināt, ka I. Gaiša raksturīgākās rakstura iezīmes, kuras atklājās intervijās, ir *inteliģents, zinošs, godīgs, izglītots*. Pārējās rakstura īpašības apkopotas tabulā (skat. 3.2. tab.). *Inteliģents* kā īpašība tiek skaidrots kā “garīgi, intelektuāli attīstīts cilvēks; cilvēks ar dziļām zināšanām, ar plašu garīgo dzīvi” (Spektors 2020). Šis skaidrojums precīzi raksturo I. Gaišu vienā vārdā. Skatot skolotāju un skolēnu atbildes var secināt, ka I. Gaišam piemēro dažādas īpašības, kas reti kura atkārtojas – katram bijis savs skatījums uz direktoru, atceroties spilgtākās īpašības. Skolotāji rakstura īpašības uzskaitījuši mazāk (13), savukārt bijušo skolēnu intervijās var saskatīt vairāk (40) I. Gaiša rakstura iezīmju. Līdzība sniegtajās atbildēs vērojama tādās rakstura īpašībās kā *cieņpilns, darbīgs, erudīts, labestīgs, zinošs*. Kopumā I. Gaišam piedēvētās rakstura īpašības varētu definēt kā viņu raksturojošas personības iezīmes, atklājot I. Gaišam raksturīgās vērtības, ko var iedalīt kā vispārcilvēciskas, saistītas ar pedagoģisko kompetenci un individualitāti atspoguļojošas iezīmes.

3.2. tabula

Ilmāra Gaiša rakstura iezīmes

Skolotāju saskatītās rakstura iezīmes direktorā	Skolēnu saskatītās rakstura iezīmes direktorā
<i>atbildīgs, cieņpilns, darbīgs, dzīvespriecīgs, erudīts, iedvesmojošs,</i>	<i>atbalstošs, cēls, cēlsirdīgs, cieņpilns (2), cilvēcīgs, darbīgs, drosmīgs (2), elegants, erudīts (2), gudrs (2), godīgs (3), ģimenisks,</i>

<i>labestīgs, optimistisks, pozitīvs, sirdsgudrs, tolerantants, zinošs, pielāgoties spējīgs</i>	<i>ieciētīgs, ieinteresēts, ieturēts (2), inteligēnts (5), izglītots (3), iznesīgs, kārtīgs, komunikabls, labestīgs, laipns, mērķtiecīgs, mierīgs, pieklājīgs, prasīgs (2), precīzs, radošs (2), respektabls, savaldīgs, stingrs (2), solīds, taisnīgs (2), taktisks (2), tolerantants (2), vienkāršs, zinošs (4), ar milzīgām darba spējām, prot uz klausīt, atdeve savai profesijai</i>
---	---

Vadītājs ir tas, kas veido skolas vērtības un ideālus – priekšstatus par ideāliem. Šo veic **ideoloģijas funkcija**. Kā viena no vērtībām jāmin **iespēja iesaistīties**, kur skolēni atklāj:

- *“bija skolēnu padomē un sēdes direktora kabinetā vienmēr bija īpašas. Man kā pamatskolniecei būt kopā ar lielajiem un izteikt viedokli bija pacilājoshi, jo Gaišs vienmēr aicināja izteikt viedokli katram, tajā ieklausījās un man bija jāpārstāv ne tikai sevi, bet abas paralēlklases”* (vācu un angļu valodas skolotāja);
- skolai bija sadraudzības skolas Igaunijā un Krievijā. *“Tas viss prasīja papildu darbu no pedagogiem. Domāju, ka to noteica skolas direktora vīzija, prasības un redzējums par to, kādai jāizskatās mūsdienīgai skolai”* (grāmatvede).

Otra vērtība, kas saskatāma ideoloģijas funkcijā – Ilmārā Gaišā saskatītie **ideāli**, ko raksturo skolēni. Ideālus var iedalīt trīs grupās – ideāli uz nākotni; ievērojamas personas ideāli; gaišumu raksturojošs ideāls (skat. 3.3. tabulu):

3.3.tabula

Saskatītie ideāli I. Gaišā

Nākotne	Ievērojama persona	Gaišums
<i>“Cilvēks ar skatījumu nākotnē”</i> (grāmatvede)	<i>“Tāda cilvēki kā viņš nav tik viegli izdzēšami no atmiņas. Par tādu ir jāpiedzimst un visu laiku jāveidojas jau no pašas bērnības ģimenē”</i> (vēsturniece un gide)	<i>“Pats būdams gaišs ne tikai uzvārdā, bet arī sirdī, domās, darbos”</i> (vēsturniece un gide)

<p>“Gaišs rūpējās lai skolas vārds izskan tālāk” (mūzikas skolotāja)</p>	<p>“Viņš bija tiem laikiem īpašs direktors ar izturēšanos un attieksmi” (bijušais politiķis)</p>	<p>“Viņš jau tolaik vārda mūsdienu izpratnē bija Eiropas, pat pasaules, pilsonis, kurš ārkārtīgi lepojās ar savu dzimteni Latviju, lieliski pārzināja vēsturi, skolas vadīšanas un mācību procesa organizācijai piegāja ar maksimālu atdevi un ļoti radoši” (I. Gaiša meitas)</p>
<p>“Ilmārs Gaišs bija tas, kurš mācīja redzēt ne tikai šodien, bet domāt arī par rītdienu” (bijušais politiķis)</p>	<p>“Gaišs aicināja izglītoties, pilnveidoties un ar to ielika mūsos pamatus visai dzīvei” (vācu un angļu valodas skolotāja)</p>	<p>varam aizgūt “gaišumu” (matemātikas skolotāja)</p>

Trešā vērtību un ideālu raksturojošā grupa ir vērojami **gan personības iezīmēs, gan mācību darbā**. Bijušo skolēnu ideāli un vērtības par personības iezīmēm un mācību darbu ir aktuāli arī mūsdienās, jo:

- “šobrīd aktualizējama varētu būt prakse mācīt divus priekšmetus blokā – lekciju un seminārnodarbību paketē, kā pirms gadiem tika mācīta vēsture un fizika. Tas ļauj, nepalielinot skolotāja un skolēna slodzi, gūt iespēju strādāt ar mazu skolēnu grupu, kas, savukārt, nodrošina tik nepieciešamo diferencēto un individualizēto pieeju” (I. Gaiša meitas);
- “savstarpējā cieņa, uzticēšanās un mīlestība pret savu darbu vajadzīga arī šodien” (1978. gada absolvente);
- “miers, reaģējot uz kādu nepatīkamu notikumu skolā” (sporta skolotājs);
- “nedzīvot tikai šodienai, redzēt arī nākotni. I. Gaišs mācīja skatīties uz priekšu” (bijušais politiķis).

No Gaiša var mācīties arī mūsdienās aktuālas lietas, kuras savu vērtību gadu garumā un valsts iekārtu maiņā nav zaudējušas. Tā ir cieņa un uzticēšanās, darba spēja un dzīves gudrība, prasme reaģēt un mācēt skatīties uz nākotni pozitīvi.

Secinājumi. Pēc Kokneses vidusskolas absolventu interviju izpētes var secināt, ka bijušie skolēni ir lepni, ka mācījušies skolā, kuras direktors ir bijis Ilmārs Gaišs. To augstu novērtējuši. Kā atzinās intervējamie, ka jaunības laikus atceras tikai ar to labāko, sliktais piemirstas, netiek aktualizēts, tāpēc pētījumā redzamas tikai pozitīvās iezīmes. Fenomenoloģija nav pierādījuma filozofija, bet gan patiesība visās tās izpausmēs. Patiesībā patiesība ne tikai izpaužas, bet arī slēpjas sevī. Atklāsme nozīmē atklāt, ka patiesība nekad pilnībā neatklājas (Jurema, Pimentel, Cordeiro, Nepomuceno 2006). Gaišs uzvārds, gaišs cilvēks, kura prasme dzīvot ar skatu nākotnē būtu saglabājama arī mūsdienās.

3.6. Skolēnu redzējums par direktoru un skolu 2020. gadā

Pagājuši 36 gadi kopš I. Gaiša nāves, autore uzskata, ka kaut neliels gaišums no tiem laikiem skolā joprojām ir palicis. Autore pati absolvējusi I. Gaiša Kokneses vidusskolu, saņēmusi skolas žetona gredzenu un goda nozīmi par devumu skolai, un šobrīd strādā I. Gaiša Kokneses vidusskolā par latviešu valodas un literatūras skolotāju. Ne tikai atmiņu stāstos no pieredzes bagātajiem absolventiem un pedagogiem, bet arī mūsdienu jauniešiem ir jāzina, kāpēc skolu, kurā viņi mācās, sauc par Ilmāra Gaiša Kokneses vidusskolu. Lai noskaidrotu, ko par I. Gaiša vārdā nosaukto skolu domā skolēni, tika aptaujāti šī mācību gada skolas 6. klases skolēni, kuri atbildēja uz vienu jautājumu – *kā Tu domā, kāpēc skolai dots I. Gaiša vārds?* Skolēni uzskata (tipiskākās atbildes), ka *viņš skolu uztaisīja; bija labs direktors; bija iepriekšējais direktors; bija pirmais direktors; bija populārs; vienmēr rādīja labu piemēru zēniem, turēja skolotājām un meitenēm vienmēr vaļā durvis un bija laipns pret visiem; bija jauks un foršs, palīdzēja visiem; bija labs cilvēks.* Iegūtās atbildes liecina, ka skolēni no vecākiem vai skolotājiem ir dzirdējuši stāstus par to, kāpēc skola nosaukta I. Gaiša vārdā. Pēc skolēnu viedokļa uzklaušanās, autore sniedza atgriezenisko saiti par to, kas tad patiesībā bija Ilmārs Gaišs.

Savukārt vidusskolas skolēniem (10. un 11. klases skolēniem) tika uzdoti divi jautājumi:

- 1) *Kā Tev šķiet, kāpēc skolas nosaukums ir Ilmāra Gaiša Kokneses vidusskola?* Skolēnu atbildes var iedalīt divās kategorijās: “pirmais skolas direktors un dibinātājs” (skat. 3.4. tab.), kas atklāj patiesību par skolas direktoru, taču neatklājot citu informāciju un

“iemīlots direktors” (skat. 3.5. tab.), jo šajās atbildēs skolēni paskaidro sīkāk par direktora Ilmāra Gaiša vārdā nosaukto skolu. Var vērot, ka šie skolēni zina vairāk par skolas vēsturi.

3.4.tabula

Pirmais skolas direktors

<i>“Jo pirmais skolas direktors bija tieši šis cilvēks, tāpēc skola nosaukta tieši tā, nevis citādāk”!</i>
<i>“Manuprāt, I. Gaišs bija skolas dibinātājs. Viņš bija labs cilvēks, tāpēc skolu nosauca viņa vārdā”.</i>
<i>“Jo to izveidoja I. Gaišs”.</i>
<i>“Es īsti nezinu, bet zinu, ka viņš ļoti ilgu laiku strādāja kā direktors un daudz laba izdarīja”.</i>

3.5.tabula

Iemīlots direktors

<i>“Skola ir nosaukta bijušā skolas direktora – Ilmāra Gaiša vārdā. Viņš bija skolas direktors 30 gadus. Viņš noteikti izdarīja daudz, lai skola attīstītos”.</i>
<i>“Manuprāt, šī skola ir nosaukta par godu vienam no iepriekšējiem direktoriem, kurš ļoti daudz devis un darījis skolas labā”.</i>
<i>“Skolu nosauca par I. Gaiša Kokneses vidusskolu, jo skolas dibinātājs bija I. Gaišs. Tas arī būtu ļoti necienīgi, ja skolu nosauktu vienkārši par Kokneses vidusskolu”.</i>
<i>“Manuprāt, skolas nosaukums ir Ilmāra Gaiša Kokneses vidusskola, jo Ilmārs Gaišs bijis labs un visu iemīlots direktors, pirmais jauni uzbūvētās skolas direktors”.</i>
<i>“Skolas nosaukums ir I. Gaiša Kokneses vidusskola, jo vairākas desmitgades atpakaļ skolu vadīja direktors Ilmārs Gaišs. Lai pieminētu viņa darbu šajā skolā, skola tika nosaukta viņa vārdā”.</i>

Skolēnu atbildes liecina, ka viņi zina, kāpēc skolai dots I. Gaiša vārds. Skolēni ir dzirdējuši, ka I. Gaišs bijis labs cilvēks, daudz darījis skolas attīstībā un par godu viņam, skolai dots I. Gaiša vārds. Mūsdienās, autores prāt, skolēni zina kāpēc skolai dots tieši Ilmāra Gaiša vārds. Skolēni zina, ka tas ir bijis skolas direktors, bet neapzinās darbu, ko Ilmārs Gaišs ir paveicis, ieguldījis un īstenojis laikus, kad nevarēja izteikties tik brīvi kā tagad, kad bija cita vara un jāsaka, ka arī citi cilvēki, kuri domāja to, ko skaļi teikt nevarēja.

- 2) *Kāpēc Tev ir svarīgi mācīties I. Gaiša Kokneses vidusskolā?* Šis jautājums tika uzdots, lai noskaidrotu, kāpēc skolēni izvēlējušies tieši I. Gaiša Kokneses vidusskolu, lai iegūtu vispārējo vidējo izglītību. Vairāki skolēni ir izvēlējušies mācīties no blakus un tālākiem novadiem, kas liecina par skolas vārda izskanēšanu tālāk arī mūsdienās. Skolēnu atbildes apkopotas trīs kategorijās: praktiskums (3.6. tabula), nākotne (3.7. tabula) un atmosfēra (3.8. tabula).

3.6. tabula

Praktiskā izvēle

<i>“Man patīk mūsu skola, tā atrodas vistuvāk manai dzīvesvietai. Šeit mācos jau no pirmās klases”.</i>
<i>“Neuzskatu, ka tas ir svarīgi, bet man patīk šīs skolas pasākumi un skolotāji”.</i>
<i>“Es vēlējos sākt un izmēģināt ko jaunu, negribēju vēl 3 gadus mācīties iepriekšējā skolā. Man bija svarīgi, ka ir labi skolotāji. Ļoti patīk skolas apkārtnē”.</i>
<i>“Man ir svarīgi mācīties I. Gaiša Kokneses vidusskolā, jo šeit ir mani draugi, labi skolotāji. Kad es sāku mācīties šajā skolā, es sāku vairāk atvērties un redzēju izaugsmi sevī”.</i>

3.7.tabula

Nākotnes redzējums

<i>“Šo skolu redzu ar lielu un spožu nākotni ne tikai mācību ziņā, bet arī sporta! Tāpēc vēlos izaugt un pilnveidot sevi. Redzu skolas spožo nākotni”!</i>
<i>“Man šeit ir svarīgi mācīties, jo šeit man patīk mācīties un šeit es iegūstu tik daudz pozitīvā. Šis ir mans ceļš uz nākotni”.</i>
<i>“Šajā skolā ir superīgi skolotāji un domāju, ka šeit ļoti labi iemāca un sagatavo bērnus eksāmeniem un augstskolām”.</i>

3.8.tabula

Atmosfēra

<i>“No sākuma man ļoti gribējās mācīties kaut kur citur, es pat gāju uz iestājeksaņiem citās skolās, bet nesanāca, tāpēc atnācu atpakaļ uz šo skolu. No sākuma likās, ka viss būs slikti, bet tagad viss ir ļoti, ļoti labi. Man ir labi skolotāji un klasesbiedri”.</i>
--

“Kad pārvācos uz Koknesi, šī vieta man kļuva ļoti mīļa. Un kad iestājos šajā skolā, visi skolas biedri un skolotāji man kļuva pavisam tuvi. Zinu, ka skolēni šo skolu beidz ar augstām zināšanām un labiem rezultātiem, tāpēc man ir svarīgi būt vienai no viņiem”.

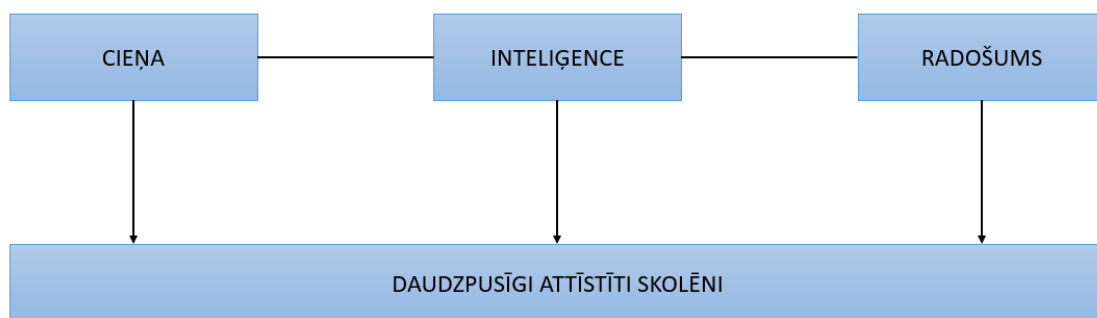
“Man ir svarīgi mācīties I. Gaiša Kokneses vidusskolā, jo šeit ir mācījušies abi mani vecāki. Skolas kolektīvs ir saprotošs un draudzīgs. Mēs visi Koknesē esam kā viena ģimene, tas ir jūtams arī skolā”.

“Manuprāt šajā skolā tu esi ļoti gaidīts. Daži skolotāji ir pretim nākoši, bet ar dažiem ir vienkārši grūtāk komunicēt. Es šeit mācos ar prieku”.

Izvērtējot skolēnu atbildes, tika secināts, ka skolēniem ir svarīgi mācīties I. Gaiša Kokneses vidusskolā. Skolēni novērtē skolotāju devumu, saliedētību, kas, pēc skolēnu domām, nav vērojama visās izglītības iestādēs. Vidi radām mēs paši. Koknesē labvēlīga atmosfēra vidē, skolas kolektīvā un mācību procesā joprojām ir saglabājusies.

3.7. Mijšakarības modelis

Lai noskaidrotu, kā I. Gaiša vadība Kokneses vidusskolā veicinājusi skolas kā organizācijas kultūras veidošanos, izstrādāts mijšakarības modelis, kas atspoguļo Kokneses vidusskolu laikā, kad to vadīja I. Gaišs, ietverot iepriekšējās nodaļās izpētīto informāciju. Šis fenomenoloģiskās izpētes galvenais mērķis ir izvērtēt Ilmāra Gaiša devumu skolas kā organizācijas kultūras veidošanā. Džons Holands konstatējis, ka “mēs varam runāt par darba sniegtā gandarījuma esamību vai neesamību, ja noteikts personības iezīmju skaits saskan ar vairākiem tās pašas darba vides aspektiem” (Valsts izglītības attīstības aģentūra 2009: 19). I. Gaiša raksturīgākās iezīmes, ko novērtējuši gan skolotāji, gan skolēni ir cieņa, inteliģence un radošums. Šīs personības iezīmes ir tās, kas nodrošina daudzpusīgi attīstītu skolēnu pilnveidi. Arī mūsdienās, balstoties kompetenču pieejā, ir svarīga daudzpusīga skolēna attīstība (skat. 3.3. att.). Var secināt, ka vadītājam svarīgas rakstura īpašības, kas nodrošina daudzpusīga skolēna attīstību. Svarīga vieta arī videi, kurā noris darbība. Ne tika rakstura īpašībām, bet arī videi vēlamams būt radošai. Pētot interviju datus, tika konstatēts, ka Kokneses vidusskolā vide tāda bija.



3.3. att. Rakstura īpašību nozīme daudzpusīga skolēna attīstībai

Lai gan teorija par organizācijas kultūru nostiprinājusies 20. gadsimta beigās, tā ir apliecinājums arī laikam, kad skolas direktors bija Ilmārs Gaišs – no 1954. līdz 1984. gadam, jo izvēlētā izpēte par funkciju lomu ir bijusi laikā, kad skolas direktors bija I. Gaišs. Mijšakarības modelis ietver astoņas iepriekš izpētītās funkcijas. Aktuālas iezīmes I. Gaiša vadībā, kas saskatāmas iegūtajos datos, ir aktuālas arī mūsdienās. Līdz ar to izstrādātajā mijšakarības modelī redzams strukturēts pārskats par astoņām funkcijām, kas realizējas I. Gaiša darbībā – vadības stilu funkciju izpausmes organizācijas kultūrā: mijšakarības modelis (skat. 3.4. att.), secinot, ka I. Gaiša vadības stils veiksmīgi pilnveidojis skolas organizācijas kultūru.

Administratīvā funkcija	<ul style="list-style-type: none"> • Tālākizglītība • Darba novērtēšana • Pieredzes apmaiņa
Stratēģiskā funkcija	<ul style="list-style-type: none"> • Prasīgums • Taktiskums • Sadarbība
Eksperta funkcija	<ul style="list-style-type: none"> • Globāls lietu redzējums • Daudzpusīgas intereses • Gara brīvība • Pastāvīga izglītošanās • “Burvja ” tēma
Pārstāvēciskā funkcija	<ul style="list-style-type: none"> • Jauni meklējumi pedagogijā • Izziņas darbības veicināšana • Vispusīgums • Uzticēšanās
Iekšējo savstarpējo attiecību regulēšanas funkcija	<ul style="list-style-type: none"> • Vispusīgi attīstītas personības veidošana • Radoša iekšējā vide • Pilnveide
Arbitra un vidutāja funkcija	<ul style="list-style-type: none"> • Savas kļūdas atzīšana un labošana • Veiksmīga komunikācija • Paraugs iedvesmai
Etalona funkcija	<ul style="list-style-type: none"> • Mācīšanās vienam no otra • Direktors – vizionārs • Uzticēšanās darbiniekiem
Ideoloģijas funkcija	<ul style="list-style-type: none"> • Skolas nākotnes vīzija • Direktors – skolas vērtību un ideālu veidotājs • Izglītošanās mūža garumā

3.4.att. Vadības stilu funkciju izpausmes organizācijas kultūrā: mījsakarības modelis

Ieteikumi. Balstoties teorētiskās daļas un empīriskā pētījumā iegūtajiem datiem, var secināt, ka, teorija par organizācijas kultūru, laikā, kad skolas vadītājs bija I. Gaišs, nebija atbilstošā apjomā. Teorija pierāda to, ka tā ir bijusi aktuāla arī laikā, kad skolas vadītājs bija I. Gaišs.

Lai pilnveidotu un turpinātu izstrādāto pētījumu, nepieciešama turpmāka padziļināta analīze, lai panāktu efektīvu rezultātu pētāmā jautājuma kontekstā. Lai to īstenotu, nepieciešams izpētīt ne tikai vienas vidusskolas direktora vadības stila iezīmes, bet arī citu vidusskolu direktoru vadības stilu organizācijas kultūras iezīmes. Vērtīgs pētījuma

turpinājums būtu izvērtēt arī mūsdienu direktora vadības stilu iezīmes ne tikai I. Gaiša Kokneses vidusskolā, bet arī citās vidusskolās vai augstskolās, lai datu apjoms būtu pilnvērtīgāks un ticamāks.

Lai pilnveidotu izstrādāto mijsakarības modeli, to nepieciešams izvērtēt tagadējiem skolu direktoriem, vai tas atbilst patiesībai par efektīvu līderi un vadītāju, noskaidrojot direktoru viedokli par izstrādāto modeli. Lai to īstenotu, būtu nepieciešamas pašizvērtējuma aptaujas šī brīža direktoriem. Vai direktori paši spētu novērtēt un izvērtēt savas prasmes darbā? Vai tomēr pētījums jāskata no organizācijas darbinieku viedokļa – aptaujas skolotājiem, kuri strādā kopā ar direktoru. Arī organizācijas skolēniem būtu vērtīgi novērtēt skolas direktoru.

NOBEIGUMS

Maģistra darba pētījums tika veikts, lai noskaidrotu Latvijas tautskolotāja Ilmāra Gaiša devumu Ilmāra Gaiša Kokneses vidusskolai, skolēniem, pedagogijas nozarei un Latvijas sabiedrībai. Lai sasniegtu maģistra darbā izvirzīto mērķi – izpētīt, kā vadības stils sekmē organizācijas kultūras veidošanos izglītības iestādē – pētījumā tika:

1. Analizēta teorētiskā literatūra par organizācijas kultūras veidojošiem faktoriem izglītības iestādē, secinot, ka:
 - organizācijas kultūru veido pārliecību, vērtību, sociālo normu kopums, organizācijas iekšējā un ārējā vide, pamatpieņēmumi, kas svarīgi konkrētai organizācijai;
 - organizācijas kultūras atšķiras dažādās iestādēs. Katrai ir savi galvenie mērķi, kurus sasniegt un īstenot. Katrā iestādē var realizēties dažādi kultūru veidi;
 - organizācijas kultūras būtisks faktors ir psiholoģiskais klimats, kas veicina organizācijas spēju efektīvi darboties. Šajā procesā lielu lomu spēlē darbinieku motivācija, kas redzama jau no pirmās darba intervijas izvēlētajā organizācijā. Izglītības iestādē šis ir svarīgs faktors, jo skolotājiem svarīgi būt vienotiem, lai kopīgi izglītotu jauno paaudzi;
 - var prognozēt, ka organizācijas kultūru loma nākotnē būs svarīgāka nekā šobrīd, jo organizācijas cenšas būt vēl saliedētākas, rodot jaunus veidus darbības īstenošanai (strādājot un komunicējot attālināti, jebkurā pasaules vietā).
2. Secināts, ka organizācijas vadība veic dažādas funkcijas (organizēšana, plānošana, koordinēšana, kontrole, vērtēšana), kas nodrošina pilnvērtīgu un kvalitatīvu, mūsdienām atbilstīgu organizācijas darbību. Jo kvalitatīvāka būs funkciju izpilde, jo organizācijas kvalitātes līmenis būs augstāks. Pierādās, ka izvēlētais pētījuma temats ir aktuāls, jo, tika secināts, ka pirmie pētījumi par organizācijas kultūru un vadītāja funkcijām izstrādāti tikai 20. gadsimta beigās, kad valstī mainījās iekārta, taču var secināt, ka I. Gaišs mācēja strādāt mūsdienīgi un pētījumi atbilst arī viņa darbības un vadības stilam.
3. Secināts, lai tiktu nodrošināts kvalitatīvs mācību process, izglītības iestādes vadītājam ir jāspēj nodrošināt profesionālu, saliedētu komandu, kas spēj īstenot iestādes izvirzītos mērķus, sasniegt vīzijas. Iestādes vadītāja vadības stils liecina par organizācijas iekšējo klimatu. Jo labvēlīgāks klimats, jo kvalitatīvāks un jēgpilnāks mācību process.
4. Izpētīta Kokneses skolu vēsture, I. Gaiša dzīves un darba gājums, piemiņas pasākumi par godu direktoram kā arī laikrakstos raisītās I. Gaiša laikabiedru atmiņas, kas apliecina

neizmērāmo I. Gaiša devumu Kokneses vidusskolai un Koknesei. I. Gaišs pratis uzturēt apbrīnojami kvalitatīva līmeņa atmosfēru skolā.

5. Izpētītas intervijas ar četrus bijušos skolotājus, I. Gaiša kolēģu un 11 skolas absolventiem, kā arī I. Gaiša meitu atmiņu stāsti par I. Gaiša laika skolu, lai iegūtu informāciju par direktoru I. Gaišu. Tika noskaidrots, ka I. Gaiša kā vadītāja prasmi var raksturot astoņas funkcijas, kas palīdz veidot un uzturēt vadītāja autoritāti. Pierādās tas, ka pašreizējie I. Gaiša Kokneses vidusskolas skolēni zina, kāpēc skola nosaukta Ilmāra Gaiša vārdā un kāpēc skolēniem svarīgi mācīties šajā skolā.
6. Balstoties uz pētījumā iegūtajiem datiem, izstrādāts vadības stilu funkciju izpausmju organizācijas kultūrā mijsakārbas modelis, kas atbild uz izvirzīto pētījuma jautājumu. I. Gaiša vadība pozitīvi veicinājusi skolas kā organizācijas kultūras veidošanos, ieverot I. Gaiša laika skolotāju un skolēnu interviju izpētē iegūtos datus. Iegūtie dati liecina, ka I. Gaiša vadības stilā spilgti iezīmējas iezīmes, kas ir aktuālas skolā arī 2020. gadā. Organizācijas kultūras veidošanas I. Gaiša laikā (aktuāli mūsdienās) aktuālās pazīmes iedalāmas astoņās funkcijās un tās izpaužas atbilstoši vadītāja funkciju izpausmēm:
 - administratīvā funkcija – tālākizglītība, darba novērtēšana, pieredzes apmaiņa;
 - stratēģiskā funkcija – prasīgums, taktiskums, sadarbība;
 - eksperta funkcija – globāls lietu redzējums, daudzpusīgas intereses, gara brīvība, pastāvīga izglītošanās, “Burvja” tēma;
 - pārstāvnieciskā funkcija – jauni meklējumi pedagogijā, izziņas darbības veicināšana, vispusīgums, uzticēšanās;
 - iekšējo savstarpējo attiecību regulēšanas funkcija – vispusīgi attīstītas personības veidošana, radoša iekšējā vide, pilnveide;
 - arbitra un vidutāja funkcija – savas kļūdas atzīšana un labošana, veiksmīga komunikācija, paraugs iedvesmai;
 - etalona funkcija – mācīšanās vienam no otra, direktors – vizionārs, uzticēšanās darbiniekiem;
 - ideoloģijas funkcija – skolas nākotnes vīzija, direktors – skolas vērtību un ideālu veidotājs, izglītošanās mūža garumā.
7. Turpmākos pētījumos nepieciešams izpētīt arī citu vidusskolu direktoru vadības stilu organizācijas kultūras iezīmes, izvērtējot mijsakārbas modeli tagadējiem skolu direktoriem.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA

1. Anspaks, J. (2003). *Pedagoģijas idejas Latvijā*. Rīga: Raka
2. Austin, Z., Sutton, J. (2015) *Qualitative Research: Data Collection, Analysis, and Management*. Piekļuve: <https://www.cjhp-online.ca/index.php/cjhp/article/view/1456/2153> [Skatīts 15.11.20.]
3. Blūma, D., Ivanova, I., Celma, D. (2020). Izglītības vadība. *Nacionālā enciklopēdija*. Piekļuve: <https://enciklopedija.lv/skirklis/2062-izglitiba-vadiba-> [Skatīts 7.11.20.]
4. Buck, A. (2018). *Leadership Matters 3.0*. How leaders at all levels can create great schools. Melton: John Catt Educational Ltd
5. Celma-Zīda, D. (2012). *Visaptverošā kvalitātes vadība*. Piekļuve: https://profizgl.lu.lv/pluginfile.php/36208/mod_resource/content/0/3_modulis/D_Celmas_3materials.pdf [Skatīts 7.11.20.]
6. Cinks, R. (2017). *Kā mainīt organizācijas kultūru un kāpēc organizācijas kultūra nav vērtības pie ofisa sienas?* Piekļuve: <http://intellego.lv/b/lv/lasitava/ka-mainit-organizācijas-kulturu-un-kapec-organizācijas-kultura-nav-vertibas-pie-ofisa-sienas> [Skatīts 15.04.20.]
7. Creswell, J., W. (1998). *Phenomenology*. Piekļuve: <http://www.personal.psu.edu/wxh139/pheno.htm> [Skatīts 9.11.20.]
8. CVO (2015). *Motivācija un darbinieku motivēšanas īpatnības Latvijā*. Piekļuve: <https://cvor.lv/darba-tirgus-zinas/darbinieku-motivacija/> [Skatīts 19.04.20.]
9. Čakāne, L., Butkēviča, A. (2018). *Inovāciju pārnese skolā un starp skolām*. No: *Mācīšanās lietpratībai* (2019). Rīga: LU, 232.–250.lpp. Piekļuve: <https://doi.org/10.22364/ml.2018> [Skatīts 7.11.20.]
10. Dubkēvičs, L. (2011). *Līderība vadīšanā*. Rīga: Raka
11. Dubkēvičs, L. (2009). *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava
12. Edeirs, Dž. (2007). *Līderība un inovācija*. Rīga: SIA Lietišķās informācijas dienests
13. Farrer, L. (2020). *The New Normal Isn't Remote Work. It's Better*. Piekļuve: <https://www.forbes.com/sites/laurelfarrer/2020/05/12/the-new-normal-isnt-remote-work-its-better/?sh=7fe2eea32405> [Skatīts 6.11.20.]
14. Gleeson, B. (2017). *5 Powerful Steps To Improve Employee Engagement*. Piekļuve: <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/10/15/5-powerful-steps-to-improve-employee-engagement/?sh=6571b80341d5> [Skatīts 6.11.20.]

15. Institute for Business Value (2019). *The Enterprise Guide to Closing the Skills Gap*.
Pieklūve: <https://www.ibm.com/downloads/cas/EPYMNBJA> [Skatīts 6.11.20.]
16. Jankalne, D. (2020). *Izmaiņas darba tirgū: profesijas ar un bez nākotnes*. Pieklūve:
<https://epale.ec.europa.eu/lv/blog/izmainas-darba-tirgu-profesijas-ar-un-bez-nakotnes>
[Skatīts 6.11.20.]
17. Jurema, A., Pimentel, M., Cordeiro, T., Nepomuceno, A. (2006). *Disclosing the Making of Phenomenological Research: Setting Free the Meanings of Discourse*. Pieklūve:
<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/166/371> [Skatīts 13.11.20.]
18. Kamerāde, D. (2015). *Cilvēks organizācijā. Organizāciju psiholoģija*. No: Mārtinsone, K., Miltuze, A. (zin. red; 2015) *Psiholoģija 3. Lietišķās jomas*. Rīga: Zvaigzne ABC.
19. Kasriel, S. (2017). *Skill, Re-skill and Re-skill Again. How to Keep up with the Future of Work*. Pieklūve: <https://www.weforum.org/agenda/2017/07/skill-reskill-prepare-for-future-of-work/> [Skatīts 6.11.20.]
20. Kauliņš, K. (2002). *Uzaicinājums uz biznesa vadības guru lekciju Rīgā*. Pieklūve:
<https://www.delfi.lv/news/national/politics/uzaicinajums-uz-biznesa-vadibas-guru-lekciju-riga.d?id=3124289> [Skatīts 6.11.20.]
21. Kļaviņa, L. (2014). Organizāciju kultūra. No: *Biznesa Psiholoģija* (2014). Rīga: SIA Business Psychology, 16.–21.lpp. Pieklūve: <https://biznesapsihologija.lv/wp-content/uploads/2018/09/BP41.pdf> [Skatīts 17.04.20.]
22. Live Rīga (2020). *Rīga profesionāļiem*. Pieklūve: <https://www.liveriga.com/lv/10598-riga-profesionaliem/> [Skatīts 6.11.20.]
23. Lozjuka, I. (2014). *Organizācijas kultūra – kompass, kas ved uz veiksmi, vai akmens, kas velk uz leju*. No: *Biznesa Psiholoģija* (2014). Rīga: SIA Business Psychology, 22.–27.lpp. Pieklūve: <https://biznesapsihologija.lv/wp-content/uploads/2018/09/BP41.pdf> [Skatīts 17.04.20.]
24. Margeviča–Grinberga, I. (2020). *Bez skolotāju prestiža celšanas nav iespējama labāka izglītība*. Pieklūve: <https://www.iespejamamisija.lv/jaunumi/2020/5/13/bez-skolotju-prestia-celanas-nav-iespjama-labka-izglitba> [Skatīts 23.10.20.]
25. Mārtinsone, K., Pipere, A., Kamerāde, D. (2016). *Pētniecība: teorija un prakse*. Rīga: Raka, 2016
26. Narkēviča, I. (2020). *Četras pieprasītākās prasmes darba tirgū 2020*. Pieklūve:
<https://epale.ec.europa.eu/lv/blog/4-pieprasitakas-prasmes-darba-tirgu-2020> [Skatīts 6.11.20.]

27. OECD (2019). *Skolotāji un skolu vadītāji – pilnveide visa mūža garumā*. Piekļuve: <https://www.lizda.lv/wp-content/uploads/2019/08/TALIS-2018.pdf> [Skatīts 19.04.20.]
28. OECD (2019). *TALIS 2018 Results (Volume 1)*. Piekļuve: https://www.oecd.org/education/talis/TALIS2018_CN_LVA_lv.pdf [Skatīts 17.06.20.]
29. Ozola, A. (2015). Skolotāju līdzdalība skolas lēmumu pieņemšanā. No: *Skolotāji Latvijā un pasaulē*. Monogrāfiju sērija Izglītības pētniecība Latvijā Nr.6. Rīga: LU PPMF Izglītības pētniecības institūts, 179.–190.lpp.
30. Pipere, A. (2011). Kvalitatīvs pētījums. No: sast. Mārtinsone, K. *Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes*. Rīga: Raka, 89.–118.lpp.
31. Pipere, A. (2011). Datu analīze kvalitatīvā pētījumā. No: sast. Mārtinsone, K. *Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes*. Rīga: Raka, 220.–202.lpp.
32. Rečs, N. (2020). *Direktora vadības prakses ietekme uz profesionālās mācīšanās kopienas veidošanos skolā*. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga: LU
33. Rečs, N. (2015). Skolotāju darba oficiālais novērtējums un atsauksmes par skolotāju darbu. No: *Skolotāji Latvijā un pasaulē*. Monogrāfiju sērija Izglītības pētniecība Latvijā Nr.6. Rīga: LU PPMF Izglītības pētniecības institūts, 149.–178.lpp.
34. Reņģe, V. (2002). *Organizāciju psiholoģija*. Rīga: Kamene
35. Rīgas Koučinga skola (2015) *Kas ir koučings?* Piekļuve: <https://erickson.lv/lat/koucinga-apmacibas/340-cho-to-takoe-kouching/> [Skatīts 29.04.20.]
36. Rubenis, A. (1983). *Fenomenoloģija*. Rīga: Avots
37. Rutka, L. (2012). Izglītības iestādes kā organizācijas kultūra. Organizācijas iekšējā un ārējā vide, mikroklimata veidošana. No: Dūka, M., Rutka, L. (2012) *Organizācijas kultūra*. Piekļuve: <http://profizgl.lu.lv/mod/book/tool/print/index.php?id=23289> [Skatīts 13.04.20.]
38. Saleniece, I., Namsone, D., Čakāne, L., Butkēviča, A. (2019). *Towards a Context-specific School Leadership Competence Framework: a Case Study of Latvia*. Piekļuve: <https://doi.org/10.22364/atee.2019.itre.35> [Skatīts 7.11.20.]
39. Skilbeck, R. (2019). *Six Strategies To Maintain Employee Motivation*. Piekļuve: <https://www.forbes.com/sites/rebeccaskilbeck/2019/02/12/six-strategies-to-maintain-employee-motivation/?sh=18071fea1d35> [Skatīts 6.11.20.]
40. Smith, M.K. (2001). *Peter Senge and the Learning Organization*. The Encyclopedia of Pedagogy and Informal Education. Piekļuve: <https://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/> [Skatīts 7.11.20.]

41. Sohn, B., K. (2017). *Phenomenology and Qualitative Data Analysis Software (QDAS): A Careful Recconciliation*. Piekļuve: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2688/4073> [Skatīts 13.11.20.]
42. Spring Valley (2017). *Uzņēmēja loma organizācijas attīstībā*. Piekļuve: https://www.springvalley.lv/files/SPRING_WATCH_PIELIKUMS_PK_raksts%202017.pdf [Skatīts 6.11.20.]
43. Starptautiskā mācību vides pētījuma OECD TALIS 2018 rezultāti: skolotāji un skolu direktori – kvalifikācija, nodarbinātība un slodze, darbā ievadīšana un profesionālā pilnveide. (2019). Rīga. Piekļuve: https://izm.gov.lv/images/OECD_TALIS_2018_rezult%C4%81ti.pdf [Skatīts 5.06.20.]
44. Šarmers, K. O. (2018). *U teorija*. Vadība no topošās nākotnes. Rīga: Zvaigzne ABC
45. TALIS (2018). *Compare Your Country*. Piekļuve: <https://www.oecd.org/education/talis/talis-2018-compare-your-country.htm> [Skatīts 17.06.20.]
46. TALIS (2018). *Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. Piekļuve: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1d0bc92a-en/1/2/4/index.html?itemId=/content/publication/1d0bc92a-en&_csp_=1418ec5a16ddb9919c5bc207486a271c&itemIGO=oecd&itemContentType=book [Skatīts 17.06.20.]
47. The Penn State University (2016). *Phenomenology*. Piekļuve: <http://www.personal.psu.edu/wxh139/pheno.htm> [Skatīts 9.11.20.]
48. Valsts izglītības attīstības aģentūra (2009). *Karjeras konsultēšanas metodes*. Piekļuve: https://www.viaa.gov.lv/files/news/727/karjeras_kons_metodes.pdf [Skatīts 13.11.20.]
49. Vintiša, K. (2010). *Kā ieviest labu pārvaldību organizācijā*. No: Latvijas Darba devēju konfederācija. *Labas pārvaldības rokasgrāmata*. Piekļuve: https://www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/3419/Labas_parvaldibas_rokasgramata.pdf [Skatīts 19.04.20.]
50. Waters, T., Marzano, R., McNulty, B. (2003). *Balanced Leadership*. Piekļuve: <https://www.mcrel.org/wp-content/uploads/2016/06/Balanced-Leadership%C2%AE-What-30-Years-of-Research-Tells-Us-about-the-Effect-of-Leadership-on-Student-Achievement.pdf> [Skatīts 7.11.20.]
51. Zepa, B. (2020). Kvalitatīvās metodes socioloģijā. *Nacionālā enciklopēdija*. Piekļuve: <https://enciklopedija.lv/skirklis/8111> [Skatīts 15.11.20.]

Avoti:

52. Aizkraukles reģiona laikraksts *Staburags* (1991). I. Gaiša prēmijas laureāti. 9. febr., 3.lpp.
53. Aizkraukles reģiona laikraksts *Staburags* (1991). I. Gaiša prēmijas laureāti. 16. febr.
54. Aizkraukles reģiona laikraksts *Staburags* (2001). *Piemin Ilmāru Gaišu*, Nr.5., 13. febr., 3.lpp.
55. Aizkraukles reģiona laikraksts *Staburags* (2002). *Pasniedz Ilmāra Gaiša prēmiju*, 12.febr., 3.lpp.
56. Aizkraukles reģiona laikraksts *Staburags* (2005). *Skolotāja ar zinātnieces aicinājumu*, Nr.17., 3.lpp.
57. Aizkraukles reģiona laikraksts *Staburags* (2007). *Ilmāra Gaiša atcerei*, Nr.16., 18. febr., 3.lpp.
58. Blese, J. (1998). *Koknese. Ar atskatu tālākā pagātnē*. Rīga: Atēna
59. Citko, M. (2006). *Ilmārs Gaišs – “padomjlaika” tautskolotājs* (Referāts). Rēzekne: Rēzeknes Augstskola, pedagogijas fakultāte, pedagogijas un psiholoģijas katedra
60. Ilmāra Gaiša Kokneses vidusskola (2013). *Skolās vēsture*. Piekļuve: <http://www.koknesesvidusskola.lv/par-skolu/5-par-skolu> [Skatīts 20.10.20.]
61. Ilmāra Gaiša Kokneses vidusskola (2015). *XI absolventu salidojums*. Piekļuve: <http://www.koknesesvidusskola.lv/notikumi/139--xi-absolventu-salidojums-> [Skatīts 10.11.20.]
62. Kokneses vidusskola (1991). *Pedagogs Ilmārs Gaišs*. Koknese: Kokneses vidusskolas materiāli
63. *Komunisma Uzvara* (1998). 19. novembrī
64. Krastiņa, E. (1991). *Man dzīvē ir laimējies*. Kokneses vidusskola *Pedagogs Ilmārs Gaišs*. Koknese: Kokneses vidusskolas materiāli, 14.–15.lpp.
65. Latvijas Enciklopēdiskā vārdnīca (2002). *Gaišs Ilmārs*. Nacionālais Apgāds. Piekļuve: <https://datubazes.lanet.lv:5257/groups/default.aspx?r=1&q=ilm%C4%81rs%20gai%C5%A1s&id=939921&&g=1> [Skatīts 20.10.20.]
66. Rudzītis, J. (1991). *Darbā gūtais neatņemams*. Kokneses vidusskola *Pedagogs Ilmārs Gaišs*. Koknese: Kokneses vidusskolas materiāli, 7.–8.lpp.
67. *Skolotāju Avīze* (1974). *Ar skatu nākotnē*. Manuskripts. 11. decembrī
68. Spektors, A. (2020). Mākslīgā intelekta laboratorija. *Tēzauris. Inteliģents*. Piekļuve: <https://tezaurs.lv/inteli%C4%A3ents> [Skatīts 13.11.20.]

PIELIKUMS

Intervijas procesa apraksts

Lai norisinātos kvalitatīva intervija, svarīgi izstrādāt daļēji strukturētās intervijas plānu. Intervijas plāns uzrakstīts šajā nodaļā.

1.1. Sagatavošanās intervijai. Intervijas plānošana:

- 1) Formulēt intervijas mērķi: noskaidrot Ilmāra Gaiša personības iezīmes, darba kultūru un direktora vadības stila iezīmes 20. gadsimta skolā.
- 2) Formulēt atbilstošus intervijas jautājumus.
- 3) Apzināt cilvēkus, kolēģus, I. Gaiša laikabiedrus, kuri atceras I. Gaišu kā direktoru un pedagogu.
- 4) Intervijas norise.
- 5) Intervijā iegūto datu analīze un secinājumu formulēšana.

1.2. Jautājumu izstrāde:

- plānotais daļēji strukturētās intervijas jautājumu saraksts I. Gaiša kolēģiem – pedagogiem:
- 1) Cik ilgu laiku strādājāt kopā ar I. Gaišu/ atceraties kā direktoru?
 - 2) Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu?
 - 3) Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?
 - 4) Kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?
 - 5) Vai, ja bija nepieciešams, pēc padoma varēja griezties pie direktora? Kādu atbalstu sniedza?
 - 6) Kuras galvenās pedagoģiskās vērtības tika aktualizētas I. Gaiša vadīšanas laikā? Kuras saskatījāt? Kāpēc tās ir galvenās?
 - 7) Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.
 - 8) Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras no tām ir aktuālas mūsdienās? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?
 - 9) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?
 - 10) Vēstures faktos tiek raisītas asociācijas, ka pedagoģiskā prakse Kokneses vidusskolā bija vērtējama augstā līmenī. Kā uzskatāt jūs? Kas par to liecina?
 - 11) Ko man, kā 90. gadu vidū dzimušai jaunietei, vērts mācīties no I. Gaiša?
 - 12) Ko mūsdienu direktoriem un/vai skolotājiem vērts aizgūt no I. Gaiša pedagoģiskā darba?

- plānotais daļēji strukturētās intervijas jautājumu saraksts I. Gaiša laika skolēniem, kuru direktors bija I. Gaišs:

- 1) Ko atceraties par I. Gaišu kā tā laika skolēnu?
- 2) Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu kā personību?
- 3) Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?
- 4) Kāda atmosfēra valdīja skolā laikā, kad to vadīja I. Gaišs?
- 5) Ko, Jūs kā skolēns, atceraties, kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?
- 6) Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.
- 7) Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?
- 8) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?
- 9) Ko mūsdienās vērts aizgūt no I. Gaiša darba un/vai personības?

1.3. Intervijas ilgums:

Intervija plānota 30–60 minūtes, aptverot 12 jautājumus I. Gaiša kolēģiem un 9 jautājumus I. Gaiša laika skolēniem. Intervijas laikā iespējams jautājumu papildinājums.

1.4. Ievads:

Pirms intervijas intervētāja nosūtījusi intervējamiem jautājumus, lai var apdomāt atbildes par pagātnes notikumiem; ir sarunājusi intervijas laiku un tikšanās vietu. Intervētāja satiekas ar intervējamo personu sarunātajā laikā un vietā, sasveicinās. Intervētāja iepazīstina intervējamo ar sevi – nosauc savu vārdu, uzvārdu (ja tas nepieciešams, jo daļa intervējamo ir intervētājas bijušie skolotāji vai tagadējie kolēģi), atkārtoti iepriekš iepazīto informāciju:

- intervijas mērķi;
- intervijas ilgums – 30–60 minūtes;
- jautājumu skaitu – 12/9 ar iespējamiem papildinājumiem;
- aicina intervējamo atbildēt patiesi;
- intervija tiek transkribēta, pierakstot atbildes datorā un/vai balss ierakstā.

1.5. Konfidencialitāte:

Pirms intervijas vienoties ar intervējamo par datu konfidencialitāti – vai intervējamā persona piekrīt vai nepiekrīt sava vārda un uzvārda publiskošanai intervētājas maģistra darbā.

1.6. Intervijas struktūra I. Gaiša kolēģiem un I. Gaiša laika skolēniem (skolotājiem un skolēniem atšķirīgi jautājumi):

Intervētāja: Labdien! Prieks jūs redzēt! Kā jau zināt, esmu L. Ā. Pašreiz studēju Latvijas Universitātes Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultātes maģistra studiju programmā “Izglītības vadība”, un izstrādāju maģistra darbu “Direktora vadības stils organizācijas kultūras veidošanā izglītības iestādē”. Šajā intervijā es vēlētos uzzināt vairāk par direktoru Ilmāru Gaišu un viņa darbu. Paldies par piekrišanu dalīties atmiņās. Intervijas dati tiks izmantoti apkopotā veidā maģistra darbā. Intervija ilgs apmēram 30–60 minūtes, kuru laikā paredzēti 12 jautājumi ar iespējamiem papildinājumiem intervijas gaitā. Vēlos noskaidrot, vai Jūs gribat saglabāt savu anonimitāti vai atļaujat savu vārdu publicēt maģistra darbā? Vai jums nebūtu nekas pret to, ka intervijas atbildes tiks ierakstītas datorā, ja būs nepieciešamība, arī audioierakstā? Vai pēc intervijas apstrādes Jūs gribēsiet saņemt intervijas transkripciju? Būtu ļoti jauki, ja intervijas sākumā Jūs iepazīstinātu ar sevi – cik gadus strādājāt skolā/ kuru priekšmetu pasniedzāt? Kurā gadā absolvējāt skolu (ja ir Kokneses vidusskolas absolvents)? Vai par intervijas norisi ir kādi jautājumi?

Intervētāja: Cik ilgu laiku strādājāt kopā ar I. Gaišu/ atceraties kā direktoru?

Intervējamā atbilde

Intervētāja: Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu?

Intervējamā atbilde

Intervētāja: Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?

Intervējamā atbilde

Intervētāja: Kam tika pievērsta uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?

Intervējamā atbilde

Intervētāja: Vai, ja bija nepieciešams, pēc padoma varēja griezties pie direktora? Kādu atbalstu sniedza?

Intervējamā atbilde

Intervētāja: Kuras galvenās pedagoģiskās vērtības tika aktualizētas I. Gaiša vadīšanas laikā? Kuras saskatījāt? Kāpēc tās ir galvenās?

Intervējamā atbilde

Intervētāja: Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.

Intervējamā atbilde

Intervētāja: Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras no tām ir aktuālas mūsdienās? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?

Intervējamā atbilde

Intervētāja: Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?

Intervējamā atbilde

Intervētāja: Vēstures faktos tiek raisītas asociācijas, ka pedagoģiskā prakse Kokneses vidusskolā bija vērtējama augstā līmenī. Kā uzskatāt Jūs? Kas par to liecina?

Intervējamā atbilde

Intervētāja: Ko man, kā 90. gadu vidū dzimušai jaunieci, vērts mācīties no I. Gaiša?

Intervējamā atbilde

Intervētāja: Ko mūsdienu direktoriem un/vai skolotājiem vērts aizgūt no I. Gaiša pedagoģiskā darba?

Intervējamā atbilde

Intervētāja: Liels paldies par Jūsu veltīto laiku un atmiņu stāstiem! Bija prieks dzirdēt atmiņas par šo laiku skolā, kurā šobrīd strādāju! Paldies!

2. Intervēšana. Jautājumu pārzināšana:

Veicot interviju, intervētāja jautājumus nolasīs no datora ekrāna. Ja būs nepieciešamība, papildinot jautājumu sarakstu.

2.1. Intervijas vide:

Intervijas vieta un laiks tiks noteikts, saskaņojot ar intervējamo. Tas var būt intervējamā darba kabinets vai intervējamā mājas, vai cita, neitrāla vieta. Vēlams, lai norunātajā vietā būtu galds un krēsli, lai intervētājam būtu ērti izmantot datoru, veicot intervijas pierakstus.

2.2. Acu kontakts:

Intervijas laikā svarīgi ievērot acu kontaktu starp intervējamo un intervētāju, lai intervējamais justos uzklauts. Intervētājam problēmas nesagādā rakstīt datorā, neskatoties uz datora taustiņiem – acu kontakts tiks nodrošināts.

2.3. Manieres:

Intervijas laikā intervētāja nepārtrauc intervējamo, neiejaucas intervējamā runā, ļaujot pabeigt iesākot domu. Ja nepieciešams kāds skaidrojums, intervētāja nogaida piemērotāko brīdi jautājuma uzdošanai. Ja intervētājs ar intervējamo ir pazīstami, tad intervijas laikā var rasties vēl kādi papildu jautājumi par ikdienas dzīvi laikā, kad skolu vadīja Ilmārs Gaišs.

2.4. Korektums:

Intervijas laikā valda cieņpilnas attiecības starp intervējamo un intervētāju. Intervijas laikā cenšas izvairīties no pārāk formālas gaisotnes (it īpaši, ja intervētājs ar intervējamo ir zināmi). Uz interviju ierodas norunātajā laikā. Ja gadās kavēšanās – par to brīdina. Korekti ievērots intervijai atvēlētais laiks. Intervijas laikā tiek ievērotas ētikas normas.

3. Pēc intervijas apstrāde:

Intervijā iegūtie dati tiks daļēji apkopoti, izdarot secinājumus par I. Gaiša darbības stilu, personības iezīmēm. Intervijas laikā iegūtie dati tiks prezentēti maģistra darba aizstāvēšanā. Nepieciešamības gadījumā daļa intervijas (kā citāti) var tikt atspoguļoti prezentācijā, lai atklātu I. Gaiša darbības stilu.

Kodu krāsu nozīmes

Visās intervijās iekrāsota informācija, kas iekļauta empīriskās daļas datu analīzē. Katrai funkcijai izmantota sava krāsa:

- *administratīvā funkcija* – zaļa krāsa;
- *stratēģiskā funkcija* – zila krāsa;
- *eksperta funkcija* – violeto krāsa;
- *pārstāvnieciskā funkcija* – oranža krāsa;
- *iekšējo savstarpējo attiecību regulēšanas funkcija* – rozā krāsa;
- *arbitra un vidutāja funkcija* – tumši sarkana krāsa;
- *etalona funkcija* – dzeltena krāsa;
- *ideoloģijas funkcija* – pelēka krāsa

Intervija ar vēstures skolotāju

1. Cik ilgu laiku strādājāt kopā ar I. Gaišu/ atceraties kā direktoru?

Kā skolotāja I. Gaiša vadībā strādāju gan tikai divus gadus. Esmu beigusi Kokneses vidusskolu. Kā direktoru vairāk tomēr atceros kā skolniece.

2. Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu?

Noteikti **cieņa, paraugs.**

3. Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?

Tolerance gan pret kolēģiem un arī audzēkņiem.

4. Kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?

Skolotājam jābūt atbildīgam par sava darba rezultātu. Svarīgi izglītoties – izglītība mūža garumā. Sekot līdz jaunākajām tendencēm izglītībā. **Redzēt uz priekšu.**

5. Vai, ja bija nepieciešams, pēc padoma varēja griezties pie direktora? Kādu atbalstu sniedza?

Viņš bija mana diplomdarba vadītājs, kad beidzu Latvijas Valsts Universitāti. Līdz ar to bija izdevība dzirdēt viņa redzējumu par mūsu skolu nākotnē. Neskatoties uz to, ka tad jau viņš bija ļoti slimš, I. Gaišs centās atklāt šo savu redzējumu – kādai jābūt skolai nākotnē, tieši Kokneses skolai.

6. Kuras galvenās pedagoģiskās vērtības tika aktualizētas I. Gaiša vadīšanas laikā? Kuras saskatījāt? Kāpēc tās ir galvenās?

Svarīga bija prasme strādāt ar audzēkņiem. **Sadarbība skolotāju starpā – mācīšanās vienam no otra.**

7. Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.

Viņš pasniedza vēsturi. Daudz stāstīja arī to, kas padomju laiku vēsturē bija tabū. **Tanī laikā varbūt ne visu mēs izpratām kā aizliegto vēsturi.** Atbilstoši tam laikam tika izmantoti tehniskie līdzekļi, lai vizualizētu stāstīto.

8. Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras no tām ir aktuālas mūsdienās? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?

Tradīciju bija daudz: žetona vakars, skolas absolventu un darbinieku salidojums, Draudzības festivāli, darbinieku godināšana dzīves un darba apaļajās jubilejās, skolas Goda nozīme, **filharmonijas koncertlekcijas**, skolas apaļās jubilejas, **politkonkursi starp klasēm, tikšanās ar izcilām personībām.**

9. Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?

Noteikti – jā! **Viss jaunais nāca no viņa. I. Gaišs bija tas, kas rosināja arī kolēģus uz jauniem meklējumiem pedagogijā.**

10. Vēstures faktos tiek raisītas asociācijas, ka pedagogiskā prakse Kokneses vidusskolā bija vērtējama augstā līmenī. Kā uzskatāt jūs? Kas par to liecina?

Darbs, kas darīts no sirds ir vērtība. Ideja, ja tā līdz galam izdomāta, arī ir vērtīga. Lai tas realizētos, ir jābūt atbalstam un paraugam no kā mācīties. Kokneses vidusskola bija šis paraugs Ilmāra Gaiša vadībā. Tāpēc tieši uz Koknesi topošie pedagogi no LU tika sūtīti praksē, lai kļūtu par labiem skolotājiem.

Atceros, kad mācījos 11. klasē, **kāds no studentiem savā ieskautes stundā no uztraukuma sajauca faktus. I. Gaišs atļāva viņam šo stundu atkārtot. Te bija princips: ja esi kļūdījies, tad proti atzīt savu kļūdu un to izlabo pats!**

11. Ko man, kā 90. gadu vidū dzimušai jaunieci, vērts mācīties no I. Gaiša?

Redzēt tālāk par šodienu, skaidri apzināties savas darbības mērķi un rezultātu. Cienīt pašam sevi, ar cieņu izturēties gan pret kolēģiem, gan audzēkņiem. **Estētiska vide.**

12. Ko mūsdienu direktoriem un/vai skolotājiem vērts aizgūt no I. Gaiša pedagogiskā darba?

Profesionāla atbildība par savu darbu. Būt īstam, patiesam. Prasme iesaistīties diskusijā un ieklausīties argumentos, aktualizēt tos.

Intervija ar vācu valodas skolotāju

1) Cik ilgu laiku strādājāt kopā ar I. Gaišu/ atceraties kā direktoru?

Kopā ar I. Gaišu strādāju no 1971. gada līdz 1984. gadam. Viņš bija arī mans direktors, mācoties Kokneses vidusskolā.

2) Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu?

Ilmārs Gaišs bija cilvēks ar unikālām, apbrīnojami plašām zināšanām dažādās dzīves jomās. **Erudīts un sirdsgudrs cilvēks.** Es saku paldies liktenim, ka man bija tā laime būt gan viņa skolniecei, gan arī kolēģei. Daudzās sarunās ar bijušajiem kolēģiem vēl tagad izskan teikums – Gaiša laikā bija tā...

3) Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?

Ilmārs Gaišs bija skolas direktora etalons ļoti daudziem skolotājiem, citu skolu pedagogi mūs par to apskauda. Viņš bija **dzīvespriecīgs**, ar labu humora izjūtu, tāds, kurš spēj aicināt uz aktīvu darbību gan skolotājus, gan skolēnus. Viņām bija spēja uzturēt skolā jaunrades atmosfēru, katrai problēmai meklējot to labāko risinājumu.

4) Kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?

Galvenais uzdevums – vispusīgi attīstītas personības veidošana. I. Gaiša vadībā tika izveidota sistēma, lai nodrošinātu katram audzēknim iespējas iegūt intelektuālā darba iemaņas un prasmes, attīstīt spēju spriest, argumentēt, saskatīt problēmas un tās risināt.

Ļoti aktīvi darbojās skolas pašpārvalde direktora un Ritas Gaišas vadībā.

5) Vai, ja bija nepieciešams, pēc padoma varēja griezties pie direktora? Kādu atbalstu sniedza?

Direktoram padomu varēja jautāt jebkurā situācijā un par jebkuru jautājumu.

6) Kuras galvenās pedagoģiskās vērtības tika aktualizētas I. Gaiša vadīšanas laikā? Kuras saskatījāt? Kāpēc tās ir galvenās?

Situācija skolā 20.gs. otrajā pusē bija stipri atšķirīga no tās, kāda tā ir šodien. Skolotāja prestižs bija augsts, viņiem bija ļoti nozīmīga loma mācību un audzināšanas darbā.

Direktors pats meklēja jaunus ceļus skolēnu izziņas darbības aktivizēšanai, viņš iesaistīja arī skolotājus pedagoģiskos izmēģinājumos. Skolotāji meklēja ceļus, kā izskaidrojoši ilustratīvās mācības saistīt ar problēmiskās mācīšanas elementiem. Tolaik Kokneses vidusskola bija no vadošajām skolām republikā. Problēmiskās mācīšanas elementi ir nozīmīgi arī šodien, kompetenču izglītībā.

7) Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.

Ilmārs Gaišs bija mans vēstures skolotājs. **Viņa stundas bija interesantas, jo viņš nestāstīja mācību vielu, kas bija grāmatā, bet gan tēmu apskatīja no citas perspektīvas.**

Katras stundas noslēgumā tika apskatīti aktuālākie politiskie jautājumi. Stundās mēs brīvi varējām izteikt savu viedokli par visdažādākajiem jautājumiem. Atzīmes visiem priekšmetā bija labas, jo vienkārši bija kauns nezināt.

Ļoti atzinīgi viņa stundas novērtēja arī mani audzēkņi, kad viņiem bija iespēja vēsturi apgūt lekciju un semināru stundās.

8) Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras no tām ir aktuālas mūsdienās? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?

Direktoram bija īpašas spējas veidot labvēlīgu skolas mikrovidi. Tas bija ļoti svarīgi, jo attiecību modelis, kas dominē starp direktoru un skolotājiem, izplatās un ietekmē arī pārējo cilvēku saskarsmes un sadarbības veidus skolā – skolotāju savstarpējās attiecības, viņu attieksmi pret skolēniem, vecākiem un pat pašiem pret sevi.

Viņam bija raksturīgs neparasts **labestīgums un pozitīvisms. Nekad viņš nepaaugstināja balsi ne sarunā ar skolotāju, ne arī ar skolēniem.**

Katru mācību gadu tika organizēti interesanti pasākumi, kuros tika sveikti skolotāji, kuri Kokneses vidusskolā nostrādājuši 20 gadus. Žēl, ka mūsdienās šī tradīcija izzudusi.

Žetona vakars tiek organizēts vēl joprojām ar pašu audzēkņu aktīvu piedalīšanos.

Daudzus gadus tika rīkoti Tautu draudzības festivāli ar Pēterburgas un Pilvas skolēniem un skolotājiem. Tā bija lieliska iespēja nodibināt gan personīgus kontaktus, gan arī iepazīt kaimiņu skolu darbu. Kad festivāli notika pie mums, tie bija svētki visiem pagasta iedzīvotājiem.

Lieliski, ka tagad šo darbu iespējams turpināt ERASMUS+ projektos.

9) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?

Pilnībā piekrītu!

10) Vēstures faktos tiek raisītas asociācijas, ka pedagoģiskā prakse Kokneses vidusskolā bija vērtējama augstā līmenī. Kā uzskatāt jūs? Kas par to liecina?

Pedagoģisko praksi skolā izgāja topošie vēstures, vācu valodas, dažus gadus arī sporta skolotāji, jo **prakses vadītāji bija vieni no radošākajiem un augstu novērtētajiem skolotājiem Latvijā.**

11) Ko man, kā 90. gadu vidū dzimušai jaunietai, vērts mācīties no I. Gaiša?

Nekad neapstāties sevis pilnveidošanā, vienmēr meklēt jaunus izaicinājumus.

12) Ko mūsdienu direktoriem un/vai skolotājiem vērts aizgūt no I. Gaiša pedagogiskā darba?

Ir vērts izstudēt I. Gaiša atziņas par seminārnodarbību organizēšanas metodiku. Aktuāls jautājums arī mūsdienās.

Intervija ar matemātikas skolotāju, direktora vietnieci mācību darbā – Daci Draviņu

1) Cik ilgu laiku strādājāt kopā ar I. Gaišu/ atceraties kā direktoru?

Direktora I. Gaiša vadītajā skolā strādāju no 1970. līdz 1982. gadam. Tātad 12 gadus.

2) Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu?

Direktoru atceros ar visgaišākajām atmiņām. Tās man ir ļoti dārgas. Es toreiz biju vienkārša skolotāja, un šiem I. Gaiša vadībā nostrādātajiem 12 gadiem bija paliekoša nozīme manā pedagoģiskajā izaugsmē. Nebaidos teikt šo vārdu “izaugsme”, **jo direktors rosināja katra skolotāja radošo darbu, aicināja eksperimentēt un meklēt jaunas pieejas darbā.**

3) Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?

Gaišs bija cilvēks ar lielām **darba spējām, dziļām, vispusīgām zināšanām, allaž optimistiski noskaņots.** Bija sajūta, ka nav tādas jomas, kurā direktors neorientētos. **Kā vadītājs bija prasīgs, tajā pašā laikā saprotošs, neparasti labestīgs, kolektīvā milēts un cienīts.**

4) Kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?

Ilmāra Gaiša laikā skolā liela vērtība tika pievērsta labvēlīgu apstākļu radīšanai gan skolēnu, gan skolotāju darbam.

Ar milzīgu pārlicību varu apgalvot, ka **I. Gaiša laikā Koknesē valdīja mierīga, līdzsvarota, radoša darba atmosfēra. Katrs mēs jutāmies kā nopietna, vajadzīga personība.** Bet tajā laikā jau, manuprāt, skolotāja prestižs sabiedrībā bija nesalīdzināmi augstāks nekā šobrīd.

5) Vai, ja bija nepieciešams, pēc padoma varēja griezties pie direktora? Kādu atbalstu sniedza?

Direktors cienīja un uzklaušīja katru, kas pie viņa griezās pēc padoma un palīdzības gan skolas darba jautājumos, gan, ja bija nepieciešams, arī personisku problēmu dēļ. **Savu iespēju robežās viņš palīdzēja ar savu padomu radušos problēmu atrisināt.**

6) Kuras galvenās pedagoģiskās vērtības tika aktualizētas I. Gaiša vadīšanas laikā? Kuras saskatījāt? Kāpēc tās ir galvenās?

Gaišs vadīja skolu laikā, kad cilvēkiem nebija tādas informācijas iegūšanas un pašizglītošanās iespējas kā tagad. Sevišķi tas sakāms par lauku iedzīvotājiem. Tādēļ **direktors lielu vērtību pievērsa skolēnu vispusīgai izglītošanai un audzināšanai.**

Būdams pārliecināts, ka bērna tikumiskās audzināšanas pamati tiek likti ģimenē.

Direktors daudz strādāja arī ar bērnu vecākiem, lasot lekcijas gan vecāku sapulcēs, gan darba kolektīvos.

7) Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.

Pati neesmu piedalījies nevienā I. Gaiša vadītajā stundā, bet zinu no skolēnu izteikumiem, ka tās bija interesantas. Viņš vēstures mācīšanā vidusskolā ieviesa problēmiskās mācīšanās elementus. Par vēstures mācīšanas augsto novērtējumu liecina tas, ka daudzi absolventi savas turpmākās mācību un darba gaitas ir saistījuši ar vēsturi.

8) Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras no tām ir aktuālas mūsdienās? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?

Ilmāra Gaiša laikā **gan skolēniem, gan skolotājiem tika organizētas regulāras tikšanās ar zinātniekiem, māksliniekiem u.c. ievērojamiem cilvēkiem. Vecākajās klasēs tika ieviests sistemātisks mākslas vēstures kurss. Skolā regulāras bija gleznu izstādes, kas tika deponētas no Kultūras fonda.** 5. un 9. klasēs (9. klase toreiz bija vidusskolas klase) tika ieviestas sarīkojumu deju stundas, kurās piedalījās visi attiecīgo klašu skolēni. Skolā darbojās sarīkojumu deju studija, katru gadu notika starpskolu sarīkojumu deju konkurss “Kokneses dzintara pāris”.

Tika izveidots skolas karogs.

Katru gadu notika tautu sadraudzības festivāli starp 3 skolām: Kokneses vidusskolu, Igaunijas Pilvas vidusskolu un Ļeņingradas (toreiz tā sauca) Možaiskas vidusskolu.

Par nozīmīgu tradīciju kļuva absolventu salidojumi.

9) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?

Šie Raiņa vārdi pilnā mērā atbilst I. Gaiša būtībai un vadības stilam. **Ar savām zināšanām un lielo pieredzi viņš dalījās ar citiem, bija iecienīts lektors gan skolotāju, gan vecāku, gan visas Kokneses sabiedrības vidū. Viņš vadīja toreizējā Stučkas rajona pedagogu biedrību. Bija zinātniskās padomes loceklis, žurnāla “Skola un Ģimene” redkolēģijas loceklis. Lasīja lekcijas skolotāju kvalifikācijas celšanasursos.**

10) Vēstures faktos tiek raisītas asociācijas, ka pedagoģiskā prakse Kokneses vidusskolā bija vērtējama augstā līmenī. Kā uzskatāt jūs? Kas par to liecina?

Kokneses vidusskolā notika Latvijas Valsts Universitātes (LVU) Daugavpils Pedagoģiskā institūta un Latvijas Valsts fiziskās kultūras institūta studentu pedagoģiskās prakse. Direktors vadīja LVU Vēstures fakultātes studentu praksi. Pedagoģisko praksi Kokneses vidusskolā izgāja arī vācu valodas un fizikālās kultūras jaunie skolotāji.

11) Ko man, kā 90. gadu vidū dzimušai jaunietei, vērts mācīties no I. Gaiša?

To grūti pateikt, tas jāizvērtē katram pašam. Domāju, ka tā varētu būt nemitīgā pašizglītošanās, tieksme pēc jaunā, aktīva dzīves pozīcija.

12) Ko mūsdienu direktoriem un/vai skolotājiem vērts aizgūt no I. Gaiša pedagogiskā darba?

Iepazīstot I. Gaiša vadības stilu, katram noteikti ir savas domas, ko varētu un vajadzētu aizgūt. **Es augsti vērtēju viņa spēju, izvirzot stingras un noteiktas prasības, būt iejūtīgam un saprotošam pret skolotājiem. No direktora nebaidījās, viņu vienkārši cienīja!**

Intervija ar latviešu valodas un literatūras skolotāju Māru Citko

1) Cik ilgu laiku strādājāt kopā ar I. Gaišu/ atceraties kā direktoru?

Kokneses vidusskolā mācījos no 1955.gada 1.septembra līdz 1966.gada 28.jūnijam. Visu šo laiku skolu vadīja direktors Ilmārs Gaišs. No 1971.gada 5.septembra līdz 1979.gada 15.jūlijam strādāju Kokneses vidusskolā par vecāko pionieru vadītāju un latviešu valodas un literatūras skolotāju (pazinu viņu 18 gadus).

2) Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu?

Ilmāru Gaišu atceros ar dziļu **cieņu**. Es kolektīvā biju viena no jaunākajām, tā sacīt, pašu audzināta, bet nekad nejutos nevajadzīga, lieka, tieši otrādi, man tika uzticēti ļoti atbildīgi, lieli pienākumi. Piemēram, 1973.gadā uz Kokneses vidusskolas pionieru vienības bāzes notika republikas pionieru salidojums, kurš ilga nedēļu un pulcēja ap 1000 bērnu no visas republikas, mans darbs tika novērtēts. Esmu strādājusi vēl 4 skolās, vienu no tām 5 gadus vadījusi, bet nekur neesmu darbā gājusi ar tādu **iedvesmu**, pašreizējai, kā tajos gados, kad skolu vadīja Ilmārs Gaišs.

3) Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?

Ilmāru Gaišu kā personību raksturoja augstākā tipa personības iezīmes, proti, spēja uzņemties **atbildību**, ja zināms, ka no tā atkarīgas pārmaiņas, **spēja pielāgoties**. Īpaši ņemot vērā apstākļus, kādos strādāja pedagogs. **Vēl šodien sajūsminos par viņa apdomīgumu un viltīgumu, panākot, ka skolā varēja mācīt Latvijas vēsturi, maskējot to ar nepieciešamību veidot problēmsituācijas stundās, kas bija saistībā ar viņa zinātniskās izpētes jautājumu.** Spēja skaidri apzināties savus dzīves mērķus, vērtības, attieksmes, dziļa dzīves jēgas izpratne, pateicoties apbrīnojamajām analītiskajām spējām. Ilmāram Gaišam piemita tas, ko tautā dēvē par gara brīvību, viņš nepakļāvās ne sociāliem, ne personiskiem faktoriem. Viņam bija raksturīgs globāls lietu redzējums, atsakoties no personiskajām interesēm un situatīvām vajadzībām.

4) Kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?

Visa skolas dzīve un darbs direktora I. Gaiša darbības laikā tika vērsta uz tolaik lauku apstākļos maz iespējamu vispusīgi attīstītas personības veidošanu, kur blakus skolēnu intelektuālās attīstības veicināšanai nemitīgi tika veltīta uzmanība fiziskajai audzināšanai, tikumisko vērtību veidošanai, estētiskajai un darbaudzināšanai.

5) Vai, ja bija nepieciešams, pēc padoma varēja griezties pie direktora? Kādu atbalstu sniedza?

Neatceros nevienu gadījumu (gan kā skolniece, gan kā skolotāja), kad būtu notikusi kaut kāda „griešanās” pēc padoma vai sniegts kāds īpašs atbalsts. **Ilmārs Gaišs ļoti uzticējās saviem darbiniekiem, viņš bija pārliecināts, ka visi viņi ir augsti kvalificēti un tā tas lielākoties arī bija! Un strādā pēc labākās sirdsapziņas. Ja radās situācijas, kurās direktors būtu rīkojies citādāk nekā pedagogs, viņš taktiski ieteica savu risinājumu, ko pieņēmis, pedagogs pārliecinājās par tā iedarbīgumu.** Redzot, kā strādā direktors, bija neveikli nestrādāt tikpat centīgi, apņēmīgi, rezultatīvi. Direktors vienmēr bija lietas kursā, kā sokas katram darbiniekam viņa „postenī”.

6) Kuras galvenās pedagoģiskās vērtības tika aktualizētas I. Gaiša vadīšanas laikā? Kuras saskatījāt? Kāpēc tās ir galvenās?

Par galvenajām vērtībām, ko saskatīju gan direktora, gan pārējo skolas pedagogu darbā (pamatā tas bija vienaudžu kolektīvs, kuru izveidoja I. Gaišs, atnākot strādāt uz tolaik vēl augošu vidusskolu), uzskatu, humānas attieksmes pret līdzcilvēkiem veidošanu, mīlestības pret savu tautu, tās kultūru un vēsturi ieaudzināšanu, radošumu jebkurā tā izpausmē un skolotāja misijas apziņu.

7) Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.

Stundas tika gaidītas. Tās bija tik saistošas, ka zvans vienmēr atskanēja nelaikā, laiks bija aizskrējis nemanot. Kabinetā bija stendi ar vietējo arheoloģisko izrakumu eksponātiem, vēlāk tika izveidots skolas vēstures muzejs, **tagad es saprotu, ka dziļā dzimtenes mīlestības ieaudzināšana tika radīta, izmantojot vietējās vēstures faktus, saikni ar literatūru, iešanu dabā** u.c. (no tuvākā uz tālāko).

8) Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras no tām ir aktuālas mūsdienās? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?

Skolas ikdienas ritmu regulēja iknedēļas darba līnijas, kur tika akcentēti jautājumi, kam tiks veltīta uzmanība turpmākajā darbā. Skolas svētki arī bija tradicionāli, sākot ar Pirmā zvana dienu un beidzot ar izlaiduma svinībām. Gada laikā tika svinēti arī citi svētki, piemēram, pirms pavasara brīvlaika notika Darba svētki, kuros godināja labākos skolēnus (apbalvoja ar grāmatu u.c. balvām). Visi mākslinieciskās pašdarbības kolektīvi sniedza atskaites koncertu, lietišķās mākslas pulciņi rīkoja izstādes. Skaista tradīcija bija „20 darba gadi Koknesē”, kur tika godināti tie skolotāji, kas šajā skolā bija nostrādājuši 20 darba gadus (ar plašu Kokneses sabiedrības piedalīšanos). Direktors iedibināja tradicionālos Absolventu salidojumus. Bija tradīcija ik pēc trijiem gadiem tikties vai nu ar Igaunijas Pilvas pilsētas, vai Sant-Pēterburgas 289.vidusskolas skolēniem un pedagogiem. Mācību priekšmetu nedēļas un skolas mēroga olimpiādes, vakari (piem., literārie karnevāli, matemātikas pēcpusdienas u.c.), sporta

pasākumi (rudens kross ar kopēju dalībnieku parādi, metēju dienas u.c.). Pasākumu klāsts bija diezgan plašs.

9) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?

Šos vārdus, veidojot skolas karoga metu, izvēlējās pats direktors. Rainis bija viens no viņa mīļākajiem dzejniekiem. Attiecināt var 100%, **Ilmārs Gaišs visu savu darba mūžu pats mācījās – dažādi kursi, semināri, pieredzes braucieni, studijas pedagoģijas zinātņu kandidāta (šodienas mērogā – doktora) grāda iegūšanai. Atbalsts katram skolotājam, kurš turpināja izglītību** (spilgts piemērs matemātikas skolotāja Elfrīda Krastiņa, kuras tālākizglītību direktors virzīja un balstīja viņu tajā, līdz viņa jau kā zinātniece, mācību grāmatu autore, turpināja darbu Daugavpils Universitātē). Ļoti liela daļa skolas absolventu izvēlējās pedagoga profesiju, aizvadīja tajā visu darba mūžu, kļuva par skolu direktoriem, direktoru vietniekiem, izglītības darba organizatoriem. Piemērs viņiem bija daudzi Kokneses vidusskolas skolotāji, ļoti lielā mērā Ilmārs Gaišs.

10) Vēstures faktos tiek raisītas asociācijas, ka pedagoģiskā prakse Kokneses vidusskolā bija vērtējama augstā līmenī. Kā uzskatāt jūs? Kas par to liecina?

Tur nav jāraisa nekādas asociācijas, tas tik tiešām tā bija. Par to esmu pārliecinājies sarunās ar šo praksi veicējiem. Pieredze, ko studenti guva, stažējoties pie Ilmāra Gaiša, viņiem palīdzēja, gan veidojot pašu personisko pedagoģisko karjeru, gan kļūstot par prasmīgiem un atzītiem savas jomas pārstāvjiem. Piemēram, students praktikants Juris Celmiņš, vēstures skolotājs Tukumā, kļuva par izglītības ministru. Klāra Radziņa bija ilggadīga Rīgas vēstures un kuģniecības muzeja direktore. Tādu piemēru bija daudz.

11) Ko man, kā 90. gadu vidū dzimušai jaunietai, vērts mācīties no I. Gaiša?

Mērķtiecību, prasmi plānot savu laiku, visu mūžu mācīties, nemitīgi paplašinot savu redzesloku, augstu savstarpējo attiecību kultūru, inteliģenci.

12) Ko mūsdienu direktoriem un/vai skolotājiem vērts aizgūt no I. Gaiša pedagoģiskā darba?

Uzskatu, ka no Ilmāra Gaiša pedagoģiskā mantojuma var pārņemt tās lietas, faktus, parādības, ko cilvēks pārdzīvo kā sev būtiski nozīmīgas un kas sekmē viņa personības veidošanos – cilvēka vienreizīgums, neatkārtojamība, dzīvības svētums, cilvēkmīlestība, pašai ziedošana darbā, nemitīga pilnveidošanās, godīgums, atklātība u.c. iezīmes.

Izcilais pedagogs Ilmārs Gaišs bija personība, ko raksturoja vispārcilvēcisku vērtību augstā godā turēšana, sevis ziedošana „vispārības labā”, pastāvīga atvērtība jaunai pieredzei, neaptverama izturība un subjekta pretstāvēšanas spēks ikdienā un vēsturisku kolīziju

pārvarēšanā. Ja šodien strādājošiem direktoriem un/vai skolotājiem izdotos savā dzīvē un darbā kaut daļēji pieturēties pie šiem principiem, Latvijas pedagogija būtu daudz ieguvusi.

Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventi – vācu, angļu valodas skolotāju, gidi

1) Ko atceraties par I. Gaišu kā tā laika skolniece?

Mācījies skolā, kad no pirmās līdz astotajai klasei direktors bija Gaišs. **Ja Gaišs gāja pa gaiteni, mēs vienmēr to zinājām, jo gaitenī iestājās klusums, visi zināja, ka direktors ir šeit, bet tā nebija baiļu sajūta, bet cieņa. Šo cieņu pret direktoru mēs izjutām arī no saviem skolotājiem. Domāju, ka tās bija personības īpašības, kas to noteica.**

2) Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu kā personību?

Cieņa pret ikvienu skolēnu, skolotāju, tehnisko darbinieku. Miers, ko viņš izstaroja.

Biju skolēnu padomē un sēdes direktora kabinetā vienmēr bija īpašas. Man kā pamatskolniecei būt kopā ar lielajiem un izteikt viedokli bija pacilājoši, jo Gaišs vienmēr aicināja izteikt viedokli katram, tajā ieklausījās un man bija jāpārstāv ne tikai sevi, bet abas paralēlklases. Tas lika domāt, vērtēt, sekot norisēm, jo zināju, ka Gaišs liks savu viedokli pamatot.

3) Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?

Cēlsirdība, prasme uz klausīt, drosme, jo zinu, ka viņš pie padomju varas aizstāvēja skolotājus, kuri bija varai “nepareizie”. **Taktiskums** – ja ko aizrādīja, tad pamatoti, bet nepazemojoši, vienlaikus liekot būt atbildīgam. **Prasīgums** pret sevi un citiem. **Kārtīgums**, ko prasīja darbiniekiem. **Tolerance un iecietība.**

4) Kāda atmosfēra valdīja skolā laikā, kad to vadīja I. Gaišs?

Skola bija tiem laikiem skaista un radoša, ar īpašu auru, viesojoties citās skolās tādas sajūtas nebija. Bija prieks iet uz skolu, jo tur bija droši, patīkami, bet bija arī jāmacās un jāizturas atbildīgi pret pārējiem. Tagad atskatoties varu teikt, ka salīdzinoši ar citiem tā laika skolēniem, mēs Koknesē augām brīvākā un demokrātiskākā vidē, un to lielā mērā noteica direktora personība. **Visā Latvijā bija jēdziens “Gaiša skola”, un ja tu nāci no tās, tas uzlika atbildību gan mācību, gan uzvedības ziņā.**

5) Ko, Jūs, kā skolniece, atceraties, kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?

Attieksmei pret savu darbu, mācībām, ar atbildību par sevis paveikto.

Kārtībai skolā. Kopīgiem pasākumiem. Jau kā pamatskolēni mēs tikām iesaistīti skolas procesos: salidojamos, skolu draudzībās ar Pilvas un Ļeņingradas skolām, kopīgās uzstāšanās stadionā, kad gan kopām skolu un parku, gan dejojām un dziedājām, gan **bijām atbildīgi par noteiktām pasākumu daļām.**

6) Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.

Biju pārāk jauna, Gaišs vadīja vidusskolas stundas. Bet **viņš bija kolosāls orators, nevienā pasākumā nebija garlaicīgi viņā klausīties, viņš to darīja īpaši.**

7) Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?

Žetona vakars – tas turpinās arī mūsdienās. Bija sporta klases un īpaša uzmanība tika pievērsta fiziskajai kultūrai, par laimi, to turpina tagadējie skolotāji. Skolas karogs un tā izmantošana svētkos – arī saglabājies. Salidojumi arī turpinās. Skolā Gaiša laikā bija gleznas un skulptūras koridoros – piemēram Ūbāna zīmētie Pērses krasti, kā arī informācija par citiem slaveniem koknesiešiem. Tagad tā visa nav. To turpina D. Kalniņš Sporta centrā, lepojoties ar vietējiem sportistiem. Gaiša laikā skola lepojās ar saviem panākumiem, redzamās vietās stāvēja skolas kausi un diplomu. Tagad tā nav.

8) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?

Gaišs aicināja izglītoties, pilnveidoties un ar to ielika mūsos pamatus visai dzīvei.

9) Ko mūsdienās vērts aizgūt no I. Gaiša darba un/vai personības?

Darba kultūra, atbildība par padarīto, un vēlme visu laiku pilnveidoties, aicinot to darīt arī citiem.

Intervija ar Kokneses vidusskolas 1978. gada absolventi

1) Ko atceraties par I. Gaišu kā tā laika skolniece?

Mācības Kokneses vidusskolā uzsāku 1967. gadā, bet pabeidzu 1978. gadā. Zināju, ka mūsu skolas direktors ir Ilmārs Gaišs, tomēr jaunākajās klasēs man nebija nekādu “darīšanu” ar direktoru. Tikai vidusskolas pēdējā klasē. Tolaik tā bija 11. klase. Direktors mums pasniedza vēstures stundas.

2) Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu kā personību?

Pret direktoru mēs attiecāmies ar zināmu bijību un lielu respektu. Liekas, ka izjutām arī nelielas bailes no tā, ka varētu nokļūt direktora kabinetā, tāpēc arī nekādus “dižos” nedarbus nedarījām.

3) Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?

Direktors bija stingrs, vienmēr staltu stāju, bet, manuprāt, taisnīgs un godīgs. Šķita ļoti gudrs un erudīts cilvēks, laipns, ar milzīgām darba spējām.

4) Kāda atmosfēra valdīja skolā laikā, kad to vadīja I. Gaišs?

Manās atmiņās skola bija vieta, uz kuru devos labprāt un ar prieku. Atmosfēra skolā bija draudzīga un labvēlīga.

5) Ko, Jūs kā skolniece, atceraties, kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?

Mūs ikdienā mācīja apzināties, ka mums ir arī pienākumi – pret sevi, skolu, vecākiem.

Mācīja nebaidīties no darba, cienīt citus. Tolaik mēs drīkstējām strādāt – mums no vajadzēja darīt ik dienu – gan palīdzot skolas virtuvē, uzkopjot savu klasi un veicot dežūras skolā, sakopjot skolas apkārtni, braucot talkās kolhoza darbos. Vasarās, strādājot un tādejādi nopelnot sev brīvpusdienas, kā arī nostrādājot noteiktas dienas skolas lauciņā.

6) Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.

Ar direktoru kā pasniedzēju saskare bija tikai vidusskolas pēdējā klasē. Vispilgtāk palicis atmiņā, ka šīs stundas tika organizētas pēc augstskolas mācību principiem, lai iejustos un sagatavotos studentu dzīvei. Stundas notika lekciju veidā abām klasēm kopā.

Gaišs mūsu zināšanas mēdza pārbaudīt ar īsiem 5 minūšu kontroldarbiem pēc izņemtās vielas. Toreiz mēs bijām daudz skolēnu klasē, tādejādi regulāri ikviens tika pārbaudīts.

7) Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?

Īsti nezinu, vai šīs tradīcijas iedibināja I. Gaišs, bet manā laikā mums bija ierindas skates, apguvām ierindas mācību, šaušanu un pirmās palīdzības sniegšanu.

Rudeņos visas klases devās pārgājienā “Pretī zelta rudenim”. Tāpat katru pavasari un rudeni veicām skolas apkārtnes un parka sakopšanu. Braucām uz kolhozu kartupeļu talkās.

Daudz nodarbojāmies ar sportu. Tolaik bija īstas ziemas, kad varējām slēpot, izmantojot skolas slēpju bāzi. Tāpat kā šodien, arī mums bija iespēja piedalīties dažādos pulciņos. Varējām dziedāt, dejot un iesaistīties arī citās skolas aktivitātēs.

8) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?

Raiņa vārdi “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” pilnībā atbilst I. Gaiša vadības stilam. **Mums visiem tika dotas vienlīdzīgas iespējas iegūt zināšanas. Cik daudz mēs sevī uzņēmām, tas jau bija atkarīgs no katra paša.**

9) Ko mūsdienās vērts aizgūt no I. Gaiša darba un/vai personības?

Tagad ir pavisam citādi mācību apstākļi un iespējas. Palīgā nāk jaunās tehnoloģijas un visādi jaunievedumi. Arī skolēni kļuvuši daudz drošāki un pašapzinīgāki.

Savstarpējā cieņa, uzticēšanās un mīlestība pret savu darbu vajadzīga arī šodien!

Intervija Kokneses vidusskolas absolventu, sporta skolotāju

1) Ko atceraties par I. Gaišu kā tā laika skolēns?

Skolā mācījies no 1969. līdz 1980. gadam. Direktoru atceros labi, kā pieklājīgu ļoti izglītotu un inteligentu skolotāju.

2) Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu kā personību?

Viņam bija plašs redzesloks par daudzām tēmām, arī par sportu. Tajā laikā notika tādas informatīvas saiešanas sporta zālē: visi skolēni kopā ar skolotājiem. Ja sportā bija panākumi rajonā vai republikā, sportists tika saukts priekšā un godināts.

3) Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?

4) Kāda atmosfēra valdīja skolā laikā, kad to vadīja I. Gaišs?

Kad es mācījies pamatskolā (1.-8.kl.), vidusskolnieki (9.-11.kl.) mums, mazajiem, vienmēr tika pieminēti kā piemērs, kam gribējās līdzināties. **Direktors teica tā: “Aiziesi uz pasākumu, uzveic uzvalku, esi kulturāls un izcelies uz pārējo fona.”**

5) Ko, Jūs kā skolēns, atceraties, kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?

Izglītības kvalitātei.

6) Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.

Viņš man nebija priekšmeta skolotājs, tikai direktors, bet pāris vēstures stundās esmu bijis. Visi sēdēja mutes pavēruši un klausījās.

7) Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?

Bija tādi draudzības festivāli ar skolām no Igaunijas un Krievijas. Tos gaidīja visi, un ja paveicās, un tu tiki uzaicināts braukt uz atbildes vizīti, tad tas bija gada notikums skolēna dzīvē.

8) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?

Jā noteikti. Ja nemaldos karogs tika taisīts pēc direktora skices, bet par to prasiet M. Čitko.

9) Ko mūsdienās vērts aizgūt no I. Gaiša darba un/vai personības?

Mieru reaģējot uz kādu nepatīkamu notikumu skolā.

Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventi, angļu valodas skolotāju

1) Ko atceraties par I. Gaišu kā tā laika skolēns?

Stalts, elegants, inteligents vīrietis.

2) Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu kā personību?

Ja tā var teikt – ar siltām atmiņām. Vienmēr patīkami atcerēties.

3) Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?

Zinošs, drosmīgs, mērķtiecīgs, atbalstošs, ar lieliskām komunikācijas prasmēm.

4) Kāda atmosfēra valdīja skolā laikā, kad to vadīja I. Gaišs?

Man patika. Zināju, ka esmu drošībā, ka skolas direktors ir cilvēks, kurš perfekti pārzina savu darbības lauku. Skola bija ļoti aktīva. Notika daudz un dažādi pasākumi, konkursi. Priekšmetu vakari, Ierindas skates, sacensības, sadraudzības festivāli ar citu republiku skolām.

5) Ko, Jūs kā skolēns, atceraties, kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?

Bija jāzina visi politbiroja politiķi. Tika pievērsta uzmanība vispusīgai skolēna izaugsmei drošā skolā.

6) Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.

Interesanti un aizrautīgi stāstījumi, “domāšanas uzdevumi”. Piedalījos arī Aktīva skolā politinformatoriem – to var pielīdzināt interešu izglītībai.

7) Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?

Nezinu precīzi par iedibinātajām tradīcijām. Iespējams, sadraudzības festivāli ar Možaiskas un Pilnvas skolām. Grandiozi pasākumi, kuros bija prestiži piedalīties.

8) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?

Protams, viennozīmīgi. Cilvēks, kurš visu dzīvi mācījās, pilnveidojās, prata savu “gaismu” dot citiem. Manuprāt, I. Gaiša skolas skolotāji tad tika uzskatīti par labākajiem. Bija zināms “stils”. Protams, laikmeta iezīmes darīja savu un tomēr – toreiz tā bija ļoti gaiša skola.

9) Ko mūsdienās vērts aizgūt no I. Gaiša darba un/vai personības?

Inteliģenci, kultūru, komunikācijas prasmes.

Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventi, matemātikas skolotāju

1) Ko atceraties par I. Gaišu kā tā laika skolniece?

Kokneses vidusskolu beidzu 1979. gadā. Atceros, ka vērtēšanas sistēma direktoram jau tajā laikā nebija tikai 5 ballu sistēmā. Viņš atzīmei lika klāt “+” vai “-”. Atceros, cik ļoti gribējās iegūt 5-, nevis 4+, bet to direktors zināja. Un vai tas nav gandrīz kā mūsu tagadējā vērtēšanas sistēma? 4 būtu 7, 4+ būtu 8. 5- būtu 9, 5 būtu 10.

Atceros, ka mums bija jāraksta un jāprezentē darbi. Neatceros kā tie īsti saucās. Viena no manām tēmām bija “Matemātiskās indukcijas princips matemātikā”. Gluži kā tagad zinātniski pētnieciskie darbi vidusskolā.

2) Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu kā personību?

Cēls, ar taisnu muguru.

3) Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?

Šobrīd skatoties – **radošs, darbīgs.**

4) Kāda atmosfēra valdīja skolā laikā, kad to vadīja I. Gaišs?

Mūsu mācību laikā bija mācību priekšmets “Mākslas vēsture”, kas man ļoti patika. Tas ļāva izprast kultūru. Kulturāla atmosfēra.

5) Ko, Jūs kā skolniece, atceraties, kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?

1978. gadā skolā nodibinājām skolēnu padomi, kas atbildēja par mācību darbu un kultūras pasākumiem. Mums atļāva darboties pašiem.

6) Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.

Direktors man mācīja vēsturi un sabiedrības mācību. Bijām divas paralēlās klases. Direktors jau tad veidoja kopā stundas abām paralēlajām klasēm. Līdzīgi kā augstskolā bija kolokviji.

7) Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?

Patika labāko skolēnu godināšana semestru beigās – pasniedza grāmatas un teicamnieku lentas. Mēnesī reizi, ceturtdienās, bija politikonskursi skolas zālē. Kaut kas līdzīgs kā televīzijas spēle skolēniem “Gudrs vēl gudrāks”.

Tagad ir projekts “Erasmus+”. Mūsu laikos tie bija festivāli ar Igaunijas un Krievijas skolām.

Man ļoti patika kopējie skolas pārgājieni, pat uz divām dienām. Piemēram, devāmies uz Daudzevu, kur nakšņojām vietējās skolas sporta zālē.

8) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?

Jā, jo ar labu vārdu atceros prakses Kokneses vidusskolā. Topošie vācu valodas, vēstures un sporta skolotāji šeit izgāja prakses, pateicoties skolas direktora labvēlībai.

Mācoties Latvijas Valsts Universitātē, ar lepnumu atceros teicienu “Jā, jūs jau no Gaiša vidusskolas” – atpazīna vidusskolas skolēnus.

9) Ko mūsdienās vērts aizgūt no I. Gaiša darba un/vai personības?

Gaišumu. Esmu patiesi lepna, ka mācījos Kokneses vidusskolā, kuru vadīja direktors Ilmārs Gaišs.

Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventi, logopēdi

Intervijas sākumā viņa atklāj, ka daudz neko neatceras, jo tas bija sen.

1) Ko atceraties par I. Gaišu kā tā laika skolniece?

Kā skolēns izjutu bijību un cieņu pret Ilmāru Gaišu.

2) Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu kā personību?

Atceros I. Gaišu kā ievērojamu, populāru un cienījamu personību.

3) Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?

Saskatīju **vienkāršību, godīgumu, stingrību.**

4) Kāda atmosfēra valdīja skolā laikā, kad to vadīja I. Gaišs?

Skolas atmosfēra likās droša un radoša.

5) Ko, Jūs kā skolniece, atceraties, kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?

Tika veltīta liela uzmanība skolēniem.

6) Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.

Man I. Gaišs divus gadus pasniedza vēsturi. Viņš bija skolotājs, kas mīlēja savu darbu un darīja to ar prieku. **Zinošs un radošs** savā profesijā.

7) Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?

Joprojām notiek Žetona vakars un Dīķa svētki. Man ir jaukas atmiņas no kopīgiem skolas pārgājieniem un militārajām sporta spēlēm.

8) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?

Raiņa vārdus var attiecināt I. Gaiša vadības stilam.

9) Ko mūsdienās vērts aizgūt no I. Gaiša darba un/vai personības?

Mūsdienās no I. Gaiša darba aizgūtu – mīlēt savu darbu un darīt to ar prieku!

Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventi, sākumskolas skolotāju

Intervējamā pirms intervijas atklāj, ka saglabājušās dažas spilgtas atmiņas no pamatskolas gadiem. Kad nomira I. Gaišs, intervējamā bija maza meitene, mācījās 6. klasē. Var atbildēt tikai uz 3 jautājumiem, taču tie ir pietiekami svarīgi, lai tiktu iekļauti pētījumā.

1) Ko atceraties par I. Gaišu kā tā laika skolniece?

Mācījos sākumskolas klasēs (apmēram 1979. gads). **Atceros, ka katru sestdienu skolas sporta zālē uz nedēļas līniju pulcējas visas klases. Visi sanāca zālē. Pulcēšanās troksnis bija liels, bet tajā brīdī, kad uz zāles kāpnītēm parādījās direktors, zālē iestājās klusums. Viņš pusbalsī sasveicinājās, pārlaida skatienu zālei, ieturēja pauzīti un teica savu sakāmo par nedēļas notikumiem. Es, maza būdama, domāju kā visi tā reizē apklust un sāk klausīties. Man likās, ka viņš ir kāds burvis. Manī vēl šodien ir saglabājusies šī redzes glezna.**

2) Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu kā personību?

Direktors bija **ieturēts, ieinteresēts, savaldīgs, mierīgs, gudrs**. Domāju, ka arī **Kokneses patriots – tā par viņu varētu teikt šodien.**

3) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?

Karogā ierakstītos vārdus var attiecināt I. Gaiša vadības stilam. **Tev pašam ir jābūt intelligentam, gudram, erudītam, ieinteresētam tajā, ko tu dari. Tev jābūt autoritātei, kāds arī, pēc manām domām, viņš bija. Tāds cilvēks var kādam kaut ko iemācīt ar savu paraugu.**

Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventi, Kokneses novada domes grāmatvedi

1) Ko atceraties par I. Gaišu kā tā laika skolniece?

Mācījos Kokneses vidusskolā no 1964. līdz 1975. gadam. Visu šo laiku Ilmārs Gaišs bija Kokneses vidusskolas direktors. **Kā skolēnam man bija ļoti liela pietāte, respekts un cieņa pret direktoru.**

2) Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu kā personību?

Ilmārs Gaišs bija direktors ar dziļu **inteliģenci**. Arī pedagogi tajā laikā bija tādi paši. Viņš bija pedagogs ar labu stāju. **Viņam labi padevās runas gan dažādos skolas pasākumos, gan izlaidumos.**

3) Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?

Respektabls, iznesīgs, zinošs pedagoģijā, stingrs, prasīgs, zinošs savā profesijā kā vēsturnieks, **cilvēks ar skatījumu nākotnē**. Nekad neatceros, ka viņš būtu pacēlis balsi vai kliedzis uz kādu.

Domāju, ka tas viss viņam bija līdzsvarā – darbs un ģimene. Jau vecākajās klasēs esot, skolas sarīkojumos viņi vienmēr ar skolotāju un sievu Ritu Gaišu dejoja. Ar apbrīnu skatījāmies, cik iznesīgi un skaisti tas bija. Tā bija nemanāma audzināšana ar personīgo piemēru. Domāju, ka arī viņš pats nemitīgi izglītojās.

4) Kāda atmosfēra valdīja skolā laikā, kad to vadīja I. Gaišs?

Mēs bijām ļoti lepmi, ka mācāmies Kokneses vidusskolā. **Atmosfēra bija ļoti darbīga ne tikai stundās, bet arī ārpusklases pasākumos. Skola tajā laikā tika augstu vērtēta Latvijā.** Tā bija skola ar sporta novirzienu. Tika izaudzināti labi sportisti, kuri bija zināmi ne tikai Latvijā. Tajā laikā mūs skolā mācīja izcili pedagogi, skolēni uzrādīja labas zināšanas olimpiādēs. Mūs audzināja par vispusīgi izglītotiem cilvēkiem, jo mācījāmies arī mākslas vēsturi. Skolā notika koncertlekcijas, sarīkojumu deju stundas. Tika organizētas tikšanās ar dzejniekiem, rakstniekiem, arī augstskolu mācībspēkiem. Tika organizēti braucieni uz teātriem, koncertiem Rīgā. Notika sporta sacensības vieglatlētiskā. **Skolā bija arī rosīga sabiedriskā dzīve.** Atceros jautro asprātīgo kluba pasākumus. Tie bija ļoti interesanti, tur nebija formalitātes un “ķeksīša sajūtas”.

Kokneses vidusskolā mācību prakses izgāja jaunie vēsturnieki – topošie vēstures skolotāji. Viņiem tika dotas arī audzināmās klases. **Tas skolā ienesa tādu jauneklīgu atmosfēru.**

Likās, ka skolā viss ir ļoti augstā līmenī. Skolotāji strādāja ar lielu atdevi. Domāju, ka tas bija arī direktora nopelns.

5) Ko, Jūs kā skolniece, atceraties, kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?

Vēl piebildešu, ka skolā labā līmenī tika mācītas sarīkojumu dejas. Tika rīkotas sacensības, kurās piedalījās ne tikai Latvijas skolu dejotāji, bet arī pārstāvji no kaimiņu republikām.

Skolai bija sadraudzības skolas Krievijā – Možaiskā un Igaunijā – Pilvā. Notika skolēnu apmaiņas braucieni. **Tas viss prasīja papildu darbu no pedagogiem. Domāju, ka to noteica skolas direktora vīzija, prasības un redzējums par to, kādai jāizskatās mūsdienīgai skolai.** Zinu, ka viņš kopā ar sporta skolotājiem Ēriku un Viesturu Cīruļiem un skolotāju Baltceru jau tajā laikā sapņoja par skolas peldbaseinu.

6) Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.

Vidusskolā mūsu klasei viņš mācīja sabiedrības mācību. Stundas bija interesantas, vienmēr labi sagatavotas. Mācību viela tika izklāstīta saistoši, saprotami. **Klasē bija disciplīna, kaut arī viņš neko īpašu nedarīja, lai tas tā būtu. Domāju, ka to noteica viņa personība.**

7) Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?

Vēl var pieminēt sporta tradīcijas. Sporta sacensības skolā tika organizētas dažādos sporta veidos – vieglatlētikā, pavasara un rudens krosi. Ziemā notika slēpošanas sacensības. Sportojām ļoti labprāt.

8) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?

Šos Raiņa vārdus noteikti var attiecināt uz Ilmāra Gaiša vadības stilu, jo visa skolas darbība par to liecināja. Domāju, ka tā bija direktora izšķiršanās, ko atbalstīt un kādu virzienu skolai iet.

9) Ko mūsdienās vērts aizgūt no I. Gaiša darba un/vai personības?

Domāju, ka mūsdienās no Ilmāra Gaiša var mācīties pedagoga stāju, inteliģenci, personības spēku, audzināšanu ar personīgo piemēru, viņa pedagoga un vadītāja prasmes. Domāju, ka viņa dzīve gan tiešā, gan pārnestā nozīmē pagāja skolā. Man par viņu un laiku Kokneses vidusskolā ir visgaišākās atmiņas. Esmu lepna, ka mācījos skolā laikā, kad viņš bija Kokneses vidusskolas direktors. **Viņš bija “pedagogs ar lielo burtu”.**

Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventi, mūzikas skolotāju

1) Ko atceraties par I. Gaišu kā tā laika skolniece?

Atceros, ka viņš bija **izglītots, zinošs.**

2) Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu kā personību?

Ļoti pieklājīga un cēla personība.

3) Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?

Ilgī domā. **Precīzs, taisnīgs.** Cik atceros – tas bija sen.

4) Kāda atmosfēra valdīja skolā laikā, kad to vadīja I. Gaišs?

Ir lietas, kas nemainās. Visi grib mācīties labā skolā. Pirmām kārtām jau disciplīna. Ja ar to viss būs kārtībā, tad arī skolai viss būs labi.

5) Ko, Jūs kā skolniece, atceraties, kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?

Pirmkārt, kulturālas attiecības.

Otrkārt, izglītības process, sekmes.

Treškārt, liela nozīme estētiskajai audzināšanai – kulturālas stundas. Estētiskās audzināšanas stundās vidusskolā visi mācījās dejojot. Sākumā visi ķiķināja. Pēc tam visi dejoja. Kur mēs mūsdienās varētu tā dejojot?

Šajā laikā visi kaut kur iesaistījās – dziedāja, dejoja.

6) Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.

Atceros, ka vienu reizi Gaišs mani izdzina no klases. Toreiz spēlēju teātrī pie režisora R. Kugrēna. Tajā vakarā bija izrāde. Uz skolu biju uzlakojuši nagus. Atceros, ka viņš teica: “Bērziņa! Ārā!” Toreiz es nejutos vīlusies. Atceros to dienu – rudens. Lapas birst, auksts, es eju ārā no skolas, man vakarā izrāde. Pārējie mācās. Es lepna gāju mājās.

Atceros, ka divas reizes ceturksnī. Jā, ceturksnī, nevis pusgadā, varēja atteikties atbildēt, kad izsauca. Tikai pirms stundas tas bija jāpasaka. *Zīmē, kāds agrāk izskatījās žurnāls.* Gaišs atzīmēja ar punktiņiem, kuri konkrētajā stundā ir pieteikušies, lai tos neizsauktu. Ja bija divas reizes, tad viss, vairāk nevarēja neatbildēt.

Gaiša sieva Rita bija mana klases audzinātāja. Spilgti atceros estētiskās audzināšanas stundas. Tās bieži Gaiši vadīja kopā. Bija arī tāda stunda, kas mūsdienās ir līdzīga Politikai un tiesībām. Laikam Politinformācija – kā audzināšanas stunda – to vadīja klases audzinātāji. Arī tad bieži Gaišs nāca vadīt stundu kopā ar sievu. Katru nedēļu

jautāja – ko jaunu esi uzzinājis par pasaules notikumiem? Tas man nepatika, jo likās tāda ideoloģija. Kam mājās bija avīzes, tie bija priecīgi, jo vienmēr kaut ko bija atraduši.

7) Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?

Manuprāt, visas tradīcijas – Ziemassvētki, Neptūns, Pēdējais zvans – viss turpinās.

Tai laikā bija arī sadraudzības skolas, gluži kā mūsdienās Erasmus+ projekts. To tikšanās bija lieli svētki. Atceros, ka tika rīkotas svinības stadionā. Man vēl saglabājušies lakatiņi.

Vienā no šādiem sadraudzības braucieniem biju Ļeņingradā. Piedzīvoju notikumus turienes skolās, neiztika bez priekšnesumiem, tradīciju vakariem.

Bija ļoti foršas tradīcijas! Kādi svētku galdi tika klāti skolotājiem! Skaisti!

8) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?

Piekrītu. Jo iedrošināja jaunos skolotājus. Skolā bija ierīkoti moderni kabineti – fizikas laboratorija, vācu valodas kabinets ar nodalījumiem, austiņām, rādīja filmas. **Gaišs rūpējās, lai skolas vārds izskan tālāk.** Atceros, ka tiešām dresēja. Gaiša Rita, pirms palaida pie eksāmena, vienmēr prasīja visu atbildēt.

Atceros, ka prakses Koknesē daudzi gāja – sportisti, vācu valodas skolotāji. Te praktikantus sagaidīja labi sava darba speciālisti – Novika (vācu valodas skolotāja), Cīrule (angļu valodas skolotāja), Cīrulis (sporta skolotājs). Skolā sports bija augstā līmenī. Katram iedeva audzināt klasi, visur iesaistīja. Bija kopīgi pasākumi. Arī pati biju praksē Koknesē. Sadraudzējāmies savā starpā ar citiem praktikantiem. To tiešām bija daudz. Ar dažiem vēl draudzība saglabājusies.

9) Ko mūsdienās vērts aizgūt no I. Gaiša darba un/vai personības?

No katra var mācīties tik, cik pats var izdarīt. Cilvēciski var mācīties no katra, arī Reiņa Kaudzītes, kam vispār izglītības nebija, bet viņš atvēra savu skolu. Galvenais ir gribasspēks. Pirmkārt, jādara par savu lietu. Otrkārt, jāiet līdzī jaunām vēsmām, tendencēm.

Katrs ir personība, nevajag kopēt. Direktoram ir savs redzējums.

Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventi, vēsturnieci un gidu

1) Ko atceraties par I. Gaišu kā tā laika skolniece?

Pirmās atmiņas – kad sāku skolas gaitas. Tas bija, kad sešgadniekiem bija pavasarī 10 dienas jāiet uz skolu uz sagatavošanas nodarbībām. Nodarbības notika vidusskolas klašu telpās Krievkalna skolas ēkā. Arī direktors dzīvoja tajā pašā skolas ēkā un tad arī ieraudzījām pirmo reizi direktoru. Jauns, slaidis jauneklis, blakus tikpat patīkama jauna sieviete. Pagalmā bērnu ratiņi un ik pa laikam kāds no pieaugušajiem nāca apsaukt par skaļu uzvešanos, jo lūk, tas traucējot bērniņam.

2) Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu kā personību?

Atmiņas no vidusskolas gadiem ir vairāk un spilgtākas. Direktors katru sestdienu piedalījās ar saviem vērojumiem skolēnu līnijā. Ja nebija pats, bet kāds cits, tad tā nebija līnija, bet – ne šis, ne tas! **Bet, kad līniju vadīja pats direktors, zālē bija klusums jau ar to brīdi, kad viņš ienāca zālē. Ja kāds vēl bija aizrāvis un nevarēja rimt, tad pievērstais direktora acu skats lika rimt.**

3) Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?

Ārējais izskats – slaidis, ģērbies vienmēr uzvalkā un ar kaklasaiti. Ļoti bieži arī ikdienā viņam bija balts pletkrekls. Vairāk atceros, ka viņam patika pelēcīgie toņi uzvalkos. Nekad netika manīts ar atpogātām pogām ejot pa skolu. Cieņas un parauga piemērs skolēniem un cieņa pret kolēģiem. Nekad netika dzirdēts, ka direktors kādu skolēnu rātu paceltā balsī. Vienkārši viņš aicināja pie sevis kabinetā uz apstākļu noskaidrošanu kopā ar klases audzinātāju. Tas skolēniem bija laikam kaut kas šausmīgs – pie direktora! Nekad no vaininieka netika dzirdētas piezīmes par to, kā gāja pie direktora kabinetā. Droši vien direktora kabineta sienas bija dzirdējušas daudz stāstus un notikumus. Visi pārpratumi vai konflikti tika atrisināti ļoti diplomātiski, neaizskarot un neapvainojot nevienu. **Vienmēr labvēlīgs smaids, sasveicināšanās ar galvas pamāšanu un atbildot sveicienam, bet nekad skrejošs vai kaut kur steidzoties.**

4) Kāda atmosfēra valdīja skolā laikā, kad to vadīja I. Gaišs?

Kāda atmosfēra bija skolā skolotāju vidū, tas skolēnu acīm un ausīm nebija vērtējams. **Attiecībā uz skolēniem, tad varu teikt, ka viņš savas skolas godu turēja augstāk par visu.** Iekšējās problēmas tika risinātas diplomātiski uz vietas. Lielākas problēmas tika risinātas kopā ar vecākiem, nepiesaistot plašu publiku, palīdzot savu iespēju robežās nokārtot radušos situāciju abām iesaistītajām pusēm.

5) Ko, Jūs kā skolniece, atceraties, kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?

Lielāka vai mazāka uzmanība, bet viņš bija lietas kursā par visu, kas notiek skolā. **Kārtība, disciplīna, klašu un skolu telpu tīrība un estētiskais noformējums. Viņa laikā jaunās skolas telpu gaitenēs bija Mākslas Akadēmijas labāko studentu labākie darbi. Tāpat bija arī tā laika mākslas slavenību darbi. Skolēni starpbrīžus pavadīja mākslas galerijā.** Tas noteikti palīdzēja dažam labam pievērsties mākslai, jo skolā darbojās mākslas pulciņi – keramikas, dzintarpstrādes, kokapstrādes, zīmēšanas. Šāda iespēja bija tikai Gaiša skolai – to dzirdēju kādā sarunā.

6) Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.

Direktors pasniedza vēsturi un sabiedrības mācību vidusskolas klasēs. No sākuma ar bailēm un neziņu – kā tas būs, ka pats direktors māca. Tomēr jau ātri sapratu, jo mācību vielu viņš praktiski ielēja galvā. Vajadzēja tikai uzmanīgi klausīties, atzīmēt tēzes burtnīcā un tad jau faktiski, nākošai stundai tikai izlasīt mācību grāmatas paragrāfu. Viņa galvenā metode bija skolotāja vārds. Stāstījums raits, saprotošs, ko papildināja paša skolotāja piezīmes uz tāfeles. Stāstījuma laikā tika uzdoti arī jautājumi skolēniem, risinot izklāstīto problēmu. Skolotājs lika domāt un mācīja to izteikt saviem vārdiem, nebaidoties no auditorijas un arī kļūdām, ko viņš veikli palīdzēja novērst. Bija mums klasē daži, kuriem vielas atbildēšana klases priekšā radīja problēmas, tad viņš visādi virzīja skolēnu uz sarunu, it kā viņi sarunātos savā starpā.

Mums vienīgajiem toreiz rajonā bija kabineti. Pirmais bija svešvalodu kabinets un drīz pēc tam arī vēstures kabinets. Bija arī mācību tehnika – epodioskops, nolaižamais ekrāns, aptumšota telpa fotoattēlu aplūkošanai. Tomēr ar to īpaši neaizrāvās, jo mācību grāmatas attēlu satura analīze bija darbs pāros – tie, kas sēdēja kopā vienā solā. Neiemācījies – tas bija drausmīgs kauns. Ja kāds kontroldarbā mēģināja špikot, viņš diplomātiski pagrieza galvu un “neredzēja”. Tomēr, ja traucē citus, tad gan tika aizrādīts. Kontroldarba laiks netika iepriekš noteikts un tad, kad klasē ienāca direktors bez grāmatas, bet ar burtnīcas lapām, bija skaidrs – šodien kontroldarbs. 2 līdz 4 jautājumi par 2 – 3 mācību stundām un rakstiska atbilde.

7) Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?

Ar pāriešanu uz jauno skolas ēku, sākās savu tradīciju veidošana, jo vecā skola bija izveidota divās atsevišķās ēkās ar šaurām telpām.

Ierindas skates par godu Padomju armijas dienai februārī. Tā bija ne tikai audzināšana padomju patriotisma garā, bet arī ierindas mācība un stājas veidošana.

Pārgājieni “Pretī zelta rudenim” un “Pretī pavasarim” bija ikgadēji un tradicionāli pasākumi.

Pavasara un rudens krosi, basketbola un volejbola sacensības starp klašu komandām. Klašu braucieni uz Rīgas teātriem brīvdienās. Vēlāk tika izveidots sarīkojumu deju pulciņš. Vietējā skate pavēra ceļu uz konkursu Rīgā, kur dejotājiem bija labi panākumi. Kā nodevas izveidojās padomju tautu draudzības veidošanās starp Kokneses vidusskolu, Pilvas vidusskolu Igaunijā un Možaiska skolu no Ļeņingradas apgabala. Izveidojās tautu Draudzības festivāli, kad delegācijas no skolām brauca ciemos viena pie otras, lai iepazītu kā skolēni dzīvo un mācās citur lielajā PSRS.

Jaunums skolā bija, kad, uzsākot jauno mācību gadu, skolā ieradās Latvijas Valsts Universitātes Vēstures un filozofijas fakultātes 5. kursa studenti uz mācību pedagoģisko praksi uz diviem mēnešiem. Viņi bija ne tikai vēstures stundu skolotāji, bet arī audzinātāji klasēs. Tas bija pateicoties direktoram, jo viņš šajā laikā lasīja lekcijas Latvijas Valsts Universitātē pedagoģijā. Manai klasei audzinātājs bija Ojārs Skudra, kurš tagad ir asociētais profesors Latvijas Universitātē.

Vēl no tradīcijām atceros, ka notika Jautro un atjautīgo pēcpusdienas.

11. klasē bija jākārto ieskaite sportā. Tas nozīmē, ka skolēni gatavoja un vadīja skolas sporta sacensības vieglatlētikā. Skolotājs bija konsultants, bet tiesneši bija skolēni. Tātad pilnīgi patstāvīgi novadīts pasākums.

- 8) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?**

Vārdi atbilst I. Gaiša vadības stilam. **Pats būdams gaišs ne tikai uzvārdā, bet arī sirdī, domās, darbos. Erudīts, tolerants, inteligents, izglītots, tai pat laikā cilvēcis goda vīrs.**

- 9) Ko mūsdienās vērts aizgūt no I. Gaiša darba un/vai personības?**

Tādi cilvēki kā viņš nav tik viegli izdzēšams no atmiņas. Par tādu ir jāpiedzimst un visu laiku jāveidojas jau no pašas bērnības ģimenē. Pēc skolas gaitu noslēguma nekāda saskare ar direktoru nebija. Vienīgi skolas salidojumā. No viņa kā skolotāja varētu par piemēru ņemt mācību metodiku, saskarsmes prasmes, inteligenci un vēlmi pilnveidoties.

Intervija ar Kokneses vidusskolas absolventu, bijušo politiķi

1) Ko atceraties par I. Gaišu kā tā laika skolēns?

Pirmais, kas nāk atmiņā ir, ka I. Gaišs vienmēr bija **ieturēts, inteligents** un ļoti **solīds**. Ar tiem laikiem citiem nepiemītošām, aristokrātiskām manierēm.

2) Ar kādām atmiņām atceraties I. Gaišu kā personību?

Ilmārs Gaišs bija tas, kurš mācīja redzēt ne tikai šodienu, bet domāt arī par rītdienu.

3) Kādas rakstura iezīmes saskatījāt I. Gaišā?

Ļoti **ieturēts**. **No viņa varēja mācīties ne tikai mācību priekšmetu, bet arī dzīves gudrību.**

4) Kāda atmosfēra valdīja skolā laikā, kad to vadīja I. Gaišs?

Tā kā tā ir mana jaunība, atceros to ar vislabākajām atmiņām. Mācījies vidusskolā un nebija kaušanās vai tamlīdzīgi. Mēs, kā puīši, bijām aizrāvušies ar kāršu spēli, ko dažkārt darījām arī stundās. Skolotāji ar to bija neapmierināti un sūdzējās direktoram. Gaišs pārbaudīja mums kabatas, bet mums bija iegādāti mazi kāršu komplekti, ko turējām rokās un tās neatrada. Šī pārbaude nebija vienkārši pārbaude. Tā bija reizē arī pārrunas par to, ko un kāpēc nevajag darīt.

5) Ko, Jūs kā skolēns, atceraties, kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?

Tā bija savstarpējā saskarsme. I. Gaišs kopā ar sievu Ritu ieviesa īpašas deju stundas, pasākumus, kuru laikā mācīja dejas – sarīkojumu dejas. **Skolā bija speciāla stunda. Tās nebija tikai dejas, tas bija kas daudz vairāk – manieres, stāja, māka komunicēt, galanti uzlūgt uz deju, pieklājības manieres.** Man bija “uzkāpis lācis uz ausīm” un tas ne visai padevās, bet tāpat tas ir palicis un iemācīts uz mūžu. **Citur kaut ko tādu nemācīja.** Maniem klasesbiedriem, kuri ar to aizrāvās, tā bija lieliska iespēja sevis pilnveidei.

6) Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.

Ilmārs Gaišs mācīja vēsturi. **Stundas bija ļoti interesantas un aizraujošas. Ja I. Gaišs stundas tēmu bija izskaidrojis, es to atcerējos vēl divus mēnešus pēc tam. Tas mani ļoti iespaidoja. Viņš pasniedza vēsturi ar ļoti lielu ieinteresētību, skaidrojot norises un iegūstot kopainu.**

7) Kādas tradīcijas skolā iedibināja I. Gaišs? Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?

Viens no lielākajiem pasākumiem bija Žetona vakars. Notika arī klases vakari.

8) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt I. Gaiša vadības stilam? Kāpēc?

Jā, jo Ilmārs Gaišs bija, manuprāt, vienīgais vai viens no ļoti retajiem pedagogijas zinātņu kandidātiem Latvijā. Latvijā Gaiša vārdu zināja un brauca pieredzes apmaiņā. Viņš bija tiem laikiem īpašs direktors ar izturēšanos un attieksmi.

9) Ko mūsdienās vērts aizgūt no I. Gaiša darba un/vai personības?

Vienmēr skatījumu ne tikai šodien, šodienā, bet nākotnes redzējumu. Nedzīvot tikai šodienai, redzēt arī nākotni. I. Gaišs mācīja skatīties uz priekšu.

I.Gaiša meitu atmiņu, viedokļu un secinājumu apkopojums

1) Kā atceraties tēvu kā direktoru?

Esmu Ilmāra Gaiša meita, atceros tēvu kā vienotu veselumu ar skolu visu mūsu kopīgo mūžu, t.i. 23 gadus. No 1967.-1978.gadam mācījos (un arī dzīvoju) Kokneses vidusskolā, no 1978.-1983.gadam, paralēli studijām LVU Fizikas un matemātikas fakultātē, strādāju Kokneses vidusskolā kā interešu izglītības (sporta deju apmācības) skolotāja.

Lai atmiņas vieglāk raisītos un šad tad mani nepieviltu, jautājumus pārrunājām ar māsu Agitu Keerd, kas arī visu savu darba dzīvi ir bijusi un joprojām ir skolotāja. Tālākās atbildes ir mūsu abu atmiņu, viedokļu un secinājumu apkopojums.

2) Ar kādām atmiņām atceraties tēvu?

Ar ļoti gaišām un cieņpilnām. **Tēvs bija gaišs cilvēks ne tikai pateicoties savam uzvārdam – viņam piemita milzīga interese par dzīvi, tās procesiem, visu jauno un vienlaikus arī apbrīnojamas darba spējas. Viņš ārkārtīgi daudz lasīja gan enciklopēdisko, gan profesionālo literatūru, gan periodiku (atceros, cik radoši tika meklētas un rastas iespējas piekļūt arī ārvalstu periodikas izdevumiem, kas ļāva saskatīt objektīvāku pasaules ainu).** Viņš jau tolaik vārda mūsdienu izpratnē bija Eiropas, pat pasaules, pilsonis, kurš ārkārtīgi lepojās ar savu dzimteni Latviju, lieliski pārzināja vēsturi, skolas vadīšanas un mācību procesa organizācijai piegāja ar maksimālu atdevi un ļoti radoši.

3) Kā vispārēju atmosfēru skolā var salīdzināt 21. gadsimtā un laikā, kad skolu vadīja I. Gaišs?

Skolas kā institūcijas loma mūsdienu sabiedrībā ir ļoti mainījusies. No autoritatīva, cienīta un ar uzticību apveltīta izglītības, kultūras, sporta, mākslas un audzināšanas centra, kas lauku skola neapšaubāmi bija ne tikai skolēnu, bet arī viņu vecāku un sabiedrības acīs, šobrīd skola ir kļuvusi par vienu no izglītības iestādēm, kas sniedz iespēju skolēniem iegūt valstī noteikto zināšanu un prasmju kopumu. Sabiedrībā izplatītā un arī mediju kultivētā kritizējošā un aizdomu pilnā attieksme, ko sastopam jebkurā nozarē, tiešā veidā skārusi arī skolu. Tā, protams, ir būtiska pārmaiņa un liels izaicinājums visām skolām, arī mūsējai. Otra tikpat nozīmīga atšķirība ir tā, ka spēlētāju skaits sacensībā par skolēnu uzmanību un laiku nemitīgi pieaug, un skolai ir nenogurstoši jāseko jaunākajām “treniņu metodēm”, lai neatpaliktu no pārējiem sāncensiem.

Es lepojos, ka mūsu skolā ir lielā mērā izdevies saglabāt uzticēšanās atmosfēru un sirsnību attiecībās.

4) Kam tika pievērsta liela uzmanība I. Gaiša vadīšanas laikā?

Inguna: Vadmotīvs bija – vispusīgi attīstītas personības audzināšana, kas ietvēra intelektuālo, fizisko, estētisko, patriotisko un darbaudzināšanu. Darbu un panākumus katrā no šīm jomām nodrošināja plaši sistēmiski izplānoti pasākumu kompleksi, kuru realizācijā viens no pamataspektiem bija skolēnu patstāvības veicināšana – līderības, komunikācijas, sadarbības un uzstāšanās prasmju attīstīšana. Šobrīd to varētu saukt par daļu no kompetencēs balstītas pieejas mācību procesam, toreiz tā vienkārši bija mūsu skolas dzīve – piedalīšanās dažāda mēroga mācību priekšmetu pasākumos, pēcpusdienās, vakaros, nedēļās un to organizēšana, sporta turnīru (bieži ar visas klases piedalīšanos) rīkošana, plaša spektra mākslas izstāžu apmeklēšana un rīkošana (gleznošana, zīmēšana, kokapstrāde, keramika, aušana, mezglošana, fotogrāfija, pat vitrāžu veidošana), bieži skolēnu pašdarbības koncerti gan skolā, gan ārpus tās, aģitbrigādes, sabiedriski lietderīgais darbs. Izvēle bija milzīga, un uzstādījums bija, ka katram skolēnam jāpiedalās vismaz vienā ārpusstundu pulciņā, kā šīs nodarbību grupas toreiz sauca. Domāju, ka šeit gūtā pieredze un iemaņas mūsu skolas absolventiem bija būtisks faktors, kas palīdzēja viegli un sekmīgi iekļauties pieaugušo dzīvē un veidot veiksmīgas karjeras.

Agita: Ļoti svarīga bija gaisotne – gan kolēģi, gan skolēni juta skolas radošo atmosfēru, kur katram tika pievērsta uzmanība, radītas visas iespējas ikviena personības attīstībai. Skolā strādāja ļoti izcili skolotāji – domubiedri, kuriem bija interesanti būt kopā arī ārpus darba laika, vairāki no viņiem, tāpat kā Ilmārs Gaišs, pievērsās zinātnei. Skolā, viesoties ar lekcijām, regulāri tika aicināti arī zinātnieki un dažādu jomu profesionāļi.

Liela uzmanība tika pievērsta arī estētiskajai audzināšanai – skolā vidusskolas pēdējo klašu skolēni apguva mākslas vēsturi (šis kurss radīja iespēju apmeklēt interesantāko mākslinieku darbnīcas un iepazīties ar mākslas “ķēķa pusi”. Interesantās stundas skolotājas-mākslinieces Benitas Krēsliņas vadībā un šīs brīnišķīgās mācību ekskursijas, kā arī periodiskās Latvijas Mākslas fonda gleznu izstādes skolas gaitenēs pamudināja vairākus skolas beidzējus saistīt savu nākotni ar mākslu. Atzinību skolai nesa arī daudzo interešu grupējumu sasniegumi – sarīkojumu deju studija Ritas Gaišas vadībā (vadošās vietas Latvijas meistarsacīkstēs), akrobātikas sekcija Bronislavas Kalniņas vadībā, tautas deju kolektīvi, dramatiskie kolektīvi, kori, vokālie ansambļi Silvijas Cīrules vadībā, kori, pūtēju orķestris. Svarīga vieta

bija arī fiziskajai audzināšanai – Kokneses skola specializējās vieglatlētikā un lai šis darbs nestu augļus, darbojās vairākas treniņgrupas, skolai bija moderns stadions un laba sporta zāle, bet pats galvenais – brīnišķīgi treneri – Ēriks Cīrulis, Viesturs Cīrulis, Arvīds Baltcers, Bronislava Kalniņa, Igors Lulle.

Skolā izveidotos, tam laikam modernos mācību kabinetus brauca skatīties un “šniti ņemt” daudzu skolu pārstāvji.

Ilmārs Gaišs ļoti augstu vērtēja vispusīgi attīstītus cilvēkus un tieši tādēļ lielu uzmanību pievērta tam, lai skolēni attīstītu sevi dažādās jomās, lai viņi prastu argumentēt savu viedokli, risināt dažādas problēmas – šī mērķa sasniegšanai mācību programmā tika pievienotas fakultatīvās stundas pamatpriekšmetos.

5) Kādas rakstura iezīmes saskatījāt tēvā?

Godīgums, labestīgums, taktiskums, cieņas pilna izturēšanās pret apkārtējiem, ģimeniskums un pilnīga atdeve savai profesijai. Ticība labajam un neļaušanās negatīvajam.

6) Vai pēc padoma griezāties pie tēva? Kādu atbalstu sniedza?

Kā bērns atceros, ka reizēm dusmojos un nesapratu, kāpēc tētis nevar ātri pateikt priekšā grūtā teksta uzdevuma jautājumu, bet liek man stāstīt par to situāciju vēlreiz un vēl... **Viņš bija talantīgs pedagogs vienmēr un visur.**

Arī **ar kolēģiem – viņš uzklausi, iedziļinājās, iedrošināja, arī reizēm mudināja. Un es ļoti labi atceros, cik patiesi viņš priecājās par katra panākumiem. Es pat teiktu – vairāk kā par saviem!**

7) Kuras galvenās pedagoģiskās vērtības tika aktualizētas I. Gaiša vadīšanas laikā? Kuras saskatījāt? Kāpēc tās ir galvenās?

Domāju, ka jau iepriekš minētais – mudināt katru bērnu darboties un nodrošināt viņam iespēju izmēģināt spēkus pēc iespējas vairāk jomās, tādējādi veicinot vispusīgi attīstītas personības veidošanu.

8) Kādas bija I. Gaiša vadītās mācību stundas? Ja atceraties, lūdzu, pastāstiet.

Mācību stundas bija vienmēr ļoti intensīvas – bija lekcijas un seminārnodarbības. Lekcijās klausījāmajiem jauno vielu un tās izklāsts parasti bija aizraujošs, **jo Ilmārs Gaišs bija apveltīts ar izcilām oratora spējām un vienmēr labi orientējās tēmā. Gadījās, ka daži “viltnieki” mēģināja uzdot āķīgus jautājumus, lai pārbaudītu skolotāja ”kaujas gatavību”, šādu pārbaudi viņš augsti novērtēja, jo katra tāda jautājuma sagatavošana prasīja iedziļināšanos un papildināja jautātāja zināšanas.**

Rakstiski atbildējam apmēram 2 reizes mēnesī un tas neaizņēma vairāk par 10 minūtēm, jo jautājumi bija konkrēti formulēti un prasīja lakoniskas atbildes. Seminārnodarbībās tikām

sadalīti grupās un darbojāties, galvenokārt, mutiski – diskutējām par mācību gaitā izvirzītajiem problēmjautājumiem.

9) Kādas tradīcijas skolā iedibināja Jūsu tēvs? Kuras no tām ir aktuālas mūsdienās?

Kuras būtu vēlams atjaunot/ aktualizēt mūsdienās?

Tēvs ieradās Koknesē uzreiz pēc augstskolas absolvēšanas, gadā, kad tika nolemts Koknesē sākt veidot augošu vidusskolu, tātad pirmo reizi tika atvērta 9. klase. Protams, ka vidusskolas vecuma jauniešiem tradīcijas bija jāveido no jauna, un tas arī kopā ar pedagogu kolektīvu tika veikts. Zinu par Žetona meta veidošanu un Žetona vakara pasākuma iedibināšanu, absolventu birzs stādīšanu, rožu dārza veidošanu, pilngadības svētku tradīcijas veidošanu, skolēnu sasniegumu godināšanu Zinību svētkos, ilggadīgo skolotāju godināšanu, kontaktu uzturēšanu ar skolotājiem pensionāriem, skolas Goda nozīmes iedibināšanu, kopīgiem visas skolas pārgājieniem (rudens un ziemas), dažādiem sporta pasākumiem, skolotāju – skolēnu basketbola un volejbola spēlēm, mācību priekšmetu nedēļām/mēnešiem, un noteikti bija vēl daudzi citi. Daudz kas no minētā ir lielākā vai mazākā mērā skolas dzīvē saglabājies.

Šobrīd aktualizējama varētu būt prakse mācīt divus priekšmetus blokā – lekciju un seminārnodarbību paketē, kā pirms gadiem tika mācīta vēsture un fizika. Tas ļauj, nepalielinot skolotāja un skolēna slodzi, gūt iespēju strādāt ar mazu skolēnu grupu, kas, savukārt, nodrošina tik nepieciešamo diferencēto un individualizēto pieeju.

10) Vai skolas karogā ierakstītos Raiņa vārdus “Krāj gaismu sev, lai citus gaismā vadīt spētu” var attiecināt Jūsu tēva vadības stilam? Kāpēc?

Jā, noteikti un precīzi.

Viņš visu mūžu nemitīgi izglitojās – daudz lasīja, studēja, papildinājās, eksperimentēja, izstrādāja un aizstāvēja disertāciju pedagogijā, ieguva zinātņu kandidāta grādu. Viņš ļoti augstu vērtēja zināšanas un vienmēr izmantoja iespēju satikties un runāties ar dažādu jomu ekspertiem.

Bet tikpat daudz enerģijas viņš veltīja, lai dalītos ar savām zināšanām – vadot lieliskas stundas vidusskolēniem, konsultējot didaktikā un metodoloģijā savus kolēģus, uzstājoties ar pedagogiskiem lasījumiem dažāda mēroga konferencēs, daloties pieredzē, gatavojot un lasot lekcijas LVU Vēstures un filozofijas fakultātes studentiem un Latvijas valsts skolotāju kvalifikācijas celšanas institūtā pedagogiem.

11) Vēstures faktos tiek raisītas asociācijas, ka pedagogiskā prakse Kokneses vidusskolā bija vērtējama augstā līmenī. Kā uzskatāt jūs? Kas par to liecina?

Pedagoģiskā prakse Kokneses vidusskolā (to veica LVU Vēstures un filozofijas un Svešvalodu fakultātes vācu valodas 5. kursa studenti, kā arī LVFKI 4. kursa topošie

fīzkultūras skolotāji) ļāva tiešām iepazīt skolas dzīvi pamatīgi. Varu salīdzināt – savu pedagoģisko praksi kā matemātikas skolotāja guvu Rīgas 1.vidusskolā, kur mums tika dota iespēja vērot, protams, izcilus pedagogus darbā ar apdāvinātiem skolēniem, kas bija iespaidīgi un noderīgi, un tika dota arī iespēja izmēģināt savus spēkus tajā pašā vidē, novadot dažas stundas. Bet mēs palikām diezgan tālu no izpratnes par reālo tās skolas dzīvi un problēmām.

Savukārt, Koknesē prakse nozīmēja 4–5 domubiedru dzīvošanu internāta istabā pusotra mēneša garumā, pastāvīgu klātbūtni klases un skolas dzīvē, daudzu stundu vērošanu un daudzu stundu un pasākumu vadīšanu, klases audzināšanu, skolēnu un arī savu spēju iepazīšanu. Un tas bija ļoti nopietni un ļoti noderīgi. Par to, ka prakse gan pie mūsu vēsturniekiem (I. Gaišs, S. Bružiks, V. Baltcere), gan vācu valodas speciālistēm (R. Novika, S. Stepe), gan sporta skolotājiem (A. Baltcers, B. Kalniņa, L. Ločmele, V. Ņuhtiļins) tika augstu vērtēta liecina gan pašu praktikantu toreizējās atsauksmes un vēlāk pārstāstītās atmiņas, gan fakts, ka abas minētās **augstskolas centās saglabāt prakses vietas, cik vien ilgi bija iespējams.**

12) Ko man, kā 90. gadu vidū dzimušai jaunietai, vērts mācīties no Jūsu tēva darba pieredzes?

Visu, ko dari, dari ar interesi un maksimālu atdevi.

13) Ko mūsdienu direktoriem un/vai skolotājiem vērts aizgūt no Jūsu tēva pedagoģiskā darba?

Direktoram ir jābūt galvenokārt vizionāram, un viņam jāspēj iedvesmot un vienot kopīgam redzējumam un virzībai – tieši to no viņa visvairāk gaida kolēģi, un, es uzskatu, ka šajā ziņā Kokneses skolai bija paveicies. Vienlaikus, direktoram jāspēj motivēt un atbalstīt arī citu kolēģu iniciatīvas un radošumu, un arī to viņš ar prieku vienmēr darīja.

Bez tam vēl saturīgas un visus uzrunājošas lekcijas, pārrunu vakari un, protams, labā komunikācijas prasme un personīgais šarms.

Ilmāra Gaiša meitas I. Kalniņas pārdomas par tēvu

Viedokļi mainās. Šobrīd es domāju vienu, bet dažus gadus atpakaļ varbūt pavisam ko citu. Skola izcēlās ar mikroklimatu – cieņpilns, miermīlīgs. Kokneses vidusskolas vadmotīvs tēta laikā bija – gatavot vispusīgi attīstītu bērnu. Akadēmisko izglītību var iegūt īsā laikā, ja esi labi sagatavots – komunikabls, zinošs. Taču kaut kādam pamatam, protams, ir jābūt. Atceros, ka pati, kad iestājos augstskolā paralēli studijām mācīju dejas. Studējot tiešām atpazīna Gaiša skolu. Tas nav melots. Augstskolā, sociālajos priekšmetos, sabiedrības uzbūvē koknesieši varēja brīnīties par pārējiem – kā viņi to varēja nezināt. Koknesiešiem tas bija iemācīts. Tētis vienmēr teica, ka svarīgi dot konspektu. Minimums – konspektā skaidri pateikt galveno, jo ir bērni, kuriem priekšmetā tik labi neveicas, tāpēc tiem svarīgi zināt vismaz galveno. Tētis man vienmēr atgādināja, ka nav jākautrējas ar bērniem runāt zemā līmenī. Neapvainot, runājot augstā līmenī. Ar bērniem jārunā vienkārši. Pēc tam latiņu var celt uz augšu.

Tētis 11. klasē vienu gadu mācīja Sabiedrības mācību. Kā mūsdienās sociālās zinības. Tā mācot un iepazīstot katru skolas absolventu.

Tēta zinātniskajā darbā bija diferencētas mācību metodes. Ļoti sekoja līdzi jaunajam – tā laika tehnoloģijām – televizoriem; fizikā skatījāmies filmiņās. Skola bija ļoti labi un moderni aprīkota. Skolai svarīgi būt atpazīstamai. Tāpēc viņš strādāja universitātē, lai būtu atgriezeniskā saite skolai. Tā skola tika pamanīta. Laukos vieglāk iekrist acīs. Tētis rakstīja grāmatu par 30 gadiem Kokneses vidusskolā. Grāmatai saglabājies manuskripts. Rokraksts tētīm grūti salasāms. Grāmatu neviens vēl nav izdevis.

Kā direktors tētis bija draudzīgs, bet ar distanci. Es kā bērns biju klāt visos notikumos. Apkārt bija skolotāju kompānija – Koknesē cienījamu skolotāju pāri. Ļoti solīdi cilvēki. Man radās priekšstats, ka tā pasaule uzvedas. Ideāls priekšstats par cilvēkiem. Nekad nedzirdēju neko par kādu skolēnu. Viņiem visiem bija ļoti augsta ētika. Visi nāca no Rīgas, no pilsētas. Labas manieres visiem ieaudzinātas. Tādi izmeklēti cilvēki atbrauca uz laukiem. Līdz ar to man nebija citu domu, kā tikai mācīties par skolotāju. Tai laikā cilvēki prata priecāties. Nezinu, kā viņi to paspēja. Laikam laiks gāja lēnāk...