

# LATVIJAS UNIVERSITĀTE

Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte  
Izglītības darba vadītājs un viena mācību priekšmeta skolotājs

**KRISTA MAČUKA**

## **Vadītāja loma pedagogiem labvēlīgas darba vides nodrošināšanā Ogres novada vidusskolās**

**Bakalaura darbs**

**Darba vadītājs**

Docente

\_\_\_\_\_  
Akadēmiskais amats

Dr. sc. admin.

\_\_\_\_\_  
Zinātniskais/ akadēmiskais  
grāds

Antra Līne

\_\_\_\_\_  
Vārds, uzvārds

\_\_\_\_\_  
Paraksts

RĪGA 2021

## Anotācija

Labvēlīga darba vide ir priekšnosacījums, lai cilvēki varētu paveikt savu darbu drošā, veselīgā un ērtā veidā. Darba vidi rada darbinieku mijiedarbība ar viņu organizatorisko klimatu, un tā ietver kā psiholoģiskos, tā arī fiziskos darba apstākļus.

Bakalaura darbs izstrādāts par tēmu “Vadītāja loma pedagogiem labvēlīgas darba vides nodrošināšanā Ogres novada vidusskolās”. Ņemot vērā pedagogiem labvēlīgas darba vides nozīmi, pētījuma mērķis ir pētīt pedagogiem labvēlīgas darba vides faktoros Ogres novada vidusskolās, kas būtiski veicinātu darba kvalitāti un apmierinātību ar darbu.

Darba autore Krista Mačuka

Darbs sastāv no divām daļām – teorētiskās un empīriskās. Teorētiskajā daļā autore, balstoties uz pedagoģijas un psiholoģijas zinātnieku atziņām par pedagogu darba vidi, pētīja un analizēja darba vides terminu skaidrojumu kā arī pedagogu darba vides apakšodaļu sadalījumu. Tā pat arī vadītāja pienākumus un rīcību labvēlīgas darba vides nodrošināšanā un uzturēšanā. Empīriskajā daļā tika aptaujāti divu Ogres novadu vidusskolu pedagogi. Pētījuma ietvaros tika intervēti divi šo izglītības iestāžu vadītāji, lai spētu salīdzināt viedokļus.

Pamatojoties uz empīriskajā daļā atklātajām problēmām, tika izstrādāti priekšlikumi izglītības darba vadītājiem labvēlīgas darba vides uzturēšanā un nodrošināšanā pedagogiem.

Darba apjoms ir 65 lapas, kuras ietver 37 attēlus, 58 avotus, no kuriem 36 ir ārzemju avoti, un 2 pielikumus.

Atslēgas vārdi: darba vide, pedagogu darba vide, mikroklimats, fiziskā darba vide, vadītājs, labvēlīgs klimats, psiholoģija, vadītāja tiešā ietekme.

## **Annotatoin**

A favorable work environment is a precondition for people to do their jobs in a safe, healthy and comfortable way. The work environment is created by the interaction of employees with their organizational climate, and includes both psychological and physical working conditions.

The bachelor's thesis is developed on the topic "The role of the leader in ensuring a favorable work environment for teachers in Ogre region secondary schools". Taking into account the importance of a teacher-friendly work environment, the aim of the research is to study the factors of a teacher-friendly work environment in secondary schools in Ogre region, which would significantly promote the quality of work and job satisfaction.

The author of the work is Krista Mačuka

The work consists of two parts - theoretical and empirical. In the theoretical part, the author, based on the findings of pedagogy and psychology scientists about the work environment of teachers, researched and analyzed the explanation of work environment terms, as well as the division of teachers' work environment subdivisions. So is the manager's responsibilities and actions in ensuring and maintaining a favorable work environment. In the empirical part, teachers of two secondary schools in Ogre region were interviewed. As part of the study, two heads of these educational institutions were interviewed in order to be able to compare opinions.

Based on the problems revealed in the empirical part, proposals were developed for maintaining and providing a favorable working environment for teachers.

The volume of the work is 65 pages, which includes 37 images, 58 sources, of which 36 are foreign sources, and 2 appendices.

Keywords: work environment, teachers' work environment, microclimate, physical work environment, leader, favorable climate, psychology, direct influence of the leader.

# Saturs

Ievads .....	5
1. Fiziskā darba vide .....	7
1.1. Attālināto mācību darba vide .....	10
1.2. Fizisko darba vidi labvēlīgi ietekmējošie faktori.....	12
2. Psiholoģiskā darba vide.....	15
2.1. Toksiskā darba vide.....	16
2.2. Psiholoģisko darba vidi labvēlīgi ietekmējošie faktori.....	17
3. Vadītāja darbības nozīme labvēlīgas darba vides veidošanā .....	19
4. Pētījums par labvēlīgas darba vides nodrošinājumu Ogres novada vidusskolās .....	25
4.1. Pētījuma bāzes un metožu raksturojums .....	25
4.2. Anketēšanā iegūto datu analīze .....	26
4.3. Intervijās iegūto atbilžu analīze.....	45
Secinājumi .....	53
Priekšlikumi.....	54
Literatūras un avotu saraksts .....	55
PIELIKUMI.....	60

## Ievads

Pētījumā tiks apskatīti labvēlīgas pedagoģu darba vides faktori un to pielietojums darbā, kā arī vadītāja darbība labvēlīgas darba vides nodrošināšanā un veicināšanā izglītības iestādē.

Mūsdienās salīdzinoši daudz tiek aktualizēts, ka pedagoģija ir galvenokārt centrēta uz skolēnu, viņa interesēm un vajadzībām, taču par pedagoga labklājību tiek runāts mazāk, kas būtiski norāda uz to, ka ir jāaktualizē pedagoga nozīme izglītības iestādē. Autore uzskata, ka labvēlīgas darba vides nodrošināšana, kas uzlabo gan darba kvalitāti un spējas, gan emocionālo stāvokli darbā, arī ietekmē jauno pedagoģu neizdegšanas procesu.

Mācīšanas un mācīšanās kvalitāti nosaka ne tikai skolotāju kvalitāte, bet arī vide, kurā skolotāji strādā. Tādi faktori kā algu diapazons, kompensācijas, prēmijas un atlīdzības, darba laiks, darbinieku un skolēnu attiecības, laba skolas vadība, infrastruktūra un aprīkojums ietekmē skolotāju apmierinātību ar darba vietu, viņu uzdevumus un darba specifiku, kā arī skolotāju spēju labi strādāt un iesaistīties darbā ar skolēniem.

Vadītāja pienākums izglītības iestādē ir parūpēties par to, lai tiktu nodrošināta labvēlīga darba vide pedagogiem.

Pozitīva darba vide ir lielisks veids, kā palielināt darba rezultātu. Šis darba motivators - (pozitīva darba vide) sniedz iespēju gūt lielākus panākumus, virzīties tālāk savā karjerā. Kad darbinieks no vadības puses saņem individuālu atbalstu un motivāciju darbam, darbinieks spēj pozitīvi arī ietekmēt kolēģus, kas veido lielisku sadarbību iestādē, lai sasniegtu gan īstermiņa mērķus, gan ilgtermiņa mērķus. Jebkuram darbiniekam ir svarīgi strādāt tādā darba vidē, kas viņu pozitīvi motivē darbam un sniedz emocionālu piepildījumu.

Pedagoģu darba vidi ir pētījuši tādi teorētiķi kā L. Rutka, A. Šmite, I. Raituma, M. Kručiņina un I. Magdaļenoka. Par izglītības darba vadību savu viedokli pauduši tādi latviešu zinātniskās literatūras autori kā D. Celma un A. Šmite.

### **Pētījuma objekts:**

Pedagoģiem labvēlīga darba vide izglītības iestādēs.

### **Pētījuma priekšmets:**

Vadītāja darbība labvēlīgas darba vides veidošanā pedagogiem Ogres novada izglītības iestādēs.

### **Pētījuma mērķis:**

Pētīt vadītāja lomu pedagogiem labvēlīgas darba vides nodrošināšanā Ogres novada vidusskolās.

**Pētījuma jautājums:**

Kādas vadītāja darbības nodrošina pedagogiem labvēlīgu darba vidi?

**Pētījuma uzdevumi:**

1. Analizēt teorētiskās atziņas par labvēlīgu un nelabvēlīgu (toksisku) darba vidi pedagogiem izglītības iestādē;
2. Raksturot vadītāja darbību labvēlīgas darba vides veidošanā un nodrošināšanā;
3. Veikt empīrisku pētījumu par pedagogiem labvēlīgas darba vides nodrošināšanu Ogres novada vidusskolās;
4. Izstrādāt priekšlikumus izglītības iestāžu vadītāju darbībām, labvēlīgas darba vides pilnveidei pedagogiem.

**Pētījuma metodes:**

1. Teorētiskā metode: zinātniskās literatūras un dokumentu analīze.
2. Empīriskās metodes: intervēšana, anketēšana.
3. Matemātiskās metodes: datu statistiskā apstrāde, analīze.

**Pētījuma struktūra:**

Ievads, teorētiskā daļa, empīriskā daļa, secinājumi, priekšlikumi, literatūras un avotu saraksts, pielikumi.

**Pētījuma praktiskā bāze:**

Ogres novada Madlienas vidusskola un Ogres novada Suntažu vidusskola.

## 1. Fiziskā darba vide

Autore aplūkoja jēdziena darba vide skaidrojumu gan no darba aizsardzības likuma puses, gan no literatūras autoru puses. Darba vide tiek skaidrota kā darba vieta ar tās fizikālajiem, ķīmiskajiem, psiholoģiskajiem, bioloģiskajiem, fizioloģiskajiem un citiem faktoriem, kuriem nodarbinātais pakļauts, veicot savu darbu .

Darba vide ieņem nozīmīgu lomu darbinieku dzīvēs, jo aptuveni trešo daļu no sava mūža tiek pavadīts darbā. Darba vide ir darba vieta ar visiem tajā un ap to esošajiem apstākļiem un riska faktoriem, kas ietekmē vai var ietekmēt drošību un veselību. Tāpēc ir ļoti svarīgi, lai šajā vidē darbinieks justos komfortabli un droši.

Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīcā jēdziens darba vieta skaidrots kā darba pienākumu izpildei atbilstoša vide (Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca, 2000).

Izglītības kvalitātes valsts dienesta vispārējās izglītības iestāžu darbības un izglītības programmas īstenošanas novērtējumā viena no jomām ir izglītības iestādes vide, tādējādi autore secina, ka šis komponents ir gana nozīmīgs izglītības iestādei, jo ir izveidoti standarti kādai tai ir jābūt. Jomā tiek izdalīti divi kritēriji - "Fiziskā vide un vides pieejamība" un "Mikroklimats" (Izglītības kvalitātes valsts dienests, Izglītības iestāžu, eksaminācijas centru darbības un izglītības programmu īstenošanas kvalitātes vērtēšanas metodika, 2018).

Vides zinību terminu skaidrojošā vārdnīcā termins darba vide tiek skaidrots, ka vide ir fiziskā, garīgā un sociālā kā arī informatīvā apkārtnē, kur šie aspekti savstarpēji veido mijiedarbību. Kur fiziskā vide tiek skaidrota kā dabas vai cilvēku radīta, sociālā kā indivīda sabiedriskā apkārtnē un attiecības starp cilvēkiem ar viņu veidotajām materiālajām un garīgajām vērtībām. Informatīvā vide kā resursu un procesu kopums, kas ietver sabiedrības un indivīda uzkrātās un pielietotās zināšanas (Vides zinību terminu skaidrojošā vārdnīca, 1999, 251).

Biznesa vārdnīcā skaidrots, ka darba vide attiecās uz visiem tajā esošajiem apstākļiem, kas ietekmē darba spēku. Tā ir sociāla un profesionāla vide, kurā skolotāji mijiedarbojas ar direktoru, skolēniem un vecākiem. Pētījumā pedagogi atklāj, ka neveiksmīgā darba vidē zūd darba produktivitāte. Darba vide ir vieta, kur tiek veikts darbs, tādējādi visi faktori, kas atrodas darba vidē, tieši vai netieši ietekmē darba gaitu un rezultātus. Piebilstot, ka ne tikai fiziskās vides faktori, bet arī tādi faktori kā mērķu noteikšana, darbības atgriezeniskā saite, stimuli, apmācība, kā arī atbalsts darbam (Edo, Nwosu, 2018).

Darba autore apskatīs pedagogu darba vidi, vadoties pēc divu grupu iedalījuma - fiziskā darba vide un psiholoģiskā darba vide, kas tiek dēvēta arī par mikroklimatu, sociālpsiholoģisko vidi, sociālo vidi kā arī psihoemocionālo vidi (Šmite, 2004). Veidojot pārskatāmāku

salīdzinājumu, autore apskatīs arī toksiskas darba vides faktorus, kas būtiski atspoguļo nelabvēlīgas darba vides iezīmes. Kā arī apskatīs attālināto mācību darba vidi, kas pašreizējās pandēmijās laikā ir gana aktuāla. Vadoties pēc Anitas Šmites veidotā iedalījuma, autore secina, ka ļoti svarīgi ir attīstīt gan fizisko vidi, gan mikroklimatu skolā, kas veido kopveselu izglītības iestādes komponentu. Līdz ar to, ir skaidri saprotams, ka pedagogu darba vide ir neizsakāmi svarīgs mācību procesu ietekmējošs faktors. Pēc autores domām, par darba vidi izglītības iestādē tiek runāts salīdzinoši maz, neakcentējot to cik būtiska ir vide, kurā atrodas pedagogi, lai pilnvērtīgi spētu funkcionēt kā jomas speciālisti.

Lūcija Rutka norāda, ka “skolas fiziskā vide organizāciju psiholoģijā aplūkota kā viens no organizācijas kultūras rādītājiem. Fiziskā vide nosaka skolēnu un pedagogu fizisko un garīgo pašizjūtu, veicina darbības motivāciju, sekmē emocionālās un uzvedības reakcijas” (Rutka, 2012, 58).

Balstoties uz šo L. Rutkas fiziskās vides definīciju, ir iespējams formulēt tās struktūru:

- telpu izmēru atbilstība attiecīgajām nodarbībām;
- telpu metodiskais nodrošinājums un estētiskais noformējums;
- tehniskais aprīkojums;
- temperatūra, apgaismojums;
- ūdens un pārtikas produktu kvalitāte;
- telpas ārpusstundu darbam;
- darba un atpūtas telpas pedagogiem (Rutka, 2012).

Darba autore uzsver, ka ļoti liela nozīme ir tehniskajam aprīkojumam, lai pedagogs spētu pilnvērtīgi un pēc iespējas interesantāk vadīt savas mācību stundas. Monotons darbs ir gan nepietiekams zināšanu avots skolēniem, gan izdegšanas procesa veicinošs pedagogiem. Ne velti tiek aktualizēti kursi par pedagogu digitālās pratības pilnveidi e-vides veidā izglītības tehnoloģiju izmantošanā. Gan metodisko līdzekļu trūkums, gan nepietiekams moderno tehnoloģiju nodrošinājums var izraisīt skolotājos aizkaitinājumu, agresiju, mazvērtības izjūtu un nedrošību, kas izpaužas savstarpējās attiecībās ar skolēniem un darba kolēģiem (Rutka, 2012).

Svarīgi ir arī tādi fiziskās vides komponenti kā pedagogu darba un atpūtas telpas. Pēc autores domām, skolotāju istabas izveide un nodrošināšana parāda vadības attieksmi pret darbiniekiem. Lai pedagogi spētu pilnvērtīgi un kvalitatīvi veikt savu darbu, tiem ir nepieciešamas atbilstošas telpas. Tā pat arī atpūtas telpai ir jābūt atbilstošai pedagogu vajadzībām un interesēm. Novērojams, ka pedagogi spēj radīt pozitīvāku mācību vidi un strādāt radošāk tādā mācību telpā, ko iekārtojuši paši pēc saviem ieskatiem.

Tādējādi autore konstatē, ka veidojot labiekārtotu, estētisku, veselībai drošu fizisko darba vidi, arī mikroklimats darba vidē veidosies pozitīvs. Šie abi komponenti ir savstarpēji saistīti.

Ženija Roja norāda izglītības darbinieku darba vides riska faktoros:

- “Psihoemocionālā spriedze;
- Darba un pārtraukumu nepareizs sadalījums;
- Balss saišu pārpūle;
- Ventilācijas un vēdināšanas sistēma;
- Trokšņi un vibrācijas;
- Kaitīgo vielu klātbūtne gaisā;
- Nepareiza darba organizācija, virsstundu darbs;
- Neapmierinošs apgaismojums;
- Neatbilstošs telpu iekārtojums;
- Ilgstošs darbs pie datora;
- Mākslinieku neirozes (dejojotājiem, dziedātājiem, mūziķiem)” (Rutka, 2012, 59).

Starptautiskajā inženierzinātņu žurnālā tika veikts pētījums par saistību starp darba vidi un produktivitāti. Šruti Sehgal (Shruti Sehgal) atzīmējusi, ka darbinieku efektivitāti nosaka viņu darba vietas izkārtojums un piemērotība. Viņa uzskata, ka telpas mēbelēm, piemēram, rakstāmgaldiem, krēsliem, plauktiem, tāfelēm ir noteikta loma, tiem jāatrodas tur, kur tie netraucē darba aktivitātēm (Sehgal, 2012).

Pedagogiem, kas strādā attālināti ir būtiski nošķirt darba vidi mājās no privātās atpūtas telpas mājās, kas ir sarežģīti, bet ne būt neiespējami. Ja tiek ņemti vērā tādi ergonomikas principi kā atbilstošs apgaismojums, galds, regulējams krēsls, dators un vēdināmas telpas tad ir iespējams darbu veikt droši, nekaitējot veselībai. Darba autore arī starp saviem kolēģiem ir novērojusi sūdzības par diskomfortu un muskuļu traumām, kas liecina par nelabvēlīgu darba vidi. Pedagogam jābūt radošam ne tikai darbā ar skolēniem, bet arī ar sevi pašu. Nevar pieļaut monotonu darbu pie datora. Stundas jācenšas vadīt arī stāvot kājās, esot kustībā, lai nenodarītu pāri savai veselībai.

## 1.1. Attālināto mācību darba vide

Laikā, kad Pasaules Veselības organizācija pasludināja COVID-19 par pandēmiju, pedagogi izglītības iestādēs ir spiesti pāriet uz tiešsaistes mācīšanu. Pielāgošanās tiešsaistes mācību sistēmai, krīzes apstākļos, ir liels izaicinājums kā izglītības iestādēm, tā arī skolēniem un viņu vecākiem. Ļoti svarīgi ir izstrādāt efektīvu tiešsaistes tālmācību, lai nekrastos izglītības kvalitāte. Efektīvas un veiksmīgas tālmācības ieviešanu spēcīgi ietekmē skolēnu gatavības aspekti, mācību vadības sistēmu aspekti, infrastruktūras atbalsta aspekti (Sutiah, Slamet, Shafqat, Supriyono, 2020).

UNESCO ziņojumā uzsvērts, ka 40% nabadzīgo valstu COVID-19 pandēmijas laikā neatbalstīja riskam pakļautos izglītojamos. Tādējādi netika nodrošināta iespēja sniegt attālināto izglītību.<sup>1</sup> Nabadzīgākās ģimenēs tas skaidrojams ar ierobežotu piekļuvi mājāsaimniecības pamatpakalpojumiem, ar digitālo tehnoloģiju trūkumu kā arī digitālās pratības līmeni.

Šis laiks skolēniem ir tik pat liels pārbaudījums kā pedagogiem, viņiem ir jāmacās strādāt pašvadīti. Attālinātā mācība ir izglītības forma, kurā tiek nošķirti galvenie mācību vides elementi: pedagogs un skolēns. Autore atkārtoti uzsver, ka viens no svarīgiem priekšnoteikumiem zināšanu un prasmju apgūšanai attālināto mācību laikā ir disciplīna. Gan skolēniem, gan pedagogiem. Pedagogiem jāplāno savs laiks tā, lai neizsīktu darba efektivitāti, kas šobrīd ir ļoti kritiska izglītības iestādēs.

Mācīšanās rezultātu noteiktību spēcīgi ietekmē vieta, vide un laiks. Šo vietu, vidi un mācību laiku nosaka skolēns, īpaši ģimenēs, kur vecāki nestrādā attālināti. Pedagogi praktiski nespēj kontrolēt ētiku, attieksmi, uzvedību un mācīšanās progresu.

Rakstā par informāciju un komunikāciju tehnoloģiju ieviešanu, vairāki pētnieki norādījuši, ka skolu vadība ir izšķirošs faktors veiksmīgai IKT ieviešanai skolās. Darba autore norāda uz to, cik svarīgs šis aspekts – sadarbība - ir pandēmijas laikā, kad vadītājam ir jāuzņemas ļoti liela atbildība par saviem darbiniekiem un skolēniem. Skaidra vadība var veicināt digitāli protošus gan pedagogus, gan skolēnus, nodrošinot labu darba vidi, skaidras vīzijas un augstas kvalitātes infrastruktūru (Hatlevik, Arnseth, 2012). Darba autore uzsver, ka šajā laikā, kad pedagogi strādā attālināti, ir ļoti svarīgi, kā izglītības darba vadītāji palīdz organizēt darbu saviem darbiniekiem, nodrošinot viņus ar visu nepieciešamo, lai pedagogi spētu kvalitatīvi veikt savu darbu, tādējādi pedagogiem būs arī ērtāk un kvalitatīvāk nodrošināt skolēniem attālināto mācību procesu.

---

<sup>1</sup> UNESCO, *Global Education Monitoring (GEM) Report, 2020: Inclusion and education: all means all*, 2020, available at <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718>.

2020. gada vasarā tika publicēts profesora Metjū Krafta un Nikolas S. Saimonas (Matthew A. Kraft & Nicole S. Simon) veiktā pētījuma ziņojums par skolotāju pieredzi darbam mājās COVID – 19 pandēmijas laikā, kurā atklājās, ka liela daļa pedagogu pauduši bažas par vēlmi atgriezties darbā, kad mācības atsāksies klātienē. Šis laiks radījis stresu un lielu prasību kontekstu skolotāju darbā. Tiek uzsvērti arī darba efektivitāte, jo lielai daļai pedagogu sagādājis problēmu līdzsvarot darbu no mājām ar privāto dzīvi (Kraft, Simon, 2020).

Autore min būtiskas problēmas attālināto mācību laikā. Komunikācija, kas ir ļoti nozīmīga sastāvdaļa mācību procesā, bet pašlaik tā ir zemā līmenī. To ietekmē daudzi faktori, gan tas, ka ir skolēni, kam fiziski nav pieejamas viedierīces, gan skolēnu nevēlēšanās pieslēgties attālināto mācību stundām, gan kameru neizmantošana (gadījumā, ja tomēr pieslēdzas), slikts interneta savienojums, psiholoģiskas dabas problēmas, ģimenes apstākļi. Ja norit efektīva sadarbība starp pedagogu un skolēnu, būtiski pazeminās arī izglītības kvalitāte.

Pētījumā par tālmācības ieviešanu skolēniem COVID -19 laikā tika konstatēts, ka no 750 respondentiem vairāk kā puse skolēnu nejutās ērti mācoties attālināti, ir satraukti un nespēj maksimāli mijiedarboties ar klases biedriem vai skolotāju. Tikai trešā daļa skolēnu bija ieinteresēti attālināto mācību procesā (Sutiah, Slamet, Shafqat, Supriyono, 2020). Darba autore, vadoties pēc savas pieredzes, uzskaita būtiskus faktoros, kas negatīvi ietekmē skolēnu attālināto mācību procesu : mācīšanās motivācijas trūkums, laiks, kas tiek veltīts mācību apguvei, stresa simptomi un izmaiņas skolēnu mijiedarbībā ar vienaudžiem.

Turcijā veiktajā pētījumā par attālinātajām mācībām COVID-19 laikā, valodu jomas vidusskolas skolotāji uzsvēra tādas būtiskas problēmas kā izglītojamo apmeklējums, intereses, motivācijas un apņemšanās trūkums, lasītprasmes problēmas, digitālās problēmas, nepietiekams tiešsaistes mācību stundu skaits kā arī sadarbība : skolēns, vecāks, pedagogs. Kā pamata iezīmi, kas atdala attālinātās mācības no klātienē mācībām min mācību vidi (Erkan, Sedat, 2021).

Psiholoģiskais aspekts ietekmē ne tikai skolēnus, bet arī pedagogus. Autore veicot novērojumus darbā, ļoti bieži saskaras ar negācijām, neapmierinātību, neiecietību no kolēģu puses, kas rada izteiktu stresu.

Ītana Saimona un Jonitas Nisimas (Eitan Simon & Yonit Nissim) pētījumā par attālināto mācību Covid-19 laikā, balstoties uz pedagogu aptaujām tiek skaidrots, ka attālinātajām mācībām pandēmijas laikā nav mērķis izveidot spēcīgu izglītības sistēmu, bet gan nodrošināt ātru, viegli pieejamu pagaidu piekļuvi mācībām (Nissim, Simon, 2020). Pēc autores domām, tādējādi arī pasliktinājusies izglītības kvalitāte.

Autoru kolektīvs N. Doghonadze, A. Alijevs, H. Halavači, L. Knodela, A. S. Adedoyin (N. Doghonadze, A. Aliyev, H. Halawachy, L. Knodel, A. S. Adedoyin), vadoties pēc

pētījumiem par tālmācību uzskaitījuši tādas priekšrocības kā: autonomija un pašmācība, laika un vietas elastīgums, iespēja mācības apvienot ar darbu un pieeja skolēniem ar īpašām vajadzībām. Līdz ar to, uzsvēruši arī tālmācības problēmas :

- Pedagogu kontroles trūkums pār skolēniem;
- Gan pedagogu, gan skolēnu tehnisko prasmju trūkums;
- Mācīšanas un mācīšanās kvalitāte;
- Skolēnu disciplinēšana;
- Personalizēta kontakta un individuālas pieejas trūkums ar skolotājiem
- Socializēšanās trūkums;
- Ierobežojumi specialitātēm, kur nepieciešama eksperimentēšana
- Salīdzinoši maz kopīgi veiktu uzdevumu, kas veido mijiedarbību ar skolēnu un skolotāju (Doghonadze, Aliyev, Halawachy, Knodel, Adedoyin,2020).

Darba autore piekrīt šīm priekšrocībām un problēmām, īpaši tādēļ, ka ar daļu nozīmīgu problēmu, veicot darbu skolā, saskārusies pati. Tādējādi pēc autores domām, tālmācība kā mācīšanās metode var būt pietiekami efektīvāka vidusskolas vecuma skolēniem, augstskolas, bet ne sākumskolas vai pamatskolas. Salīdzinoši jaunā vecuma posmā, nodrošināt pašvadītu mācīšanos, bez jebkāda atbalsta ir grūti varbūt pat atsevišķiem skolēniem neiespējami. Tālmācības ceļā burtiski nav iespējams sniegt individuālu pieeju skolēnam tā, lai tas veicinātu sekmīgu rezultātu.

## **1.2. Fizisko darba vidi labvēlīgi ietekmējošie faktori**

Viennozīmīgi, labvēlīgi darba vides veicinošie faktori ir tie, kas spēj nodrošināt gan fizisko darba vidi, gan psiholoģisko darba vidi. Šīm abām vidēm ir nepieciešams savstarpēji sadarboties, lai veidotos termins labvēlīga darba vide. Fiziskā vide nav atdalāma no cilvēkiem, kas tajā ir, un psiholoģisko vidi iespējams veidot cilvēku attiecību mijiedarbībā.

Starptautiskajā zinātnes un pētniecības žurnāla pētījumā tika minēti vairāki faktori, kas ietekmē darbinieku darba vidi. Ēkas dizains un vecums, darba vietas izkārtojums, mēbeļu un aprīkojuma dizains un kvalitāte, telpa, temperatūra, ventilācija, apgaismojums, troksnis kā arī gaisa kvalitāte (Sarode, Shirsath, 2014).

Vairāki autori izceļ faktoros, kas ir nozīmīgi pedagogiem viņu darba vietā:

- Administrācija
- Kolēģu savstarpējās attiecības
- Drošība
- Skolēni

- Tehnoloģiju nodrošinājums
- Kolēģu ietekme (Boyd, Grossman, Ing, Lankford, Loeb, & Wyckoff, 2011).

Vadoties pēc uzskaitītajiem faktoriem, autore konstatē, ka lielāka nozīme ir tiem faktoriem, kas saistīti ar psihoemocionālo labsajūtu, bet neatdalot fiziskās vides komponentus.

Darba vides fiziskie faktori jāmēra ar atbilstošām metodēm un mērierīcēm, kas noteiktas attiecīgajos normatīvajos aktos. Pēc tam izmērītās vērtības tiek salīdzinātas ar tiesību aktos noteiktajām prasībām. Tāpēc tika izveidota zinātniskā disciplīna, ko sauc par ergonomiku. Galvenais mērķis ir sniegt sistēmisku priekšstatu par izveidotajām attiecībām starp cilvēku un darba vidi, ieskaitot darba rīkus (Trebuņa, Petriková, Pekarčíková, 2017).

Izglītības kvalitātes valsts dienests fizisko vidi formulē kā labvēlīgu ja :

- Iestādē tiek veicināta droša un veselīga vide;
- Iestādes telpu platība un tehniskais aprīkojums atbilst konkrētām drošības, būvniecības un higiēnas prasībām;
- Tādi sanitār higiēniskie apstākļi kā temperatūra un apgaismojums atbilst mācību prasībām (Izglītības kvalitātes valsts dienests, Izglītības iestāžu, eksaminācijas centru darbības un izglītības programmu īstenošanas kvalitātes vērtēšanas metodika, 2018).

Labvēlīgai fiziskajai videi ir būtiska pozitīva ietekme uz jebkuras organizācijas efektivitāti. Iedvesmota darba vide, radīs iedvesmotus darbiniekus. Tādi faktori kā temperatūra, mitrums, ventilācija, apgaismojums, troksnis, tīrība darba vietā un atbilstoši instrumenti un aprīkojums ir svarīgākie fiziskās vides komponenti, lai darbinieki būtu apmierināti un spētu strādāt labvēlīgā darba vidē. Darba autore, atminoties savu iepriekšējo darba vietu, uzsver cik liela nozīme ir telpu temperatūrai mācību darbā. Strādājot nepiemērotos apstākļos, kad telpas ir aukstas, rodas diskomforts, zūd darba produktivitāte un spēja koncentrēties.

Fiziskā darba vide tiek dēvēta arī par ergonomisku darba vietu. Ir ļoti svarīgi pareizi iekārtot darba telpu tā, lai darbiniekiem nerastos veselības problēmas. Ne vienmēr skaists interjers ir galvenais, lai gan ir pierādīts, ka darbinieku darba rezultāts palielinās no 5% -10% atkarībā no fiziskās vides dizaina elementiem (Naharuddin, Sadegi, 2013).

Ergonomika ir zinātne, ar kuras palīdzību tiek mēģināts saskaņot attiecības cilvēka un darba sistēmā, tā, lai veidotos pozitīvi darba apstākļi un pieaugtu apmierinātība ar darbu. Visnotaļ, viens no labvēlīgas fiziskas darba vides faktoriem ir ergonomikas piemērošana darba vietā, tādējādi :

- Tiek samazinātas izmaksas par darbinieku traumu iegūšanu darba vietā,

- Labāka darba produktivitāte ir labāk izstrādātas darba vietas rezultāts, nodrošinot labāku pozu un mazāku piepūli,
- Veidojas labāka darba kvalitāte, jo neatbilstoša darba vide noved pie neapmierinātiem un nogurušiem darba ņēmējiem,
- Samazinās nogurums un diskomforts (Trstenjak, Čosić, Lušetić, 2018).

Autore uzsver, ka darba devēja pienākums ir nodrošināt drošu darba vidi, lai padotie spētu efektīvi pildīt darba pienākumus. Ergonomikas principu un ieteikumu piemērošanai ir būtiska nozīme jo tie samazina traumas un slimības, atvieglo uzdevuma izpildi un nodrošina ātru informācijas apmaiņu darba vietā.

Tādi autori kā Kerola Dole un Ričards Šrēders (Carol Dole and Richard G Schroeder) uzskata, ka darbinieki, kuri ir vairāk apmierināti ar fizisko vidi, visticamāk radīs labākus darba rezultātus. Temperatūra, gaisa kvalitāte, apgaismojums un trokšņa apstākļi darba vietā ietekmē darba koncentrāciju un produktivitāti. Pētījumi ir pastāvīgi parādījuši, ka fiziskās vides īpašības var būtiski ietekmēt darbinieku uzvedību, uztveri un produktivitāti (Kamarulzaman, Saleh, Hashim, Hasim, Abdul – Ghani, 2011). Pēc autores domām, pedagogs, kas strādā attālinātajā režīmā no mājām, nav spējīgs kvalitatīvi veikt savu darbu. Ir neskaitāmi faktori, kas apgrūtina veikt darbu sekmīgi. Tā ir liela atbildība būt pedagogam, vēl lielāka - attālināto mācību laikā.

Darba autore min arī tādu būtisku darba vides aspektu kā komforts. Darbiniekiem ir ērti un patīkami tad, kad viņi jūtas ērti, kas ir prāta stāvoklis – just, un tas ir atkarīgs gan no fiziskām sajūtām, gan emocionālā stāvokļa.

## 2. Psiholoģiskā darba vide

Pirmais angļu valodas pētnieciskais raksts, kura nosaukumā izmantota “psihosociālā darba vide” tika publicēts 1982.gadā (Rugulies, 2018). Autore secina, ka šis termins ir gana svarīgs arī mūsdienās, tikai mazāk aktualizēts.

Maija Kručiņina un Inese Magdaļenoka uzsver, ka “skolas psiholoģiskā vide ir atkarīga no tā, kāda ir informācijas aprīte” (Kručinina, Magdaļenoka, 2001, 223).

Psiholoģiskās darba vides termins tiek sasaistīts ar darba raksturu un apstākļiem tajā, kā arī ar sociālajām attiecībām.<sup>2</sup>

Literatūrā psiholoģiskais klimats ir definēts kā individuāli organizatoriskās prakses un procedūru apraksti, kas saistīti ar organizatorisko ietekmi uz indivīda sniegumu, apmierinātību un motivāciju (Baltes, Zhdanova, Parker, 2009). Balstoties uz šīm definīcijām, darba autore konstatē, ka vislielākā loma pedagogu darba vidē ir mikroklimatam, bet apzinoties, ka labvēlīgā mikroklimata nodrošināšana ir cieši saistīta ar to, kāda ir darba fiziskā vide.

Rita Orska norāda, ka ar skolas mikroklimatu saistās piederības apziņu un lepnumu par savu skolu. Tiek akcentēta labvēlīga gaisotne un skolēnu disciplinētība, bet skolas fizisko mācību vidi raksturo skolas telpas un apkārtējā vide (Orska, 2006).

Psihosociālā darba vide attīstās no sociālajām un starp personu attiecībām. Vide tiek traktēta kā formālas un neformālas mijiedarbības un sarunu rezultāti, gan starp padotajiem, gan vadību. Šādu sarunu rezultātā rodas normu kopums, kas attiecīgi regulē iestādes darbinieku attiecības (Hammer, Saksvik, Torvatn, Bayazit, Nytrø, 2004).

Indars Kraģis, analizējot Anitas Šmites pausto viedokli, minējis, ka pedagogu attieksme pret izglītojamajiem (objektivitāte, drošība, uzticamība, atklātums un prasību ievērošana,) attiecas uz psiholoģisko vidi (Kraģis, 2018).

Andris Klauss skaidro, ka “sociālpsiholoģiskais klimats ir pastāvīgs vispārējais emocionālais noskaņojums grupā vai organizācijā. Tas var būt labvēlīgs (savstarpēja uzticēšanās, atvērtība, sadarbība, apmierinātība par piederību grupai) vai nelabvēlīgs (noslēgtība, piesardzība, izvairīšanās no savstarpējiem kontaktiem, neapmierinātība par piederību grupai). Tas, kāds veidosies sociālpsiholoģiskais klimats, ir atkarīgs no pārvaldības faktoriem” (Klauss, 2002, 404). Autore uzsver, ka ļoti būtiska ir savstarpējā cieņa starp kolēģiem, tā pat arī starp vadības pārstāvjiem. Vadības komandai ir būtiski atrast vidus ceļu komunikācijai ar darbiniekiem tā, lai viņi jūtas līdzvērtīgi, bet ne pārāki.

---

<sup>2</sup>*Psychosocial working environment. Workplace Inspection of the psychosocial working environment in the Nordic countries* (2015). Retrieved from <https://www.norden.org/en/publications>

## 2.1. Toksiskā darba vide

Darba vide ir termins, ko lieto, lai aprakstītu attiecības starp darbiniekiem un darba vidi, tādējādi ir būtiski raksturot arī nelabvēlīgas darba vides faktoros. Nepieciešams izprast atšķirību starp toksisku dienu darbā vai sistemātisku toksisku darba vidi.

Zinātnieks Martins Šains (Martin Shain) par toksisku darba vidi uzskata tādu vidi, kurā pastāv atkārtots diskriminācijas un ļaunprātīgas izmantošanas modelis, kuru darba devējs ignorē vai ļauj tam pastāvēt kā arī atbalsta un neveic atbilstošus pasākumus situācijas uzlabošanai (Shain, 2009).

Maikls Voltons (Maikl Walton) toksisku organizāciju definējis kā vidi, kurā tiek pielietota uzmācīga uzvedība, kas tiek paskaidrota kā kaitīga, aizskaroša un graujoša (Walton, 2008). Toksicitātes pētnieki Roberts Hogans un Roberts Kaizers uzsvēruši, ka tikai stresa faktoru klātbūtne ne vienmēr nozīmē toksisku darba vidi. Toksiskā iedarbība ir atkarīga no tā cik sistemātiski tā noris darba vidē un kā tā tiek novērsta (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Autore konstatē, ka darba vidi par toksisku var dēvēt tad, kad stresa faktori darba vietā ir sasnieguši kritiski augstu līmeni. Toksisku vidi var attiecināt uz vidi, kurā konstatē stresa faktoru noturību.

Vadības profesors Stīvens Appelbaums (Steven Appelbaum) pētījumā par toksīnu ietekmi darba vietā, minējis tādas toksiskas organizācijas īpašības kā nespēja sasniegt mērķus, manipulatīvu starppersonu attiecību uzturēšana, problēmu risināšanas procesi, kurus vada bailes.

Klarīna M. Džeikobs (Clarine M. Jacobs), vadoties pēc teorētiku atziņām, uzsvērusi, ka vadītājs ir atbildīgs par darbinieku profesionālo stresu darba vietā. Šis stress var rasties no nepamatotiem vadības aizrādījumiem, darba pārslodzes vai nepārtrauktas vadītāja iebiedēšanas. Profesionālais stress, ko izraisa darba vides faktori ietver tādas psiholoģiskās reakcijas kā trauksmi, depresiju un izdegšanu (Jacobs, 2019).

Starp nekvalitatīvām attiecībām darba vidē, tiek piedēvēts arī jēdziens mobings. Profesors Hains Leimans (Heinz Leymann), kas 1990. gadā pirmais savos pētījumos izmantoja mobinga terminu, mobingu darba vidē skaidrojis kā sociālu mijiedarbību, kurā viens vai vairāki indivīdi pastāvīgi, ilgā laika posmā veic uzbrūkošas rakstura darbības, radot bezpalīdzības stāvokli un potenciālu risku upurim pamest darba vietu (Suleyman, 2020).

Hains Laimans (Heinz Leymann) mobinga uzvedību klasificējis 5 kategorijās:

- Darbības, kas bloķē upura izpausmi, tādējādi liedzot iespēju padotajam paust savu viedokli priekšniekam. Padotā idejas tiek noniecinātas. Tiek saņemtas

piezīmes un apvainojumi kā arī tiek saņemta kritika gan profesionāli gan personīgi.

- Darbības, kas izolē cietušo. Pāridarītājs neiztur kontaktu ar upuri, ignorē to vai atbild naidīgi un noraidoši. Parasti izolējot no kolēģiem.
- Darbības, kas nicina upuri. Tiek uzsāktas baumas pret viņu pašu vai viņa rīcību. Uzbrukts reliģiskajai un politiskajai pārliecībai kā arī aizskarts privātums.
- Darbības, kas diskreditē profesionalitāti. Cietušajam netiek piešķirti darba uzdevumi vai tiek piešķirti tādi, kas neatbilst viņa kvalifikācijas līmeni. Uzdevumi tiek pastāvīgi mainīti un lielākoties tie ir pazemojoši.
- Darbības, kas apdraud upura veselību. Tiek izteikti fiziski vardarbības draudi. Tiek pielietota viegla fiziska agresija vai nopietni fiziski uzbrukumi, kā arī pielietota seksuālā vardarbība.

Šāda uzvedība, kas sistemātiski atkārtojas biežāk kā reizi nedēļā, ilgāk par sešiem mēnešiem tiek uzskatīta par mobilitātes diagnozi darba vietā (Cornoiu, Gyorgy, 2013).

Mobings tiek definēts kā uzmākšanās ar mērķi izslēgt no grupas vai organizācijas. Tas rada degradāciju, pazemojumu un profesionālās reputācijas zudumu. Termins psiholoģiskais terors tiek pielīdzināts, lai aprakstītu mobingu darba vietā (Sperry, Duffy, 2007).

Ešlijas Makolakas (Ashley McCulloch) veidotajā pētījumā par toksisku darba vidi, pēc respondentu aptaujas rezultātiem, vide tika raksturota kā tāda, kurā ir destruktīvas un ļaunprātīgas savstarpējās attiecības ilgstošā laika posmā. Vide, kurā ir negodīgi un pārmērīgi darba apstākļi kā arī nepietiekams vadības atbalsts un labklājības sniegšana darbiniekiem.

Atklājās, ka vadītāja darbība ir vistiešākajā veidā sasaistīta ar toksiskas vides faktoriem. Kas liecina par vadītāja atbildību darba vides nodrošināšanā. Vadoties pēc E. Makolakas toksiskas darba vides izpētes datiem, darba autore secina, ka darbinieki, kuri strādā toksiskā vidē piedzīvo tādas psiholoģisko ciešanu formas kā depresiju, trauksmi un izdegšanu. Emocionāli darbinieki piedzīvo bailes, apmulsumu, negatīvu noskaņojumu vai dusmas. Samazinās arī pašvērtējums, darba efektivitāte un sadarbības spējas (McCulloch, 2016).

Autore, vadoties pēc pētnieku teiktā, secina, ka toksisku darba vidi nosaka ilgstoša negatīvu emociju pieredze kolektīvā, darba vidē. Vadītāja nespēja reaģēt uz problēmām un neefektīva to risināšana.

## **2.2. Psiholoģisko darba vidi labvēlīgi ietekmējošie faktori**

LLU profesors Ludis Pēks labvēlīgu psiholoģisko vidi raksturo šādi:

- nepiespiesta un brīva savstarpējo attiecību atmosfēra, kas ir disciplīna un vadīšana;
- valda taisnīgums pret kolēģu ierosinājumiem;
- skolotāju savstarpējās attiecības gan pret sevi, gan kolēģiem balstās uz prasīgumu, bet tās ir draudzīgas;
- katrs veic savu darbu ar lielu atbildības sajūtu (Kalvāns, 2011).

Būtisks faktors, kas labvēlīgi spēj ietekmēt darba vidi ir skaidrs prasību formulējums. Darbiniekiem. Atspoguļota uzdevuma gaita, kas tiek sagaidīts kā arī konkrēti izpildes termiņi.

Psiholoģiskais klimats lielākoties tiek definēts kā darbinieku uztvere par savu darba vidi. Pēc Ingūnas Raitumas domām “skolas uzdevumus un pienākums ir veidot tādu izglītības vidi, kurā ikvienam tiek dots ne tikai noteikts zināšanu kopums, bet arī iespējas veidot veselīgu pašapziņu, cieņu un mīlestību pret sevi un citiem sabiedrības locekļiem, kurā tiek dota virzība vērtīborientācijā un personības patstāvībā, prasmju un iemaņu apguvē, emocionālās inteliģences izkopšanā, asociatīvā domāšanā ” (Raituma, 2009, 22).

Izglītības kvalitātes valsts dienests skolas mikroklīmatu definē kā labu, pēc sekojošiem kritērijiem, ja:

- Izglītības iestāde veiksmīgi veido un plāno iestādes tēlu, piekopj esošās tradīcijas un ievieš jaunas;
- Vadība savlaicīgi reaģē un risina konfliktsituācijas izglītības iestādē;
- Iestādes vadība, personāls un izglītojamie uztur cieņpilnas attiecības;
- Vadība un esošais personāls sniedz atbalstu jaunajiem pedagogiem kā arī izglītojamiem;
- Iestāde un tās kolektīvs veicina pozitīvu gaisotni;
- Vadība savlaicīgi risina pārkāpums (Izglītības kvalitātes valsts dienests, Izglītības iestāžu, eksaminācijas centru darbības un izglītības programmu īstenošanas kvalitātes vērtēšanas metodika, 2018).

Autore uzskata, ka būtiski nozīmīgi ir kritēriji, kas atspoguļo vadības savlaicīgu darbu, nodrošinot labvēlīgu mikroklīmatu. Uzsverot termina - savlaicīgu - pielietošanu, tādējādi novēršot problēmu tās sākuma stadijā. Īpaši svarīgu, autore uzsver, atbalstu jaunajiem pedagogiem. Pēc autores domām, atbalsts jaunajiem pedagogiem ir neizsakāmi svarīgs, lai neveicinātu izdegšanu, pārslodzi kā arī nokļūšanu konfliktsituācijās. Jauno pedagogu ievirzei izglītības procesā, būtu jābūt primārai, lai pedagogs spētu sevi pierādīt un izglītības iestāde, iespējams, priekšlaicīgi nezaudētu izcilu profesionāli. Autore piekrīt, ka pozitīvu gaisotni rada kolektīvs, ne indivīds.

### 3. Vadītāja darbības nozīme labvēlīgas darba vides veidošanā

Rakstnieks Džims Klemmers (Jim Clemmer) apgalvojis, ka vadība ir darbības vārds, nevis lietvārds. Skaidrojis to kā darbību ar atbildību, ne pozīciju. Darīt, rādīt citiem virzienu kā nokļūt līdz rezultātiem. Ir neskaitāmu autoru teorijas kādam būtu jābūt vadītājam, kādi ir vadības stili, taču vienu konkrētu ideālo neviens nevar noteikt, viss atkarīgs no situācijas (Plešnik, Bukovec, 2019). Darba autore uzsver, ka jo veiksmīgāki būs skolu vadītāji, jo apmierinātāki būs viņu darbinieki, pedagoģiskais personāls. Mūsdienu efektīva vadītājam lomai būtu jāsaistās ar paveikto, ne pateikto.

Pedagoģijas terminu skaidrojošajā vārdnīcā jēdziens “vadītājs” skaidrots kā cilvēks, kas vada un ir atbildīgs par kolektīva darbu, norisi un sekām organizācijā (Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca, 2000). Autore piebilst, ka vadītāja organizētība nosaka spēju ietekmēt savus darbiniekus.

Lielu nozīmi vadītāja darba efektivitātei nosaka vadīšanas stils. Vadības stils paskaidro ar kādām vadīšanas metodēm un formām vadītājs iedarbojas uz padotajiem. Vadības stili ir atkarīgi no vadītāja darbības jomu īpatnībām un psiholoģiskajām īpašībām.

Amerikāņu psihologs Kurts Levins pirmais aprakstīja pazīstamākos vadības stilus. Autoritāro, demokrātisko un liberālo (Tālmācības studiju kurss, Organizāciju psiholoģija, Renģe, 2019).

Autoritārais vadības stils vairāk balstās uz vienpersonisku lēmumu pieņemšanu, mazāk iesaistot darbiniekus. Izteikta kontrole pār padotajiem, doto rīkojumu izpildei. Šis stils tiek pielietots ekstremālās situācijās, kad nepieciešama ātra lēmumu pieņemšana un rīcība. Kā pozitīvu aspektu var minēt to, ka autoritāram stilam piemīt operativitāte, kas lēmumu pieņemšanā prasa mazāk laika. Kā negatīvu aspektu autoritārajam stilam var minēt to, ka netiek veicināta darbinieku iniciatīva, tādējādi radot nelabvēlīgu psiholoģisko klimatu. Šis stils atspoguļo komunikācijas barjeru, jo komunikācija tiek nodota vienā virzienā, vadītājs – padotais, liedzot izteikties padotajiem (Briško, Mihailova, Mihailovs, 2011).

Autore uzskata, ka izteikti autoritārs stils nebūs efektīvs, jo tas atspoguļo neefektīvu sadarbību, ierobežos saskarsmes spējas un darbības klūs vienmuļas. Tik pat būtisks faktors labvēlīgas darba vides veidošanā ir vadītāja rakstura īpašībām. Autore piekrīt paustajam viedoklim, ka autoritārais stils veido nelabvēlīgu psiholoģisko klimatu. Ja šis vadības stils tiek pielietots ikdienas darbā, ir praktiski neiespējami panākt labvēlīgus darba vides faktorus. Darbinieki netiek uzklausi, tādējādi viņi nespēj piedalīties efektīvas skolas vides pilnveidošanā, neveidojas komunikācija un sadarbība. Visticamāk, tiek nepamanītas jaunas idejas kā arī tiek ignorēti ierosinājumi. Vadītāja autoritārais vadības stils, ja tiek pielietots

sistemātiski, var veidoties kā katalizators darbinieku stresa pieaugumam un izdegšanai, kā arī motivācijas trūkumam. Bet, viennozīmīgi atdzīt, ka šis vadības stils radīs neapmierinātību ar darbu, nevar. Ir darbinieki, kas izvairās no personiskās atbildības un ir apmierināti veicot tikai vadītāja dotos norādījumus.

Toties demokrātiskais vadības stils ir vairāk centrēts uz sadarbību un koleģiālu lēmumu pieņemšanu. Vadītājs konsultējas ar padotajiem, pirms lēmumu pieņemšanas. Demokrātiskā vadības stila ietekmē vadītājs motivē padotos izteikt savus viedokļus, bet tas nebūt nenozīmē, ka tie tiek obligāti ņemti vērā. Padotie paši sadala darba uzdevumus, un sarunās ar vadītāju novērojama neformālāka gaisotne. Tikai tad, ja padotie nav kompetenti kāda jautājuma risināšanā, vadītājs izstrādā vairākus iespējamus darbību variantus, ko apspriež ar kolēģiem. Tiek dota iespēja izteikties. Pretēji autoritārajam vadības stilam komunikācija tiek attīstīta visos virzienos. Gan no vadītāja puses, gan no darbinieku puses. Pielietojot demokrātisko vadības stilu vadītājs tiek uzskatīts par grupas biedru, neakcentējot autoritāras iezīmes. Šī stila ietekmē padotie no vadītāja puses saņem iekšēju motivāciju darbam, kas būtiski sekmē apmierinātību ar darba vidi. Kā trūkumu var minēt lēmumu pieņemšanas un izpildes laiku, kas būtiski palielinās, tas var arī mazināt vadītājā personiskās atbildības izjūtu (Briško, Mihailova, Mihailovs, 2011).

Kā trešo izplatītāko vadības stilu autore min liberālo jeb kā Kurts Levins apzīmējis šo stilu : ļaut vaļu. Šis stils tiek apzīmēts arī kā “neiejaukšanās” stils. Levins izteicies, ka šis stils nespēj nodrošināt ne darba efektivitāti ne arī labvēlīgu psiholoģisko klimatu, drīzāk veicina organizācijā agresivitāti (Tālmācības studiju kurss, Organizāciju psiholoģija, Renģe, 2019).

Autore uzsver, ka liberālais vadības stils attiecībā pret vadītāju pauž statusu, ne darbību, tādējādi, autore, atsaucoties uz Džima Klemmera pausto viedokli par to, ka vadība ir darbības vārds, ne lietvārds, secina, ka šis vadības stils neveicinās efektivitāti izglītības telpā.

Pielietojot liberālo vadības stilu, vadītājs nekontrolē padoto darbu un neietekmē darba norises procesus, labākajā gadījumā pilda koordinatora funkciju. Vadītājs nosaka mērķi, bet uzdevumus ko veiks un kā nonāks līdz rezultātam nosaka padotie. Toties tas veicina radošumu darbiniekos. Kā izteikts trūkums ir vadītāja nevēlēšanās uzņemt atbildību, gaidot, kad tiks dotas norādes viņa darbam (Briško, Mihailova, Mihailovs, 2011).

Autore piebilst, ka vadītāju, kas savā darbā pielieto liberālā vadības stila metodes, būtu neobjektīvi dēvēt par līderi, jo darba procesā ik viens padotais pats vada savu darbu.

Darba autore uzsver, ka mūsdienu vadības konceptā, nav iespējams vadīt pēc viena konkrēta vadības stila. Vadītāja efektīva darbība ir prast pielāgot kādu no vadības stiliem konkrētai situācijai. Bet var vienu no iedarbīgākajiem min demokrātisko vadības stilu. Šis vadības stils lieliski atspoguļo sadarbības jēdzienu komandā, tai pašā laikā vadītājs nezaudē

tiesības uz savu izšķirošo balsi. Dalītā vadība (distributed leadership) pauž komandas darbību kopumu, ne individuālu darbību (Bolden, 2011).

Indivīdam ar titulu “vadītājs” ir noteicošā loma citu ietekmēšanā un vadīšanā. Darba autore uzskata, ka vadītāja spēja pielāgot vadības stilu, analizējot konkrētas situācijas, ir būtisks aspekts tam, lai vadītāju dēvētu par efektīvu.

Džeimss Makgregors Bērns (James MacGregor Burns) definēja divus jēdzienus vadības konceptā: „darījuma” (transactional – angļu val.) un „pārveidojošo” (transformational – angļu val.) vadības pieeju (Rečs, 2020).

Vadības profesors Brūss Dž. Avolio (Bruce J. Avolio) un amerikāņu zinātnieks Bernards Moriss Bass (Bernard Morris Bass) skaidrojuši, ka ar darījuma vadības stilu organizācijām tiek palīdzēts efektīvi sasniegt pašreizējos mērķus, nodrošinot padotos ar vērtīgiem atalgojumiem. Tiek nodrošināti vii nepieciešamie resursi, lai tiktu sasniegts darba rezultāts. Pretstatā transformācijas vadībai darījumu vadītāji tomēr nav optimistiski par pārmaiņām nākotnē. (Thakur, 2014). Tā pat B. M. Bass norādījis, ka darījuma vadības vadītāji iesaistās komandas darbā, formulējot precīzus mērķus pretī sagaidot rezultātus. Ja mērķis tiek sasniegts, vadītājs motivē padoto piešķirot atlīdzību, ja mērķis netiek sasniegts, tiek piemēroti sodi (Thakur, 2014).

Skots E. Braients (Scott E. Btyant) norādījis trīs galvenās darījuma vadītāja iezīmes:

- Vadītāji strādā sadarbojoties ar komandu, cenšoties iegūt atlīdzību par savu mērķi;
- Darījuma vadītāji apmainīsies ar atalgojumu par paveikto darbu;
- Vadītāji ir pietiekoši atsaucīgi pret padoto tūlītējām interesēm (Thakur, 2014).

Pārveidojošās vadības stils ir viens no jaunākajiem vadības stiliem, ko ieviesis Bernards Moris Bass (Bernards Moriss Bass) un Džeimss Makgregors Bērns (James MacGregor Burns). Ja darījuma vadība tiek vērsta uz sadarbību starp vadītāju un padotajiem, kurā padotais saņem atlīdzību, kas vērsta uz vadītāja prasību izpildi, tad pārveidojošās vadības vadītāji sniedz iedvesmu, cieņu, lojalitāti un godīgumu saviem padotajiem, lai padotos pārveidotu par vadītājiem, sniedzot iespēju mainīties un pārveidoties. Pārveidojošās vadības vadītājs iedvesmo padotos sadarbības redzējumam, piešķirot pilnvaras un novērtējot tos. Vadītāji cenšas uzlabot iestādes sniegumu, iedvesmojot un attīstot padoto spējas. Motivē uz pārmaiņām un rezultātu, kas sniedzas pāri prasītajam, toties darījuma vadītāji vairāk rūpējās par esošā stāvokļa saglabāšanu iestādē (Salari, Nastiezaie, 2020). Pēc autores domām, tas neveicina izglītības iestādes attīstību. Ne velti tiek aktualizēts šis vadības stils, kas tiek definēts kā pārveidojošs vadības stils. Ar mērķi pilnveidoties, analizēt kļūdas, uzlabot esošo tagadnes situāciju, lai spētu izvirzīt mērķus nākotnei. Izglītības iestāde, kas pastāv, bet nepilnveidojas savā attīstībā, gluži

kā jebkura cita organizācija konkurences tirgū nespēs pastāvēt. Zaudējot gan izglītības līmeni iestādē, gan izcilus pedagogus. Šie vadības stili, gandrīz kā jebkurš cits vadības stils, nespēj būt efektīvi vadītāja darbībai, ja tiek pielietoti sistemātiski. Vadītājam jābūt elastīgam uz jebkuru situāciju, izvērtējot kādu vadības stilu un kādā situācijā ir nepieciešams pielietot.

Valsts izglītības vadības sagatavošanas standartu programmā ir uzskaitītas būtiskas iezīmes, kurās vadītājam būtu jābūt kompetentam, lai vadītājs spētu efektīvi vadīt organizāciju. Un vieni no galvenajiem faktoriem ir spēja vadīt sadarbībā, attīstīt un atbalstīt. Attīstīt un saglabāt efektīvu un daudzveidīgu izglītības personālu, nepazaudējot labus jomas profesionāļus kā arī attīstīt un uzturēt spēcinošu profesionālo kultūru un kopīgas saistības attiecībā uz skolas uzlabošanu. Ne mazāk būtiski ir attīstīt tādus apstākļus darba vietā, kas veicinātu darbinieku vadību, labklājību, mācīšanos un izaugsmi (Young, Anderson, Nash, 2017).

Profesors Kenets Leitvuds (Kenneth Leithwood) ir minējis tādas veiksmīga vadītāja prasmes kā virziena iestatīšanu, kas saprotama kā kopīgu mērķu noteikšana, vīziju izvirzīšana. Attiecību veidošana un personāla attīstīšana, individualitātes pieeja, katram no darbiniekiem, kas ir ļoti būtiskas prasmes, lai veidotos stipra komanda. Novērtēts ir vadītāja ieguldījums pedagogu pilnveides uzlabošanā. Organizācijas attīstīšanai ir nepieciešama dalīta vadība, šī prasme lieliski atspoguļo vadītāja sadarbību ar skolotājiem (Leithwood, Harris, Hopkins, 2019).

Anita Šmite uzsverusi, ka vadības kontekstā svarīga ir ne tikai vadītāja formālā saskarsme, bet arī neformālā saskarsme, kas lieliski noteiks darbinieku viedokli par vadītāju. Darbiniekiem ir nepieciešams redzēt un just, ka arī vadītājs ir spējīgs darīt to, ko pieprasa no pedagogiem (Šmite, 2015, 26). Darba autore uzsver, ka veids kā vadītājs izmanto savu autoritāti ir viens no svarīgākajiem faktoriem.

ES Padome kā galveno faktoru efektīvai vadībai min spēju uzlabot mācību un mācīšanās kvalitāti. Skolas vadība ir otrs ietekmējošais faktors, aiz pedagogiem, kas spēj uzlabot mācīšanās kvalitāti. Kā arī akcentē tādas vadītāja spējas kā piem. uzticību, motivāciju, iedvesmu un komunikāciju prasmes. Uzsverot pašvaldību sadarbību un sabiedrību kopumā (Council of the European Union, 2013).

Rūdolf Kalvāns ir minējis, ka vadītāja loma ir nodrošināt labvēlīgas psiholoģiskās vides izpausmes iestādē, taču uzsver, ka to iespējams pilnveidot tikai ar atbalstu no citu darbinieku puses. Vadītājam jābūt ne tikai profesionālam vadības zinātnēs, bet arī jāprot sniegt psiholoģisks atbalsts (Kalvāns, 2011). Darba autore uzskata, ka māksla izprast cilvēka iekšējo būtību ir ļoti svarīgs un atbildīgs darbs. Izglītības iestādes vadītājam ir jāprot atrast individuālu pieeju katram darbiniekam un jāprot atzīt, ka komunikācija galvenokārt ir dinamisks starppersonu sadarbības process.

Inese Lūsēna – Ezera uzskata, ka izglītības vadības konceptā galvenie akcenti vērsti uz atvērtas, atbalstošas un sadarboties spējīgas vides veidošanu, jāprot izmantot komandas darbs tā, lai tas būtu efektīvs, un uzsver to, cik ļoti liela nozīme ir tajā, ka vadītājs organizēšanas procesā iesaista visus darbiniekus (Lūsēna – Ezera, 2013). Darba autore, vadoties pēc savas praktiskās darba pieredzes izglītības iestādē, akcentē individuālo sarunu nozīmīgumu ar vadītāju, kurās tiek veidoti dialogi, pārrunāti gan pozitīvie sniegumi, gan negatīvā pieredze, ne tikai vispārinātas sarunas kopējās sapulcēs.

Tiesību akti paredz, ka darba devējam ir jārada piemēroti darba apstākļi saviem darbiniekiem. Darbs nepareizā stāvoklī un nedabiskas kustības var izraisīt darba nespēju, kas darba devējam nozīmē finansiālus zaudējumus (Trebuņa, Petriková, Pekarčíková, 2017).

Pētījumi ir parādījuši, ka direktora vadība ir kritisks faktors, lai ietekmētu pedagogu darbu, studentu motivāciju un sasniegumus. Izglītības darba vadītājiem ir tieša ietekme uz skolas organizāciju, skolas ētiku, skolotāju efektivitāti, personāla morāli un apmierinātību, personāla noturēšanu, skolotāju apņemšanos, skolotāju papildu darbu un skolotāju attieksmi (Noe, 2012). Darba autore piekrīt, ka izglītības darba vadītājiem ir tieša ietekme uz skolotāju efektivitāti un attieksmi pret darbu. Vadītājam nepieciešams paust uzticību savas komandas spējām, tas pedagogos rosinātu pārliecību par to, ka viņi savu darbu veic efektīvi.

Pedagoģijas doktors Ilgvars Forands uzsver, ka “katrai organizācijai ir jābūt vērsta uz attīstību un pilnveidošanos. Lai tas veiksmīgi varētu notikt, vadībai jāatzīst, ka vienatnē pārvaldīt organizāciju nav iespējams, un jābūt gatavai sadarboties ar citiem, jo bez citu atbalsta un līdzdalības nav iespējams panākt progresu” (Forands, 2007, 72).

Anita Šmite ir akcentējusi tādas būtiskas vadītāja iezīmes kā spēju uz klausīt un pieņemt citu pausto viedokli. Ir ne tikai svarīgi uz klausīt pedagogus, lai izprastu iestādes izglītības procesu, bet arī, lai iegūtu neordināras un jaunas idejas. Izcelta vadītāja māka pieņemt un atzīt to, ka viņš nevar zināt visu un, ka būs cilvēki no kuriem mācīties (Šmite, 2015, 26). Autore uzsver, ka tādējādi pilnveidotos gan vadītājs, gan izglītības iestāde kā organizācija ar labvēlīgiem darba vides apstākļiem kā pedagogiem tā izglītojamajiem. Būtiska nozīme ir vadītāja sadarbībai ar darbiniekiem emocionālā kontekstā, neuzsverot varas pārākumu.

Vadītāji, kuri koncentrēsies uz personāla resursu nodrošināšanu, radīs apstākļus, kuros pedagogi spēs sekmīgāk attīstīties, tādējādi izglītojamie efektīvāk sasniegs mācību rezultātus (Bredeson, 2006).

Vadības profesors Freds Lutāns (Fred Luthans) skaidrojis, ka “vidusmēra vadītājs” apmēram 32% velta kontrolei, lēmumu pieņemšanai un plānošanai, kas piedēvējamas pie tradicionālām vadības aktivitātēm, 29% darba laika vadītājs velta informācijas apmaiņai, dokumentiem un e – pastiem, kas definēta kā komunikācija, 20% no sava darba laika vadītājs

velta tādām cilvēkresursu aktivitātēm kā motivēšanai, konfliktu risināšanai, disciplinēšanai un mācīšanai un 19% laika vadītājs velta sociālajām aktivitātēm – socializējoties un iesaistoties organizācijas politikā (Kamerāde, 2015).

Roberts Dinsdeils (Robert Dinsdale), vadoties pēc profesionāļu atziņām un savu personīgo pieredzi, sniedzis būtisku rakstu par līdera lomu pozitīvas kultūras veidošanā. Uzsvēris nozīmīgus faktorus, ko vadītājs var sniegt pozitīvas vides nodrošināšanā. Kā piemēram:

- sadarbības veicināšana kolēģu vidū,
- komunikācijas nodrošināšana un uzturēšana,
- uzslavu un atzinību izteikšana,
- profesionālās attīstības nodrošināšana (Dinsdale, 2017).

Darba autore izceļ profesionālās attīstības nodrošināšanu, kā svarīgu faktoru, kas liecina, ka vadītājs dara un pilnveidojas līdztekus saviem pedagogiem. Vadītāja prioritātei jābūt viņa darbiniekiem un mērķim - kā darbinieku profesionalitāti attīstīt.

## **4. Pētījums par labvēlīgas darba vides nodrošinājumu Ogres novada vidusskolās**

Lai pārliecinātos par to, kāds labvēlīgas darba vides nodrošinājums ir divās no Ogres novada vidusskolām, ir nepieciešams noskaidrot pedagogu un vispārējās vidējās izglītības iestāžu direktoru viedokli. Lai to noskaidrotu, tika veikts empīrisks pētījums, kurā tika izmantotas šādas empīriskās pētīšanas metodes – strukturēta intervija izglītības iestāžu direktoriem un anketēšana pedagogiem. Anketēšana tika veikta interneta vidē, izmantojot Google veidlapu anketēšanu.

### **4.1. Pētījuma bāzes un metožu raksturojums**

Pētījumā iesaistījās Suntažu un Madlienas vispārējās vidējās izglītības iestāžu pedagogi. Pētījumā piedalījās arī attiecīgo skolu direktori. Saskaņā ar pētījuma mērķi un pētījuma uzdevumiem tika izmantotas vairākas pētīšanas metodes – intervēšana, kā kvalitatīvā pētījuma metode un anketēšana, kā kvantitatīvā pētījuma metode. Respondentiem pētījuma anketā tika lūgts atbildēt uz 18 jautājumiem, uz kuriem bija iespējams atbildēt, izvēloties atbilstošo atbilžu variantu. Tika saņemtas 62 aizpildītas anketas.

Aptaujas metode, kas tika izmantota empīriskajā pētījuma daļā, šajā gadījumā anketēšana, sniedz iespēju īsā laika posmā aptaujāt kā arī iegūt datus no samērā liela respondentu skaitu (Kristapsone, 2014). Ņemot vērā, ka šis pētījums tika veidots akcentējot konkrēta novada 2 lauku reģiona skolas, respondentu skaits bija pietiekošs, lai spētu izdarīt secinājumus.

Anketēšanā iegūto atbilžu apkopojums attēlots: 37 diagrammās – attēlos. Cēloņsakarības analizētas teksta izklāstā.

Empīriskais pētījums tika veikts divās daļās: laika posmā no 2021. gada februāra līdz martam tikai anketēti pedagogi, un laika posmā no 2021. gada marta līdz aprīlim tika intervēti skolu direktori.

Lai noskaidrotu izglītības iestāžu direktoru viedokli par vadītāja lomu pedagogiem labvēlīgas darba vides nodrošināšanā Ogres novada vidusskolās, kā pētīšanas metode tika izmantota strukturēta intervija. Intervijās piedalījās:

- Madlienas vidusskolas direktors Edgars Viņķis.
- Suntažu vidusskolas direktors Mārtiņš Leja.

Intervija sastāvēja no 15 jautājumiem. Madlienas vidusskolas direktora atbildes tika iegūtas tiekoties klātienē, jo autore šajā izglītības iestādē strādā. Precīzākai atbilžu apkopošanai,

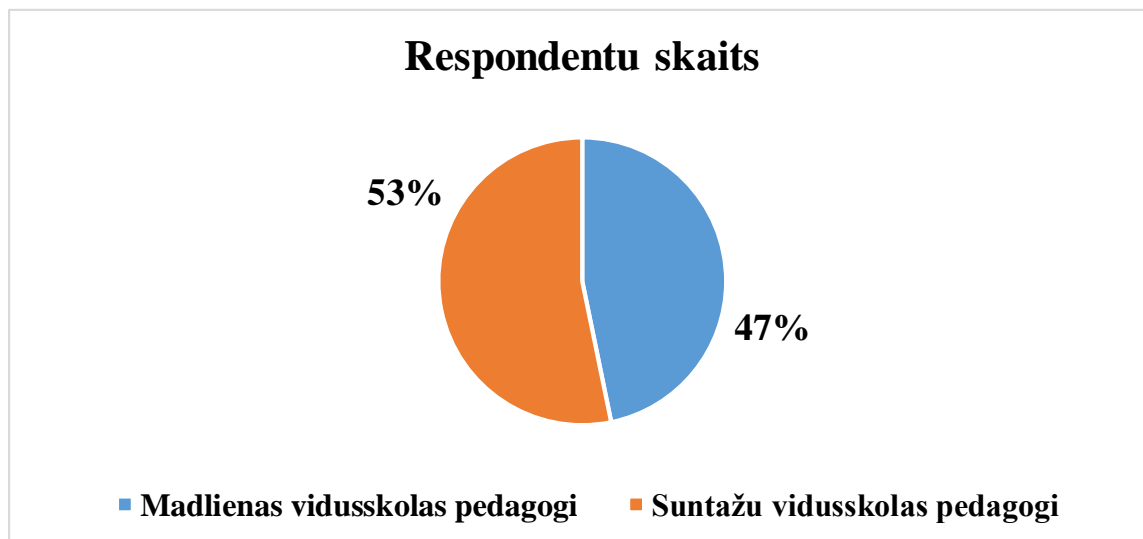
ar direktora atļauju, intervija tika ierakstīta. Toties ar Suntažu vidusskolas direktoru intervija notika attālināti Zoom platformā, jo klātienes intervija pandēmijas apstākļu dēļ nebija iespējama, kas tāpat kā otra intervija tika ierakstīta, balstoties uz intervējamā piekrišanu.

Intervijas paraugs Ogres novada 2 vidusskolu izglītības iestāžu vadītājiem attēlots 2.pielikumā.

Bakalaura darba pētniecisko daļu autore veica Ogres novada Madlienas vidusskolā un Ogres novada Suntažu vidusskolā.

## 4.2. Anketēšanā iegūto datu analīze

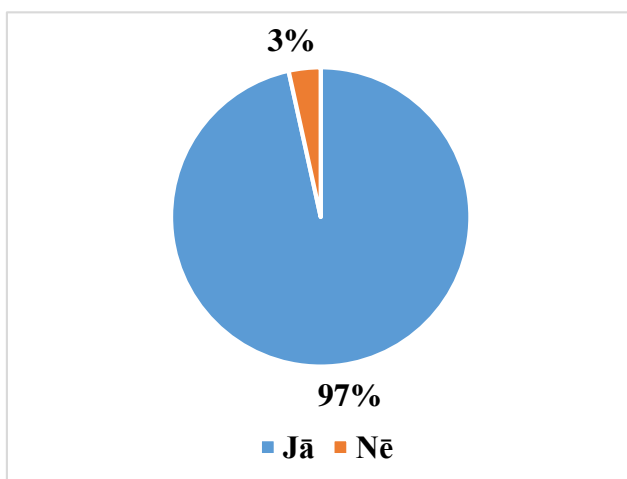
Madlienas vidusskolā no kopējā strādājošā pedagogu skaita, kas ir 29, anketēšanā piedalījās 29, Suntažu vidusskolā no kopējā skaita, kas ir 50 pedagogi, anketēšanā piedalījās 33 pedagogi. Pētījumā piedalījās 29 (47%) Madlienas vidusskolas pedagogi un 33 (53%) Suntažu vidusskolas pedagogi (sk. 1. attēlu).



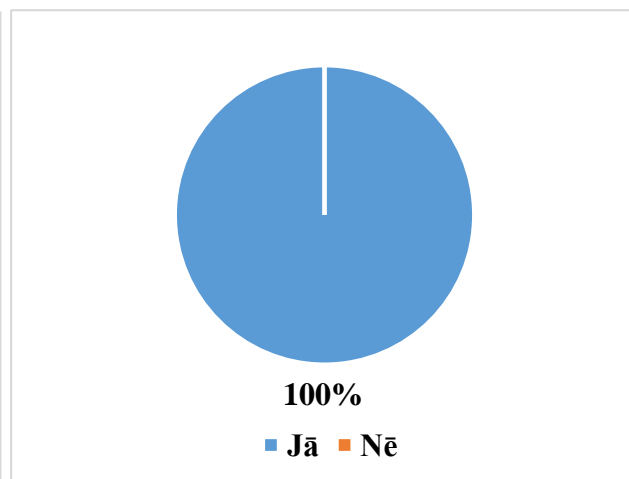
1.attēls. Respondentu skaits Madlienas vidusskolā un Suntažu vidusskolā (turpmāk tekstā – MVS un SVS)

Pirmajā jautājumā respondentiem tika jautāts: “Vai esat apmierināts ar šo darba vietu?”, kas pēc autores domām ir būtisks jautājums tālākai datu analizēšanai. Madlienas vidusskolas pedagogi 97% apstiprinoši “Jā”, 3%, kas attiecīgi ir viens respondents atbildēja noliedzīgi “Nē”. No otras, Ogres novada Suntažu vidusskolas respondentiem tika iegūta vienbalsīga atbilde “Jā”.

Procentuāli atbildes liecina, ka šajās izglītības iestādēs veiksmīgi norit darba process un, visticamāk, tiek veicināta pozitīva darba vide (sk. 2. un 3. attēlu).



**2.attēls. Respondentu apmierinātība ar darbu MVS, n=29**

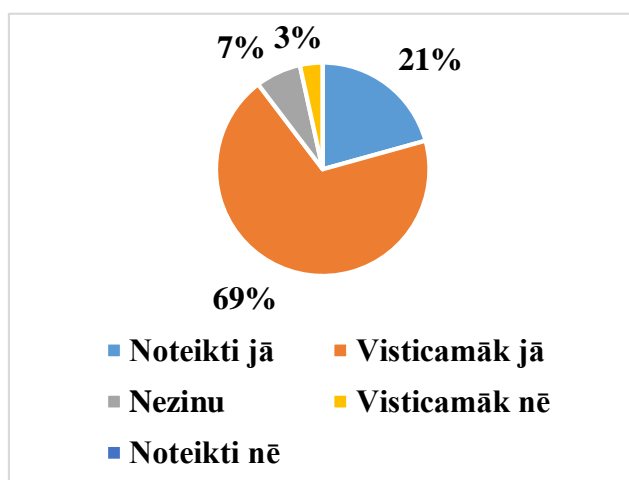


**3.attēls. Respondentu apmierinātība ar darbu SVS, n=33**

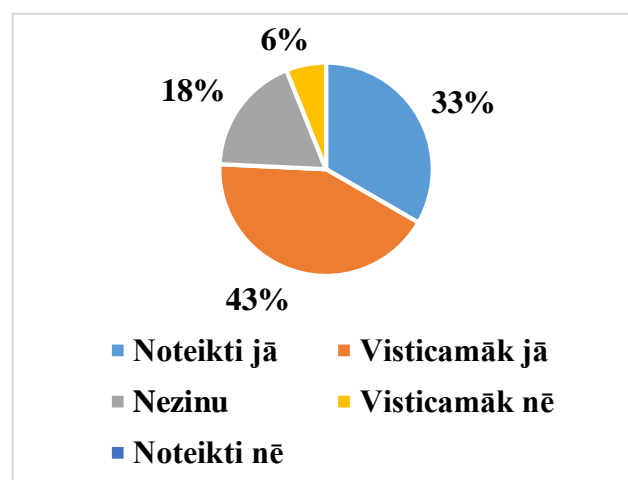
97% jeb 28 Madlienas vidusskolas respondenti atbildējuši apstiprinoši “Jā”, viņi ir apmierināti ar savu darba vietu, tikai 3%, kas attiecīgi ir viens respondents atbildēja noliedzoši “Nē”, nav apmierināts ar šo darba vietu. No Ogres novada Suntažu vidusskolas respondentiem tika iegūta 33 pedagogu vienbalsīga 100% atbilde “Jā”, visi aptaujas dalībnieki ir apmierināti ar esošo darba vietu.

Pēc autores domām, iegūtie rezultāti liecina, ka šajās izglītības iestādēs veiksmīgi norit darba process un, visticamāk, tiek veicināta arī pozitīva darba vide. Tomēr, pat ja viens izglītības iestādes pedagogs ir neapmierināts ar savu darba vietu, ir pamats uztraukumam un izpētei, kas ir šie faktori, kas rada neapmierinātību ar darbu.

Tomēr, atbildot uz otro jautājumu - “Vai jūs savu skolu ieteiktu kā labu darba vietu?” iesniegtās atbildes bija gana daudzveidīgas. Respondentiem tika sniegti pieci atbilžu varianti - noteikti jā, visticamāk jā, nezinu, visticamāk nē un noteikti nē (sk. 4. un 5. attēlu).



4.attēls. MVS respondentu atbildes jautājumam: “Vai jūs savu skolu ieteiktu kā labu darba vietu?”, n=29

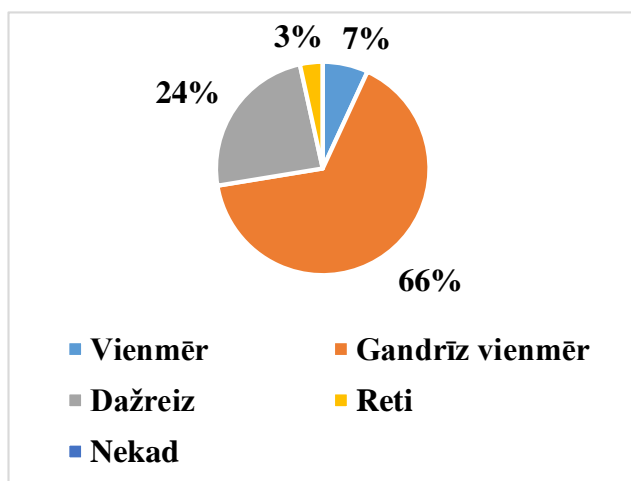


5.attēls. SVS respondentu atbildes jautājumam: “Vai jūs savu skolu ieteiktu kā labu darba vietu?”, n=33

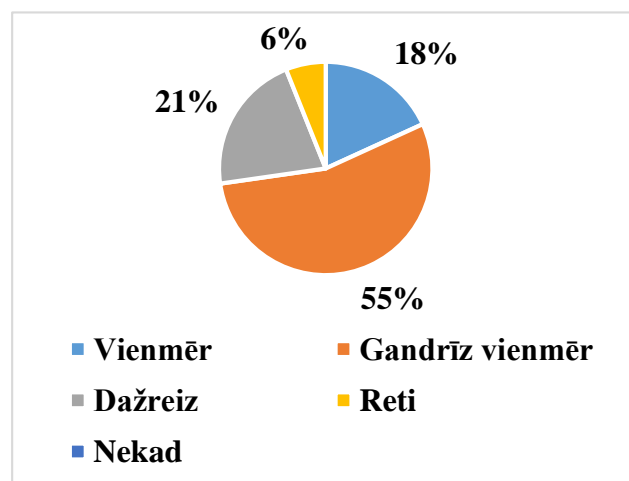
Analizējot respondentu atbildes, autore secina, ka sniegtās atbildes uz jautājumu par to vai esat apmierināts ar esošo darba vietu, ir virspusējas, jo tikai 21% jeb 6 respondenti no Madlienas vidusskolas respondentiem savu darba vietu noteikti ieteiktu kā labu. Visticamāk jā – 69% jeb 20 respondenti, 7% jeb 2 respondenti nezina vai ieteiktu, bet 3%, kas attiecīgi ir viens respondents savu darba vietu visticamāk, ka neieteiktu kā labu. Neviens no aptaujātajiem nav apgalvojis, ka noteikti neieteiktu savu darba vietu kā labu.

33% jeb 11 respondenti Suntažu vidusskolā apgalvojuši, ka noteikti ieteiktu savu darba vietu kā labu, visticamāk jā – 43% jeb 14 respondenti, nezina vai ieteiktu kā labu – 18% jeb 6 respondenti un 6% jeb 2 respondenti visticamāk neieteiktu savu darba vietu kā labu. Gluži kā otras aptaujātās vidusskolas respondenti, arī neviens no Suntažu vidusskolas respondentiem nav atzīmējis, ka noteikti neieteiktu savu skolu kā labu. Abu skolu aptauju rezultāti liecina, ka vairāk kā puse respondentu savu darba vietu noteikti vai visticamāk ieteiktu kā labu, kas ir salīdzinoši pozitīvs rādītājs.

Trešajā jautājumā respondentiem tika jautāts – “**Vai darba vietā jūtaties novērtēts?**”. Respondentiem tika sniegti pieci atbilžu varianti, – vienmēr, gandrīz vienmēr, dažreiz, reti un nekad, kas paskaidro cik bieži un vai vispār respondents jūtas novērtēts savā darbā (sk. 6. un 7. attēlu).



6.attēls. MVS respondentu atbildes uz jautājumu – “Vai darba vietā jūtaties novērtēts?”, n=29



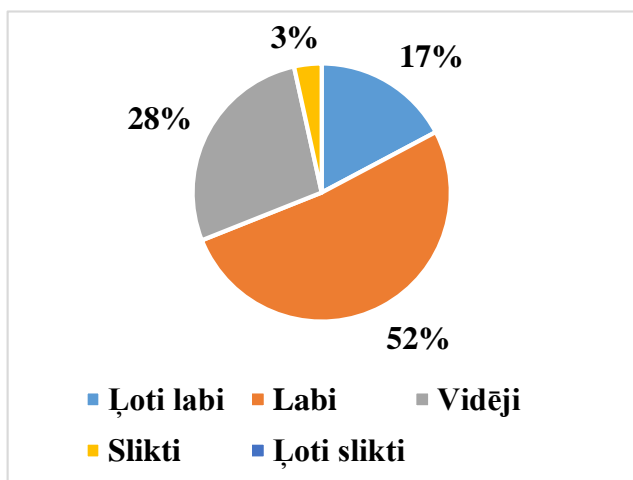
7.attēls. SVS respondentu atbildes uz jautājumu – “Vai darba vietā jūtaties novērtēts?”, n=33

7% jeb 2 Madlienas vidusskolas respondenti atzīmējuši, ka vienmēr savā darba vietā jūtas novērtēti, 66% jeb 19 respondenti – gandrīz vienmēr, savukārt 24% jeb 7 respondenti pauduši, ka jūtas novērtēti – dažreiz un 3% jeb 1 respondents atbildējis, ka reti. Atbilžu variantu – nekad, nav atzīmējis neviens no respondentiem.

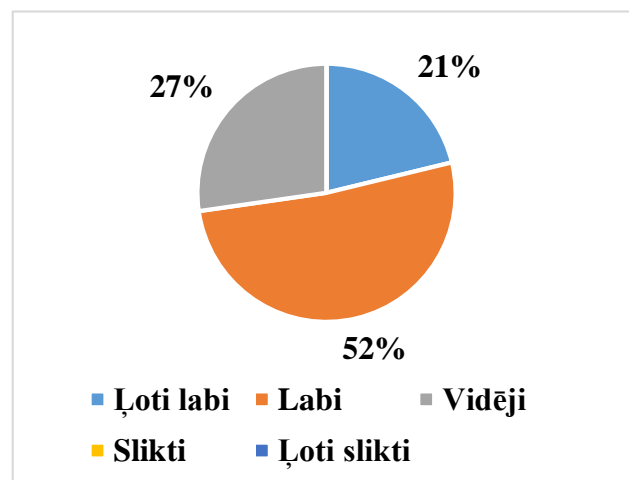
18% jeb 6 Suntažu vidusskolas respondenti atbildējuši, ka darbā vienmēr jūtas novērtēti, 55% jeb 18 respondenti ir atbildējuši, ka gandrīz vienmēr jūtas novērtēti, 21% jeb 7 respondenti atbildējuši, ka tikai dažreiz jūtas novērtēti un 6% jeb 2 respondenti reti. Neviens no respondentiem nav atzīmējis variantu – nekad.

Aplūkojot rezultātus, darba autore secina, ka vairāk kā puse no aptaujātajiem respondentiem savā darbā jūtas novērtēti, kas būtiski ietekmē labsajūtu un veicina darba efektivitāti. Vadītāja darba novērtējums ir būtisks faktors apmierinātībai ar darbu. Pedagoģa darba novērtējums no vadītāja puses ir kā motivācija profesionāli pilnveidoties. Pozitīvais aspekts aptauju rezultātos ir tas, ka zems respondentu skaits, atbildējuši, ka reti jūtas novērtēti.

Ceturtajā jautājumā respondentiem tika jautāts – “Kā vērtējat mikroklimatu jūsu skolā?”. Respondentiem tika sniegti pieci atbilžu varianti – ļoti labi, labi, vidēji, slikti un ļoti slikti (sk. 8. un 9. attēlu).



8.attēls. Mikroklimats MVS, n=29



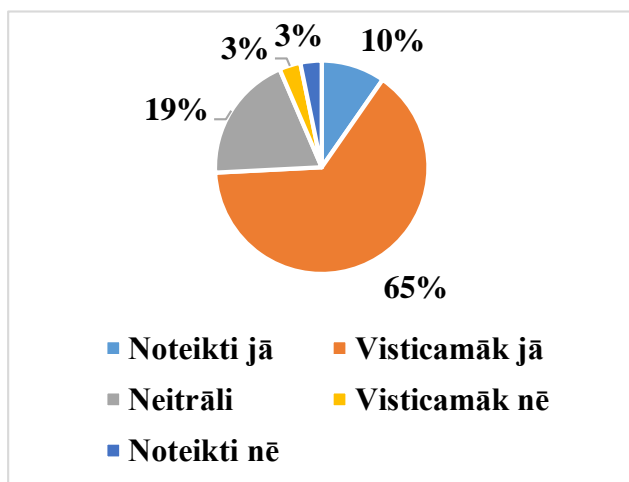
9.attēls. Mikroklimats SVS, n=33

17% jeb 5 Madlienas vidusskolas respondenti vērtējuši mikroklimatu kā ļoti labu, 52% jeb 15 respondenti vērtējuši kā labu, 28% jeb 8 respondenti kā viduvēju un 3% jeb viens respondents mikroklimatu izglītības iestādē vērtējis kā sliktu. Neviens no respondentiem mikroklimatu nav vērtējis kā ļoti sliktu.

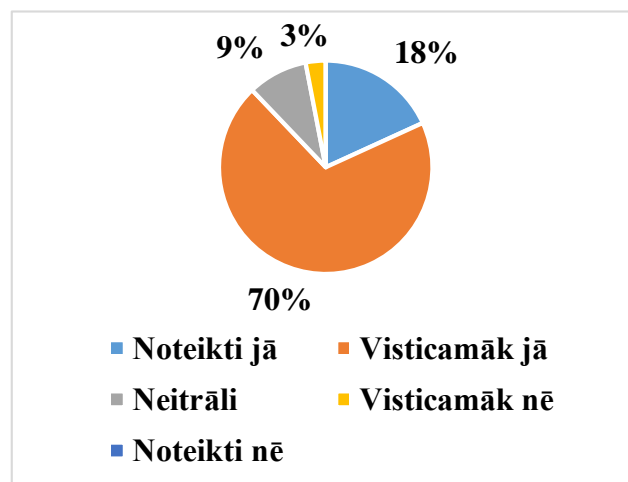
21% jeb 7 Suntažu vidusskolas respondenti mikroklimatu skolā vērtējuši kā ļoti labu, 52% jeb 17 respondenti kā labu un 27% jeb 9 respondenti kā viduvēju. Pozitīvais aspekts ir tas, ka neviens no respondentiem mikroklimatu nav vērtējis kā sliktu vai ļoti sliktu

Aptaujas rezultāti liecina, ka abās izglītības iestādēs vismaz puse pedagogu mikroklimatu vērtē labi un pat ļoti labi, kas vērtējams kā apmierinošs rādītājs. Šie dati liecina, ka ir vispārēja apmierinātība par mikroklimatu skolā, atsevišķu indivīdu atbildes liecina, ka nav novērojama apmierinātība. Tas iespējams norāda uz kādu konfliktu vai sadarbības trūkumu iestādē. Arī rādītājs, kas definēts kā vidēji, parāda to, ka problēmas tomēr pastāv, kuras jārisina nekavējoties, lai tās nesamilt.

Piektajā jautājumā respondentiem tika jautāts – “Vai uzskatāt, ka darba vietā tiek respektēta jūsu emocionālā labsajūta?”. Respondentiem tika sniegti pieci atbilžu varianti – noteikti jā, visticamāk jā, neitrāli, visticamāk nē un noteikti nē (sk. 10. un 11. attēlu).



10.attēls. Emocionālā labsajūta MVS, n=29



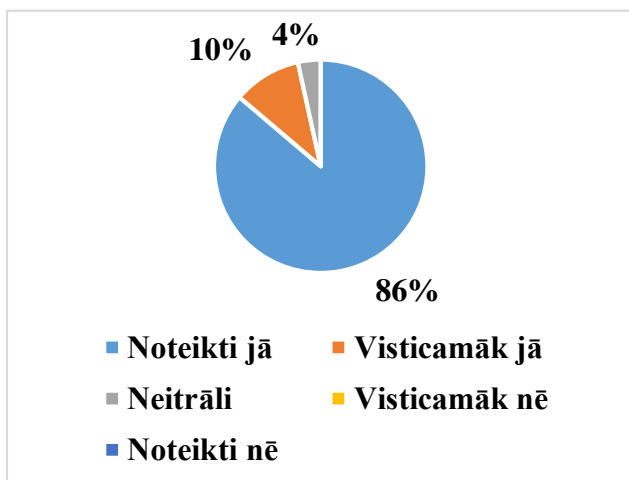
11.attēls. Emocionālā labsajūta SVS, n=33

10% jeb 3 respondenti Madlienas vidusskolā atbildējuši, ka viņu emocionālā labsajūta noteikti tiek respektēta, 65% jeb 20 respondenti apgalvojuši, ka visticamāk jā, 19% jeb 6 respondenti izteikušies neitrāli. 4% no aptaujātajiem jeb viens respondents atbildējis, ka visticamāk nē, kā arī 3% jeb viens respondents atbildējis, ka emocionālā labsajūta noteikti netiek respektēta.

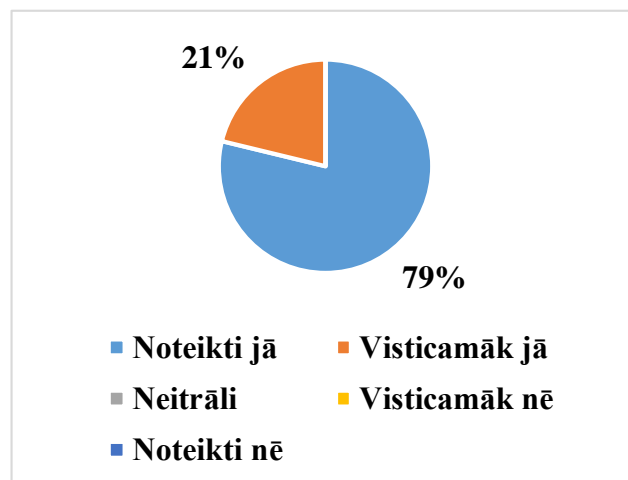
18% jeb 6 respondenti Suntažu vidusskolā atbildējuši, ka viņu emocionālā labsajūta noteikti tiek respektēta, 70% jeb 23 respondenti izteikušies, ka visticamāk tā tiek respektēta, 9% jeb 3 respondenti pret šo jautājumu izteikušies neitrāli un 3% jeb viens respondents atbildējis, ka visticamāk emocionālā labsajūta izglītības iestādē netiek respektēta. Neviens no Suntažu vidusskolas respondentiem nav atbildējis, ka emocionālā labsajūta noteikti netiktu respektēta.

Augstais respondentu skaits apstiprina faktu, ka mikroklimate izglītības iestādēs ir normas robežās un tajās lielākoties tiek respektēta emocionālā labsajūta. Bet, jāpievērš uzmanība arī atbildēm, kas pauž neitrālu nostāju šajā jautājumā. Tam var būt vairāk cēloņi. Nevēlēšanās paust īsto viedokli, bailes paust viedokli, kas iezīmē arī nedrošības sajūtu paust savu nostāju par problēmām arī vadītājiem, tā var būt arī jautājuma neizpratne vai nevēlēšanās iedziļināties, kas, protams, rada tālākas grūtības, risināt problēmas iestādē.

Sestajā jautājumā respondentiem tika jautāts – “Vai uzskatāt, ka emocionālā labsajūta ir būtisks mācību darbu ietekmējošs faktors?”. Kā arī tika sniegti pieci atbilžu varianti - noteikti jā, visticamāk jā, neitrāli, visticamāk nē un noteikti nē (sk. 12. un 13. attēlu)



12.attēls. Emocionālās labsajūtas ietekme uz mācību darbu MVS, n=29



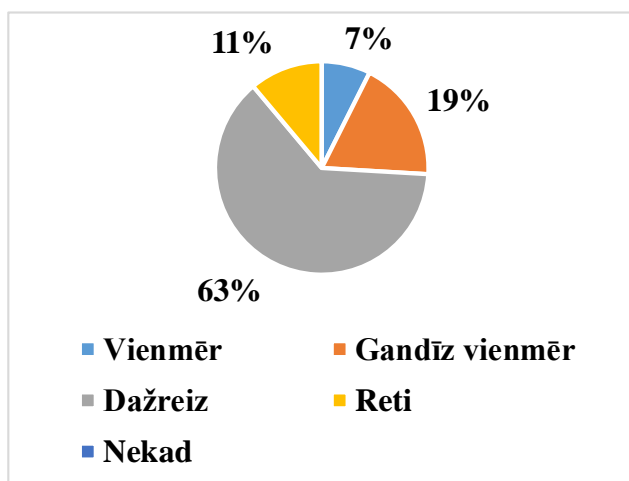
13.attēls. Emocionālās labsajūtas ietekme uz mācību darbu SVS, n=33

86% jeb 25 respondenti Madlienas vidusskolā atbildēja, ka emocionālā labsajūta noteikti ietekmē mācību darbu izglītības iestādē, 10% jeb 3 respondenti atbildēja, ka visticamāk ietekmē un tikai 4% jeb viens respondents apgalvoja, ka neitrāli. Neviens no aptaujātajiem respondentiem neapgalvoja, ka visticamāk nē vai noteikti nē.

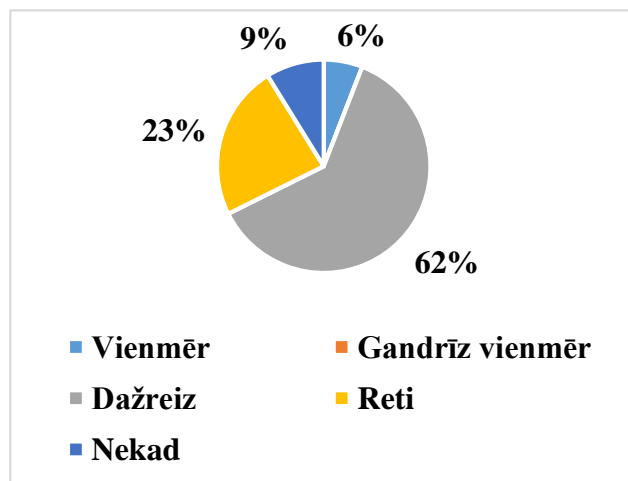
79% jeb 26 Suntažu vidusskolas respondenti atbildēja, ka emocionālā labsajūta noteikti ietekmē mācību darbu izglītības iestādē un 21% jeb 7 respondenti apgalvoja, ka visticamāk jā. Neviens no respondentiem nebija izvēlējis variantus – neitrāli, visticamāk nē un noteikti nē.

Pēc darba autores domām, respondentiem ir skaidra izpratne par terminu emocionālā labsajūta un aptauju rādītāji liecina, par to, ka emocionālā labsajūta ir būtisks izglītības iestādes darba vides komponents. Vairāk kā puse respondentu, abās izglītības iestādēs, atbildējuši, ka noteikti jā. Tātad respondentiem ir skaidri faktori, kas rada labsajūtu viņu darba vidē.

Septītajā jautājumā respondentiem tika jautāts – “Cik bieži ikdienas darbā izjūtat pastiprinātu stresu?”. Jautājums tika uzdots, lai izvērtētu stresa klātesamību darba vidē. Tika sniegti pieci atbilžu varianti – vienmēr, gandrīz vienmēr, dažreiz, reti un nekad (sk. 14. un 15. attēlu).



14.attēls. Pastiprināts stress MVS , 15.attēls. Pastiprināts stress SVS, n=33

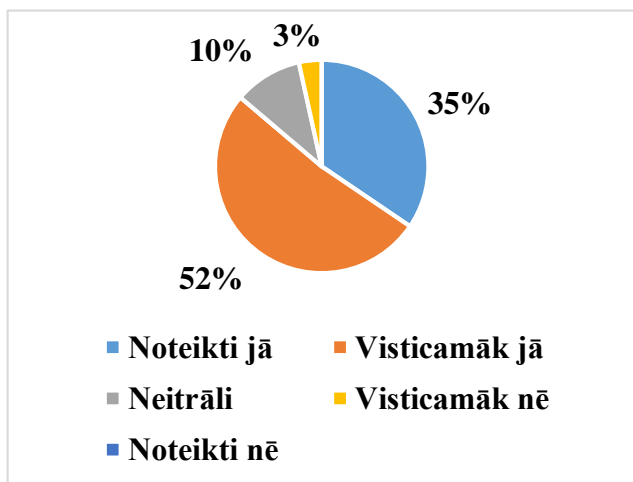


7% jeb 2 Madlienas vidusskolas respondenti pastiprinātu stresu ikdienas darbā izjūt vienmēr, 19% jeb 5 respondenti – gandrīz vienmēr, 63% jeb 17 respondenti Madlienas vidusskolā atbildējuši, ka stresu izjūt dažreiz, 11% jeb 3 respondenti apgalvojuši, ka pastiprinātu stresu izjūt reti. Nevieni no respondentiem nav minējis, ka neizjūtu pastiprinātu stresu izglītības iestādē.

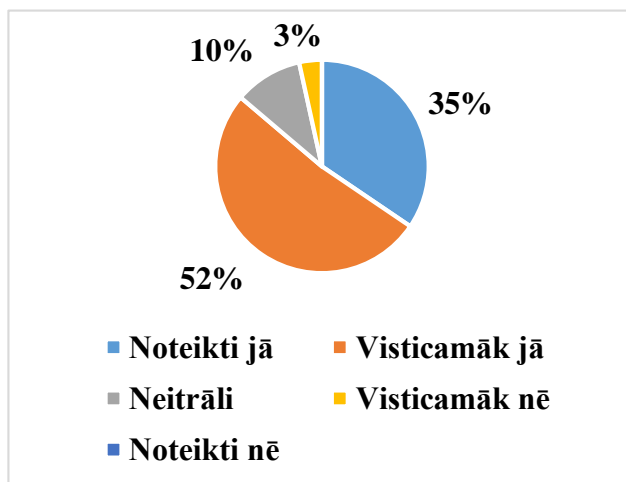
Suntažu vidusskolas aptaujas dati liecina, ka 6% jeb 2 respondenti pastiprinātu stresu darba vietā izjūt vienmēr, 62% jeb 21 respondents izjūt dažreiz, 24% jeb 8 respondenti pastiprinātu stresu izjūt reti un 9% jeb 3 respondenti atzīmējuši, ka viņi nekad savā darbā neizjūt pastiprinātu stresu. Nevieni no respondentiem nav izvēlējis variantu – gandrīz vienmēr.

Pēc autores domām šis aptaujas jautājums konkrēti iezīmē pandēmijas laika emocionālo stāvokli darba vidē. Abās izglītības iestādēs vairāk kā puse pedagogu pastiprinātu stresu izjūt dažreiz, šis rādītājs ir gana augsts. Autore bija pārsteigta, redzot respondentu atbildes, pie variantā – nekad. Autore uzskata, ka šie rādītāji ir kritiski un, pēc autores domām, par šādiem rādītājiem atbildība jāuzņemas arī vadītājam, jo tieši viņš vistiešākajā veidā ir saistīts ar to, kāda vide izglītības iestādē tiek nodrošināta. Pēc aptauju rezultātiem, augstais stresa līmenis, kas tiek definēts kā pastiprināts stress, rada aizdomas par nelabvēlīgas (toksiskas) darba vides nodrošinājumu.

Astotajā jautājumā respondentiem tika jautāts - “**Vai savstarpējās attiecības ar kolēģiem un vadību ietekmē jūsu darba procesu?**”. Respondentiem tika piedāvāti pieci atbilžu varianti - noteikti jā, visticamāk jā, neitrāli, visticamāk nē un noteikti nē (sk. 16. un 17. attēlu).



16.attēls. Savstarpējās attiecības MVS, n=29



17.attēls. Savstarpējās attiecības SVS, n=33

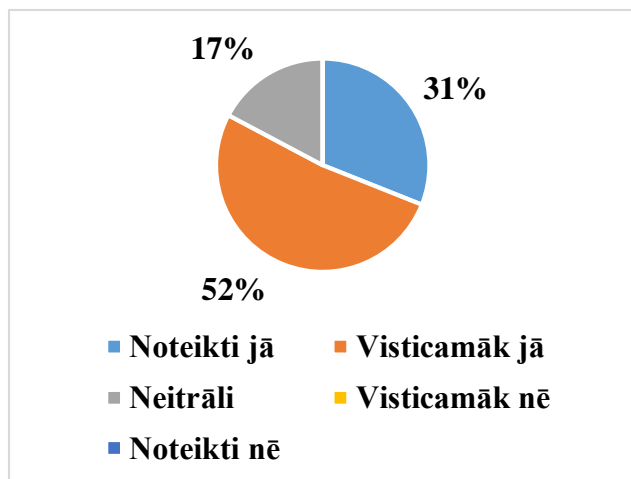
35% jeb 10 Madlienas vidusskolas respondenti atbildējuši, ka savstarpējās attiecības ar kolēģiem un vadību noteikti ietekmē darba procesu, 52% jeb 15 respondenti – visticamāk jā, 10% jeb 3 respondenti pauduši, ka neitrāli un visticamāk, ka neiespaido paudis viens respondents, kas attiecīgi ir 3%. Neviens no respondentiem nav minējis, ka savstarpējās attiecības ar kolēģiem un vadību noteikti neietekmē darba procesu.

44% jeb 15 respondenti Suntažu vidusskolā pauduši, ka savstarpējās attiecības ar kolēģiem un vadību noteikti ietekmē darba procesu, 32% jeb 11 respondenti - visticamāk jā,

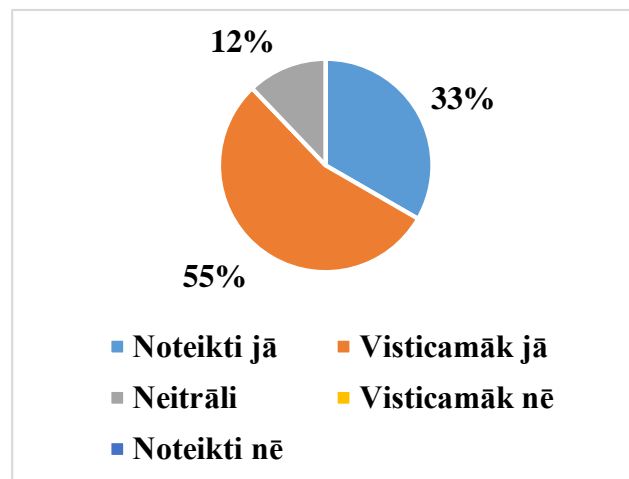
15% jeb 5 respondenti šim jautājumam izvēlējušies atbildi – neitrāli, un 9% jeb 3 respondenti atbildējuši, ka visticamāk viņu darba procesu savstarpējās attiecības ar kolēģiem un vadību neiespaido. Līdzīgi kā otras skolas respondenti, arī šīs izglītības iestādes, neviens aptaujātais neminēja, ka savstarpējās attiecības ar kolēģiem un vadību noteikti neietekmē viņu darba procesu.

Autore secina, ka vairāk kā puse aptaujāto, abās izglītības iestādēs, atdzīst, ka savstarpējās attiecības tomēr ir gana nozīmīgas darba procesā. Komunikācija, informācijas aprīte starp vadītāju un pedagogiem ir nozīmīgi faktori psihoemocionālās labsajūtas uzturēšanā. Atbalsta sniegšana kolektīvā un uzslavas ne tikai no vadības puses arī veicinās savstarpējo attiecību uzlabošanu.

Devītais jautājums - “**Vai jūtaties piederīgs skolas kolektīvā?**”, tika jautāts, lai noskaidrotu respondentu piederības sajūtu savai izglītības iestādei. Jautājumam tika sniegti pieci atbilžu varianti - noteikti jā, visticamāk jā, neitrāli, visticamāk nē un noteikti nē (sk. 18. un 19. attēlu).



18.attēls. Piederības izjūta MVS, n=29



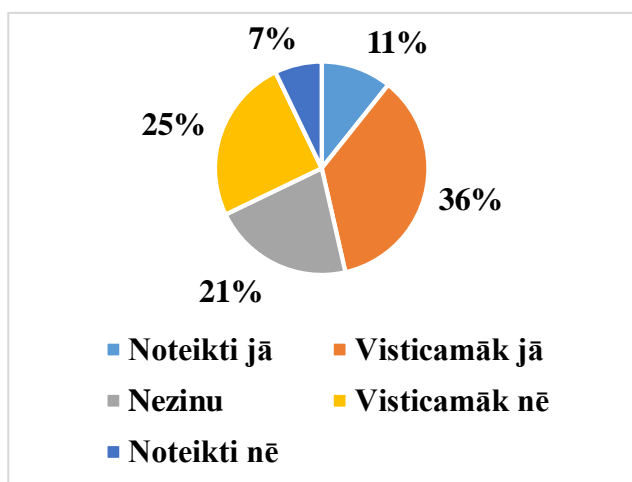
19.attēls. Piederības izjūta SVS, n=33

Madlienas vidusskolas 31% jeb 9 respondenti atzīst, ka noteikti jūtas piederīgi savai skolai, 52% jeb 15 respondentu uzskata, ka visticamāk jā un 17% jeb 5 respondenti atbildējuši ar variantu neitrāli. Nevieni no respondentiem nav minējis, ka neizjustu piederību skolai.

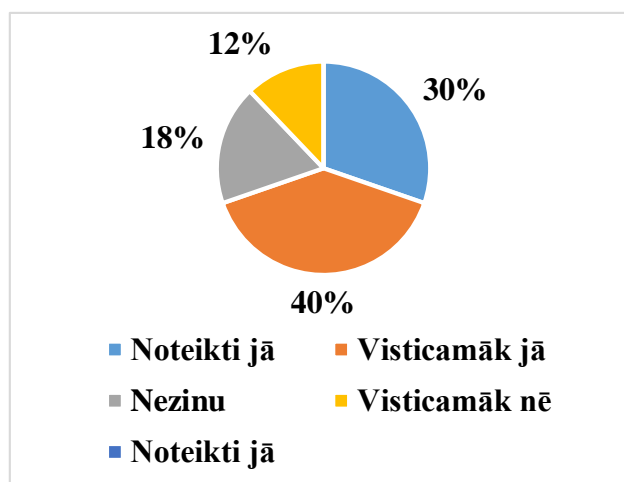
33% jeb 11 respondenti Suntažu vidusskolā uzskata, ka noteikti jūtas piederīgi savai skolai, 55% jeb 18 respondenti pauž viedokli, ka visticamāk jūtas piederīgi un 12% jeb 4 respondenti izteikušies neitrāli. Līdzvērtīgi otras skolas respondentiem, neviens nav atzīmējis variantus – visticamāk nē un noteikti nē.

Autore secina, ka lielākā daļa respondentu savām skolām izjūt piederību, kas ir pozitīvs rādītājs. Darba autore min vēl vienu pozitīvu aspektu, ka neviens no respondentiem nav atzīmējis variantu, kas norādītu uz to, ka netiek izjusta piederības sajūta savai izglītības iestādei. Tātad, pedagogi savā kolektīvā jūtas labi, savstarpēji saliedēti. Ir lepni par savu izglītības iestādi.

Desmitajā jautājumā respondentiem tika jautāts – “Vai jūsu izglītības iestādē tiek veicināta kolektīva saliedēšanās?”. Jautājumam tika sniegti pieci atbilžu varianti : noteikti jā, visticamāk jā, nezinu, visticamāk nē un noteikti nē (sk. 20. un 21. attēlu).



20.attēls. Kolektīva saliedēšana MVS, n=29



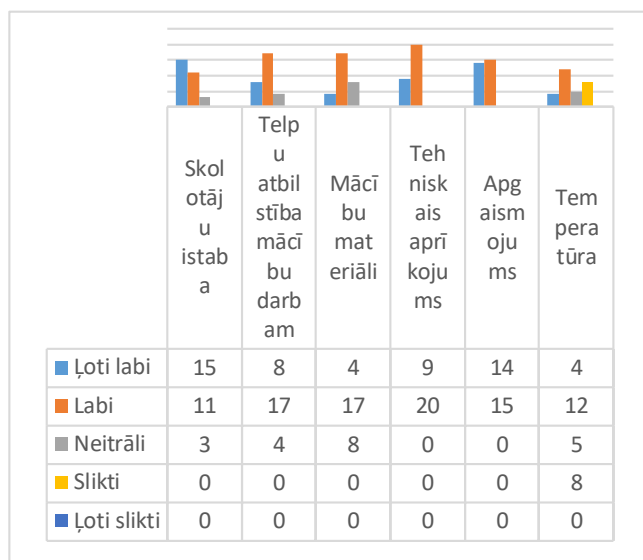
21.attēls. Kolektīva saliedēšana SVS, n=33

Ogres novada Madlienas vidusskolā 11% jeb 3 respondenti atbildējuši apstiprinoši, ka viņu skolā noteikti tiek veicināta kolektīva saliedēšanās. 36% jeb 10 respondenti uzskata, ka visticamāk tiek veicināta, 21% jeb 6 īsti nezina vai tiek veicināta, 25% jeb 7 respondenti uzskata, ka visticamāk kolektīvā saliedēšanās netiek veicināta un 7% jeb 2 respondenti pilnīgi noteikti uzskata, ka kolektīvā saliedēšanās izglītības iestādē netiek veicināta.

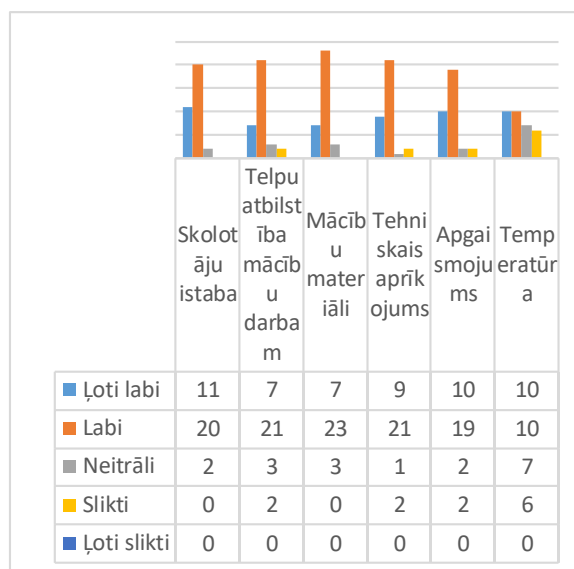
Suntažu vidusskolā 30% jeb 10 respondenti uzskata, ka pilnīgi noteikti viņu izglītības iestādē tiek veicināta kolektīva saliedēšana, 40% jeb 13 respondenti uzskata, ka visticamāk notiek, 18% jeb 6 nezina vai notiek un 12% jeb 4 respondenti uzskata, ka visticamāk skolā netiek veicināta kolektīva saliedēšana. Neviens no respondentiem nav atbildējis, ka noteikti netiek veicināta.

Pētījuma autore, analizējot aptaujā gūtos rezultātus, konstatē, ka Madlienas vidusskolā kolektīva saliedēšana ir zemā līmenī, salīdzinoši liels aptaujāto respondentu procents īsti nespēj apgalvot vai kolektīva saliedēšana tiek veicināta vai tomēr nē, tātad, trūkst informācijas vai nav bijusi efektīva iesaiste. Suntažu vidusskolā novērojama izteiktāka pārliecība par to, ka kolektīvā saliedēšana tiek veicināta, lai gan arī šīs skolas respondenti pauduši, ka nezina vai tiek veicināta, kas norāda par neizpratni šajā jautājumā. Autore uzskata, ka respondentus šis jautājums ir mulsinājis pandēmijas dēļ.

Uz vienpadsmito jautājumu – “**Kā vērtējat fiziskās darba vides nodrošinājumu skolā?**” respondentiem tika sniegti seši fiziskās vides faktori - skolotāju istaba; telpu atbilstība mācību darbam; mācību materiāli; tehniskais aprīkojums; apgaismojums un temperatūra, kuri bija jāvērtē ar kādu no pieciem atbilžu variantiem – ļoti labi, labi, neitrāli, slikti, ļoti slikti (sk. 22. un 23. attēlu).



22.attēls. **Fiziskās darba vides nodrošinājums MVS, n=29**



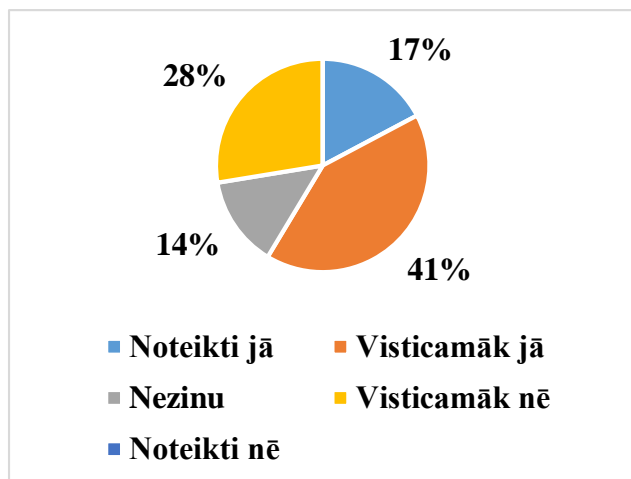
23.attēls. **Fiziskās darba vides nodrošinājums SVS, n =33**

Madlienas vidusskolā vērtējums “ļoti labi” visvairāk ar 15 respondentu balsīm tiek attiecināms uz fiziskās vides faktoru-skolotāju istaba, vērtējums “labi” visvairāk ar 20 respondentu balsīm, tiek izteikts par fiziskās vides faktoru-tehniskais aprīkojums un kā “neitrālu” novērtējumu vislielākais balsu skaits 8 saņēmuši temperatūra un mācību materiāli. Vērtējums “slikti” ar 8 respondentu balsīm tiek vērtēts fiziskās vides faktors temperatūra. Neviena fiziskās vides faktors nav saņēmis vērtējumu “ļoti slikti”.

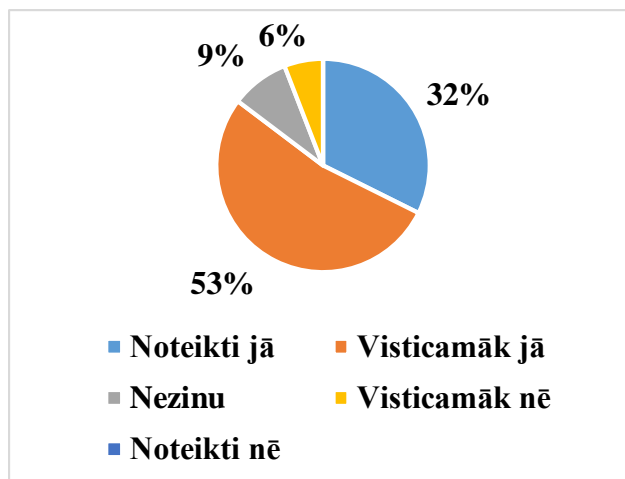
Suntažu vidusskolā vērtējums “ļoti labi” visvairāk ar 11 respondentu balsīm tiek attiecināms uz fiziskās vides faktoru-skolotāju istaba, vērtējums “labi” visvairāk ar 23 balsīm tiek izteikts par tehniskā aprīkojuma faktoru un kā “neitrālu” novērtējumu vislielākais balsu skaits 7 atzīmēts temperatūrai. Kā “slikti” 6 balsis vērtēta temperatūra izglītības iestādē un kā “ļoti slikti” nav neviena balss no respondentu puses.

Autore secina, ka visizplatītākais atbilžu variants bijis ‘labi’, tātad šie fiziskās vides faktori ir vairāk kā virs normas robežas, kas ir būtisks pozitīvās vides aspekts. Fiziskā darba vide tiek nodrošināta un faktori ir atbilstoši.

Divpadsmitais jautājums – “Jūsaprāt skolas kolektīvā visiem ir vienlīdzīgas tiesības tikt uzklusītiem?” tika uzdots, lai noskaidrotu vai vadītāja attieksme pret pedagogiem izglītības iestādē ir vienlīdzīga. Respondentiem tika piedāvāti pieci atbilžu varianti - noteikti jā, visticamāk jā, nezinu, visticamāk nē un noteikti nē (sk. 24. un 25. attēlu).



24.attēls. Vienlīdzība MVS, n=29



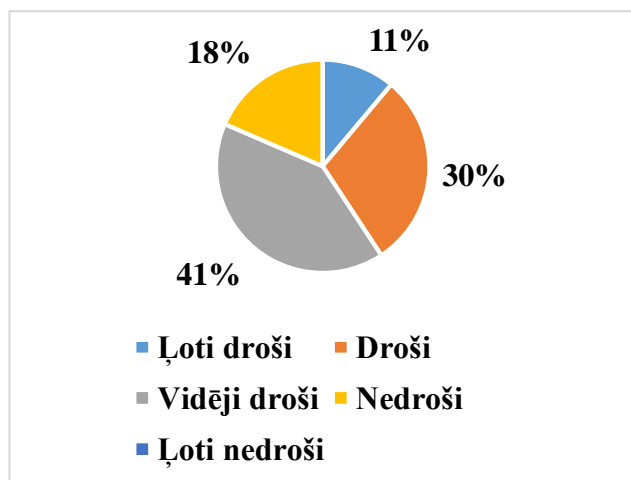
25.attēls. Vienlīdzība SVS, n=33

Madlienas vidusskolā 17% jeb 5 respondenti uzskata, ka skolas kolektīvā noteikti ir vienlīdzīgas tiesības tikt uzklusīties, 41% jeb 12 respondentu atbild, ka visticamāk jā, 14% jeb 4 nav droši atbildot ar nezinu vai kolektīvā ir vienlīdzīgas tiesības tikt uzklusīties un 28% jeb 8 Madlienas vidusskolas respondenti uzskata, ka izglītības iestādē visticamāk nav vienlīdzīgas tiesības tikt uzklusīties. Neviens no respondentiem nav atbildējis – noteikti nē.

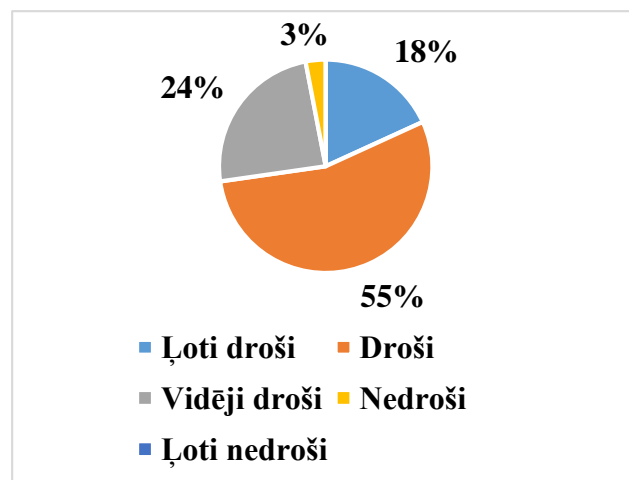
32% jeb 11 respondenti Suntažu vidusskolā uzskata, ka noteikti visiem ir vienlīdzīgas tiesības tikt uzklusītiem, 53% jeb 18 respondenti atbild – visticamāk jā, atbilžu variantu nezinu atzīmējuši 9% jeb 3 respondenti. 6% jeb 2 uzskata, ka visticamāk nesaskata vienlīdzību tikt uzklusītiem. Līdzīgi kā otras skolas respondenti, arī Suntažu vidusskolas respondenti nav atzīmējuši variantu – noteikti nē.

Analizējot aptauju rezultātus, autore secina, ka Madlienas vidusskolā vienlīdzības tiesības ir kritiski zemas, tas norāda uz vadītāja nekompetenci un visticamāk komunikācijas trūkumu. Šie aspekti, viennozīmīgi, var radīt pastiprinātu stresu respondentu vidū un neizpratni. Vadītājam jāpiemīt spējai uzklusīt un pieņemt citu viedokli, lai spētu uzturēt veiksmīgu sadarbību, tas ir būtiski labvēlīga mikroklimata nodrošināšanai. Suntažu vidusskolā statistika ir normas robežās, kas attiecīgi ir vairāk kā puse atzīst, ka skolas kolektīvā visiem ir vienlīdzīgas tiesības tikt uzklusītiem.

Trīspadsmītajā jautājuma respondentiem tika jautāts – “**Cik brīvi jūtaties, ar skolas vadību pārspriežot grūtības savā darbā?**” kas atspoguļotu kā tiek risinātas problēmsituācijas iestādē, piedāvājot piecus atbilžu variantus - ļoti droši, droši, vidēji droši, nedroši un ļoti nedroši (sk. 26. un 27. attēlu).



26.attēls. *Problēmsituāciju risināšana MVS, n=29*



27.attēls. *Problēmsituāciju risināšana SVS, n=33*

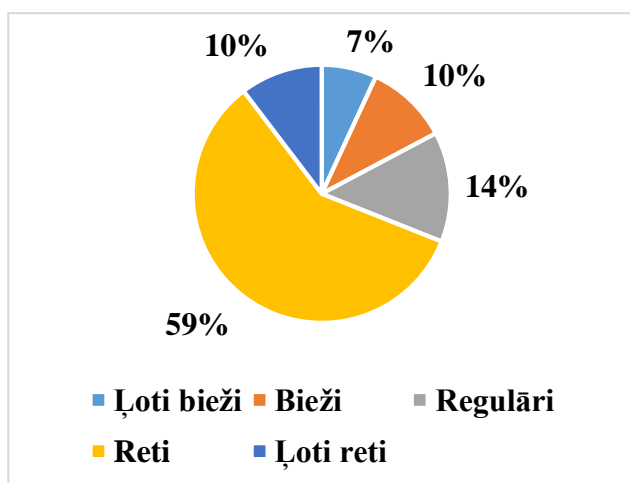
Tikai 11% jeb 3 respondenti Ogres novada Madlienas vidusskolā izteikušies, ka jūtas ļoti droši ar skolas vadību pārspriežot grūtības savā darbā, droši jūtas 30% jeb 8 respondenti, vidēji droši 41% jeb 11 respondenti, nedroši jūtas 18% jeb 5 respondenti, bet to, ka justos ļoti nedroši nav atzīmējis neviens no respondentiem.

Suntažu vidusskolas 18% jeb 6 respondenti atbildēja, ka pārspriežot grūtības ar vadību jūtas ļoti droši, 55% jeb 18 - droši, vidēji droši jūtas 24% jeb 8 respondenti un tikai 3% jeb 1 respondents izteicies, ka jūtas nedroši. Pārspriežot grūtības savā darbā ar vadību, neviens no respondentiem nav atbildējis, ka justos ļoti nedroši.

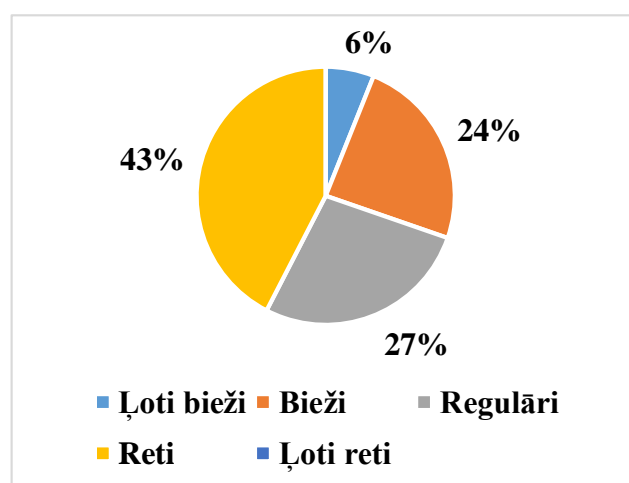
Autore secina, ka Madlienas vidusskolas respondenti pat ne puse nejūtas vidēji droši pārspriežot grūtības ar vadību. Šāda statistika liecina par bailēm un nedrošību, kas tādējādi būtiski ietekmē psihosociālo klimatu iestādē. Pētījuma autore secina, ka līdz ar sliktu komunikācijas apriti, zūd darba produktivitāte. Netiek pārrunātas problēmas, lai spētu tās uzlabot, līdz ar to iestāde nespēj pilnveidoties. Darba autore, vadoties pēc darba pieredzes skaidro, ja vadītājs jau pirmajās sarunās, kad tiek pārrunātas kādas problēmsituācijas darbā vai neizpratne par kādu jautājumu, rada priekšstatu, ka viņu šī informācija neinteresē, tālāku labvēlīgu komunikāciju attīstīt ir grūti.

Attiecīgi Suntažu vidusskolas respondenti vairāk kā puse atbildējuši, ka viņi jūtas droši pārspriežot problēmsituācijas ar vadību. Tātad vadītājs pie šī jautājuma strādā, kā radīt vidi, kurā pedagogs jūtas droši, lai kāda problēmsituācija netiktu neatrisināta, tā tiek atrisināta nekavējoties.

Četrpadsmitajā jautājumā – “Vai bieži saņem uzslavas no vadītāja puses?” respondentiem tika piedāvāti pieci atbilžu varianti – ļoti bieži, bieži, regulāri, reti un ļoti reti (sk. 28. un 29. attēlu).



28.attēls. *Vadītāja uzslavas MVS, n=29*



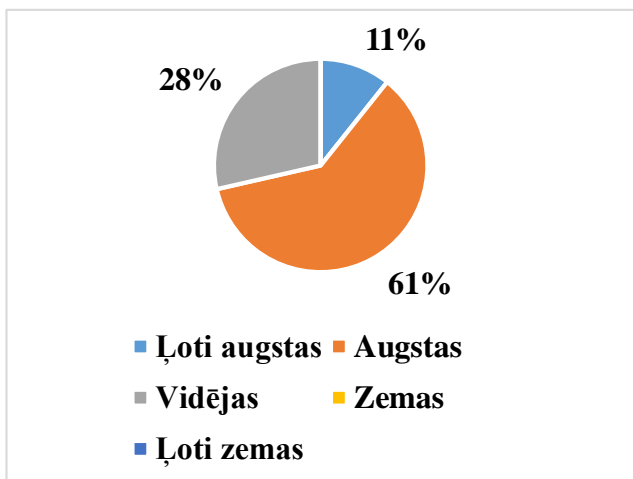
29.attēls. *Vadītāja uzslavas SVS, n=33*

7% jeb 2 Madlienas vidusskolas respondenti atzina, ka vadītāja uzslavas saņem ļoti bieži, 10% jeb 3 respondentu saņem bieži, regulāri saņem uzslavas 14% jeb 4 respondenti un reti 59% jeb 17 respondentu. Kā arī 10% jeb 3 respondenti atzinuši, ka ļoti reti saņem uzslavas no vadītāja puses.

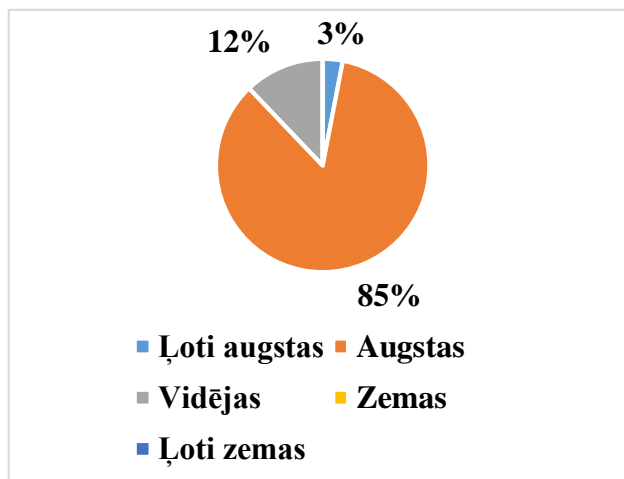
Suntažu vidusskolas respondenti atzinuši, ka tikai 6% jeb 2 respondenti uzslavas par paveikto darbu no vadītāja saņem ļoti bieži, 24% jeb 8 respondenti minējuši, ka uzslavas saņem bieži, 27% jeb 9 respondenti- regulāri, 43% jeb 14 atbildējuši, a uzslavas saņem reti. Neviens no aptaujātajiem nav atbildējis, ka uzslavas no vadītāja puses saņem ļoti reti.

Aplūkojot aptauju atbildes, darba autore secina, ka šī ir būtiska problēma abās izglītības iestādēs. Madlienas vidusskolā vairāk kā puse respondentu atzinuši, ka reti saņem uzslavas, kas ir rādītājs tam, lai pedagogu un vadītāja vidū rastos saspringtas attiecības, neefektīvs darba process kā arī motivācijas trūkums. Pēc autores domām, mutiskas uzslavas ir labākais un finansiāli izdevīgākais veids - vadītājam, lai motivētu savus darbiniekus. Rādītāji par uzslavu saņemšanu no vadītāja puses ir salīdzinoši zemi abās izglītības iestādēs, tas rada interesei pētīt šo problēmu padziļinātāk.

Piecpadsmītais jautājums – “Kādas, jūsuprāt, ir skolas vadības prasības pret skolas darbiniekiem?” tika jautāts, lai noskaidrotu cik augstas ir vadītāja prasības pret saviem padotajiem. Respondentiem tika piedāvāti pieci atbilžu varianti – ļoti augstas, augstas, vidēji zemas, zemas un ļoti zemas (sk. 30. un 31. attēlu).



30.attēls. Vadītāja prasības MVS, n=29



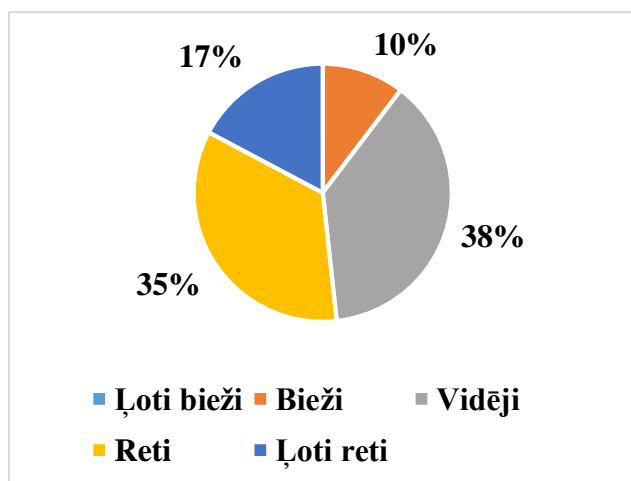
31.attēls. Vadītāja prasības SVS, n=33

Aptaujas rezultāti liecina, ka 11% jeb 3 respondenti Madlienas vidusskolā uzskata, ka prasības no vadītāja ir ļoti augstas, 61% jeb 17 respondenti uzskata, tās ir augstas un 28% jeb 8 respondenti uzskata, ka prasības ir vidējas. Neviens no respondentiem nav atzīmējis, ka prasības būtu zemas vai ļoti zemas.

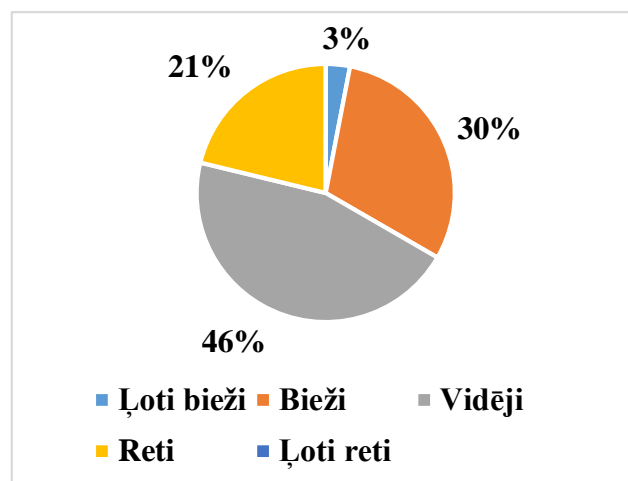
3% jeb 1 respondents atbildējis, ka prasības ir ļoti augstas, 85% jeb 28 respondenti prasības no vadītāja puses definē kā augstas, vidējas – 12% jeb 4 respondenti. Neviens no respondentiem nav atbildējis, ka prasības, ko izsaka vadība būtu zemas vai ļoti zemas.

Autore secina, ka abu skolu vadītāji ir izvirzījuši augstas prasības saviem padotajiem, kas vērtējams kā pozitīvs rādītis, bet iespējams piemirsuši, ka iegūt augstus rezultātus darba vietā ir iespējams tikai tad, ja tiek nodrošināta atbilstoša darba vide, kas raisīs idejas, veicinās sadarbības procesus. Augsto prasību dēļ, ja netiek sniegts morāls atbalsts, pedagogos var rasties izdegšanas simptomi, līdz ar to, rezultāta sasniegšana nebūs iespējama.

Sešpadsmitais jautājums – “Cik regulāri skolas vadība veido saliedēšanās pasākumus skolas kolektīvam?” tika uzdots, lai noskaidrotu vadības iesaisti pozitīvu attiecību uzturēšanā kolektīvā, kas veicinātu labvēlīgu mikroklimatu iestādē. Respondentiem tika sniegti arī atbilžu varianti – ļoti bieži, bieži, vidēji, reti un ļoti reti (sk. 32. un 33. attēlu).



32.attēls. Saliedēšanās pasākumu statistika MVS, n=29



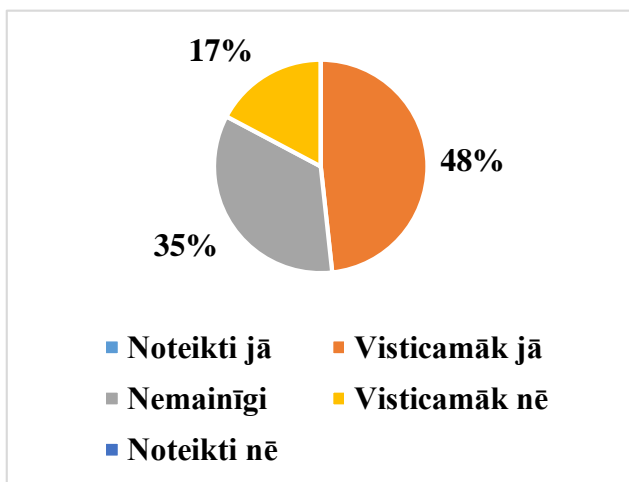
33.attēls. Saliedēšanās pasākumu statistika SVS, n=33

10% jeb 3 Madlienas vidusskolas respondenti atbildējuši, ka pasākumi tiek veidoti bieži, 38% jeb 11 uzskata, ka vidēji, tāpat pietiekoši, 35% jeb 10 respondenti uzskata, ka pasākumi tiek veidoti reti un 17% jeb 5 respondenti uzskata, ka ļoti reti. Nevieni no respondentiem nav atbildējis, ka pasākumi tiktu veidoti ļoti bieži.

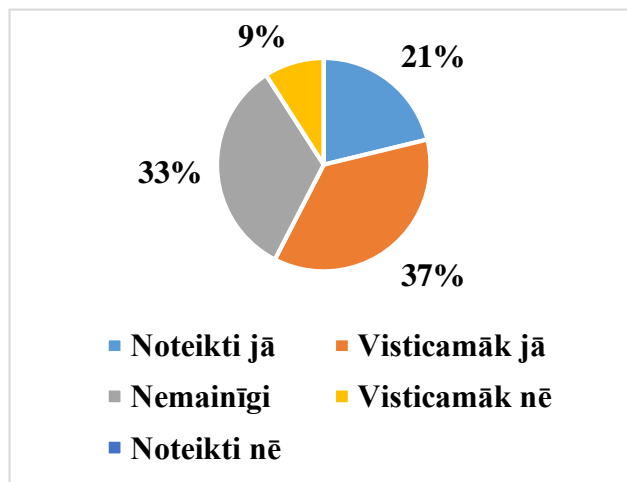
Suntažu vidusskolā tikai 3% jeb 1 respondents uzskata, ka pasākumi tiek veidoti ļoti bieži, kā variantu bieži atzīmējuši 30% jeb 10 respondenti, vidēji – 46% jeb 15 respondenti un reti 21% jeb 7 Suntažu vidusskolas respondenti. Nevieni no aptaujātajiem nav minējis, ka pasākumi, kas veicinātu kolektīva saliedēšanos tiktu veidoti ļoti reti.

Pēc aptauju rezultātiem, autore secina, ka vadības iesaiste kolektīva saliedēšanā Madlienas vidusskolā ir zem normas robežas, pie tā būtu jāstrādā, Suntažu vidusskolā ir normas robežās, bet pēc autores domām, ņemot vērā, ka pedagogu skaits iestādēs ir salīdzinoši mazs, vadītājam ir jābūt iespējām un prasmēm, kā kolektīvu saliedēt. Šis jautājums iezīmē to vai pedagogu sadarbība un komunikācijas veicināšana tiek attīstīta no vadītāja puses. Un norāda uz neformālu attiecību pielietošanu iestādē.

Septiņpadsmitais jautājums – “Vai, strādājot pandēmijas laikā, no vadītāja puses saņemat lielāku atbalstu?” tika uzdots, lai noskaidrotu vai pandēmijas laiks ir ieviesis kādas izmaiņas vadītāja attieksmē pret saviem pedagogiem. Respondentiem tika piedāvāti pieci atbilžu varianti – noteikti jā, visticamāk jā, nemainīgi, visticamāk nē un noteikti nē (sk. 34. un 35. attēlu).



34.attēls. Vadītāja atbalsts pandēmijas laikā MVS, n=29



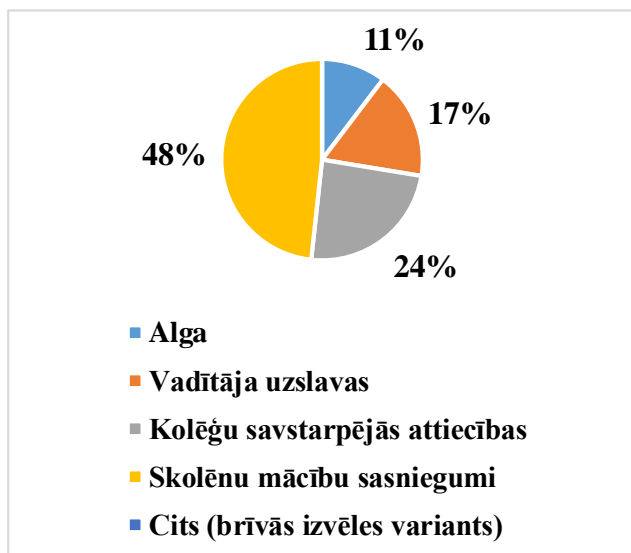
35.attēls. Vadītāja atbalsts pandēmijas laikā SVS, n=33

Aptauju rezultāti liecina, ka 48% jeb 14 respondenti Madlienas vidusskolā uzskata, ka visticamāk izjūtu lielāku atbalstu savā darba no vadītāja, pandēmijas laikā, 35% jeb 10 respondenti uzskata, ka nemainīgi, atbalsts nav mainījies un 17% jeb 5 respondenti uzskata, ka visticamāk atbalsts nav pieaudzis. Neviens no respondentiem neapgalvo, ka atbalsts noteikti ir pieaudzis un tā pat arī neviens no respondentiem nav atbildējis, ka pilnīgi noteikti nav pieaudzis.

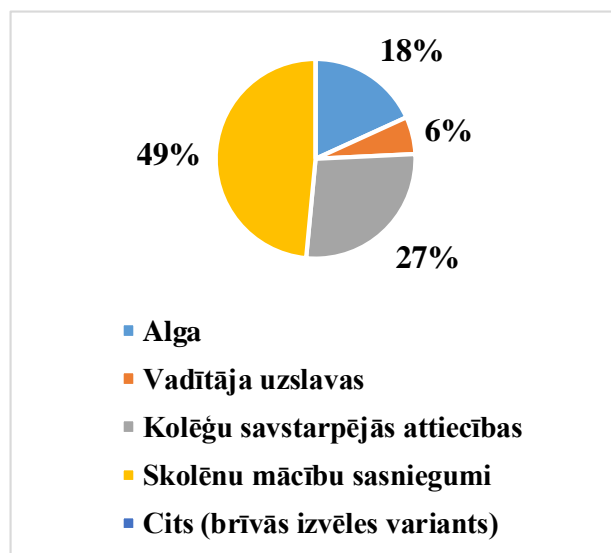
21% jeb 7 Suntažu vidusskolas respondenti uzskata, ka pilnīgi noteikti atbalsts no vadītāja puses ir uzlabojies. 37% jeb 12 respondenti uzskata, ka visticamāk jā, 33% jeb 11 uzskata, ka nemainīgi, neizjūtot izmaiņas atbalstā no vadītāja puses un 9% jeb 3 respondenti atbildējuši, ka visticamāk nav saņēmuši lielāku atbalstu. Neviens no respondentiem neapgalvo, ka noteikti nav saņēmuši lielāku atbalstu.

Autore šīs izmaiņas skaidro ar vadītāju centieniem pielāgoties pašreizējai vispasaules situācijai, kas ievieš korekcijas ikdienas darbā. Madlienas vidusskolā gandrīz puse respondentu uzskata, ka visticamāk izjūt izmaiņas atbalsta sniegšanā, kas ir pozitīvs rādītājs. Ir ieviestas izmaiņas, kurām nācies pielāgoties visiem, pat vadītāja darbībai, un tā nesusi pozitīvus rezultātus. Suntažu vidusskolā vērojama lielāka pārliecība par saņemto atbalstu, līdz ar to, autore secina, ka atbalsta sniegšana no vadītāja puses uzlabojas.

Astoņpadsmitais, kā pēdējais jautājums – “**Kādi ir motivātori, kas raisa jūsos lielāku apmierinātību ar darbu?**” tika uzdots, lai izvērtētu respondentu viedokli par to, kas ir galvenie faktori, kas rada apmierinātību ar darbu. Autore, vadoties pēc teorētiskām atziņām, piedāvāja piecus variantu un kā piekto piedāvājot savu, brīvas izvēles variantu – alga, vadītāja uzslavas, kolēģu savstarpējās attiecības, skolēnu mācību sasniegumi un cits (brīvās izvēles variants) ( sk. 36. un 37. attēlu).



36.attēls. *Motivātori darbam MVS, n=29*



37.attēls. *Motivātori darbam SVS, n=33*

11% jeb 3 respondenti Madlienas vidusskolā atbildējuši, ka viņu lielākais motivātors darbam ir alga, 17% jeb 5 uzskata, ka liela nozīme ir vadītāja uzslavām, 24% jeb 7 respondenti atzīst, ka svarīgas ir kolēģu savstarpējās attiecības kā motivācija darbam un vislielākais respondentu skaits 58% jeb 14 uzskata, ka vislielākā motivācija viņu darbā ir skolēnu sasniegumi. Neviens nav atzīmējis brīvās izvēles variantu.

18% jeb 6 respondenti Suntažu vidusskolā min, ka alga ir būtisks motivātors apmierinātībai ar dabu, 6% jeb 2 respondenti – vadītāja uzslavas, 27% jeb 9 respondenti uzskata, ka kolēģu savstarpējā attiecības motivē darbam. Līdzīgi kā otrai skolai, vislielākais respondentu skaits 49% jeb 16 uzskata, ka skolēnu sasniegumi viņus motivē visvairāk.

Analizējot pēdējo jautājumu, autore secina, ka šāda statistika liecina par to, ka respondenti izvēlas variantu, kuram vislabāk jūtami un redzami rezultāti. Abās skolās gandrīz puse kā lielāko motivāciju darbam uzskata skolēnu sasniegumus, tas norāda, ka pedagogiem ir būtiski skolēniem sniegt konkurētspējīgas zināšanas. Autore uzskata, ka ja tiktu nodrošināts pozitīvāks mikroklimats iestādēs, šie rezultāti būtu vēl augstāki. Statistika liecina arī par to, ka pedagogi savu darbu veicu salīdzinoši mazā sadarbībā ar vadītājiem.

### 4.3. Intervijās iegūto atbilžu analīze

Strukturētajā intervijā izglītības iestāžu vadītājiem tika uzdoti 15 jautājumi. Pirmajā jautājumā tika lūgts, lai vadītāji iepazīstina ar sevi.

Ar jautājumu – **“Vai jūsuprāt pedagogu darba videi ir nozīme kvalitatīva mācību darba veikšanai un profesionalitātes pilnveidošanai?”** pētījuma autore vēlējās noskaidrot izglītības iestāžu vadītāju viedokli par pedagogu darba vides nozīmīgumu mācību darbā un profesionālajā pilnveidē. Abu skolu direktori atzina, ka darba videi ir noteicoša loma uzsverot, kādai ir jābūt videi, lai tā būtu produktīva. Madlienas vidusskolas direktors Edgars Viņķis izteica šādu viedokli: *“Viennozīmīgi. Apkārtējai videi ir jābūt rosinošai, motivējošai, inovatīvai. Skolotājam, skolēnam ir jābūt patīkami tajā atrasties. Sakārtotā vidē rodas idejas un vēlme darboties.”*

Arī Suntažu vidusskolas direktors Mārtiņš Leja atzīst, ka pedagogu darba videi ir būtiska nozīme mācību darbā: *“Ir nozīme, pilnīgi noteikti. Darba vide ir tā, kas rada komfortu un veicina darba produktivitāti. Man kā vadītājam ir svarīgi, lai pedagogs, ienākot skolā, jūtās ērti un droši.”*

Aplūkojot intervijā iegūtās atbildes, autore secina, ka vadītājiem ir skaidra pedagogu darba vides nozīme un šis termins **pedagogu darba vide** nav mazsvarīgs viņu izglītības iestādēs.

Ar trešo intervijas jautājumu – **“Cik svarīgi ir nodrošināt labvēlīgu darba vidi pedagogiem un kāpēc?”** autore vēlējās noskaidrot vai izglītības darba vadītājiem ir būtiski nodrošināt pedagogiem labvēlīgu darba vidi un vai vadītāji apzinās savu lomu šīs vides nodrošināšanā. Madlienas vidusskolas direktors Edgars Viņķis sniedza šādu viedokli: *“Pedagoga darbs ikdienā ir ļoti intensīvs, tas apvieno izglītojošo un audzinošo motīvu. Pedagogam savā darbā, pamatā, jākoncentrējas uz šiem motīviem. Savukārt skolas vadībai un atbalsta personālam ir jāspēj nodrošināt, lai blakus lietās neaizēno pamat nodarbošanos, piemēram, nepārtraukta saziņa ar vecākiem, nepārtraukti disciplīnas jautājumi, pedagogu savstarpējās attiecības un spēja sadarboties.”* Mārtiņš Leja, Suntažu vidusskolas direktors uzsver aspektus, kas varētu iespaidot labvēlīgu darba vidi: *“Svarīgi, lai pedagogs justos savā darba vietā komfortabli, lai ikdienas darbā, kas tā ir pietiekoši trauksmains, pedagogs nesaskaras ar tādām fizisku īpašību problēmām kā piem. sliktu apgaismojumu vai tehniskā aprīkojuma trūkumu. Lai pedagogs ir nodrošināts ar visu neieciešamo, lai tas nerada lieku stresu, ko tālāk pedagogs pārvada uz bērniem. Protams, uzskatu, ka nozīmīgs ir arī mikroklīms.”*

Analizējot direktoru atbildes, autore secina, ka vadītāji apzinās savu lomu labvēlīgas darba vides nodrošināšanā, kā arī akcentē to, cik svarīgs ir pedagogu emocionālais stāvoklis izglītības iestādē.

Ar ceturto jautājumu: **“Vai uzskatāt, ka vadītāja pienākums skolā ir veidot tikai formālas attiecības ar pedagogiem? Vai tomēr nozīmīgas ir arī neformālas?”** pētījuma autore vēlējās noskaidrot vadītāja viedokli par neformālu attiecību uzturēšanu iestādē. Ogres novada Suntažu vidusskolas direktors Mārtiņš Leja sniedza šādu atbildi, uzsverot būtisku neformālu attiecību nodrošinājuma aspektu: *“Nozīme ir arī neformālām attiecībām, bet apzinoties robežas, nepārkāpjot privātumu. Un gribu piebilst, ka būtisks aspekts ir tas, cik liela ir skola un tās darbinieku skaits. Tiekoties ar citiem skolu direktoriem esam pārrunājuši neformālu attiecību nozīmi un arī pielietojumu. Skolās, kur ir ap simts pedagogu un gandrīz tik pat tehnisko darbinieku, direktori atzīst, ka viņi savus darbiniekus satiek divas reizes gadā, proti, pedagogiskās padomes sēdēs. Mūsu skolā tā nav, pedagogu skaits ir salīdzinoši mazs un man, kā vadītājam, ir iespēja un laiks ar katru parunāt individuāli, pēc nepieciešamības.”* Edgars Viņķis, Madlienas vidusskolas direktors uzsver: *“Tas ir ļoti atkarīgs no konkrētā skolotāju kolektīva, iepriekš veidotajām un iedibinātajām tradīcijām. Pamatā izglītības iestādes vadītājs veic savus darba pienākumus, ievērojot formālas attiecības, vienādas pret visiem. Iestādes vadītājam nevar būt tuvu draugu kolektīvā, iestādes vadītājs nevar atļauties brīvi izteikties- kāds var pārprast, nesaprast. Tādēļ ir labi, ka iestādes kolektīvs var rīkot neformālus pasākumus ārpus darba vides, bet kolektīvam to ir jāgrib, tas nevar notikt piespiedu kārtā. Mana pieredze šai jautājumā ir kardināli pretēja.”*

Darba autore, aplūkojot intervijās iegūtās atbildes, secina, ka Suntažu skolas direktors Mārtiņš Leja savā skolā uztur arī neformālas attiecības, ne tikai formālas, bet izvērtējot robežu starp pedagogu privātumu. Madlienas vidusskolas direktors Edgars Viņķis vairāk iestājās par formālu attiecību uzturēšanu, sniedzot iespēju neformālus pasākumus veidot ārpus darba vides, akcentējot, ka pedagogi šajā jautājumā neiesaistās gana efektīvi.

Piektais jautājums: **“Kā vērtējat mikroklīmatu jūsu izglītības iestādē? Vai jūsuprāt ir nepieciešami kādi uzlabojumi mikroklīmata nodrošināšanā?”** tika uzdots, lai noskaidrotu vadītāju viedokli par to, kāds viņuprāt ir mikroklīmatu izglītības iestādēs. Edgars Viņķis, Madlienas vidusskolas direktors atbildēja: *“Pamatā mūsu attiecības ir formālas, dažkārt pat aizspriedumainas. Uz dalību ārpus iestādes ir jālūdzas, vairums to uzskata kā darba pienākumu. Nevaram vienoties par kopējām ekskursijām, teātra izrādēm. Daudzi kā skolēni baidās no tā, ko teiks citi, ja es... Bet kopumā veselīgas neformālas attiecības ir tikai ieguvums kolektīva veidošanā un stiprināšanā. Es kā vadītājs noteikti - par. Suntažu vidusskolas direktors Mārtiņš Leja mikroklīmatu vērtēja gan tieši šobrīd, pandēmijas laikā, gan vispārēji*

izglītības iestādē: *“Šajā pandēmijas laikā noteikti būtu nepieciešami daudz uzlabojumi, jo mikroklimats ir gana pasliktinājies. Cenšos rast risinājumus. Lielākoties visi pedagogi šķiet īgni un pārguruši, un ja klātienē mācībās, es kā direktors, pie kādām problēmām spēju uzmundrināt un motivēt darbam kaut vai tikai ar sarunām, tad šobrīd ir ļoti grūti noorganizēt šāda tipa atbalstu, kā arī pedagogi atzinuši, ka tas īsti nav tik efektīvi kā klātienē komunikācija un atbalsts. Klātienē darbā uzskatu, ka mikroklimats skolā ir labs.”*

Analizējot Madlienas vidusskolas direktora sniegto atbildi, autore secina, ka no vadītāja puses tiek sniegti dažādi priekšlikumi, kas veicinātu pozitīva mikroklimata nodrošināšanu, bet pedagogu iesaiste šajos jautājumos ir kūtra. Autore vēlās piebilst, ka iespējams ir jāmaina pieeja, lai sasniegtu efektīvāku komunikāciju starp vadītāju un pedagogiem. Noteikti jāstrādā ar komunikācijas apriti iestādē. Autore uzskata, ka Edgara Viņča atbildes. Rada neskaidrību. No vienas puses, neakcentē neformālas attiecības izglītības iestādē, no otras, skaidro, ka pedagogi gana kūtri iesaistās ārpus darba pasākumos. Pēc autores domām, neformālo attiecību trūkums iestādē ir par pamatu tam, lai neveidotos pedagogu aktivitāte ārpus darba pasākumos. Spriežot pēc Mārtiņa Lejas, Suntažu vidusskolas direktora atbildes, autore secina, ka vadītājs pandēmijas laikā saskata problēmas mikroklimata uzturēšanā skolā, bet ar šo jautājumu tiek strādāts, lai to uzlabot vai censtos pielīdzināt tādām mikroklimatam kāds tas bija laikā, kad to neskāra pandēmija, kas attiecīgi, definējams kā labs.

Intervijas sestajā jautājumā: **“Skalā no 1-5, kur 1 – ļoti zems, 2 – zems, 3 – vidējs, 4 – augsts un 5 ir ļoti augsts vērtējums, kā vērtējat savu sadarbību ar pedagogiem? Kādēļ?”** pētījuma autore vēlējās uzzināt, kā vadītājs vērtē savu sadarbību ar pedagogiem. Suntažu vidusskolas direktors Mārtiņš Leja, kurš savā amatā strādā ceturto mācību gadu atzina: *“Starp 3 un 4, noteikti vajadzētu vairāk sadarboties ar pedagogiem, ja pirmajā gadā sevi būtu vērtējis ar 2, tad tagad jau esmu audzis savā profesionalitātē, tieši informācijas aprites ziņā. Kā mīnusu varu sev minēt neefektīvu sadarbību ar kolēģiem. Maz iesaistu savās idejās un darbos pedagogus, uzņemos lielāku iniciatīvu. Pieļauju, ka tāds ir mans raksturs, bet esmu izvērtējis savas kļūdas un cenšos tās labot.”* Madlienas vidusskolas direktors sadarbību vērtēja: *“Diemžēl, 3- vidējs. Ar varu jau nevar sadarboties. Sadarbībā ir divi vai vairāki iesaistītie. Ar varu neko uzspiest nevajag. Mans uzdevums ir piedāvāt, rosināt. Ja ir, kas ideju ņem pretī, forši, no savas puses darīšu visu, lai tā realizētos.”*

Abu skolu direktori atzinuši, ka sadarbība ir viduvēja, pie tās ir jāstrādā, lai tā tiktu attīstīta. Darba autore piekrīt Edgara Viņča komentāram, ka ar varu nav iespējams, ko panākt. Bet, lai neveidotos, iepriekš minētās, aizspriedumainās attiecības, nevar ieņemt nostāju, ka esmu ko darījis, izrādījies, ka neefektīvi, tātad turpmāk neiesaistīšos. Pēc autores domām, ir

būtiski atrast pieeju, kas būtu gana efektīva un parocīga abām pusēm – gan pedagogiem, gan vadītājam. Ne velti tiek uzsvērts, ka vadītājs jābūt kompetentam arī psiholoģijas jautājumos.

Septītais jautājums: **“Ar kādām metodēm tiek veicināta sadarbība starp pedagogiem izglītības iestādē? Kādēļ?”**

Madlienas vidusskolas direktors Edgars Viņķis atbildēja: *“Kompetenču izglītības modelis pats par sevi prasa no pedagoga sadarbību ar citiem pedagogiem. Vadības misija -to vadīt un koordinēt. Sadarbības veicināšanai ir izveidotas metodiskās komisijas, kurās būtu jātop diskusijai, jāmeklē labākie risinājumi, jāveic darba analīze, jāveido priekšlikumi turpmākai attīstībai. Šobrīd metode – administratīvā.”* Suntažu skolas direktors Mārtiņš Leja atzīst, ka sadarbības process nav efektīvs: *“Jaunajā mācību saturā sadarbība ir neizbēgama sastāvdaļa. Pašlaik neteiktu, ka šīs sadarbības process norit veiksmīgi, jo ir arī pedagogi, kam šķiet nevajadzīgas šīs sadarbību veicinošās mācību stundas, tad nepieciešama mana kā vadītāja iesaistīte un noteikt šīs sadarbību mācību stundas, ja paši pedagogi nevar vienoties savā starpā. Lielākoties tie kas iebilst ir vecāka gājumi pedagogi, kas uzskata, ka viņu darba metodēs nav nepieciešamu uzlabojumu. Arī atbalsta personāls ir būtiska sastāvdaļa sadarbības veicināšanā.”*

Analizējot intervijas jautājumus, autore secina, ka sadarbības veicināšana no vadītāju puses, galvenokārt tiek nodrošināta tādēļ, jo jaunais mācību saturs to pieprasa. Autorei nešķiet, ka vadītāji ir gana ieinteresēti šajā jautājumā.

Ar astoto jautājumu: **“Kādā veidā izglītības iestādes vadītājs var ietekmēt pedagogu darbu, motivāciju un sasniegumus?”** pētījuma autore vēlējās noskaidrot, abu vadītāju viedokli par vadītāja ietekmi uz pedagogu darbu, motivāciju un sasniegumiem.

Mārtiņš Leja: *“Vienmēr uzklāsu idejas un atbalstu tās, ja tās iespējams realizēt, izjūtu gandarījumu par savu iesaisti pedagogu produktivitātes attīstīšanā. Piemēram, ja pedagogs ir izteicis vēlmi par kādu digitālo mācību līdzekli, vienmēr cenšamies atrast līdzekļus, lai īstenotu vēlamo. Vai iesaistes kādos projektos, vai maksasursos. Finansiālais atbalsts, semestra beigās un mācību gada beigās - prēmijas, kas tiek izmaksātas attiecīgi skolas pedagogu vērtēšanas kārtībai. Un skolēnu sasniegumi ir viens no lielākajiem motivātoriem, kas šajā laikā ļoti iztrūkst. Ir jūtams mācību sasniegumu kritums.”*

Edgars Viņķis: *“Šobrīd, visai minimāli. Finansiālā svira. Morālā svira - skolas vadība var pateikt paldies par labu darbu, kas ir izmērāms, pasniegt pateicību, atzinības rakstu. Skolotāja idejas var tikt atbalstītas, sekmēta dažādu projektu realizācija. Skolas vadība var cildināt, izvirzīt augstāka līmeņa apbalvojumiem.”*

Aplūkojot intervijā iegūtās atbildes, autore secina, ka vadītāji ir ieinteresēti pedagogu motivācijas ietekmēšanā, kā arī sniedz atbalstu ideju realizēšanā. Tas pierāda, ka vadība kopā ar pedagogiem dodas uz kopējiem izglītības iestādes mērķiem.

Devītais jautājums: **“Vai un kāpēc ir nozīmīgas vadības un pedagoģiskā personāla sanāksmes?”** Abi izglītības iestādes vadītāji atzina, ka vadības un pedagoģiskā personāla sanāksmes ir nozīmīgas, Suntažu vidusskolas direktors Mārtiņš Leja uzsverot: *“Sanāksmes ir galvenās informācijas aprites. Pandēmijas apstākļos šis ir kritisks moments. Kāds ir ko dzirdējis, kāds nav, rodas nesaskaņas, attālinātā darba dēļ grūtības atrisināt radušās problēmas. Tas rada milzīgu haosu. Godīgi sakot, šajā attālinātajā laikā ir vairāk problēmu kā vajag un tiešām, problēmas ir gana grūti atrisināt.”* Edgars Viņķis atbild: *“Tas ir veids, kā klātienē apmainīties ar informāciju, uzklausīt vienam otru, satikties. Pie pārmērīgās informatizācijas tas kļūs vēl svarīgāk. Svarīgi tas ir arī tādēļ, ka praktiski jau nav neformālu pasākumu.”*

Autore secina, ka abās izglītības iestādēs pandēmijas laiks ierobežo informācijas aprites procesu. Abi autori, ārpus intervijas jautājumiem atzina, ka sapulces notiek tiešsaistes platformās, bet tās nesniedz vēlamos rezultātus. Madlienas vidusskolas direktors akcentēja sapulču nozīmīgumu arī tādēļ, ka neformālu pasākumu iestādē praktiski nav, kas visnotaļ nav pozitīvs rādītājs.

Ar desmito jautājumu: **“Kā jūs vērtējat pedagogu iesaisti organizatorisku jautājumu risināšanā?”** autore vēlējās noskaidrot vadītāju viedokli par pedagogu iesaisti organizatorisku jautājumu risināšanā. Mārtiņš Leja uzskata, ka iesaiste vērtējama kā pozitīva, minot, ka vadītājs viens nekad nespēs izdarīt visu, viņam ir svarīga laba komanda. Edgars Viņķis savukārt uzsver, ka sagaida lielāku iniciatīvu no pedagogiem: *“Svarīgi ir pedagogam dot iespēju iesaistīties, tikt uzklausītam, izteikt savu viedokli, nav būtiski rakstiski vai mutiski. Ja pats pedagogs to nedara, nav pamata izteikt savas pretenzijas. Mēs arī vēl nesaprotam, ka katra izteiktā ideja nav realizējam un nevajadzētu teikt “mani neņem vērā.” Nāks laiks un radīsies iespēja ideju realizēt.”*

Pētījuma autore piekrīt Mārtiņa Lejas viedoklim, ka vadītājam ir būtisks komandas atbalsts vadīšanas procesā. Analizējot Edgara Viņķa atbildi, autore secina, ka visticamāk, ir bijusi kāda konflikta situācija, kas nav atrisināta, līdz ar to ir veidojies saspīlējums savstarpējās attiecībās starp pedagogiem un vadītāju. Bet autore piekrīt, ka izteikt pretenzijas varētu tikai tie pedagogi, kas iesaistās organizatorisku jautājumu risināšanā.

Ar vienpadsmito jautājumu: **“Cik regulāri rīkojat kolektīva saliedēšanās pasākumus? Kādus?”** autore vēlējās noskaidrot, cik veiksmīgi vadītājs iesaistās kolektīva saliedēšanās pasākumu rīkošanā, lai veidotos pozitīva atmosfēra iestādē. Suntažu vidusskolas

direktors atbildēja: *“Tiek rīkotas divas kopīgas ekskursijas mācību gadā, ne tikai pedagogiem, arī tehniskie darbinieki tiek iesaistīti. Ziemassvētki tiek svinēti kopā. Tiek svinētas “apaļās” jubilejas, ko saucam 5 un 0, kur tiek rīkots kāds tematisks priekšnesums. Arodbiedrība sponsorē teātra apmeklējumu.”* Madlienas vidusskolas direktors Edgars Viņķis atzina: *“Pēdējā laikā reti, gan epidemioloģiskās situācijas dēļ, gan iepriekš minēto faktoru dēļ. Ja šobrīd bērni saka, mēs gribam tikties, būt kopā, tad atsevišķi skolotāji saka – es klasē klātienē vairs nemācēšu strādāt. Man liekas, tā ir vēl lielāka atsvešināšanās. Gribu kļūdīties!”*

Autore secina, ka šis laiks ir gana liels pārbaudījums kā vadītājam tā pedagogam, nemaz nerunājot par skolēniem. Jūtama saspīlēta gaisotne un problēmas, kas pie standarta mācību darba nebija aktuālas, tagad ir pastiprinājušās. Autore uzskata, ka vadītāja darbam šādā situācijā ir divtik liela nozīme, nepieļaut pedagogu izdegšanu, atbalstīt, uzsvērt un atgādināt par pozitīvo, ko sniedz pedagoga profesija, veicinot arī neformālu attiecību nodrošināšanu. Autore, vadoties pēc savas darba pieredzes, secina, ka neformālu attiecību uzturēšana iestādē starp vadītāju un pedagogiem tomēr ir nepieciešama.

Divpadsmitais jautājums: **“Kāda ir jūsu skolas pieredze, palīdzot jaunajiem pedagogiem iejusties jūsu izglītības iestādē?”**. Edgars Viņķis atbildēja: *“Skolas vadība jau sen ir atteikusies no mentoriem, kas palīdzētu un atbalstītu jaunus pedagogus. Iemesls – jauno pedagogu, kas ienāk izglītības iestādē praktiski nav, bet ja ienāk tad tie ir mūsu skolas absolventi un viņi parasti no šādas palīdzības atsakās, jo zina savus skolotājus un zina kādu atbalstu un kam prasīt. Vadības darba grupā vienmēr nāku ar priekšlikumu piestiprināt jaunam pedagogam “darbaudzinātāju”, bet netieku saklausīts, līdz ar to saprotu, ka vajadzības nav.”* Arī Suntažu vidusskolas direktors M. Leja min, ka mentora izglītības iestādē nav: *“Zinu, ka daudzas skolas nodrošina mentoru, bet mēs to diemžēl nepraktizējam. Visbiežāk skolotājs, kas palīdz iejusties ir blakus kabineta skolotājs, jo tas arī ir praktiskāk. Bet, es kā vadītājs, itin bieži pārliedzinos, vai jaunais pedagogs tiek galā, sniedzot individuālas sarunas, atbalstot un risinot problēmas, ja tādas izveidojušās. Runājot par mentora palīdzību, varu atkārtoti uzsvērt, ka mentoru iesaiste šķiet lietderīgāka pilsētas skolās, ar lielāku skaitu pedagogu, kur jauno pedagogu aprīte ir sistemātiskāka kā lauku skolās.”*

Darba autore secina, ka ir izveidojusies tāda kā sistēma, salīdzinot lauku skolas ar pilsētu skolām, kas nešķiet pareizi. Uz autores ārpus intervijas jautājumu: *“Vai jaunajam pedagogam vadība ir jautājusi par mentora nepieciešamību”*, abi vadītāji apbildēja noliedzoši. Autore secina, ka vadītājs jauno pedagogu neuztver kā prioritāti. Vadoties pēc savām 2 pēdējām darba attiecībām, pētījuma autore uzskata, ka ir nepieciešamība pēc mentora izglītības iestādē. Tas būtiski veicinātu jauno pedagogu piesaisti skolām.

Trīspadsmitais jautājums: **“Vai jūsu izglītības iestādē ir skolotāju istaba?”** tika uzdots ar mērķi noskaidrot vai iestādē ir pieejams tāds būtisks fiziskās vides komponents kā skolotāju istaba uz ko abi izglītības iestādes vadītāji atbildēja apstiprinoši. Autore uzskata, ka atpūtas telpas nodrošināšana pedagogiem ir būtisks faktors emocionālās labsajūtas uzturēšanā izglītības iestādē. Pedagogiem ir nepieciešama vieta, kur atpūsties, ārpus mācību stundām, satikt kolēģus vai pabūt vieniem.

Lai pārlicinātos vai vadītājs nodrošina pilnvērtīgu fizisko darba vidi pedagogiem, tika jautāts: **“Jūsu izglītības iestādē ir pietiekams materiāltehniskais nodrošinājums pedagogiem - mācību grāmatas, rokasgrāmatas, tehnoloģijas?”** Madlienas vidusskolas direktors E. Viņķis atbildēja īsi un konkrēti, neizrādot vēlmi turpināt atbildi: *“Pamatā, jā!”* Suntažu vidusskolas direktors M. Leja atbildēja detalizētāk: *“Jā, manuprāt pat vairāk kā vajag. Mums tiešām nekas netrūkst, pedagogi ir nodrošināti, un direktora vietnieks saimnieciskajā jomā pie šī jautājuma ļoti strādā. Mums ir interaktīvā tāfele katrā kabinetā, tā pat arī projektori, arī pirmskolā mums ir interaktīvās tāfeles. Ir arī divas SMART tāfeles, lai pedagogi spētu veidot pēc iespējas interesantākas mācību stundas. Ar mācību grāmatām, cenšamies apmierināt visu vajadzības, mums ir pieejams printeris. Tā pat arī pieejami digitālie materiāli. Īpaši šajā laikā, katrs pedagogs ir nodrošināts ar portatīvo datoru.”*

Pētījuma autore secina, ka lielākoties abi vadītāji nodrošina pedagogus ar visu nepieciešamo, lai pedagogs spētu kvalitatīvi vadīt mācību stundas. Pozitīvi ir tas, ka pedagogu ieteikumi un vēlmes tiek uzklautas.

Pēdējais intervijas jautājums: **“Kādas darbības jūs veicat, lai nodrošinātu labvēlīgu mikroklimatu skolā?”** tikai jautāts, lai pārlicinātos par to, vai iestādes vadītāji apzinās savu lomu šī jautājuma nodrošināšanā. Uzsverot, ka ne tikai fiziskās vides nodrošinājuma nepieciešamību, bet arī psiholoģiskās darba vides nepieciešamību. Mārtiņš Leja min: *“Komunikācijas aprītes veicināšana un, protams arī iepriekš minētas lietas. Loģiski, ka pedagogs, kurš ir nodrošināts ar visu nepieciešamo darbam, spēj produktīvāk strādāt. Cenšos motivēt skolotājus uzsverot pozitīvo, jo, būsīm godīgi, pedagoga darbs ir smags. Cenšos mazāk nosodīt un vairāk izprast pedagogus, ja radusies kāda nestandarta situācija, izrunāt problēmas. Šajā attālinātajā mācību procesā, kad darbs tiek veikts no mājām, aktualizējas neskaitāmas problēmas, bet ticu, ka kopējiem spēkiem viss ir atrisināms!”* Madlienas vidusskolas direktors E. Viņķis atzīst: *“Šis darba lauciņš būtu vairāk jāattīsta arodbiedrībai. Izglītības iestādes vadītājs nevar nepārtraukti mētāties ar idejām un mēs izvēlamies – to gribam, to negribam..”*

Autore uzskata, ka šīs intervijas atspoguļoja divu tipu vadītājus. Tādu, kas vērsts tikai uz šī brīža mērķa sasniegšanu, kas atspoguļo neefektīvu sadarbību un ierobežo saskarsmes spējas. Un otru, kas iestājas par skolas pedagogiem, sniedzot viņiem atbalstu un motivāciju.

Savlaicīgi pārrunājot un likvidējot problēmsituācijas, lai tās neveicinātu nelabvēlīgas darba vides attīstību. Kā pētījuma autore, uzskatu, ka izglītības darba vadītājs nedrīkst ieņemt pozīciju, kas savu atbildību cenšas pārorientēt uz kādu citu indivīdu vai indivīdu grupu. Vadītāja loma iekļauj tādu būtisku prasmi kā spēj uz lietām paraudzīties plašāk. Autorei šķiet, ka izglītības iestāde tēlaini un vadoties tikai no darba organizācijas puses ir kā māja, kurām mīt ģimene. Vadītājs ir ģimenes galva, kas ar savu darbību un redzējumu rāda piemēru, lai, gan pedagogi, gan izglītojamie augtu līdz ar viņu. Pozitīvi noskaņotam vadītājam, būs tik pat pozitīvs kolektīvs.

## Secinājumi

Darba autore bija izvirzījusi mērķi pētīt vadītāja lomu pedagogiem labvēlīgas darba vides nodrošināšanā Ogres novada vidusskolās.

1. Fiziskā darba vide ir tā, kas sekmē emocionālās un uzvedības reakcijas. Fizisku darba vidi, kas ietver ķermeni, telpu, organizatorisko struktūru nav iespējams nošķirt no psiholoģiskās darba vides (prāta, attiecībām, indivīda), un otrādi. Vienlīdz svarīgas ir gan fiziskā darba vide, gan psiholoģiskā darba vide.

2. Labvēlīgas darba vides izveidei, nepieciešama atbilstoša fiziska vide, kas nodrošina drošu, kā arī tehniskā aprīkojuma atbilstošu vidi, kas attiecīgi tālāk būs viens no galvenajiem faktoriem, lai veidotos pozitīvs mikroklimats.

3. Psiholoģiskās darba vides jēdziens ir gana sarežģīts, jo viena un tā pati darba vide, katru no indivīdiem, kas tajā uzturas, var ietekmēt dažādi. Psiholoģiskā darba vide ietver indivīda mijiedarbību ar visiem darba situācijas aspektiem. Gan pēc teorētiskajām atziņām, gan autores empīriskā pētījuma, secināms, ka pedagogu darba videi netiek pievērsta būtiski liela nozīme.

4. Toksisku darba vidi nosaka ilgstoša negatīvu emociju pieredze kolektīvā, darba vidē. Tādējādi ir svarīgi noskaidrot vai tādi toksiskas vides faktori kā: nepietiekams vadības atbalsts, negodīgi darba apstākļi vai ļaunprātīgas savstarpējās attiecības nav sistemātiskas darba vidē.

5. Labvēlīga psiholoģiskā darba vide ir tāda, kurā vadītājs savlaicīgi reaģē uz konflikta situācijām, tās novēršot, nodrošina un veicina cieņpilnas attiecības pret padotajiem, kā arī kopā ar kolektīvu veido pozitīvu iestādes tēlu.

6. Vadoties pēc autores pētījumā sniegtajām interviju atbildēm, kā arī teorētiku Maijas Kručiņinas un Ineses Magdaļenokas teorētiskajām atziņām, psiholoģiskā vide nevarētu veidoties labvēlīga bez tāda komponenta kā savstarpēja informācijas aprīte.

7. Lai vadītājs nodrošinātu pozitīvu darba vidi, viņam ir jāveicina sadarbība kolēģu vidū, jānodrošina un jāpilnveido komunikācija, jāsniedz atzinība un uzslavas par darbu pedagogiem, kā arī jānodrošina profesionālā attīstība.

8. Teorijā paustās atziņas un autores pētījuma analīze liecina par to, ka pedagogu darba videi tiek pievērsta salīdzinoši maza uzmanība, īpaši psihosociālajai videi.

9. Empīriskais pētījums liecina, ka pedagogu labsajūtu izglītības iestādē spēj ietekmēt ne tikai tādi fiziskās vides komponenti kā piem. – tehniskais nodrošinājums, telpu atbilstība mācību videi, bet arī psiholoģiskā mikroklimata komponenti – sadarbība ar kolēģiem un vadītāja uzslavas par darbu.

## Priekšlikumi

1. Vadītājiem jāizrāda lielāka interese par pedagogu emocionālo stāvokli darba vietā un apmierinātību ar darbu, veicot sistemātiskas aptaujas. Aptaujas jāveido anonīmas, reizi semestrī. Pedagogi varētu izteikt savu viedokli un sniegt ieteikumus, kas spētu laicīgi novērst problēmas, ja tādas atklātos, kā arī nodrošināt efektīvāku informācijas apmaiņu kolektīvā. Vadītāja uzdevumus šos ierosinājumus ņemt vērā un ieviest praksē.

2. Lai sekmētu komunikāciju un sadarbību, kā arī veicinātu pozitīvu atmosfēru starp pedagogiem izglītības iestādē, vadītājiem nepieciešams organizēt neformālas sapulces, ārpus darba pasākumus, radot drošības sajūtu savos padotajos un sniedzot pozitīvas emocijas, kas saliedētu kolektīvu un radītu labvēlīgāku psiholoģisko vidi.

3. Lai samazinātu darbinieku stresu izglītības iestādē, vadītājiem nepieciešams izmainīt darba organizāciju, izstrādāt atbalsta pasākumus pedagogiem attālināto mācību laikā – proti, noskaidrot stresa cēloņus, izstrādāt plānu kā šos cēloņus mazināt.

4. Abu izglītības iestāžu vadītājiem kopā ar savu skolu metodiskajām komisijām izstrādāt darba plānu kā jaunajiem pedagogiem palīdzēt iejusties izglītības iestādē, kā arī jānodrošina atbildīgā persona šajā jautājumā.

## Literatūras un avotu saraksts

1. Anson, I. (1999). *Vides zinību terminu skaidrojošā vārdnīca*. Rīga: Jumava.
2. Baltes, B. B., Zhdanova, S. L., and Parker, P. C. (2009). Psychological climate: A comparison of organizational and individual level referents. *Human Relations*, 62(5), 669-700
3. Boyd, D., Grossman, P., Ing, M., Lankford, H., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2011). The Influence of School Administrators on Teacher Retention Decisions. *American Educational Research Journal*, Vol.48, Iss.2, pp. 303-333. Available: doi:10.3102/0002831210380788
4. Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, pp. 251 - 269.
5. Bredeson, P. V. (2006). The school principal's role in teacher professional development, *Journal of In-service Education*, 26(2), 385-401. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13674580000200114>
6. Briško, B., Mihailova, S., Mihailovs, I. J. (2011). *Vadīšanas māksla kā zinātne un prakse*. Rīga: Alberta koledža. Pieejams: [https://www.alberta-koledza.lv/upload/old/downloads/Vadisana\\_Brisko\\_Mihailovs\(1\).pdf](https://www.alberta-koledza.lv/upload/old/downloads/Vadisana_Brisko_Mihailovs(1).pdf)
7. Celma, D. (2004). *Vadītāja darbība pārmaiņu procesos Latvijas vispārīgākajās skolās: promocijas darbs*. Rīga: Latvijas Universitāte PPF
8. Cornoiu, T., S., & Gyorgy, M. (2013). Mobbing in Organizations. Benefits of Identifying the Phenomenon. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78 (13), 708 – 712. Retrieved from: ScienceDirect. doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.380
9. Council of the European Union (2013). *Council conclusions on effective leadership in education*. Education, youth, culture and sport Council meeting Brussels, 25 - 26 november 2013.
10. Dinsdale, R. (2017). The Role of Leaders in Developing a Positive Culture. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, Volume 9, Issue 1
11. Doghonadze, N., Halawachy, H., Adedoyin, A. S., Aliyev, A. & Knodel, L. (2020). The Degree of Readiness to Total Distance Learning in the Face of COVID-19 - Teachers' View (Case of Azerbaijan, Georgia, Iraq, Nigeria, UK and Ukraine). *Journal of Education in Black Sea Region*, Vol. 5, Issue 2, 2-41. DOI:10.31578/jeps.v5i2.197
12. Edo, B., L., & Nwosu, I., Ch., (2018). Working Environment and Teachers' Productivity in Secondary Schools in Port-Harcourt Metropolis. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development*, 6(4), 39-49.

13. Eiropas darba drošības un veselības aizsardzības aģentūra. Darba vides iekšējā uzraudzība.[tiešsaiste]Pieejams:[http://osha.lv/lv/good\\_practice/docs/darba%20vides%20iekseja%20uzraudziba.htm](http://osha.lv/lv/good_practice/docs/darba%20vides%20iekseja%20uzraudziba.htm)
14. Erkan, A., & Sedat, E. (2021). The Views of Turkish Language Teachers on Distance Education and Digital Literacy during Covid-19 Pandemic. *International Journal of Education & Literacy Studies*, Volume: 9, 60-71.
15. Forands, I. (2007). *Palīgs personāla speciālistam*. Rīga: Latvijas Izglītības fonds.
16. Hammer, T., H., Saksvik, P., Ø., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work-Family Conflict as Correlates of Stress and Health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1):83-97. DOI:10.1037/1076-8998.9.1.83
17. Hatlevik, O. E., & Arnseth, H. Ch. (2012). ICT, Teaching and Leadership: How do Teachers Experience the Importance of ICT-Supportive School Leaders? *Nordic Journal of Digital Literacy*, Vol 7, 55-69.
18. Izglītības kvalitātes valsts dienests. (2018). *Izglītības iestāžu, eksaminācijas centru darbības un izglītības programmu īstenošanas kvalitātes vērtēšanas metodika*. Izglītības kvalitātes valsts dienesta iekšējiem noteikumi Nr.1-03/2. Rīga: Izglītības kvalitātes valsts dienests. Pieejams: <https://ikvd.gov.lv/akreditacija-vaditaja-novertesana/normativie-akti/>
19. Young, M., Anderson, E. and Nash, M. (2017). “Preparing school leaders: standards-based curriculum in the United States”, *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 16 No. 2, pp. 228-271. DOI:10.1080/15700763.2017.1298812
20. Jacobs, C. M. (2019). Ineffective-Leader-Induced Occupational Stress. *SAGE Open* 9 (2). DOI: 10.1177 / 2158244019855858
21. Kalvāns, R. (2011). Izglītības iestādes vadītāja loma izglītības kvalitātes nodrošināšanā Latvijā. (Latvijas Universitāte, Rīga, Latvija).
22. Kamarulzaman, N., Saleh, A. A., Hashim, S. Z., Hasim, H. & Abdul – Ghani A. A. (2011). An Overview of the Influence of Physical Office Environments towards Employees. The 2nd International Building Control Conference 2011, 262-268. Malaysia : Published by Elsevier Ltd.
23. Kamerāde, D. (2015). Cilvēks organizācijā. Organizāciju psiholoģija. Mārtinsone, K., Miltuze, A. *Psiholoģija* 3. Rīga: Zvaigzne ABC, 9. – 28. lpp.
24. Klauss, A. (2002). *Zinības vadītājam*. Rīga: Preses nams.
25. Kraft, A. M. & Simon, N. S. (2020). *Teachers’ Experiences Working from Home During the COVID-19 Pandemic. The transition to remote teaching has been a major challenge and is likely to widen existing achievement gaps. Supportive working conditions matter*

- more than ever*. Retrieved from <https://education.brown.edu/news/2020-06-25/teachers-experiences-working-home-during-covid-19-pandemic>
26. Kragis, I. (2018). Radošums un mācību vide: definējošie un saistošie faktori. Latvijas Universitātes raksti. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 63.-71.lpp.
  27. Kristapsone, S. (2014). *Zinātniskā pētniecība studiju procesā*. Rīga: Biznesa augstskola Turība.
  28. Kručinina, M., Magdeļenoka, I. (2001). *Mūsdienu skolas vadība*. Rīga: RaKa.
  29. Leithwood, K., Harris, A. and Hopkins, D. (2019), "Seven strong claims about successful school leadership revisited", *School Leadership and Management*, Vol. 40, doi:10.1080/13632434.2019.1596077
  30. Lūsēna – Ezera, I. (2013). *Komandas darba principi Latvijas vispārizglītojošo skolu vadīšanā*. Liepāja : LiepU LiePA.
  31. McCulloch, A. (2016). *Toxic Work Environments*. (Carleton University Ottawa, Ontario).
  32. Naharuddin, N. M., & Sadegi, M. (2013). Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia. *International Journal of Independent Research and Studie*, Vol. 2, No.2, 66-78.
  33. Nissim, Y., & Simon, E. (2020). Agility in Teacher Training: Distance Learning during the COVID-19 Pandemic. *International Education Studies*; Vol. 13, 11-26. <https://doi.org/10.5539/ies.v13n12p11>
  34. Noe, J. (2012). The Relationship between Principal's Emotional Intelligence Quotient, School Culture, and Student Achievement. (Doctoral dissertation, Liberty University, Lynchburg, VA).
  35. Orska, R. (2006). Sociālās vides ietekme uz skolēna uzvedību. Orska, I., Rozenfelde, M., Danilāne, L., Ļubkina, V., Zarembo, L., Dzerviniks, J., Burceva, R., Strods, G., Strode, A., Laganovska, K., Opincāne, M., Pleiksne – Gutāne, V. Izglītības iestāžu mācību vide: problēmas un risinājumi. Rēzekne: RA Izdevniecība. 7.-18. lpp.
  36. Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.03.001
  37. Plešnik, J., & Bukovec, B. (2019). Styles of Educational Leadership and Building Blocks for a Successful Leadership Model in Primary Schools. Vol. 4 Issue 4, 193.-208. Retrieved from : EBSCOhost.
  38. Psychosocial working environment. Workplace Inspection of the psychosocial working environment in the Nordic countries (2015). Retrieved from <https://www.norden.org/en/publications>

39. Raituma, I. (2009). *Skolas iekšējās un ārējās vides mijiedarbība*. Rīga: RaKa.
40. Rečs, N. (2020). *Direktora vadības prakses ietekme uz profesionālās mācīšanās kopienas veidošanos skolā*. Latvijas Universitāte, Rīga, Latvija.
41. Reņģe, V. (2019). *Organizāciju psiholoģija*. Tālmācības studiju kurss. Rīga: Biznesa vadības koledža. Pieejams: <https://issuu.com/biznesa-vadibas-koledza/docs/organizaciju-psihologija-1-studiju->
42. Rugulies, R. (2018). What is a psychosocial work environment? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(1), 1-6
43. Rutka, L. (2012). *Pedagoga psiholoģiskā kompetence*. Rīga: RaKa.
44. Saeima. (20.06.2001). LR likums. *Darba aizsardzības likums*. <https://likumi.lv/ta/id/26020-darba-aizsardzibas-likums>
45. Salari, M., & Nastiezaie, N. (2020). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Intimacy with Mediating Role of Organizational Empathy. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7 (1), 51-60. Retrieved from: ERIC
46. Sarode, A. P., & Shirsath M. (2014). The Factors Affecting Employee Work Environment & It's Relation with Employee Productivity. *International Journal of Science and Research*, Vol 3, 2319-7064.
47. Sastādītājs autoru kolektīvs. (2000). *Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca*. Rīga: Zvaigzne ABC
48. Sehgal, S. (2012). Relationship between Work Environment And Productivity. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2(4), 1992-1995
49. Shain, M. (2009). Psychological safety at work: Emergence of a corporate and social agenda in Canada. *International Journal of Mental Health Promotion*, 11, 42-48.
50. Sperry, L., & Duffy, M. (2007). Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences. *The Family Journal*, 15(4), 398-404. doi: 10.1177/1066480707305069
51. Suleyman, M. Y. (2020). A new mobbing scale for academicians (MS-A) in higher education institutions. *African Educational Research Journal*, Vol. 8(4), pp. 831-840. DOI: 10.30918/AERJ.84.20.170
52. Sutiah, S., Slamet, S., Shafqat, A. & Supriyono, S., (2020). Implementation of distance learning during the COVID19 in Faculty of Education and Teacher Training. *Cypriot Journal of Educational Science*. 15(5), 1204 - 1214. <https://doi.org/10.18844/cjes.v15i5.5151>
53. Šmite, A. (2004a). *Izglītības iestādes vadība. I daļa. Pedagoģis. Organizācija. Pārmaiņas*. Rīga: RaKa.

54. Šmite, A. (2015). *Gribu būt līderis*. Rīga: RaKa.
55. Thakur, R.,G. (2014). Transformational and Transactional Leadership of Principals in Colleges of Education. *European Academic Research*, 2(3), 4428-4442.
56. Trebuņa, P., & Petriková, A., & Pekarčíková, M. (2017). Influence of physical factors of working environment on workers performance from ergonomic point of view. *International Scientific Journal about Simulation*, Volume: 3,1-9.
57. Trstenjak, M., Lušetić, T., & Čosić, P. (2018). Ergonomic design of workplace. Conference: MOTSP2018, Primošten, Horvātija.
58. Walton, M. (2008). In consideration of a toxic workplace: A suitable place for treatment. In A. Kinder, R. Hughes, & C. L. Cooper (Eds.), *Employee well-being support: A workplace resource* (pp. 9-24). West Sussex, England: John Wiley & Sons.

# PIELIKUMI

## 1. PIELIKUMS. *Anketa izglītības iestādes pedagogiem*

Labdien, cienījamie respondenti!

Latvijas Universitātes 4. kursa studente Krista Mačuka bakalaura darba ietvaros veic pētījumu par tēmu "Vadītāja loma pedagogiem labvēlīgas darba vides nodrošināšanā Ogres novada vidusskolās".

Lūdzu Jūs sniegt atbildes uz jautājumiem. Atzīmējiet Jūsu vērtējumam atbilstošo atbildes variantu tam paredzētajā vietā. Rezultāti tiks izmantoti bakalaura darbā un būs anonīmi. Anketas aizpildīšana aizņems 5-7 minūtes.

1. Vai esat apmierināts ar šo darba vietu?
  - Jā
  - Nē
  
2. Vai jūs savu skolu ieteiktu kā labu darba vietu?
  - Noteikti jā
  - Visticamāk jā
  - Nezinu
  - Visticamāk nē
  - Noteikti nē
  
3. Vai darba vietā jūtaties novērtēts?
  - Vienmēr
  - Gandrīz vienmēr
  - Dažreiz
  - Reti
  - Nekad
  
4. Kā vērtējat mikroklīmatu jūsu skolā?
  - Ļoti labi
  - Labi
  - Vidēji
  - Slikti
  - Ļoti slikti
  
5. Vai uzskatāt, ka darba vietā tiek respektēta jūsu emocionālā labsajūta?
  - Noteikti jā
  - Visticamāk jā

- Neitrāli
  - Visticamāk nē
  - Noteikti nē
6. Vai uzskatāt, ka emocionālā labsajūta ir būtisks mācību darbu ietekmējošs faktors?
- Noteikti jā
  - Visticamāk jā
  - Neitrāli
  - Visticamāk nē
  - Noteikti nē
7. Cik bieži ikdienas darbā izjūtat pastiprinātu stresu?
- Vienmēr
  - Gandrīz vienmēr
  - Dažreiz
  - Reti
  - Nekad
8. Vai savstarpējās attiecības ar kolēģiem un vadību ietekmē jūsu darba procesu?
- Noteikti jā
  - Visticamāk jā
  - Neitrāli
  - Visticamāk nē
  - Noteikti nē
9. Vai jūtaties piederīgs skolas kolektīvā?
- Noteikti jā
  - Visticamāk jā
  - Neitrāli
  - Visticamāk nē
  - Noteikti nē
10. Vai jūsu izglītības iestādē tiek veicināta kolektīva saliedēšanās?
- Noteikti jā
  - Visticamāk jā
  - Nezinu
  - Visticamāk nē
  - Noteikti nē

11. Kā vērtējat fiziskās darba vides nodrošinājumu skolā? Izvēloties vienu no variantiem katram aspektam.	Ļoti labi	Labi	Neitrāli	Slikti	Ļoti slikti
Skolotāju istaba					
Telpu atbilstība mācību darbam					
Mācību materiāli					
Tehniskais aprīkojums					
Apgaismojums					
Temperatūra					

12. Vai skolas kolektīvā visiem ir vienlīdzīgas tiesības tikt uzklautiem?

- Noteikti jā
- Visticamāk jā
- Nezinu
- Visticamāk nē
- Noteikti nē

13. Cik brīvi jūtaties, ar skolas vadību pārspriežot grūtības savā darbā?

- Ļoti droši
- Droši
- Vidēji droši
- Nedroši
- Ļoti nedroši

14. Vai bieži saņemat uzslavas no vadītāja puses?

- Ļoti bieži
- Bieži
- Regulāri
- Reti
- Ļoti reti

15. Cik augstas ir skolas vadības prasības pret skolas darbiniekiem?

- Ļoti augstas
- Augstas
- Vidēji zemas
- Zemas
- Ļoti zemas

16. Cik regulāri skolas vadība veido saliedēšanās pasākumus skolas kolektīvam?

- Ļoti bieži
- Bieži
- Vidēji
- Reti
- Ļoti reti

17. Vai, strādājot pandēmijas laikā, no vadītāja puses saņemat lielāku atbalstu?

- Noteikti jā
- Visticamāk jā
- Nemainīgi
- Visticamāk nē
- Noteikti nē

18. Motivātori, kas raisa jūsos lielāku apmierinātību ar darbu?

- Alga
- Vadītāja uzslavas
- Kolēģu savstarpējās attiecības
- Skolēnu mācību sasniegumi
- Cits (brīvās izvēles variants)

Paldies par Jūsu atbildēm un ieguldīto laiku!

## **2. PIELIKUMS. *Intervijas jautājumi izglītības iestādes vadītājam***

Labdien, cienījamais izglītības iestādes vadītāj!

Esmu Latvijas Universitātes 4. kursa studente Krista Mačuka. Bakalaura darba ietvaros veicu pētījumu par vadītāja lomu pedagogiem labvēlīgas darba vides nodrošināšanā Ogres novada vidusskolās.

Lūdzu Jūs veltīt laiku un sniegt atbildes uz jautājumiem. Intervijas jautājumi tiks izmantoti bakalaura darbā.

1. Lūdzu, iepazīstiniet ar sevi.
2. Vai jūsuprāt pedagogu darba videi ir nozīme kvalitatīva mācību darba veikšanai un profesionalitātes pilnveidošanai?
3. Cik svarīgi ir nodrošināt labvēlīgu darba vidi pedagogiem un kāpēc?
4. Vai uzskatāt, ka vadītāja pienākums skolā ir veidot tikai formālas attiecības ar pedagogiem? Vai tomēr nozīmīgas ir arī neformālas?
5. Kā vērtējat mikroklīmatu jūsu izglītības iestādē? Vai jūsuprāt ir nepieciešami kādi uzlabojumi mikroklīmata nodrošināšanā?
6. Skalā no 1-5, kur 1 – ļoti zems, 2 – zems, 3 – vidējs, 4 – augsts un 5 ir ļoti augsts vērtējums, kā vērtējat savu sadarbību ar pedagogiem? Kādēļ?
7. Ar kādām metodēm tiek veicināta sadarbība starp pedagogiem izglītības iestādē? Kādēļ?
8. Kādā veidā izglītības iestādes vadītājs var ietekmēt pedagogu darbu, motivāciju un sasniegumus?
9. Vai un kāpēc ir nozīmīgas vadības un pedagoģiskā personāla sanāksmes?
10. Kā jūs vērtējat pedagogu iesaisti organizatorisku jautājumu risināšanā?
11. Cik regulāri rīkojat kolektīva saliedēšanās pasākumus? Kādus?
12. Kāda ir jūsu skolas pieredze, palīdzot jaunajiem pedagogiem iejusties jūsu izglītības iestādē?
13. Vai jūsu izglītības iestādē ir skolotāju istaba?
14. Jūsu izglītības iestādē ir pietiekams materiāltehniskais nodrošinājums pedagogiem - mācību grāmatas, rokasgrāmatas, tehnoloģijas?
15. Kādas darbības jūs veicat, lai nodrošinātu labvēlīgu mikroklīmatu skolā?

Paldies par Jūsu atbildēm un veltīto laiku!

## GALVOJUMS UN IZZIŅA PAR AIZSTĀVĒŠANU

Es, Krista Mačuka  
apliecinu, ka bakalaura darbs "Vadītāja loma pedagogiem labvēlīgas darba vides  
nodrošināšanā Ogres novada vidusskolās" izstrādāts atbilstoši zinātniskās ētikas  
principiem.

Darbā izmantotā literatūra u. c. avoti norādīti literatūras u. c. avotu sarakstā.  
Dažāda veida informācijai (atziņām, citātiem, attēliem, tabulām u. c.), kas iegūta no minētajiem  
avotiem, pētnieciskajā darbā un tā pielikumos norādītas atsauces.  
Ar savu parakstu apliecinu, ka darbs izstrādāts patstāvīgi.

### Darba autors

Krista Mačuka  
(vārds, uzvārds)

\_\_\_\_\_  
(paraksts)

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai.

**Darba zinātniskais vadītājs** Docente, Dr.sc.admin, Antra Līne  
(akadēmiskais amats, zinātniskais grāds, vārds, uzvārds, paraksts)

Bakalaura darbs aizstāvēts 04.06.2021.

ŠIS DARBS PARAKSTĪTS AR DROŠU ELEKTRONISKO PARAKSTU UN SATUR  
LAIKA ZĪMOGU.