

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**  
Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte  
Izglītības darba vadītājs un viena mācību priekšmeta skolotājs pamatskolā

**SANDRA VĀRAVA**

**Izglītības iestādes organizācijas kultūras ietekme uz  
skolēnu mācību sasniegumiem**

**Bakalaura darbs**

**Darba vadītājs**

Docente

\_\_\_\_\_

Akadēmiskais amats

Dr. sc. admin.

\_\_\_\_\_

Zinātniskais /  
akadēmiskais  
grāds

Antra Līne

\_\_\_\_\_

Vārds, uzvārds

\_\_\_\_\_

Paraksts

RĪGA 2019

## Anotācija

Bakalaura darba "Izglītības iestādes organizācijas kultūras ietekme uz skolēnu mācību sasniegumiem" mērķis ir pētīt organizācijas kultūras būtību, tās ietekmi uz izglītības iestādi kopumā un kā kultūra ietekmē skolēnu mācību sasniegumus.

Mērķa sasniegšanai veikta teorētiskās literatūras analīze par organizācijas kultūras būtību un ietekmi uz izglītības iestādes darbību. Mērķa sasniegšanai tika veikta praktisks pētījums Dobeles 1.vidusskolā.

Darbs ir strukturēts četrās nodaļās. Pirmajā nodaļā – organizācijas kultūras veidošanās, kur tiek aplūkots organizācijas kultūras jēdziens, veidošanas faktorus un, kas ietekmē organizācijas kultūru. Otrajā nodaļā - izglītības iestādes kultūra, tās elementi un kā organizācijas kultūra ietekmē izglītības iestādi. Trešajā nodaļā – organizācijas kultūras ietekme uz skolēnu mācību sasniegumiem, kur tiek aplūkoti pētījumu rezultāti, kas noritēja Amerikā. Ceturtā nodaļa – izglītības iestādes organizācijas kultūras ietekme uz skolēnu mācību sasniegumiem Dobeles 1.vidusskolā. Darba rezultātā tika izstrādāti priekšlikumi un secinājumi. Pētījumā iegūtie dati apstiprina, ka ir novērojama organizācijas kultūras ietekmi uz skolēnu mācību sasniegumiem. Nepievēršot pietiekamu uzmanību organizācijas kultūrai veidojas dažādas problēmas gan skolēnu uzvedībā, gan attieksmē pret mācībām.

Darbs sastāv no 57 lapām, 33 attēliem, 2 pielikumiem, 30 izmantotajiem informācijas avotiem.

Atslēgas vārdi: organizācijas kultūra, skolēnu mācību sasniegumi, izglītības iestāde.

## **Annotation**

The aim of the Bachelor's thesis “Impact of the organizational culture of institution of education on study achievements of students” is to study the essence of the organization's culture, its impact on the educational institution as a whole and how the culture influences the learning achievements of the students.

To achieve this goal, theoretical literature analysis on the nature of the organization's culture and its impact on the educational institution was performed. A practical study was carried out at Dobele 1st Secondary School to achieve the goal.

This study is structured in four chapters.

In the first chapter – the formation of the organizations culture, where the concept of the organizations culture is considered, and what influences the culture of the organization.

In the second chapter - the influence of the organizations culture on the educational institution, where the culture of the educational institution is examined, its elements and how the culture of the organization influences the educational institution. In the third chapter - the impact of the organizations culture on the students learning outcomes, where the results of research conducted in ASV are discussed. Chapter Four - the influence of the organizations culture in the educational institutions on student’s achievements learning at Dobele 1st Secondary School. As the results of the thesis, suggestions and conclusions have been developed. The research data confirms about the cultural impact of the organization on to the pupils' learning achievements. Not paying enough attention to the organizations culture, there are different problems in both, the behaviour of the students and in the attitude towards studying.

The work consists of 57 pages, 33 pictures, 2 appendixes, 30 used information sources.

Keywords: the culture of the organization, student study achievements, educational institution.

## Saturs

Ievads .....	5
1. Organizācijas kultūras veidošanās .....	7
1.1. Organizācijas kultūras būtība .....	7
1.2. Organizācijas kultūras funkcijas .....	10
1.3. Organizācijas kultūras veidošanās .....	12
1.4. Organizācijas kultūras tipi un veidi.....	13
2. Organizācijas kultūras ietekme uz izglītības iestādi .....	16
2.1. Izglītības iestādes organizācijas kultūra .....	16
2.2. Skolas vides raksturojums .....	20
3. Organizācijas kultūras ietekme uz skolēnu mācību sasniegumiem .....	24
4. Pētījuma norise.....	27
4.1 Pētāmās mērķauditorijas apraksts .....	27
4.2 Aptauju rezultātu analīze.....	29
Secinājumi.....	51
Priekšlikumi .....	54
Izmantotās literatūras un avotu saraksts.....	55
Pielikumi .....	4

## Ievads

Katra izglītības iestāde aplūkojama kā organizācija. Organizācijas kultūras jautājumus pēta organizāciju psiholoģija, bet praktiskajā darbībā tos aktualizē personāla vadība. Daudzās izglītības iestādēs par organizācijas kultūru vispār netiek runāts, kur nu vēl mērķtiecīga organizācijas kultūras veidošana un novērtēšana, kaut gan tieši organizācijas kultūra nosaka, kā skolā jūtas skolēni un skolotāji, kāda ir savstarpējo attiecību specifika, kādā veidā vadība rūpējas par saviem darbiniekiem un kā tiek realizēta sadarbība ar apkārtējo sabiedrību. Tātad skolas kultūra ir viens no psiholoģiskajiem faktoriem, kas nosaka skolēnu un pedagogu darbības motivāciju, izzināšanas aktivitāti, sasniegumu līmeni, emocionālo noskaņojumu, uzticēšanos konkrētai izglītības iestādei (M. Dūka, L. Rutko, 2012).

Latvijā nav veikti pētījumi par skolu kultūru, bet atsaucoties un M. Dūku un L. Rutko var apgalvot, ka Latvijas izglītības iestādes dominē varas kultūra. Vadība vienpusēji pieņem visus lēmumus un nosaka izglītības norisi. Lauku rajonos ir novērojama uzturošā kultūra, kur izglītības iestādes darbinieki jūtas kā viens vesels.

Mainīgajā ekonomiskajā situācijā piederībai un solidaritātei ir svarīga nozīme, jo tādā veidā skolotāji psiholoģiski norobežojas no sabiedrības negācijām, veidojot savu „drošības salīņu”. Tomēr pēdējā laikā arvien vairāk un vairāk skolas sāk orientēties uz sasniegumu kultūru. Šīs kultūras veidošanā un attīstīšanā liela nozīme ir skolas administrācijai, kura veicina inovācijas, īpašu uzmanību pievēršot pedagogu motivācijai, patstāvībai un aktivitātes (M. Dūka, L. Rutko, 2012).

Izglītības iestādēs netiek pievērsta uzmanība organizācijas kultūrai, līdz ar to pasliktinās skolēnu motivācija un mācību sasniegumi. Pievēršot lielāku uzmanību un mērķtiecīgi veidojot organizācijas kultūru gan darbinieki, gan skolēni būs motivēti mācīties/strādāt, pilnveidot savas zināšanas un uzlabosies izglītības iestādes imidžs sabiedrībā.

**Pētījuma mērķis** – Pētīt izglītības iestādes organizācijas kultūras ietekmi uz skolēnu mācību sasniegumiem.

**Pētījuma objekts** – Izglītības iestādes organizācijas kultūra

**Pētījuma priekšmets** – Organizācijas kultūra ietekme uz skolēnu mācību sasniegumi

**Pētījuma jautājums** – Kādā veidā organizācijas kultūra ietekmē skolēnu mācību sasniegumus?

**Pētījuma uzdevumi:**

1. Analizēt pedagogijas, psiholoģijas un vadības zinātņu teorētiku atziņas par organizācijas kultūru.
2. Raksturot organizācijas kultūras ietekmi uz skolēnu mācību sasniegumiem
3. Noteikt kāda ietekme ir organizācijas kultūrai uz skolēnu mācību motivāciju izglītības iestādē.

**Pētījuma metodes –**

- Teorētiskās literatūras analīze
- Empīriskās – aptauja un aprakstošā statistikas metode

**Pētījuma bāze –** Dobeles 1.vidusskola

# 1. Organizācijas kultūras veidošanās

## 1.1. Organizācijas kultūras būtība

Organizācijas kultūras jēdziens parādījās 20. gadsimta vidū. Gitāna Dāvidsone sniedz ieskatu organizācijas kultūras jēdziena vēsturē. “Jēdziens "organizācijas kultūra" vai "fabrikas kultūra" pirmo reizi parādījās 20. gadsimta piecdesmitajos gados, taču ar to saistītā problemātika sāka piesaistīt pētnieku uzmanību tikai septiņdesmito gadu beigās. Vārdu "kultūra" organizācijas kontekstā pirmo reizi lietoja britu biznesa konsultants Hendijs (Handy), kurš arī ir uzskatāms par apzīmējuma "organizācijas kultūra" autoru. 1982. gadā Dīls un Kenedijs (Deal, Kennedy) ieviesa korporatīvās kultūras jēdzienu. Bijušās Padomju Savienības valstīs netika runāts par organizācijas kultūru, taču visai plaši tika pētīts psiholoģiskais klimats organizācijās” (G. Dāvidsone, 2008, 213).

Organizācijas kultūrai pastāv daudz dažādu definīciju. Organizācijas psihologs Viesturs Reņģe norāda: “Ņemot vērā to, ka pastāv vismaz 250 dažādu kultūras definīciju, saprotams, ka pastāv arī atšķirīgi organizācijas kultūras definējumi. Pats pirmais organizācijas kultūras formulējums pieder amerikāņu menedžmenta speciālistam Rodžeram Harisonam, kurš to raksturoja kā organizācijā pieņemto vērtību sistēmu jeb ideoloģiju” (V. Reņģe, 2007, 152).

Valērijs Praude organizācijas kultūru definē šādi “Organizācijas kultūra ir dažādu pārliecību, nostāju, pieņēmumu un atziņu kopums, kas nosaka tās darbinieku uzvedību un darbu izpildes paņēmienus” (V. Praude, 2012, 101).

Biznesa vārdnīcā organizācijas kultūru raksturo šādi - Organizācijas kultūra ietver organizācijas mērķus, pieredzi, filozofiju un vērtības, kas to uztur kopā, un izsaka tās tēlu, iekšējo darbību, mijiedarbību ar ārpasauli un nākotnes vīzijas. Tās pamatā ir kopīga attieksme, uzskati, tradīcijas, rakstīti un nerakstīti noteikumi, kas laika gaitā ir izstrādāti un tiek uzskatīti par spēkā esošiem. Veids, kādā organizācija veic savu uzņēmējdarbību, izturas pret saviem darbiniekiem, klientiem un plašāku sabiedrību, to, cik lielā mērā ir atļauta brīvība lēmumu pieņemšanā, jaunu ideju izstrādē un personiskā izpausmē, kā vara un informācija plūst cauri tās hierarhijai, un to, kā darbinieki ir

apņēmušies sasniegt kolektīvos mērķus.<sup>1</sup> Biznesa vārdnīcas skaidrojums ir viegli uztverams arī cilvēkiem, kas neorientējas biznesa terminos. Šajā definīcijā ir izteikti galvenie faktori, kas veido kultūru, ka tās ir vērtību, normu kopums, iekšējo un ārējo faktoru ietekme, sadarbība un virzīšanās uz kopējiem mērķiem.

Organizācijas kultūra ietver arī organizācijas vērtības, normas, simbolus, valodu, pieņēmumus, pārliecības un uzvedību.<sup>2</sup>

E. Šeins atzīmē, ka: “ Kultūra ir abstrakcija, tomēr spēki, kas no kultūras izrietošajās sociālajās un organizatoriskās situācijas, ir ietekmīgi. Ja mēs nesaprotam šo - spēku darbību, mēs kļūstam to upuriem” (E.Šeins, 2004, 24).

Šī darba autore piekrīt Edgara Šeina teiktajam, jo organizācijas kultūra ietekmē organizāciju no visām pusēm - gan tās darbiniekus, gan sadarbības partnerus, gan sabiedrību. Kultūru ir nepieciešams veidot un apzināt katrā organizācijā, tā kļūs par vienu no organizācijas galvenajiem spēkiem.

Psihologs Viesturs Renģe arī atzīmē Edgara Šeina nozīmi: “Viens no pirmajiem psihologiem, kurš pievērsās organizācijas kultūras izpētei, bija Edgars Šeins, kurš organizācijas kultūru definēja šādi: “Organizācijas kultūra ir organizācijā valdošo pārliecību, vērtību un sociālo normu relatīvi noturīgs kopums, kurš ir izveidojies, nostiprinot organizācijas iekšējo integrāciju un pielāgojoties apkārtējai sociāli ekonomiskajai videi. Šīs pārliecības, vērtības un normas nosaka organizācijas locekļu uztveri, domāšanu un jūtas, saistības ar iekšējās integrācijas un ārējas adaptācijas problēmām atspoguļojas viņu darbībā un pašas organizācijas vides veidošanā” (V. Renģe, 2007, 152).

Jāatzīmē, ka papildus organizācijas kultūrai lieto citus terminus, kā korporatīva kultūra, organizācijas klimats. Korporatīvās kultūras jēdziens parādījās 1960. gados, saistībā ar sociālās attīstības tendencēm.<sup>3</sup> I. Ešenvalde raksturo, kad ir visvieglāk uztvert korporatīvo kultūru: “ To, kas ir korporatīvā kultūra un kādi ir tās noteikumi, vislabāk var saprast, mainot darbu: jaunajā vietā nonākot, darbinieks sāk izprast, kuri kolēģi ir noteicošie un īpaši atzīti, kuriem ir mazāka sociālā ietekme, kāda uzvedība, runas stils un ģērbšanās paradumi jāievēro, kā jāsvin dzimšanas dienas un kas skaitās augstākā mērā nepieļaujama uzvedības jeb saskarsmes kļūda” (I.Ešenvalde, 2008, 283). Preses relīzē portālā investopedia.com norādīts, ka korporatīvā kultūra attiecas uz

<sup>1</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>

<sup>2</sup> <https://gothamculture.com/what-is-organizational-culture-definition/>

<sup>3</sup> <https://www.inc.com/encyclopedia/corporate-culture.html>

uzskatiem un uzvedību, kas nosaka, ka uzņēmuma darbinieki un vadība mijiedarbojas un rīkojas ārpus uzņēmuma un tajā. Korporatīvā kultūra nav fiksēta un laika gaitā tā attīstās un nosaka, kādus darbiniekus uzņēmums vēlas pieņemt darbā.<sup>4</sup> Korporatīva kultūra attiecas uz vērtībām, attieksmi un standartiem, kas raksturo organizāciju un tās darbiniekus. Korporatīvā kultūra saskaņo organizācijas mērķus, stratēģijas, struktūru un nosaka organizācijas pieejamību plašākai sabiedrībai.<sup>5</sup>

Korporatīvā kultūra ir viens no galvenajiem organizācijas panākumu vai neveiksmes virzītājspēkiem. Labi saskaņota kultūra var virzīt to uz panākumiem. Tomēr nepareizā kultūra apgrūtinās organizācijas spēju pielāgoties strauji mainīgajai pasaulei.<sup>6</sup>

Aplūkojot vairāku autoru definējumus organizācijas kultūrai, rodas secinājums, ka organizācijas kultūra ir grūti definējama, bet visām definīcijām ir līdzīgs kods, proti, organizācijas kultūra balstās uz vērtībām, normām un pārlicībām. Visveiksmīgāk, pēc autore domām, ir izdevies Edgaram Šeinam, kurš organizācijas kultūru definējis kā “noteiktu vērtību un normu kopumu, kuru pārstāv organizācijā esošie cilvēki un grupas, kas nosaka to, kā cilvēki mijiedarbojas savstarpēji un ar cilvēkiem ārpus tās” (Šeins, 2004). Šī definīcija ir visvieglāk uzverams un atspoguļo galveno organizācijas kultūrā. Autore definīcija - organizācijas kultūra ir normu, vērtību, tradīciju kopums, kas nosaka darbinieku uzvedību un to, kā darbinieki jūtas organizācijā. Organizācijas kultūra pastāv ik-vienā organizācijā, vienalga, vai tā ir apzināta vai nē. Iepriekš jau tika minēts, ka, ja mēs nerēķināsimies ar organizācijas kultūras spēku, tas mūs iznīcinās. Darba autore tam pilnībā piekrīt, jo organizācijas kultūrai ir liela nozīme gan attīstībā, gan efektivitātē, gan klimatā. Šis spēks ir atbildīgs par darbiniekiem, līdz ar to, - kultūra ietekmē darbinieku sajūtas organizācijā un ar cik lielu -prieku- viņi tur atrodas, kāds būs darbinieku motivācijas līmenis un kāda būs darba efektivitāte.

Parasti menedžmentā izdala divus organizācijas kultūras līmeņus:

- Redzamo (saskatāmi kultūras elementi)
- Neredzamo (nesaskatāmas organizācijas vērtības)

Redzamajā līmenī ietver:

- Simbolus – darbības, objekti, kuri veido organizācijas tēlu;

---

<sup>4</sup> <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>

<sup>5</sup> <https://www.inc.com/encyclopedia/corporate-culture.html>

<sup>6</sup> [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm)

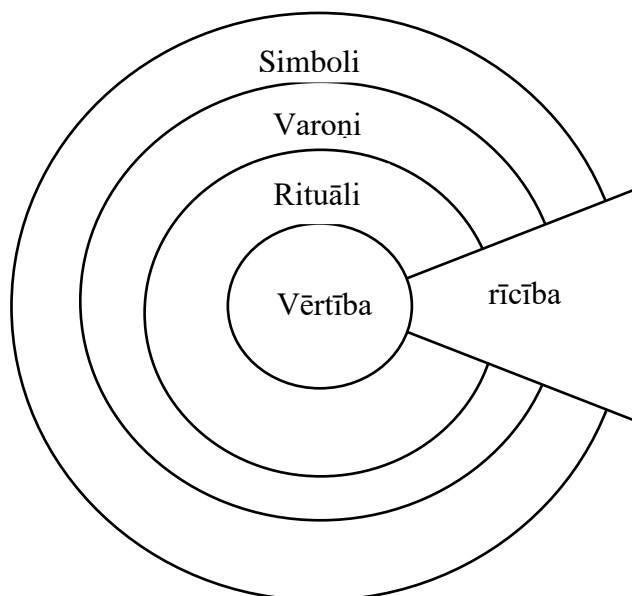
- Tradīcijas – secīgas un atkārtotas darbības, kas sekmē organizācijas vērtības un mērķus;
- Leģendas – stāsti par organizācijas sasniegumiem, ietekmīgiem cilvēkiem organizācijā;
- Dizainu – telpu noformējums, tas liecina par noteiktu kultūru;
- Komunikācija.

Neredzamā daļa ir tā, kas nosaka darbinieku uzvedību, attieksmi. Neredzamā daļa kontrolē darbiniekus zemāpziņas līmenī, šis neredzamais līmenis ir iesakņos darbiniekos (V. Praude, 2012).

Darba autore piekrīt, ka neredzamā daļa daudz spēcīgāk ietekme darbinieku uzvedību organizācijas, kādas ir uzvedības normas un kādas vērtības novērtē iestādē. Neredzamais līmenis uzreiz nav saskatāms ienākot organizācijā, bet ar laiku to var saprast.

## 1.2. Organizācijas kultūras funkcijas

Organizācijas kultūras pētnieks Hofstede (Hofstede) nosauc organizācijas kultūras galvenos elementus. (Sk. 1.att.)



*1.attēls. Organizācijas kultūras elementi (G. Dāvidsone, 2008, 217)*

Organizācijas kultūras dziļākais slānis ir vērtības, kuras arī nevar uzreiz ieraudzīt organizācijā. Pārējie trīs līmeņi ir ārējie līmeņi, kurus ir viss vieglāk uztvert cilvēku uzvedībā.

Par būtiskākajiem organizācijas kultūras elementiem:

- Vērtības;
- Līderības stils;
- Attiecības.

Šie trīs elementi ir uzskatami par bāzes elementiem organizācijas kultūra, kas ietekmē visu pārējo organizācijas kultūras funkciju izpausmi (G. Dāvidsone, 2008).

Organizācijas kultūrai ir noteiktas funkcijas, kuras ietekmē organizācijas ārējā un iekšējā vide. Edgars Šeins ir šīs funkcijas sadalījis divās lielās grupās. Pirmā grupa ir saistīta ar ārējo vidi un tās ietekmi uz organizāciju. Otrā grupa ir iekšējās vides ietekme uz organizāciju. Asoc.prof. D.Celma-Zīda norāda organizācijas kultūras funkcijas, atsaucoties uz E.Šeinu kurš nosaucis arī divas galvenās organizācijas funkcijas, kas cieši saistītas ar ikviena jauninājuma ieviešanu un iesakņošanu.

1. Pielāgošanās ārējai videi (nepieciešamība adaptēties) – šī funkcija sevī ietver:

- Misijas un stratēģijas kopējo izpratni,
- Mērķu saskaņošanu šīs misijas īstenošanai,
- Mērķu sasniegšanas līdzekļu kopējo izpratni un saskaņotību,
- Vienošanos par mērķu sasniegšanas kritērijiem,
- Vienošanos par izmaiņām organizācijas stratēģijā, gadījumā, ja izraudzītie mērķi netiek sasniegti.

2. Iekšējās integrācija. Šajā kontekstā organizācijas kultūra nodrošina:

- Kopējas valodas lietošanu organizācijā,
- Vienošanos par robežām un kritērijiem cilvēka iekļaušanai vai izslēgšanai no grupas,
- Vienošanos par kritērijiem un likumiem, kā cilvēks var iegūt, pazaudēt vai paturēt varu,
- Vienošanos par uzvedības normām attiecībās uz savstarpējām attiecībām, apbalvojumiem un sodiem,
- Kopīgu „reliģiju”, kas ļauj organizācijas darbiniekiem izskaidrot dažādas netipiskas parādības un izvairīties no trauksmes” (D. Celma-Zīda, 2013).

Šo akcentē arī psihologs Viesturs Reņģe, kurš apgalvo: ”Cilvēkam kļūstot par organizācijas dalībnieku, pakāpeniski tiek apgūta arī attiecīgās organizācijas kultūra, kas veicina viņa iekļaušanos šajā organizācijā” (V.Reņģe, 2007, 154).

Darba autore piekrīt, ka organizācijas kultūra sekmē jauno darbinieku iekļaušanos uzņēmumā, ātrāku un efektīvāku iejušanos, attiecīgi nodrošinot, ka no jaunā darbinieka var sagaidīt augstāku darba efektivitāti ātrāk, nekā uzņēmumos, kur netiek veikti nekāda veida pasākumi, kuri ir saistīti ar organizācijas kultūru. Organizācijas kultūras funkcijas nodrošina darbinieku labsajūtu, kopējo mērķu izpratni, veiksmīgas komunikācijas veidošanos. Darbinieki izprot, kas tieši viņiem ir jādara, lai sasniegtu organizācijas kopējos mērķus un kādi ir kritēriji, lai varētu izvērtēt mērķu sasniegšanu. Organizācijas kultūra sniedz iespēju vadītājiem - virzīt darbiniekus uz kopīgu mērķi, lai noritētu efektīva attīstība un virzība uz priekšu.

### **1.3.Organizācijas kultūras veidošanās**

Organizācijas kultūru veido tās darbinieki, savukārt organizācijas direktors nosaka, kāda būs organizācijas kultūra. Darbinieki tālāk pieņems direktora apzināti vai neapzināti izveidoto organizācijas kultūru. Darba autores domas apstiprina I. Ešanvalde, kura raksta: “Ņemot vērā korporatīvās kultūras visaptverošo dabu, tā satur kopā darbiniekus kā savdabīga sociālā līme, sniedz darbiniekiem pleca izjūtu un garantē sociālo atbalstu. Tādēļ nebūs pārspīlēts, ja teiksim, ka personāla vadītāja uzdevums ir daudz un kvalitatīvi strādāt ar organizācijas kultūras diagnostiku, attīstību un jaunveidojumu radīšanu tieši kultūras sastāvdaļās. E. Šeins norāda, ka ir iespējami četri galveni veidi, kā uzņēmumos attīstās normas, pamatpieņēmumi un vērtības” (I. Ešanvalde, 2008, 287).

- Korporatīvo kultūru veido organizācijas vadītājs, direktors, liela nozīme ir tiem vadītājiem, kur ilgi jau strādā šajā iestādē. Uzņēmuma darbinieki laika gaitā sāk atdarināt vadītājā uzvedību, komunikācijas veidu, uzvedības stilu, manieres, vērtības un arī ieradumus.
- Organizācijas kultūras vides veidošanā svarīgi ir faktori, kas ietekmē organizācijas attīstību un efektivitāti. Šie faktori varētu būt krīze, darbinieku samazināšanās vai palielināšanas strauja, jaunu tehnoloģiju izmaiņas, jaunu produktu izveide, vadītāju maiņa un arī akcionāru maiņa, visi faktori būtiski ietekmē organizācijas darbību, tāpēc jāpievērš lielāka uzmanība šādām situācijām.
- Organizācijas kultūras normas, paradumus un tradīcijas izriet no tā, ka ar to palīdzību var sasniegt vajadzīgo darba rezultātu un sekmju līmeni.

Paradumi, tradīcijas un normas rodas, jo tie atvieglo darbinieku sadarbību un komunikāciju.

- Organizācijas iekšējo vidi nosaka uzņēmuma darbības forma un nozarē, kurā tas darbojas, piemēram, slimnīcās un izglītības iestādēs būs pilnīgi atšķirīgas iekšējās vides. Vide ietekmē darbiniekus un apmeklētājus kā uzvesties, ģērbties, komunicēt un cik brīvi darbinieki var justies organizācijā (I. Ešanvalde, 2008).

Organizācijas kultūras veidošanos nosaka arī virkne savstarpēji saistītu faktoru, kuri iedalās trīs grupās:

- nacionālā kultūra;
- ekonomiskie faktori;
- konkrētas personības organizācijā (V. Reņģe, 2007).

Visi organizācijas darbinieki ir ieinteresēti veidot organizācijas kultūru, jo tā ietekmē darbības efektivitāti un darbinieku emocionālo noskaņojumu organizācijā. Vadītājam jābūt kultūras nesējam un jāradā piemērs visiem darbiniekiem: kādas normas, komunikāciju veidi un vērtības ir svarīgākās šajā organizācijā, lai sekmētu pozitīvu darba vidi un efektīvāku darbu.

Organizācijas kultūru nosaka darbinieki, kas tur strādā, un kāda veida organizācija viņi jūtas labi. Darbinieki kopā ar vadītāju spēj radīt tādu vidi sev apkārt, kādu vēlas, tikai katram no viņiem ir jāatrod īstā kompānija, kur viņu vēlmes sakrīt ar pārējo vēlmēm, pretēja gadījumā, ja darbinieks atrodas vidē, kas viņam rada stresu vai citāda veida kairinājumus, var rasties dažādas problēmas - gan emocionālas, gan fiziskas.

#### **1.4. Organizācijas kultūras tipi un veidi**

Organizācijas kultūru var iedalīt dažādos tipos pēc organizācijas vērtībām, komunikācijas, uzvedības normām. To apstiprina arī Latvijas Universitātes profesore Rasma Garleja raksturojot organizācijas kultūras tipus: “Organizācijas kultūru determinē sociāla vide, kurā tā darbojas. Organizācijas kultūra ir antropoloģiska vienība, tā ir pašas radīta” (R. Garleja, 2003, 109). Atsaucoties uz amerikāņu psihologu Larry Constantinu, tiek izdalīti četru organizāciju tipi, kurus nosaka uzvedība, komunikācija, attīstības stratēģija un vērtības:

- slēgtais tips,

- haotiskais tips,
- atvērtais tips,
- sinhronais tips.

**Slēgtā tipa** organizācija ir hierarhiska organizācija, kura ir izteikta varas kultūra, stingrs lomu sadalījums, vadītāja autoritāte, tradicionālas darba metodes, vadītājs pieņem visus lēmumus neiesaistot citus. Šādās organizācijas novērtē cilvēkus, kuri ir gatavi pakļauties un ir lojāli. Organizācijas vadītājam jābūt ar stingru nostāju, labam administratoram, ar augstu informācijas izmantošanas prasmi, izlēmīgam, ar stipru gribu, analītiskām spējām.

**Haotiskā tipa** organizācija ir raksturīgas nepārtrauktas pārmaiņas, katrs darbinieks individuāli pieņem lēmumus. Slēgta tipa organizācijās svarīgākais ir rezultāts, bet haotiska organizācijas svarīgākais ir process. Tā tad tā ir pretēja slēgta tipa organizācijai. Šādās organizācijas novērtē radošumu, patstāvību un oriģinalitāti. Vadītājam ir jāpārzina nozare un jāizprot personālvadība. Darbiniekiem ir pretēja slēgtā tipa organizācijai. Tā raksturīgas nepārtrauktas izmaiņas, jaunievedumi; bez izteiktas jomu hierarhijas. Lēmumus pieņem katrs darbinieks individuāli, darba process ir svarīgāks nekā rezultāts. Visaugstāk vērtē oriģinalitāti, individualitāti, radošas spējas, darbiniekiem jābūt mērķtiecīgam, neatkarīgam, radošam un ar spilgtu personību.

**Atvērtā tipa** organizācijām ir raksturīga sadarbība un atvērta komunikācija. Lēmumu pieņemšanā tiek iesaistīti visi darbinieki, tiek veidotas diskusijas, izteikti viedokļi. Vadītājam ir jāmeklē sadarbības, jāizjūt cilvēku noskaņojumu un jābūt elastīgam.

**Sinhronā tipa** organizācijai raksturīga laba sadarbība, harmonija darbinieku vidū. Visi darbinieki virzās uz vienu mērķi. Darbinieki zina, kā šo mērķi var sasniegt, vadītājam ir jābūt kā tēlam, kas nes organizācijas tēlu un veido to un jābūt ar harizmu. Vadītājam ir jābūt visu darbinieku paraugam, kuram viņi grib līdziņāties (R. Garleja, 2003).

Č. Hendija dalījumu organizācijas kultūru veidiem ir balstīts uz Harisona ideoloģijas modeli. Arī šajā iedalījumā tā pat kā iepriekšējā, ir četru veidu kultūra:

1. **“Varas kultūra** - vara ir galvenā vērtība un kontrole dominējošā norma. Organizācijas klimats ir piesātināts ar sacensības garu, politiskās spēles mutuļo.

2. **Lomu kultūra** - attiecīgajam amatam vai lomai ir vara, kas kontrolē organizāciju ar procedūru un likumu palīdzību, birokrātija ir galvenā norma un dokumenti ir valdošais artefakts. Vara tiek asociēta ar amatu, nevis ar personību.
3. **Uzdevumu kultūra** - mērķis ir savākt atbilstošus cilvēkus un motivēt tos konkrētu uzdevumu izpildei. Standartu un mērķu sasniegšana darba izpildē ir galvenā vērtība. Liels uzsvars tiek likts uz komandas darbu un attiecīgā darbinieka kompetenci, nevis uz personības šarmu vai pozīciju. Dominē eksperta vara.
4. **Personas kultūrā** - organizācijas pastāv tikai, lai kalpotu un uzturētu indivīdu vai indivīdu grupu, visu nosaka šo personu vēlmes un vajadzības” (I. Ešenvalde, 2008, 292).

Edgars Šeins nodala četrus kultūras veidus:

- Varas;
- Lomu;
- Sasniegumu;
- Uzturošo kultūru.
- **“Varas kultūra** – vara organizācijā ir viena vai dažu cilvēku rokās, un tā balstās uz šo cilvēku spējām. Tāds kultūras veids ir raksturīgs uzņēmējdarbībai.
- **Lomu kultūra** – kultūra, kur vara ir līdzsvaroti sadalīta starp līderi un birokrātisku struktūru. Vide ir stabila, lomas stingri sadalītas.
- **Sasniegumu kultūra** – kultūra, kas akcentē sasniegumu motivāciju un uzticību organizācijai, tajā augstu novērtētā aktivitāti un entuziasmu.
- **Uzturošā kultūra** – darbinieki sniedz savu ieguldījumu organizācijai, balstoties uz piederības un solidaritātes izjūtām. Savstarpējās attiecībās dominē uzticēšanās” (M. Dūka, L. Rutko, 2012).

Organizācijas kultūras var klasificēt, noskaidrojot galvenās vērtības organizācijas kultūrā. Varas kultūrai galvenās vērtības būs vara un statuss, kamēr lomu kultūrai tās būs stabilitāte un sekošana procedūrām. Organizācijas kultūras veidotajām, kas varbūt būt vadītājs, personāldaļas vadītājs vai darbinieks, kurš ietekmē organizācijas kultūru, nonākot jau konkrētas organizācijas kultūras ietekmē, jāsekmē pozitīvais, ko attiecīgā kultūra spēj dot biznesam, lai sekmētu tā attīstību (I.Ešenvalde,2008).

## 2. Organizācijas kultūras ietekme uz izglītības iestādi

### 2.1. Izglītības iestādes organizācijas kultūra

Izglītības iestādes menedžments ir darbību kopumus, kurā ietilpst:

- Motivēšana;
- Plānošanā;
- Organizēšana;
- Kontrole.

Šis darbību kopums ir virzīts uz organizācijas darbiniekiem, resursu (informācijas, finanšu un materiālu) efektīvākai izmantošanai, lai organizācija mērķus sasniegtu ar efektīvākiem radītājiem (A. Šmite, 2004).

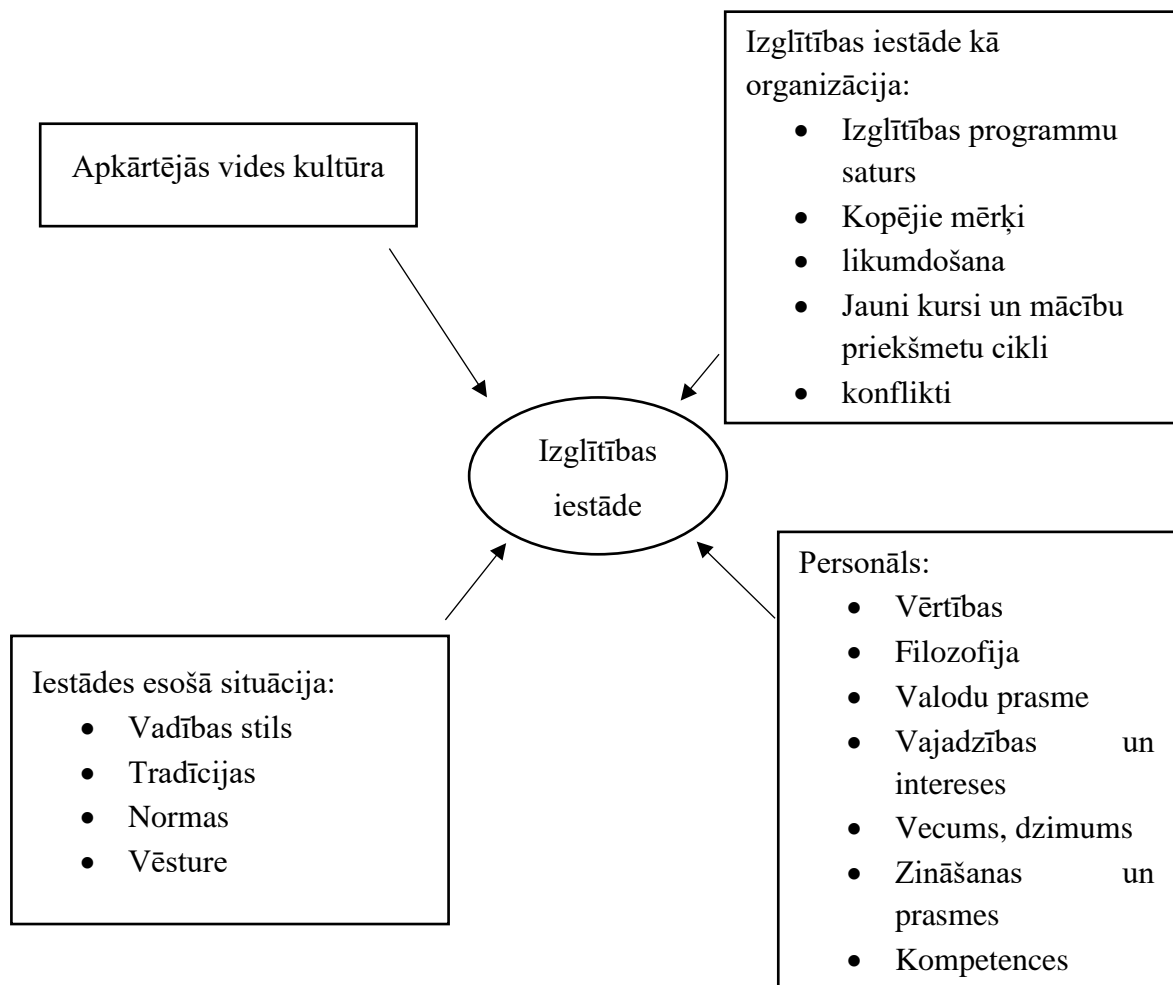
Skolas kultūras jēdziens radies ir 1932. gadā. Izglītības sociologs Vilars Volers (Willard Waller) - apgalvoja, ka katrai skolai ir kultūra pašai par sevi, kuru veido tradīcijas, morāles kods, kas veido uzvedības un attiecību normas ( Kent D. Peterson, 2002, 17).

Izglītības iestādi tāpat kā jebkuru citu organizāciju ietekmē ārējā vide un iekšējā vide, izglītības iestādes tradīcijas, vērtības, vēsture. Anita Šmita, raksturojot izglītības iestādes kultūru, - norāda uz galvenajiem faktoriem, kas ietekmē izglītības iestādi. "Organizācijas izaugsmi un attīstību ietekmē organizācijas kultūra. Ikvienai organizācijai ir savas tradīcijas, sava vēsture un atšķirīgas iespējas esošajā vidē veidot iestādes kultūru, kas atbilst mūsdienu izpratnei.

Organizācijas kultūra ir pārmantoto ideju, vērtību, pārliecību, zināšanu kopums, kas ir iestādes sociālās darbības pamats; cilvēku grupas, kam ir kopīgas pārmantotas tradīcijas, ideju un darbības kopums.

Izglītības iestādes kā organizācijas kultūru veido vairāki faktori (sk. 2. attēlu).

Jāņem vērā izglītības iestādes apkārtējās vides un sabiedrības kultūra, izglītības iestāde ir jārespektē kā organizācija ar saviem struktūrelementiem. Iestādes kultūru būtiski ietekmē arī vadības stils, menedžmenta līmenis, iestādes tradīcijas un gadu gaitā izveidojusies vēsture" (A.Šmite, 2004, 195).



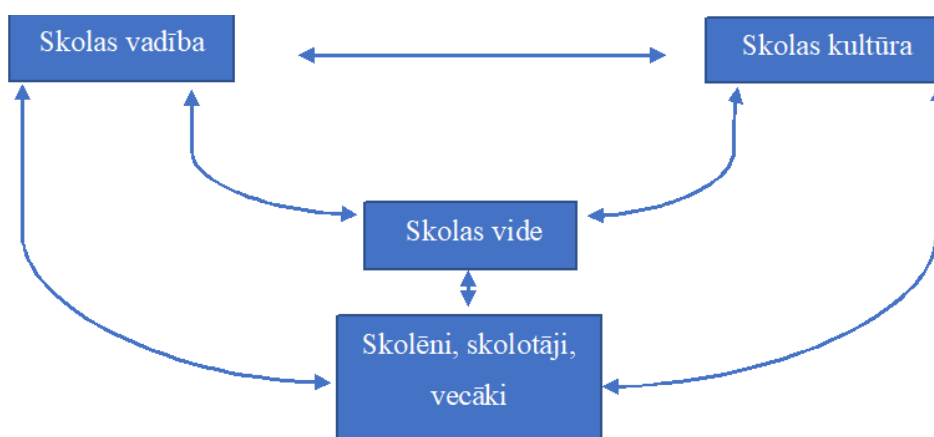
## *2. Attēls. Izglītības iestādes kultūra (A. Šmite 2004,196)*

Izglītības vadības doktore Daina Celma-Zīda raksturo izglītības iestādi kā organizāciju, “Skola savā attīstībā izveidojusies par organizāciju, kas balstās uz noteiktu sistēmu, kurā cilvēku darbība tiek apzināti koordinēta un virzīta uz kopīgu mērķu sasniegšanu. Skolai piemīt organizācijas pamatelementi: mērķi, resursi, struktūra un kultūra.”

Skola būtiski atšķiras no citam organizācijām, īstenojot izglītības mērķus un uzdevumus. Dace Celma-Zīda ir noteikusi galvenos faktoros ar, ko skola atšķiras:

- “fiziskā raksturojuma (katrai skolai savs skolēnu un klašu skaits, kas mainās. Ir sporta zāles un peldbaseini, bibliotēkas ar plašiem vai nabadzīgiem literatūras krājumiem);
- vadības struktūras (ir skolas ar izteiktu direktora vienvadību, ir skolas ar koleģiālu sadarbību. Katrai ir atšķirīga vadības hierarhija, tādēļ būtu skaidri jānosaka ikviena darba apjoms, pienākumi, atbildība, kā notiek darba plānošana, izvērtēšana, kontrole, analīze);

- cilvēkresursiem (tie ir skolotāji, skolēni, viņu vecāki, sabiedrība, arī skolas palīgpersonāls. Skolotājus raksturo viņu profesionālisms, darba pieredze un attieksme pret darba pienākumiem, kolēģiem un skolēniem. Skolēni atklāj savas vajadzības un intereses, mācīšanās prasmes un motivāciju. Vecāki demonstrē ieinteresētību vai vienaldzību par bērnu sekmēm un veikumu. Viņi pauž attieksmi pret skolu, vēlmi līdzdarboties tie ir faktori, kas jāņem vērā, nosakot, vai bērni saņem atbalstu no vecākiem vai tas ir sabiedrības un skolas uzdevums (sk. 3. attēlu)” (D.Celma, 2006, 82).



**3.Attēls Skolas kultūra (D. Celma, 2006, 83)**

Izglītības iestādes attīstībai ir svarīgi, veikt jaunas izmaiņas šajā dinamiskajā laikmetā, kad viss strauji attīstās. Skolotājiem ir jāizprot un jāvirzās uz pārmaiņām savā darbībā, jāveicina jaunumu ieviešana ikvienā izglītības iestādē un jāspēj iekļauties aktuālajās attīstības tendencēs izglītības nozarē. Izglītības iestādes kultūru var raksturot pēc rādītājiem, kuri attiecas uz visam organizācijām.

“Galvenie organizācijas kultūras rādītāji:

- organizācijas mērķi un uzdevumi;
- kompetence;
- darba kvalitatīvie un kvantitatīvie rādītāji;
- attieksme pret klientiem (izglītības iestādēs – pret skolēniem un studentiem);
- sadarbības stils ar partneriem;
- darbinieku apmierinātība ar darbu (t. sk. ar darba procesu, rezultātiem un atlīdzību);
- profesionālā ētika;
- komandu darba rādītāji;

- darbinieku savstarpējo attiecību kvalitāte (atbalsts, sadarbība, cieņa, u. c.);
- darbinieku un vadības savstarpējo attiecību raksturs (pienākumu skaidrība, atbalsts, atgriezeniskā saite, darbinieku karjeras plānošana, u. c.);
- inovācijas;
- konkurētspēja;
- tradīcijas;
- gatavība riskēt;
- organizācijas fiziskā vide” (M. Dūka, L. Rutko, 2012).

Izglītības iestādē organizācijas kultūru veido tās direktors, bet skolotāji ir tās nesēji visā izglītības iestādē. Tāpat kā visas organizācija arī izglītības iestāde īsteno vienotu mērķi. Izglītības iestāde kā organizācija kopīgiem darbinieku un vecāku spēkiem īsteno izglītības mērķus. A. Šmita raksturo izglītības iestādes kultūru:

- Pedagogu darbība – vienots veselums ar kopējiem mērķiem skolas attīstības projekta īstenošanai.
- Pedagogi ir gatavi un spēj strādāt komandā. Saskaņo idejas un kopīgi plāno attīstības perspektīvas.
- Direktors ar skolēnu vecākiem strādā kopprojektos. Visi ir savstarpēji brīvi kopējo mērķu sasniegšanā.
- Skolas saime kopīgi atbild par skolēnu izglītību un labklājību.
- Skolā valda darba gaisotne. Tiek respektētas ikviena iestādes darbinieka profesionālās īpašības. Pedagogi izmanto dažādus mācīšanas stilus. Tiek atzītas un respektētas personības, tostarp pedagogi eksperimentētāji, pedagogi – mācību līdzekļu autori.
- Skolā valda tolerance pret dažādām pārlicībām, uzskatiem, vērtībām.
- Skolas saimē cits citu uzmundrina, cenšas mazināt spriedzi, atbrīvoties.
- Tiek respektēti jauninājumi, radošās programmas grupās vai visā saimē tiek izvērtētas un tikai tad ieteiktas darbam.
- Radīti apstākļi, ka visa skolas saime ir ieinteresēta skolas izglītības programmas, mācību programmu un skolas politikas novērtēšanā, vajadzības gadījumā – to koriģēšanā.
- Tiek ievērota, novērtēta un atbalstīta ikviena personība
- Tiek darīts viss, lai sabiedrība iesaistītos pedagogu ieguldījuma novērtēšanā izglītības pārmaiņās un attīstībā.

- Tiek popularizēta nepieciešamība politiskajiem līderiem pārtraukt kritizēt izglītību un iestāties tās atbalstā.
- Svarīgi, lai skolas saimē būtu vairāk pedagogu entuziastu, kuri nav zaudējuši cerības par skolu, kuri spējīgi iekļauties komandā kvalitatīvas izglītības nodrošināšanā.
- Augsta pedagogu morāle vienmēr nodrošina arī augstu darba efektivitāti
- Pedagogiem, vecākiem, skolēniem, sabiedrības pārstāvjiem, kas iesaistās kopprojektos, ir jānodrošina pilnīga un precīza informācija par skolas prioritātēm, attīstības mērķievirzēm.
- Skolas kultūra ir cieši saistīta ar humānās pedagoģijas būtību.
- Skola gatava nodrošināt ilgtspējīgu izglītību.
- Godbijība un cieņa pret pieredzi, tradīcijām, meklējum darbību, gatavība dzīvot uz zināšanām balstītā sabiedrībā (A. Šmite, 2004, 198, 199).

Darba autore piekrīt A. Šmites raksturojumam, kur tiek akcentētas galvenās izglītības iestādes kultūras pazīmes.

Darba autore piekrīt R. E. Slavina (Slavin) citātā teiktajam: “Skolas kultūrai kā vienai no organizācijas balsta elementiem jādemonstrē augstāks sociālais un intelektuālais līmenis par sabiedrībā valdošo. Tās uzdevums ir sekmēt godīgumu, cilvēktiesības, cieņu pret apkārtējo vidi, skolu, personības attīstību” (D. Celma, 2007, 82). Skolas kultūra nav tikai organizācijas funkcija, kas nosaka vērtības, normu kopumu un tradīcijas, bet skolas kultūra arī palīdz veidot skolēnus kā daļu no sabiedrības ar konkrētām prasībām, kas mainās, attīstoties sabiedrībai kopumā. Jāveido pilsoņi, kuri ir godīgi, iecietīgi un izrāda cieņu citiem. Darba autore, uzskata, ka šis ir grūtākais izglītības iestādes uzdevums, jo to visu ietekmē gan skolas kultūra, gan vecāku kultūra un attieksme, kuru nav izglītības iestādes uzdevums mainīt, ja ir dažādi kultūras līmeņi. Jāveido ciešāka sadarbība ar skolēnu vecākiem, tikai ar sadarbību var mēģināt veicināt virzību uz kopīgu mērķu realizēšanu.

## **2.2. Skolas vides raksturojums**

Skolas videi ir jābūt drošai, lai ikviens - gan darbinieks, gan skolēns - izglītības iestādē justos droši. Videi ir jābūt tādai, kas motivētu strādāt, tai jābūt tīrai un kārtīgai, estētiski noformētai, aprīkotai ar nepieciešamo tehniku mācību darbam. Vide nosaka ne tikai skolēnu izjūtas izglītības iestādē, bet arī pedagogu sajūtas. Izglītības iestāde ar

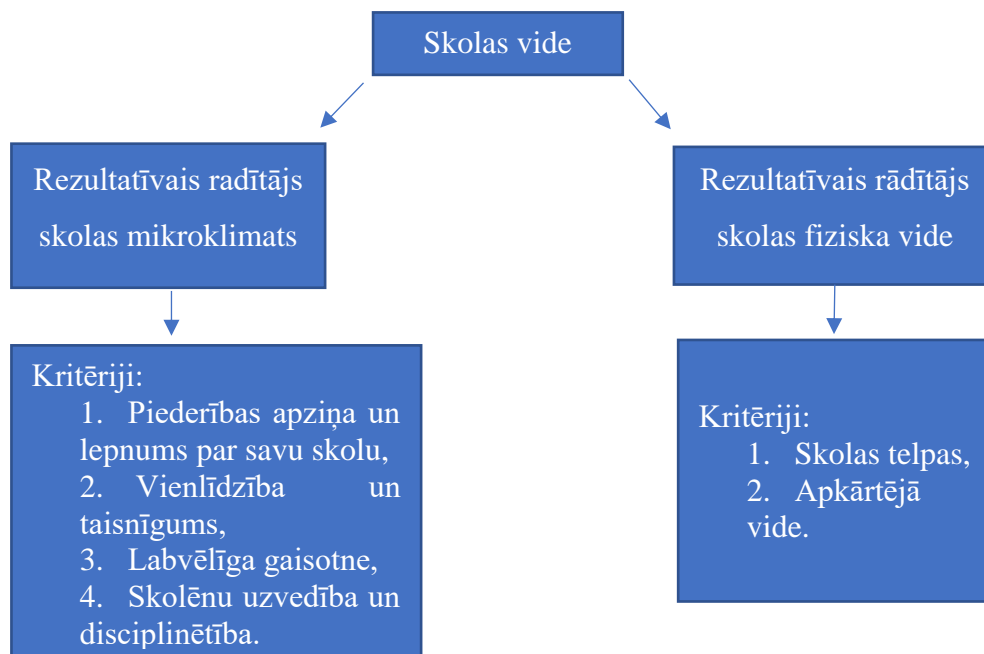
skolas fizisko vidi spēj - ietekmēt skolēnu un pedagogu emocionālo stāvokli izglītības iestādē.

Latvijas Universitātes psiholoģes Maija Dūka un Lūcija Rutko izglītības iestādes vidi raksturo šādi: “Organizāciju psiholoģijā fiziskā vide tiek aplūkota kā organizācijas kultūras sastāvdaļa un ir viens no organizācijas kultūras rādītājiem. Izglītības iestādes fiziskā vide nosaka skolēnu un pedagogu fizisko un garīgo pašizjūtu, veicina darbības motivāciju, sekmē emocionālās un uzvedības reakcijas. Psiholoģijā vide definēta, - kā indivīda ārējā apkārtnē, kuras robežās viņš dzīvo, vai arī kā jebkuri ārējie faktori, kuri nosaka viņa uzvedību un attīstību”( M. Dūka, L. Rutko, 2012).

Balstoties uz šo definīciju psiholoģijas doktore Lūcija Rutko un psiholoģijas maģistre Maija Dūka formulē skolas fizisko vidi:

- “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” (M. Dūka, L. Rutko, 2012).

Izglītības iestādes vidi apraksta pēc diviem rādītājiem - skolas mikroklimats, jeb skolas psiholoģiskā vide un skolas fiziskā vide. Katram ir atsevišķi kritēriji (sk. 2. attēlu).



#### **4.attēls. Skolas vides rezultatīvie rādītāji (R. Orska, 2006)**

Katru no šiem rādītājiem raksturo noteikti kritēriji, pēc kuriem var izvērtēt skolas vidi. Skolas fiziskās vides kritēriji: skolas telpas un apkārtējā vide ietekmē skolēnu uzvedību pastarpināti. Sakopta vide vienmēr ietekmē cilvēku. Tā liek cilvēkam vairāk sekot savai uzvedībai, regulēt sevi, ir vēlēšanās saglabāt skaisto. Telpu šaurība arī ietekmē cilvēka uzvedību. Tas rada paaugstinātu stresa līmeni. Uzbudinājuma stāvoklī cilvēkam pašregulācijas spējas samazinās. Ja runā par otro rezultatīvo rādītāju skolas vidē – skolas psiholoģisko vidi, tad tā kritēriji tieši ietekmē skolēnu uzvedību (R. Orska, 2006).

Fizisko skolas vidi raksturo sanitāro prasību ievērošana, telpu tīrība, temperatūrā, interjers un dizains. Izglītības iestādei ir svarīga laba skaņas izolācija un piemērots apgaismojums. Fizisko vidi ietekme arī skolēnu skaits klasē, mēbeļu izkārtojums, ēdināšana un arī kārtīgas labierīcības. Vidē ietilps arī medicīniskais serviss (psihologs), ārpustundu nodarbības, bibliotēka, sporta laukums, tehniskais nodrošinājums un protams vide ir jābūt drošai.

“Tā kā skolēni ļoti strauji fiziski aug un nobriest, tad skolās pašsaprotama šķiet kvalitatīva ēdināšana un pietiekams dzeramā ūdens daudzums. Tikpat svarīgas ir labi vēdināmas telpas, pietiekams apgaismojums, emocionāli labvēlīgs telpu estētiskais noformējums. Tas viss veicina skolēnu izziņas procesu : uztveres, uzmanības, atmiņas, domāšanas, iztēles attīstību, kā arī pozitīvu emocionālo noskaņojumu” (M. Dūka, L. Rutko, 2012).

Psiholoģisko vidi veido skolēnu un skolotāju attiecības (attieksme vienam pret otru). Skolotājiem ir jābūt saprotošiem un pretimnākoši, skolēniem ir jāuzticas skolotājiem un jāciena viņus. Svarīga ir saprotoša un labvēlīga gaisotne izglītības iestādes telpās, kurās jūtas gaidīti gan skolēni, gan vecāki, gan darbinieki, gan apmeklētāji. (A. Šmite, 2004)

“Arī pedagogiem izglītības iestādes fiziskā vide ir svarīgs kvalitatīvas profesionālās darbības faktors, kurā liela nozīme ir izglītības procesam atbilstošām darba telpām, mācību tehniskajam nodrošinājumam, brīvai piekļuvei internetam, atpūtas telpai, kā arī iespējai iegādāties pusdienas” (M. Dūka, L. Rutko, 2012).

Vidi veido morāles un normu kopums – sapratne, iejūtība, cieņa, atbalsts un atsaucība, vienotas prasības visiem. Jāveicina pedagogu tālākizglītības motivācija. Svarīga ir tolerance pret citādi domājošiem, daudz kultūru sabiedrības izpratne, viesmīlība, draudzība, labvēlība (A. Šmite, 2004).

Izglītības iestādes videi ir ļoti liela nozīme skolēnu attīstībā un to uzvedībā. Izglītības iestādes telpām jābūt drošām, estētiski noformētām, lai tajās būtu patīkami atrasties, papildus telpām ir jāatbilst Ministru kabineta noteikumiem Nr.610 “Higiēnas prasības izglītības iestādēm, kas īsteno vispārējās pamatizglītības, vispārējās vidējās izglītības, profesionālās pamatizglītības, arodizglītības vai profesionālās vidējās izglītības programmas”. Noteikumi nosaka iestādes ēkas un teritorijas prasības, iestādes telpu un to iekārtojuma prasības, ūdensapgādes un kanalizācijas prasības, apkures un ventilācijas prasības, apgaismojuma prasības, telpu uzkopšanas prasības, ēdināšanas bloka prasības, internātu iekārtošanas prasības.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <https://likumi.lv/doc.php?id=69952>

### 3. Organizācijas kultūras ietekme uz skolēnu mācību sasniegumiem

Darba autore piekrīt D. Kalniņas citātā teiktajam: “Bieži rodas konflikti starp skolotāju un skolēnu, kur skolotāji vaino skolēnus slinkumā, bet skolēni skolotājus – nekompetencē. Lielākoties šie konflikti rodas atšķirīgās audzināšanas un vides dēļ” (D. Kalniņa, b.g.).

L. Stolle akcentē : “Skolas kultūra ir viens no sarežģītākajiem un svarīgākajiem izglītības jēdzieniem” (L. Stolle, 1998)

Amerikas pētnieki Freibergs un Šeins (Freiberg & Stein) - apraksta skolas vidi kā skolas sirdi un dvēseli, kas vieno skolēnus un skolotājus lepoties ar skolu un būt daļai no tās. Organizācijas kultūrā ir organizācijas personība.<sup>8</sup>

Šo uzsvaru uz skolas vidi pierādīja pētījums, kurā atklāts, ka skolas klimats un kultūra ir galvenie faktori, kas ietekmēja skolēnu sasniegumus. Pētījums arī pierādīja to, ka valsts un pašvaldību politika, skolas organizētība un skolēnu demogrāfiskais stāvoklis vismazāk ietekmē skolēnu mācību sasniegumus.

Vadoties pēc Hoja un Taster (Hoy & Tarter) neveselīgu skolu misijas, uzdevumi jāpakļauj uz vecāku un sabiedrības velmēm. Neveselīgām skolām trūkst efektīvu līderu un skolotāji ir neapmierināti ar savu darbu un kolēģiem. Šādās skolās ne skolēni, ne skolotāji ir motivēti sasniegt vairāk. Veselīgas skolas, kas uztur augstus standartus, nodrošina vadību, koleģialitāti, nodrošina vidi, kas vairāk veicina skolēnu panākumus un sasniegumus.

Lielākā daļa pētījumu par skolas klimatu pagātnē ir koncentrējušies uz skolotāju un vadošo skolotāju attiecībām un sekojošiem jautājumiem par apmierinātību ar darbu. Millers (Miller, S. K.) pirms 14 gadiem paziņoja, ka skolas klimats reti tiek pētīts saistībā ar tā ietekmi uz skolēnu sasniegumiem. Pēdējos gados uzsvars uz klimatu ir pārgājis no vadības orientācijas uz skolēnu izglītošanu. Pēdējo 30 gadu reformu centieni Amerikā nav spējuši uzlabot skolēnu sasniegumus skolās, jo tiem neizdevās adekvāti risināt skolu kultūras un klimata nozīmi. Skolas pirmais, galvenais mērķis ir radīt un nodrošināt kultūru, kas ir labvēlīga cilvēku izglītošanai. Strukturālās izmaiņas,

---

<sup>8</sup> <https://managementhelp.org/organizations/culture.htm>

kas veiktas, lai uzlabotu skolas, nerisinot skolu kultūru un organizatorisko veselību, nav bijušas veiksmīgas.

Ir būtiski pierādījumi par līderības nozīmi labu skolu izveidē. Skolu direktors spēcīgi ietekmē attiecības, kas veido skolas kultūru un klimatu. “Skolās, kur sasniegumi bija augsti un kur bija skaidra kopības izjūta, mēs pastāvīgi konstatējam, ka galvenais ir pārmaiņas”. Halingers un Heke (Hallinger&Hekke) ierosināja, ka galvenais uzdevums nav tieši ietekmēt skolēnu sasniegumus, bet gan netieši ietekmēt mācīšanos, ietekmējot skolas klimatu. Pašreizējie pētījumi arī liecina, ka direktora ietekmei ir netieša ietekme uz mācīšanos un to ietekmē mijiedarbība ar citiem, situācijas notikumi un skolas organizatoriskie un kultūras faktoriem, kas minēti kā “pārmaiņu aģenti”, un ka tie ietekmē skolu, pārveidojot skolas kultūru.

Fērmans un Maklīns (Fairman & McLean) savā darbā ar organizācijas veselības dimensijām uzskatīja, ka skolu klimata vai veselības diagnosticēšanai, lai uzlabotu vadības spēku un noteiktu uzlabošanas prioritātes, jābūt katras skolas pamatdarbības mērķim. Dīls un Pītersons (Deal un Peterson) simbolisko vadību definēja kā spēju izprast un veidot skolas kultūru. Skolas direktors, kas rada kultūru, kas veicina un mudina mācīšanos, ir absolūti būtisks, lai uzlabotu skolēnu sasniegumus skolās. Veiksmīgi vadītāji ir iemācījušies holistiskā veidā apskatīt savu organizāciju vidi. Šis platleņķa skats ir tas, ko skolu direktors piedāvā skolas kultūras koncepcijā. Tas viņiem dod plašāku pamatu sarežģītu problēmu un sarežģītu attiecību izpratnei skolā. Padziļinot izpratni par skolas kultūru, šie vadītāji būs labāk apriekoti, lai veidotu vērtības, uzskatus un attieksmi, kas nepieciešama, lai veicinātu stabilu un attīstītu mācību vidi, kas ietekmē skolēnu sniegumu. Saikne starp efektīvām skolu kultūrām un vadību tiek atbalstīta ar izglītojošiem pētījumiem. A. Ozoliņa savā darbā arī atzīmēja: “Pītersons un Dīls (Deal un Peterson) atzīmē, ka skolas kultūra neveidojas pati no sevis. To veido tie, kuri strādā un apmeklē skolu, kā arī formālie un neformālie līderi, kas nostiprina skolas vērtības un tradīcijas” (A. Ozoliņa, 2014).

Skolu direktori, kas rūpējas par skolas klimata dimensiju specifiskajiem aspektiem, kuri ietekmē skolas kultūru, veicina skolēnu sasniegumus precīzākā un aprakstošākā valodā, veselīgas skolas ir skolas, kurās ir šādi kultūras veidi, kas ir pazīstami arī kā organizācijas veselības aspekti: mērķis, komunikācija, optimāla varas izlīdzināšana, resursu izmantošana, saskaņotība, morāle, inovativitāte, autonomija,

pielāgošanās un problēmu risināšanas atbilstība. Turklāt ir specifiski klimata aspekti vai dimensijas, kas būtiski ietekmē skolēnu sasniegumus skolās.

Skolas klimata un skolēnu sasniegumu salīdzinājums var palīdzēt skolu direktoriem koncentrēt centienus, lai uzlabotu skolēnu sasniegumus. Saransons (Saranson) norādīja, ka, ja mēs vēlamies mainīt un uzlabot izglītības rezultātus gan skolēniem, gan skolotājiem, ir skolas kultūras iezīmes, kas ir jāmaina. Politikas veidotāju un skolu direktoru centieni uzlabot skolēnu izglītošanu Amerikas skolās ir devuši nepietiekamus rezultātus, tāpēc izglītības vadītājiem ir jāpārdomā un jāpārorientē savi vadības centieni. Skolu struktūras un cerību maiņa pēdējo 50 gadu laikā ir bijusi neveiksmīga. Šlehtijs (Schlechty) ierosināja, ka strukturālas pārmaiņas, ko neatbalsta kultūras pārmaiņas, izgāzīsies, jo tieši kultūrā jeb kura organizācija atrod jēgu un stabilitāti. Skolu pārmaiņu izglītojošie pētījumi ir definējuši skolu organizācijas kultūru kā izšķirošu faktoru sekmīgai mācīšanās un mācīšanās uzlabošanai. Pēc studijām veiktais pētījums ir apstiprinājis, ka skolas kultūrai un no tās izrietošajam klimatam ir jāatbalsta reforma vai uzlabojums nenotiks. Skolēnu sasniegumu uzlabojumi notiks skolās ar pozitīvām un profesionālām kultūrām, kas atspoguļo pozitīvu skolas klimatu (MacNeil, Angus J, 2002).

Skolās ar labu kultūru skolotāji ir ieinteresēti un pozitīvu attieksmi pret skolēniem. Skolotāji atbalsta skolēnus un iedrošina viņu vēlmi mācīties un izzināt. Skolas direktors ir pedagoģiskā darba vadītājs un organizators, kas veido kopīgās skolas vērtības un kultūru (Eiropas sociāls fonds, 2010).

## 4. Pētījuma norise

Lai pētītu konkrētās izglītības iestādes organizācijas kultūras ietekmi uz skolēnu mācību sasniegumiem, tika izmantotas pētniecības metodes:

- Kvalitatīva pētījumu metode – anketēšana;
- Datu statistiskā apstrāde un analīze.

Izglītības iestādes organizācijas kultūras ietekmes uz skolēnu mācību sasniegumiem analīze tika veikta pamatojoties uz teorētisko literatūru un izdarītajiem secinājumiem par organizācijas kultūras ietekmi uz skolēnu mācību sasniegumiem.

Organizācijas kultūras raksturošanai izglītības iestādē tika veikta anketēšana skolotāju vidū (sk.1.pielikumu) un skolēnu vidū (sk. 2.pielikumu). Anketas tika veidotas balstoties uz E. Šeina, V.K. Hoja (Wayne K. Hoy)<sup>9</sup> un citu autoru teorētiskajām atziņām par organizācijas kultūru un tās ietekmējošajiem faktoriem uz skolēnu mācību sasniegumiem. Anketēšanas galvenā priekšrocība ir, ka īsā laika posmā iespējams savākt lielu respondentu skaitu. Anketēšanas rezultāti ir viegli apkopojami, jo skolotāju anketā bija 16 slēgta tipa jautājumi. Skolēnu anketa bija 7 slēgta tipa jautājumi un viens atvērtais, un viens daļēji atvērtais. Iegūtie dati tika apkopoti un analizēti.

Pētījums noritēja Dobeles 1. vidusskolā. Anketēšana tikai veikta laika posmā no 15. maija līdz 17.maijam. Anketēšanā piedalījās 47 skolotāji un 74 skolēni.

### 4.1 Pētāmās mērķauditorijas apraksts

Dobeles 1. vidusskola dibināta 1998.gada martā ar Dobeles pašvaldības lēmumu par Dobeles pilsētas ģimnāzijas reorganizēšanu, veidojot 2 skolas – Dobeles pilsētas ģimnāziju ar proģimnāzijas klasēm un Dobeles pamatskolu, kas jau 1999. gada 1. septembrī ir pāraugusi par Dobeles 1. vidusskolu. Abas skolas – Dobeles 1. vidusskola un tagadējā Dobeles Valsts ģimnāzija atrodas blakus. Dobeles 1. vidusskola ir kā bāzes skola Dobeles Valsts ģimnāzijai proģimnāzijas klašu komplektēšanā.

Izglītības iestādi vada direktore Sarmīte Marcinkeviča. Izglītības iestādē aktīvi strādā direktores padome, metodiskās padomes un atbalsta komanda. Strādā sociālais

---

<sup>9</sup> <https://www.waynehoy.com/ohi-s/>

pedagogs, logopēds, divi medicīniskie darbinieki un psihologs. Izglītības iestādē nesē ir notikusi direktoru maiņa.

Dobeles 1.vidusskola īsteno tās izglītības programmas 2017./2018. m. g.:

- Pamatizglītības programma (kods 21011111), skolēnu skaits 715;
- Pamatizglītības otrā posma (7.-9. klase) programma (23011111) , skolēnu skaits 21;
- Speciālās pamatizglītības programma izglītojamiem ar fiziskās attīstības traucējumiem (21015311);
- Speciālās pamatizglītības programma izglītojamiem ar smagiem garīgās attīstības traucējumiem vai vairākiem smagiem attīstības traucējumiem (21015911);
- Vispārējās vidējās izglītības vispārīzglītojošā virziena izglītības programma (kods 31011011) , skolēnu skaits 46;
- Vispārējās vidējās izglītības matemātikas, dabaszinību un tehnikas virziena programma (kods 31013011) , skolēnu skaits 8.

2017./2018. m. g. Dobeles 1. vidusskolā mācījās 789 izglītojamie, no tiem 9 izglītojamie atrodas aizbildniecībā, 10 izglītojamie maznodrošinātās ģimenēs, 66 izglītojamiem ir diagnosticētas nopietnas veselības problēmas, 6 izglītojamiem ir invaliditāte, 61 izglītojamajam kāds no vecākiem strādā ārzemēs, 31 izglītojamajam vecāki ir bezdarbnieki, 46 izglītojamajiem ir nodrošināti atbalsta pasākumi.

Skolas darbinieki rūpējas, lai sociālā vide būtu droša un labvēlīga, lai ikviens saņemtu atbildes uz saviem jautājumiem, lai tiktu atklātas problēmas un atrisinātas atvērtā sadarbībā.

Skolas vecāku konferencē tika nosauktas skolas vērtības: atbildība un atbalsts. Ir turpināms darbs, lai “mācīšanās” kļūtu par katra skolas saimes locekļa patiesu vērtību.

Dobeles 1.vidusskola akcentē īpašos piedāvājumus: 2017./2018.m.g. 7.klašu izglītojamo izvēlei tiek piedāvāta Pamatizglītības otrā posma programma ar Valsts aizsardzības mācības apguvi mācību procesa laikā un patriotiskās audzināšanas aktivitātēm no mācībām brīvajā laikā, 2017./2018.m.g. 10.klašu izglītojamo izvēlei tiek piedāvāta Vispārējās vidējās izglītības matemātikas, dabaszinību un tehnikas virziena programma ar padziļinātu matemātikas apguvi un programmēšanas mācīšanos, 1.-4.klašu izglītojamiem mācību plānā viena sporta stunda ir ritmikas stunda, 1.-12. klašu izglītojamajiem viena sporta stunda ir peldēšana, tiek organizētas matemātikas

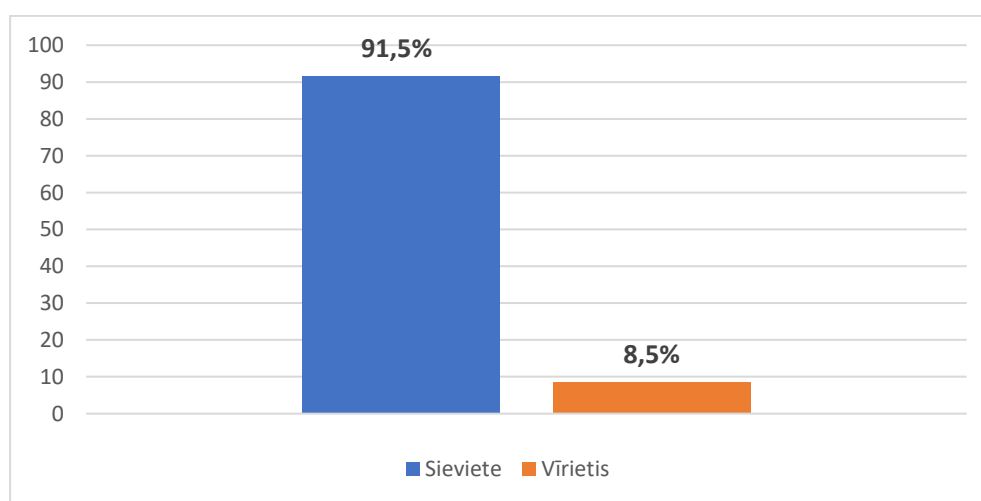
nodarbības "Cietais rieksts" 3. klašu izglītojamajiem, radošā darbnīca "Varavīksnēni" dzimtajā valodā 5. – 9.klašu izglītojamajiem, visiem izglītojamajiem ir piedāvāta iespēja papildināt savas prasmes 6 tautas deju kolektīvos, 2 koros un 4 ansambļos, ritmikas, sporta, datormācības, radošās mājturības, teātra sporta, literārās jaunrades un citos pulciņos, izglītojamajiem ir iespēja darboties eTwinning projektā, skolas saimei ir iespēja piedalīties partnerības projektā ES programmā "Erasmus +" 2014. -2020. par vides izglītību, skolas piedalās ES programmā "Atbalsts izglītojamo individuālo kompetenču attīstībai", vidusskolēniem tiek sniegts atbalsts profesionālās pilnveides programmas "Uzņēmējdarbības pamati" apguvē Latvijas Uzņēmējdarbības un menedžmenta akadēmijā, 2017.gadā projektā "Esi līderis!" skola ir ieguvusi titulu "Līdera skola", 5.-12.klašu izglītojamajiem ir iespējas attīstīt talantus, darbojoties Dobeles Valsts ģimnāzijas mazajā Matemātikas un mazajā Ķīmijas skolā, 1.-4.klašu izglītojamajiem ir iespēja izkopt stāju koriģējošās vingrošanas nodarbībās. (Dobeles.1.vidusskolas pašvērtējuma ziņojums)

Izglītības iestādē notiek aktīva skolēnu iesaiste dažādos pasākumos un projektos, kas attīsta skolēnu sasniegumus un motivāciju mācīties.

## 4.2 Aptauju rezultātu analīze

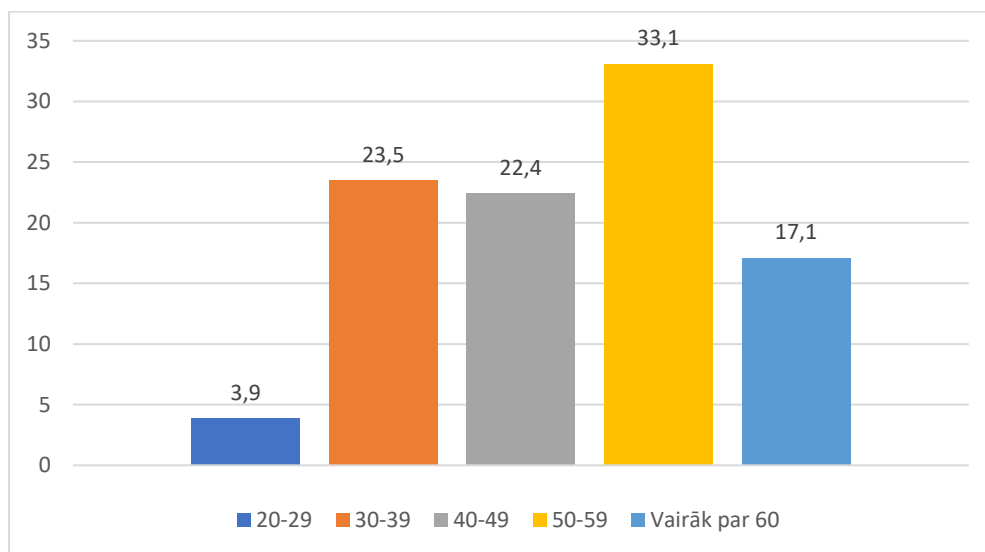
### Skolotāju anketu rezultātu analīze.

Lai analizētu organizācijas kultūras ietekmi uz skolēnu mācību sasniegumiem, tika izveidota anketa ar dažādiem faktiem par organizācijas kultūru.



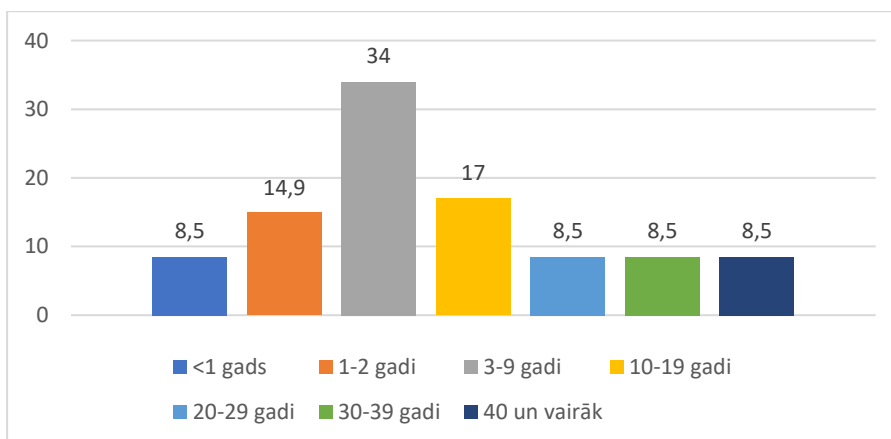
5. Respondentu dzimumu sadalījums (procentos, kopā 100%)

Kopā anketēšanā piedalījās 47 skolotāji, no kuriem 91,5% ir sievietes un 8,5% ir vīrieši. (sk. 5.att.)



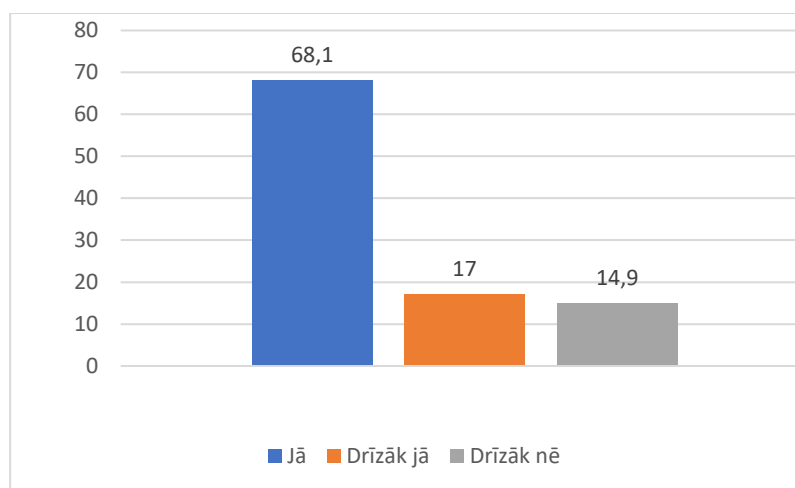
**6.attēls. Skolotāju sadalījums pēc to vecuma** (procentos, kopā 100%)

Skolotāju sadalījumā pa vecuma grupām var redzēt, ka lielākā daļa respondentu ir vecumā no 50 līdz 59 gadiem. (sk. 6.att.) Skolotāji vecumā no 20-29 - 3,9%, 30-39 - 23,5%, 40-49 – 22,4%, 50-59 – 33,1% un vecāki par 60 – 17,1%.



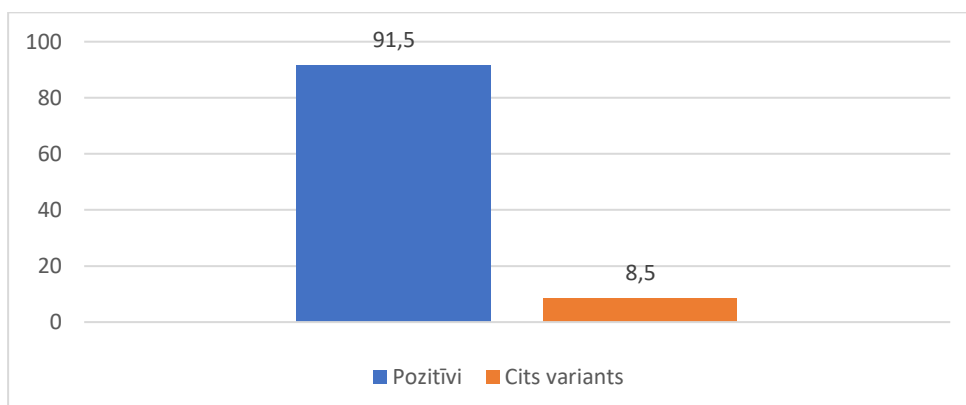
**7.attēls. Darba stāžs izglītības iestādē** (procentos, kopā 100%)

Izglītības iestādē ir skolotāji, kas jau tur strādā ilgāk par 40 gadiem. Pēc iegūtajiem datiem var secināt, ka izglītības iestādē ir salīdzinoši maz jaunu skolotāju, kas atspoguļojās arī vecumu sadalījumā. (sk. 7.att.)



**8.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai Jūs lepojaties, ka strādājat šajā izglītības iestādē?” (procentos, kopā 100%)**

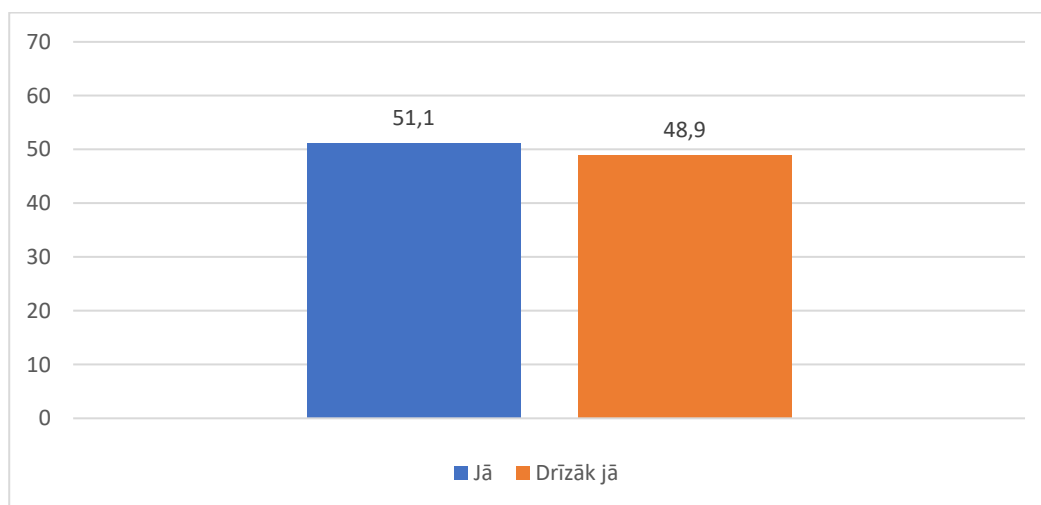
Pēc rezultātiem var secināt, ka lielāka daļa lepojas par savu darba vietu, tie ir 68.1% no aptaujātajiem skolotājiem, tomēr ir skolotāji, kuri nejūt gandarījumu, ka ir šīs izglītības iestādes darbinieki (14,9 %), kas ietekmē viņu motivāciju darbam. Skolotāji, kuri atbildēja “drīzāk jā” ir 17 %, tas liecina, ka ir noteiktas lietas par, ko viņi lepojas, bet tomēr viņiem pietrūkst kādi faktori. (Sk. 8.att.) Skolotāji, paskaidrojot savas atbildes, minēja iemeslus, kāpēc lepojas:- piemēram, ka šajā izglītības iestādē strādā ilgi vai ka patīk tas, ko dara. Norādīja arī to, ka jūtas droši un patīkami šajā izglītības iestādē, un, ka šī izglītības iestāde ir pieredzējusi (ilgi pastāvējusi). Tas liecina, ka ir dažādi faktori, pēc kuriem skolotāji izvērtē, vai lepojas, ka strādā šajā skolā. Skolotāji, kas atzīmēja “drīzāk nē” norādīja uz to, ka izglītības iestādē ir daudz nesakārtotu lietu un pietrūkst godīguma, kas liecina par to, ka viņi ir neapmierināti ar direktores darbu, jo uzskata, ka izglītības iestāde ir nesakārtotas lietas. Darba autore interpretē godīguma trūkumu arī ar vadības darbu, tas varētu liecināt, ka nav vienāda attieksme pret visiem darbiniekiem. Viens skolotājs norāda uz to, ka nelepojas ar šo iestādi, jo skolēniem ir zemi rezultāti.



**9.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Kā Jūs vērtējat izglītības iestādes tradīcijas?” (procentos, kopā 100%)**

91,5% no aptaujātajiem skolotājiem atbildēja, ka izglītības iestādes tradīcijas vērtē pozitīvi un 8,5 % norādīja “cits variants”, kuru viņi skaidro, ka nav viedoklis par šo tēmu. (Sk. 9.att.)

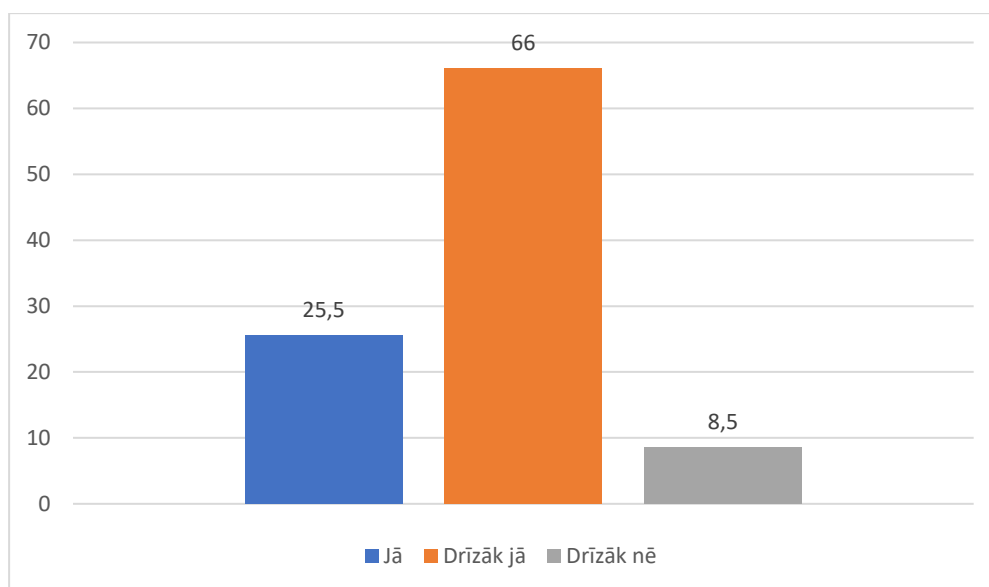
3.jautājumā skolotājiem, bija jāpamato savs viedoklis par tradīciju novērtējumu. Skolotāji norādīja, ka tradīcijas ir mantojums, audzinošs un izglītojošs pasākums un ka tradīcijas veicina piederības sajūtu skolai. Tradīcijas ir jākopj, tikai tās rada īpašu piederības izjūtu. Tradīcijas palīdz izjust un saprast darba norišu cikliskumu. Tradīcijas veido skolas ritmu. Īpaši tiek izcelti skolas karoga svētki, tie saliedē visu skolu. Skolotāji ir savlaicīgi informēti par notiekošajām tradīcijām vai jauniem pasākumiem. Tradīcijas ir ar savu pamatvērtību izglītības iestādes, ko ir vērts turpināt attīstīt arī nākotnē. Var secināt to, ka izglītības iestāde pievērš lielu uzmanību tradīciju uzturēšanai un attīstīšanai. Tas pozitīvi ietekmē, gan skolotājus, gan skolēnus. Tradīcijas veido piederības sajūtu, tās veicina lepnuma izjūtu par to, ka tu esi šīs skola daļa, kas veicina motivāciju.



**10.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai direktors ir draudzīgs un atsaucīgs” (procentos, kopā 100%)**

51,1% aptaujātie skolotāji pilnībā piekrita un 48,9% atzīmēja “drīzāk jā” apgalvojumam, ka direktore ir atsaucīga un draudzīga, norādot, ka pie direktores vienmēr var vērsties ar problēmjautājumiem un, ka direktore palīdzēs tos risināt savu iespēju robežās. (sk. 10.att.) Tiek akcentēts, ka direktore ir atsaucīga jautājumos par mācību darbu. Skolotāji savu viedokli pamatoja 5.jautājumā. Pēc aptaujas var secināt

arī to, ka visi skolotāji neizjūt atbalstu vienādi, daži skolotāji norāda, ka direktore ir draudzīga un atsaucīga, bet pietrūkst atbalsts ikdienas darbos un ka netiek uzklausi. Tas liecina par to, kā jau iepriekš minēts, ka izglītības iestādē nav vienāda attieksme pret visiem darbiniekiem un arī šis faktors ietekmē darbinieku motivāciju, kas ietekmē darbu ar skolēniem un skolēnu mācību sasniegumus.

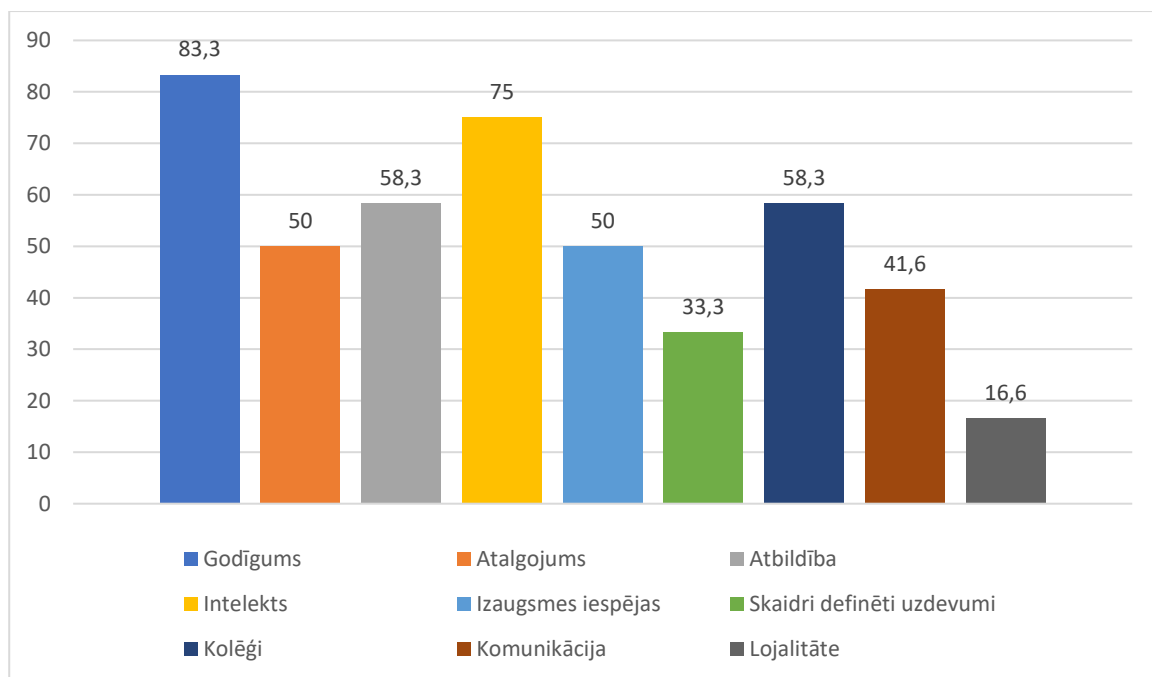


**11.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai skolotāji palīdz un atbalsta viens otru” (procentos, kopā 100%)**

25,5% no respondentiem varēja pilnība piekrist apgalvojumam un atzīmēt “jā”, 66% no respondentiem atzīmēja “drīzāk jā”, bet 8,5% “drīzāk nē”. (sk. 11.att.)

Lielākā daļa respondentu atbild, ka skolotāji palīdz un atbalsta viens otru. Skolotāji pamatojot savu viedokli, 7.jautājumā norāda, ka var aprunāties ar tuvākajiem kolēģiem par svarīgiem jautājumiem saistītiem ar darbu un notiek stundu vērošanas un pieredzes apmaiņa skolā, bet skolotāji, kas atbildēja “drīzāk nē” norāda, ka neizjūt atbalstu no kolēģiem un no vadības. Var secināt ,arī kā iepriekšējā jautājumā, izglītības iestādē nav vienāda attieksme pret visiem skolotājiem.

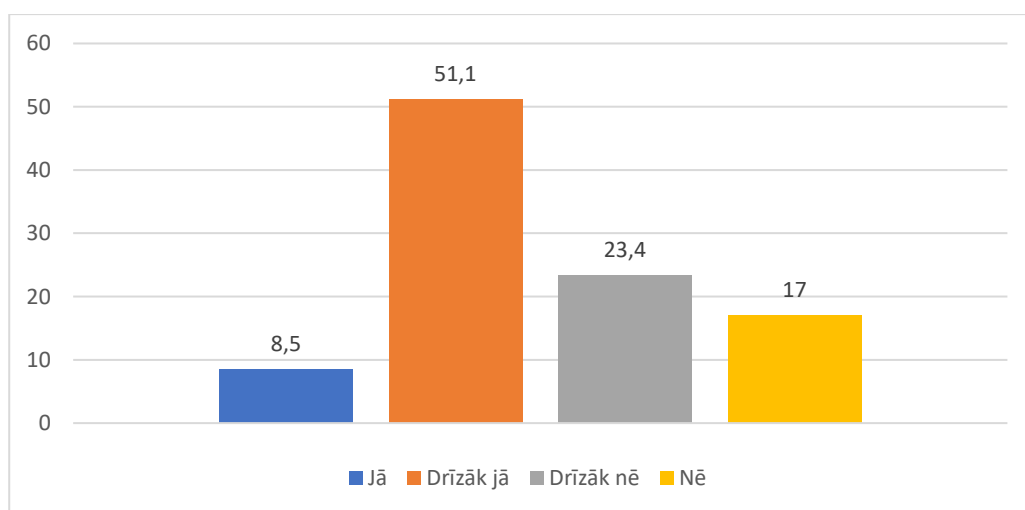
8.jautājums bija: “Kādi atbalsta pasākumi tiek piedāvāti/veikti izglītības iestādē?” Skolotāji, izsakot savu viedokli, norāda, ka tiek piedāvāti dažādi semināri, kursi un lekcijas. Skolā skolotāju starpā notiek pieredzes apmaiņa (stundu vērošana) un ka skolā ir pieejama atbalsta personāla palīdzība. Autore vēlas uzsvērt, ka visi skolotāji norādīja, ka tiek piedāvāti semināri un kursi, bet tikai daži skolotāji uzrakstīja par iespēju apmeklēt psihologu vai kādu citu atbalsta personu problēmu risināšanai. Tas liecina, ka skolotāji, iespējams, nav pietiekami informēti par atbalsta personālu vai neizmanto šo iespēju.



**12.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Ko Jūs uzskatāt par vērtīgu savā darbā?” (procentos, kopā 100%)**

Vērtības ir viens galvenajiem organizācijas kultūras raksturotājiem. Katrs skolotājs izvelējās 5 svarīgākās vērtības savā darbā. (sk. 12.att.) Visvairāk jeb 83,3% respondentu atzīmēja vērtību “godīgums”, otrajā vietā ir “intelekts” ar 75 %, trešo vietu daļa “atbildība” un “kolēģi” ar 58,3%, ceturto vietu daļa “atalgojums” un “izaugsmes iespējas” ar 50% un piektajā vietā ir “komunikācija”, ko atzīmēja 33.3% aptaujāto.

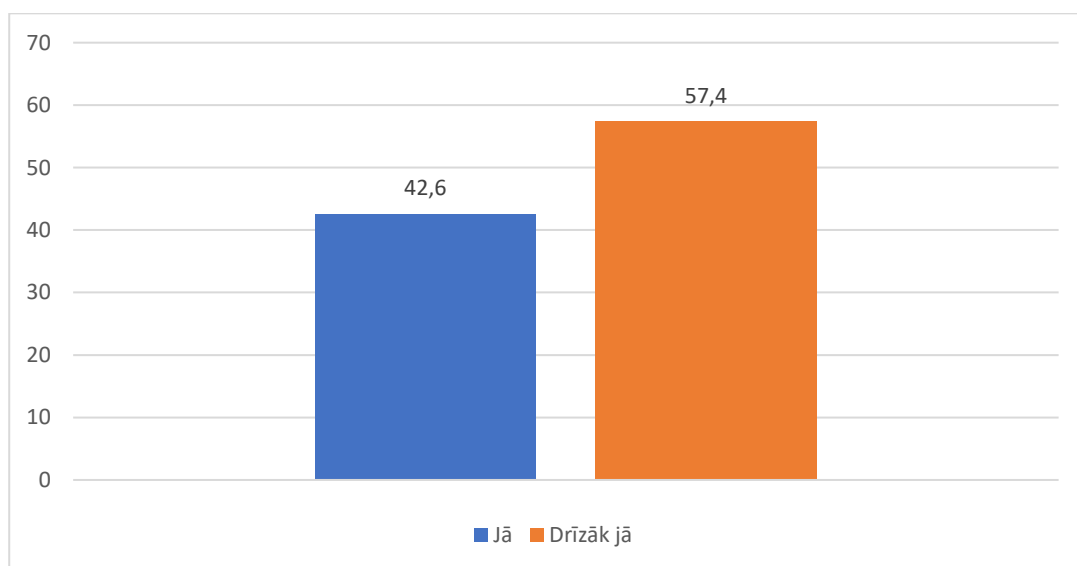
Autore secina, ka godīgums ir vissvarīgākā vērtība skolotāju vidū, un tas arī apstiprinājās iepriekšējā jautājumā - “Vai lepojaties, ka strādājat šajā izglītības iestādē?”, skolotāji norādīja, ka pietrūkst godīguma un nav vienlīdzīga attieksme pret visiem, tas arī apstiprinās nākamajā anketas jautājumā. (sk. 13.att.)



**13. attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai izglītības iestādē ir vienlīdzīga attieksme pret visiem darbiniekiem?”** (procentos, kopā 100%)

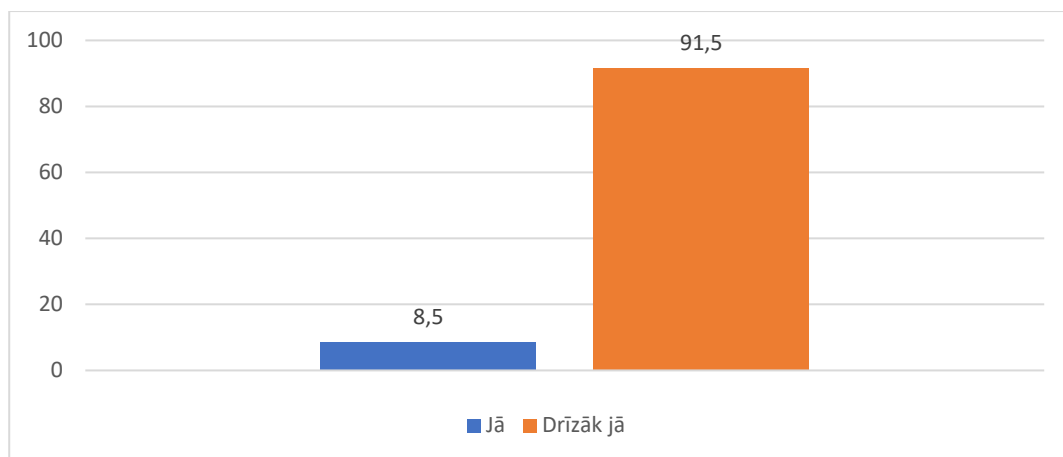
8,5% aptaujāto pilnība piekrita apgalvojumam, atzīmējot atbildi “jā”, lielākā daļa jeb 51,1% atzīmēja ”drīzāk jā”, bet kopā 40,4% no aptaujātajiem norāda, ka neuzskata, ka ir vienāda attieksme pret visiem darbiniekiem, kas liecina, ka vadībai nav vienāda attieksme un to ir ievērojuši arī skolotāji. (sk. 13.att.) Tas ietekme skolotāju motivāciju un attieksmi pret izglītības iestādi. Šāda veidi attieksmi izglītības iestādē ir novērojama arī skolēnu acīs, jo skolēnu anketās tika norādīts, ka ne visi skolotāji ir atsaucīgi un pretimnākoši. Tas liecina, ka pret skolēniem arī trūkst godīgas attieksmes, skolotāji pārņem vadības komunikācijas modeli.

Izglītības iestādes mērķi ir viens no galvenajiem faktoriem arī organizācijas kultūrā, lai visiem darbiniekiem būtu saprotami mērķi un uzdevumi. 42,6% no aptaujātajiem atzīmēja, ka skolai viennozīmīgi ir skaidri definēti mērķi un uzdevumi un 57,4% atzīmēja, ka “drīzāk jā”. (Sk. 14.att.) Respondentiem tika vaicāts, vai izglītības iestādē ir skaidri definēti mērķi un uzdevumi.



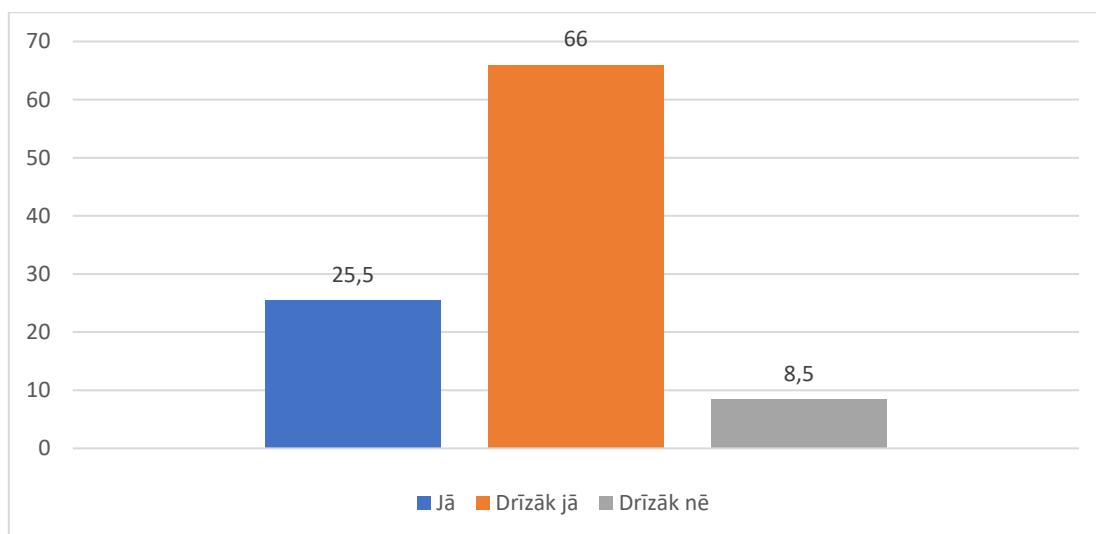
**14. attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai izglītības iestādē ir skaidri definēti mērķi un uzdevumi?”** (procentos, kopā 100%)

Neviens no aptaujātiem darbiniekiem nenorādīja, ka nav saprotami mērķi un uzdevumi. Darba autore secina, ka izglītības iestādē tiek pievērsta uzmanība, tam vai visi darbinieki ir izpratuši mērķus un uzdevumus un kā tos sasniegt. Tas liecina, ka visi izglītības iestādes darbinieki tiek virzīti uz vienu mērķi, tas nodrošina iespēju to sasniegt ātrāk un efektīvāk.



**15.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai skolotāji ir nodrošināti ar nepieciešamajiem materiāliem izglītības procesam?”** (procentos, kopā 100%)

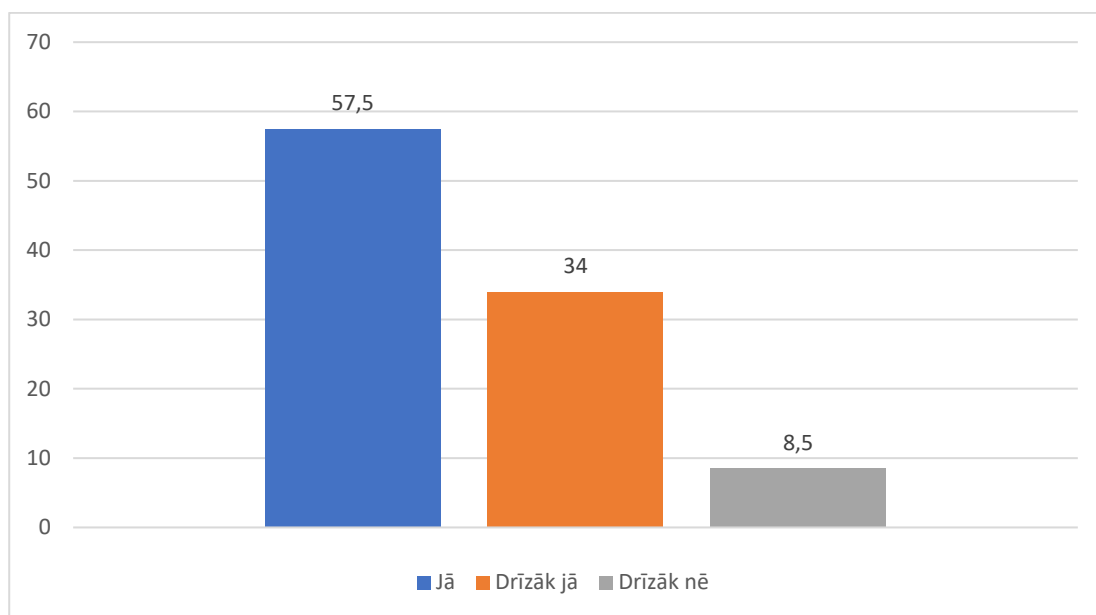
15.attēlā var redzēt, ka 8,5% no respondentiem atzīmēja atbildi “jā”, bet lielākā daļa 91,5% ka “drīzāk jā”, kas liecina, ka tiek nodrošināta lielākā daļa līdzekļu, bet tomēr kāds mācību materiāls pietrūkst. Autore secina, ka skolotājiem tiek nodrošināti nepieciešamie materiāli, bet ja skolotājs vēlas kādus papildu materiālus vai īstenot kādu jaunu ideju, ne vienmēr tiek nodrošināta šī iespēja.



**16.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai izglītības iestāde cenšas novērst emocionālos un fiziskos aizskārumus gan skolēniem, gan skolotājiem?”** (procentos, kopā 100%)

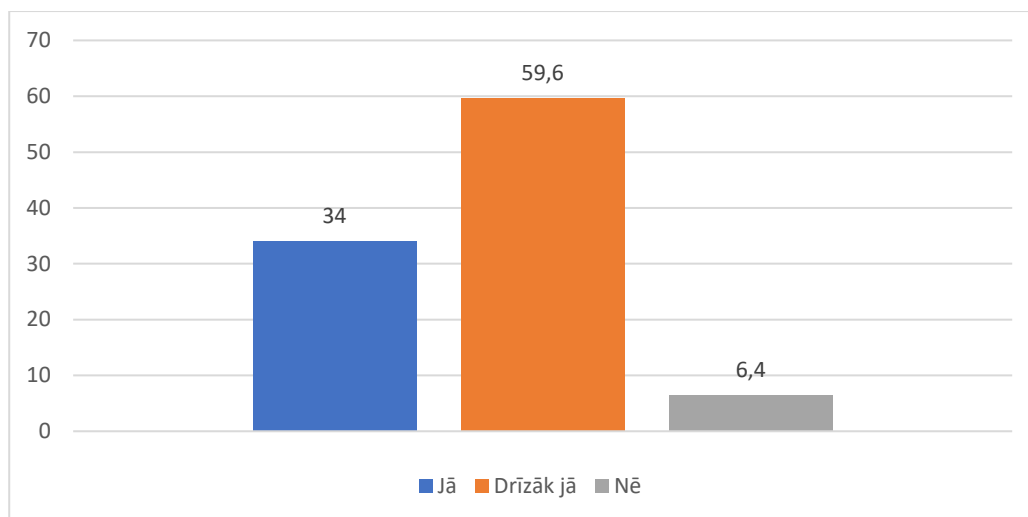
Analizējot 16.attēlā redzamos datus var redzēt, ka 25,5% aptaujāto skolotāju piekrīt apgalvojumam, ka izglītības iestāde cenšas novērst emocionālos un fiziskos aizskārumus, 66% norāda, ka “drīzāk jā” un 8,5% ka “drīzāk nē”. Skolotājiem bija jāpamato savs viedoklis par šo jautājumu, un skolotāji norādīja, ka ne visi gadījumi ir piefiksēti un tiek risināti. Konflikta situācijās tiek rīkotas sarunas ar klases audzinātāju, vecākiem, sociālo pedagogu un psihologu. Skolotāji atzīmē, ka pret viņiem tiek vērsta

emocionāla vardarbība, tieši no skolēniem no 5. klases līdz 9. klasei un šī problēma netiek risināta. Tas liecina par cieņas trūkumu pret skolotājiem un tas ietekmē klases darbu un skolēnu mācību rezultātus. Vairums skolotāji (57%) atbildot uz jautājumu, “Vai skolotāju un skolēnu vidū valda savstarpēja cieņa” norādīja, ka “jā” (skat. 17.att). Tas liecina, ka necieņa un emocionālā vardarbība ir vērsta pret atsevišķiem skolotājiem. Izglītības iestādes vadībai ir jārisina šī problēma, jo šādi darba apstākļi veicina skolotāju izdegšanu, nevēlēšanos nākt uz darbu, un motivācijas trūkums strādāt un stress var izraisīt arī nopietnas veselības problēmas, ja to nerisina.



**17.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai skolotāju un skolēnu vidū valda savstarpēja cieņa?” (procentos, kopā 100%)**

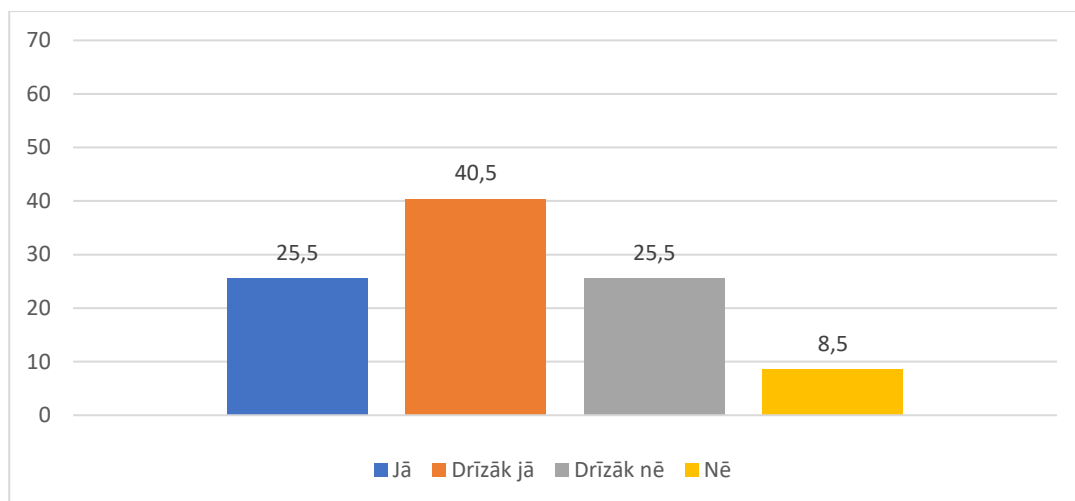
57,5% aptaujāto atzīmēja, ka skolotāju un skolēnu vidū valda savstarpēja cieņa, 34% atzīmēja “drīzāk jā” un 8,5% izvēlējās atbildi “drīzāk nē”. (sk.17.att.) Autore secina, ka savstarpēja cieņa nepastāv visu skolēnu un skolotāju vidū. Autore uzskata, ja skolēns neciena skolotāju, pie kā viņš mācās, skolēns nav motivēts mācīties un iesaistīties stundā, viņš tikai traucēs klases darbu, tāpēc šī ir liela problēma izglītības iestāde, kurai ir jāpievērš lielāka uzmanība no vadības puses, jo, kā jau iepriekš tika minēts, skolotāji atzīst, ka pret viņiem tiek vērsta emocionālā vardarbība.



**18.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai izglītības iestādes telpas ir tīras un sakoptas?” (procentos, kopā 100%)**

Izglītības iestādes vide arī ir viens no svarīgākajiem organizācijas kultūras faktoriem. Apgalvojumam “Izglītības iestādes vide ir sakopta un tīra”, pilnībā piekrīt 34% no aptaujātajiem darbiniekiem, drīzāk piekrīt jeb “drīzāk jā” atzīmēja 59,6% un 6,4% atzīmē, ka izglītības iestādes vide nav sakopta. (sk. 18.att.) Var secināt, ka izglītības iestādes telpas ir tīras un sakoptas, bet ir vietas, kuras būtu nepieciešams uzskot biežāk. Skolas fiziskā vide ir ļoti svarīga, tā pat kā emocionālā vide, jo skolēni uzaug šajā vidē un skolotāji tur pavada lielāko dienas laiku. Vides ietekme uz cilvēku ir ļoti spēcīga un var izpausties ļoti dažādos veidos, tāpēc izglītības iestāde ir jāpiedomā, lai skolas vidē būtu patīkami atrasties un visi darbinieku varētu atbildēt, ka izglītības iestāde ir tīra un sakopta.

Skolotājiem darba dienas laikā ir nepieciešama arī telpa, kur var aiziet uztaisīt kafiju, parunāties ar kolēģiem vai sameklēt atbildes uz aktuāliem jautājumiem par skolas notikumiem, kas parasti ir izvietoti skolotāju istabā. (sk. 19.att.)

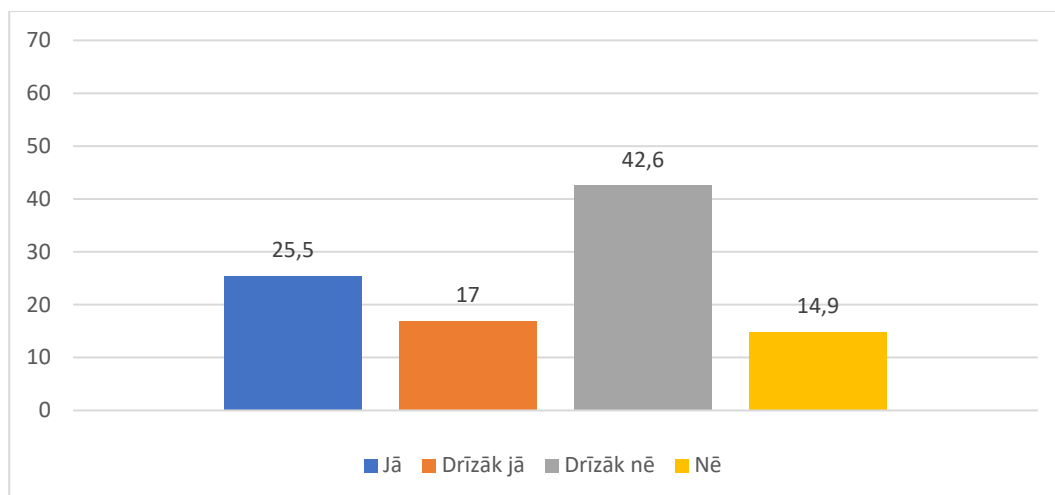


**19.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai izglītības iestādē ir labiekārtota atpūtas telpa skolotājiem?” (procentos, kopā 100%)**

25,5% no respondentiem uzskata, ka viņiem ir pieejama labiekārtota, 40,5% uzskata “drīzāk jā”, bet 25,5% “drīzāk nē”, savukārt 8,5% uzskata, ka nav pieejama labiekārtota atpūtas telpa skolotājiem. Izglītības iestādē ir skolotāju istaba, kurā tiek organizētas sapulces un tiek izlikta svarīgākā un aktuālākā informācija, bet, lai kurā skolotāji varētu mierīgi brīvajā stundā iedzert kafiju, atvilkt elpu un gatavoties nākamajām nodarbībām, netiek nodrošināta iespēja pagatavot karstos dzērienus. Katrs skolotājs savā kabinetā tur vārāmo krūzi un nepieciešamos produktus, piemēram, kafijas pagatavošanai, un skolotājs var to izdarīt tikai tajā brīdī, kad viņa klase ir brīva, vai garajos pārtraukumos, kad klasē nav skolēnu.

Izglītības iestādei ir jāpievērš uzmanība skolotāju labsajūtas nodrošināšanai, jo, ja skolotājs būs kaut nedaudz atvilcis elpu, nākamās nodarbības notiks daudz efektīvāk un produktīvāk.

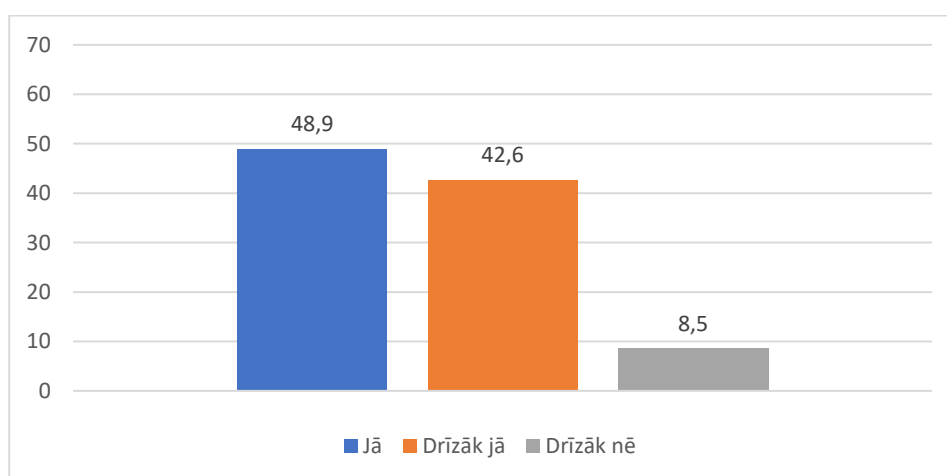
Izglītības iestādei ir jābūt patīkamai, ne tikai skolotājiem, bet arī skolēniem. Iespēja atpūsties ir jānodrošina arī skolēniem, piemēram, gaitenā jāizvieto soli, kur var brīvi apsēsties un gaidīt stundu (sk. 20.att.).



**20. attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai izglītības iestādē ir labiekārtoti gaiteni skolēniem, atpūtas stūrīši?” (procentos, kopā 100%)**

25,5 % apstiprina, ka skolā ir atpūtas vietas arī skolēniem, 17 % atzīmē “drīzāk jā”, bet lielākā daļa aptaujāto (42,6%) skolotāju norāda, ka drīzāk nav un 14,9% atzīmē, ka atpūtas vietu nav. Izglītības iestādē dažos gaitēnos ir iespējams apsēties un gaidīt nākamo stundu un šāda iespēja ir tikai lielajām klasēm, jo soliņi atrodas pie ķīmijas, fizikas, bioloģijas kabinetiem. Mazajām klasēm, tas vēl nav tik aktuāli, jo skolēni brīvo laiku izmanto, lai izskrietos vai spēlētu dažādas spēles, bet ir jābūt vietai, kur var mierīgi pasēdēt un, piemēram, paspēlēt telefonu, apēst maizīti, kamēr tiek vēdināta klases telpa. Skolēniem ir vajadzīga vieta, kur viņi var pavadīt laiku, piemēram, gaidot konsultācijas.

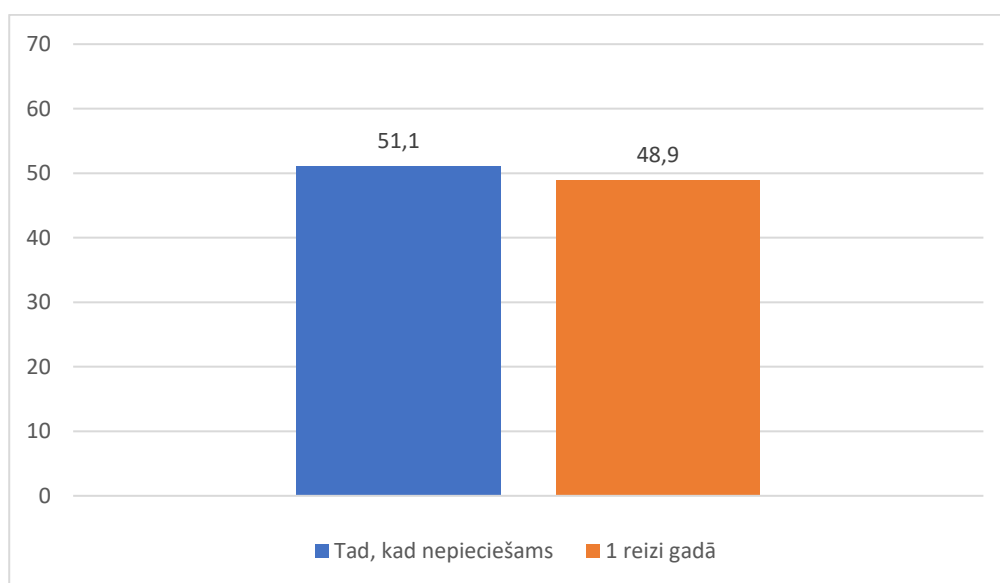
Izglītības iestādes fiziskai videi ir jābūt drošai gan skolēniem, gan skolotājiem (sk. 21.att.)



**21.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai izglītības iestādē jūtaties droši?” (procentos, kopā 100%)**

Lielākā daļa respondentu jeb 48,9% novērtē izglītības iestādes vidi kā drošu, 42,6% novērtē kā gandrīz drošu, atzīmējot “drīzāk jā”. Savukārt 8,5% atzīmēja, ka izglītības iestādē drīzāk nejūtas droši. Tas var veicināt papildu stresu, kas var novest pie dažāda rakstura problēmām. Pēc autores domām, drošības sajūta ir viena no cilvēka pamatvajadzībām.

Izglītības iestādes telpām ir jābūt tīrām un sakoptām, bet to nevar panākt tikai ar uzkopšanas darbiem. Izglītības iestādei ir jāattīstās un jāpilnveido telpas remontējot tās un uzlabojot estētisko noformējumu. (sk. 22.att.)

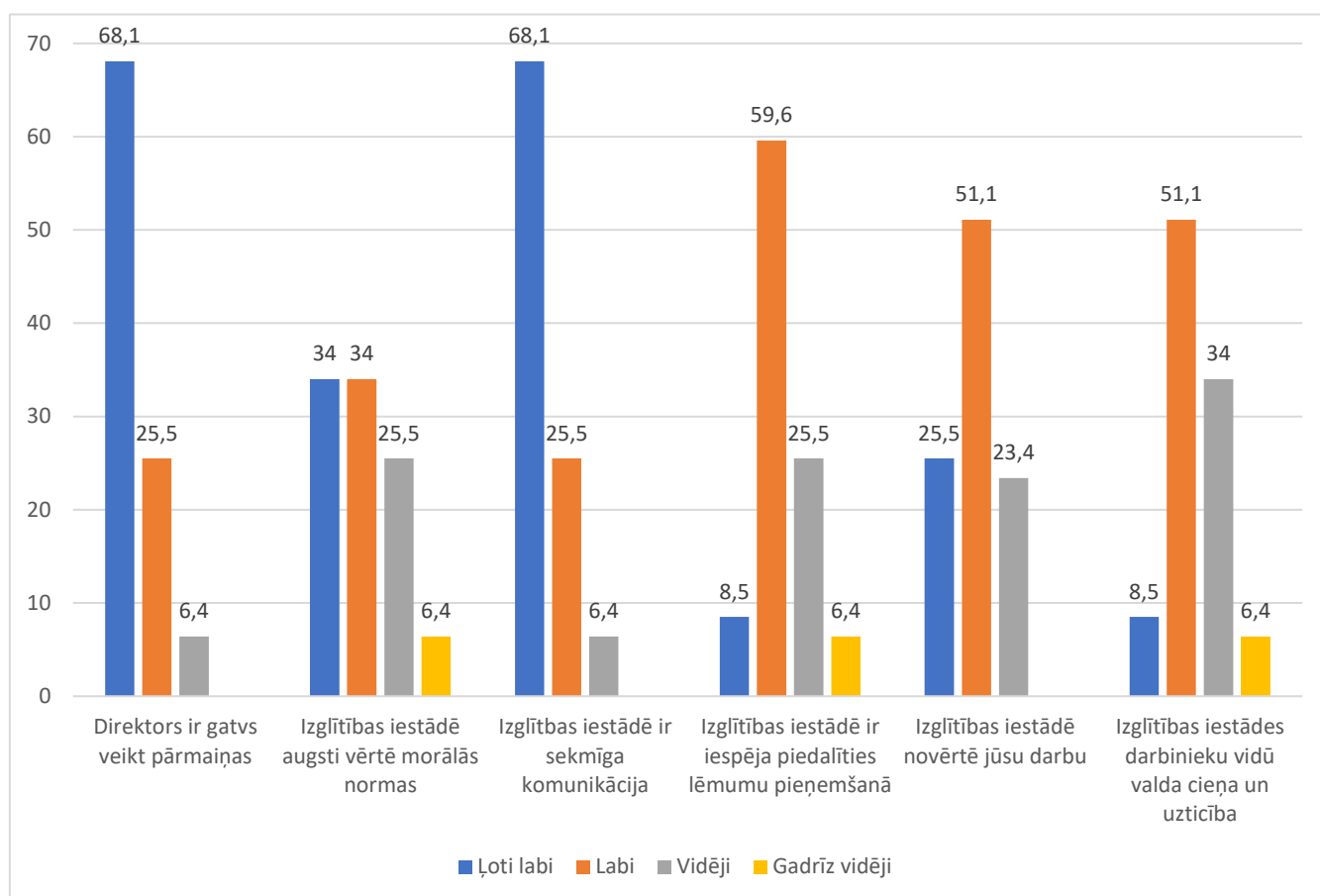


**22. attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Cik bieži tiek veikti labiekārtošanas darbi izglītības iestādē?” (procentos, kopā 100%)**

Izglītības iestādes labiekārtošanas darbi (remonti) tiek veikti, kad tas ir nepieciešams atzīmēja 51,1% un 48,9% atzīmēja, ka veic 1 reizi gadā. Tas liecina, ka izglītības iestādē remontdarbi tiek veikti reizi gadā, bet to neizjūt visi aptaujātie, jo varbūt remontdarbi, kuri notiek izglītības iestādēs telpās viņus neietekmē un netiek tie ievēroti. Darba autore secina, ka izglītības iestādē pievērš lielu uzmanību telpu vizuālajam izskatam gan tīrības ziņā, gan arī remontdarbiem, izglītības iestāde cenšas veidot estētiskas, patīkamas telpas visiem, kas viņās atrodas.

Izglītības iestādei ir nemitīgi jāattīstās līdzī jaunākajām tendencēm, jāievieš pārmaiņas un jābūt gatavai pārmaiņām. Direktoram ir jābūt gatavam veikt un īstenot dažādas pārmaiņas, kas varētu sekmēt izglītības iestādes darbību, jāveic darbinieku informēšana par pārmaiņām, jāiesaista darbinieki pārmaiņu organizēšanā un lēmumu pieņemšanā, jānovērtē darbinieku panākumi un jāciena darbinieku izvēles un uzskati.

Direktoram ir jābūt kā paraugam kāda veida komunikācija un kādas vērtības tiek cienītas izglītības iestādē. (sk. 23.att.)



**23. attēls. Atbilžu sadalījums uz apgalvojumiem** (procentos, kopā 100%)

“Izglītības iestādes vadītājs ir gatavs veikt pārmaiņas” – šo faktu 68,1% aptaujāto novērtē ar “ļoti labi”, 25,5 % ar “labi” un 6,4 % novērtē ar “vidēji”. Var secināt, ka izglītības iestādes direktore ir gatava veikt pārmaiņas un īstenot tās, jāpiedomā pie darbinieku iesaistīšanas vai informēšanas, jo darbinieki, kas atzīmēja “vidēji” atzīmēja arī “vidēji” pie komunikācijas, tas nozīmē, ka šie darbinieki nav informēti vai nepietiekami informēti par notiekošo izglītības iestādē.

Izglītības iestādē ir nesen notikusi vadības maiņa. Iepriekšējā organizācijas kultūra bija varas kultūra, darbiniekiem nebija nekāda teikšana, direktore nolēma visu, kas notiek izglītības iestādē nekonsultējoties ar kolēģiem. Jaunā direktore mēģina mainīt izglītības iestādes normas un komunikācijas veidu, dodot iespēju izteikties darbiniekiem, iesaistīt tos lēmumu pieņemšanā. Pēc autore domām, tas ir galvenais iemesls, kāpēc ir novērojama tāda atšķirība tieši pie morāles normām, jo tās ir grūti mainīt. Līdz ar to seko darbinieku necieņa un neuzticība savā starpā, jo pirms tam starp

skolotājiem bija izteikta konkurence. Darba autore ir pētījusi šīs izglītības iestādes personālvadību arī iepriekšējos studiju gados.

Izglītības iestādē augsti vērtē morālās normas – šo faktu 34% aptaujāto novērtēja ar “ļoti labi”, 34% novērtēja ar “labi”, 25,5% ar “vidēji” un 6,4% ar “gandrīz vidēji”. Autore secina, ka izglītības iestādes darbinieku vidū netiek pietiekoši nenovērtētas morālās normas, tas liecina, ka izglītības iestādei nav izstrādātā vērtību sistēma.

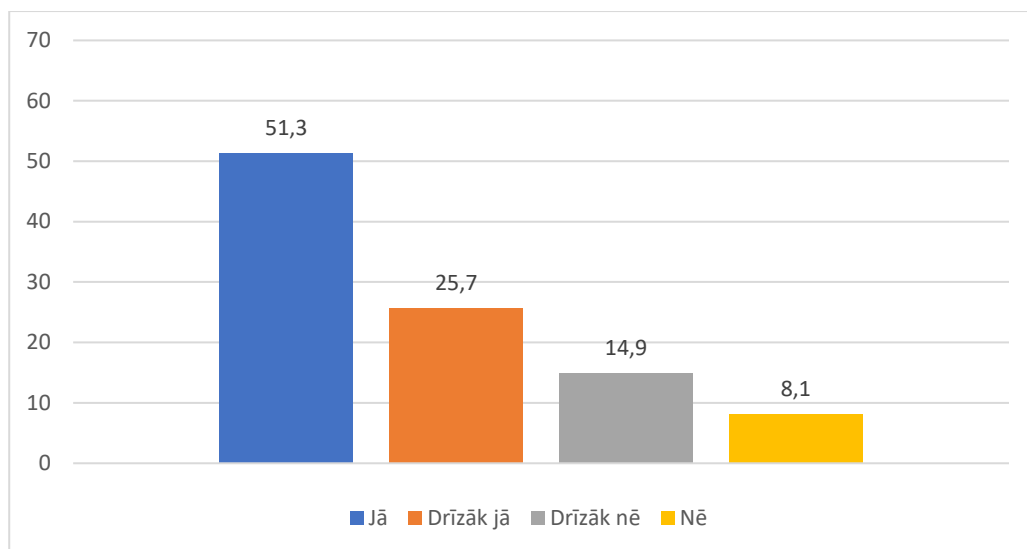
Izglītības iestādē ir sekmīga komunikācija, šo faktu 68,1% novērtēja ar “ļoti labi”, 25,5% novērtēja ar “labi”, 6,4% novērtēja ar “vidēji”. Izglītības iestādes lielāka daļa attaujāto uzskata, ka komunikācija ir sekmīga, bet tomēr ir skolotāju, kuri to novērtē tikai ar labi un vidēji, kas liecina, ka visi skolotāji neuzskata, ka ir sekmīga komunikācija. Izglītības iestādē ir jāuzlabo darbinieku un vadītāja komunikācija, tas sekmēs darba uzdevumu izpratni un neradīsies pārpratumi neskaidras komunikācijas dēļ.

Izglītības iestādē ir iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanā, šo faktoru novērtēja – 8,5% ar “ļoti labi”, 59,6% ar “labi”, 25,5% ar “vidēji” un 6,4% ar “gandrīz vidēji”. Var secināt, ka visi darbinieki netiek iesaistīti lēmumu pieņemšanā, piesaiste lēmumu pieņemšanā sekmē darbinieku motivāciju.

Izglītības iestādē novērtē Jūsu darbu, šo faktu novērtēja – 25,5% ar “ļoti labi”, 51,1% ar “labi”, 23,4% ar “vidēji”. Skolotāji izglītības iestādē daļēji jūtas novērtēti, jo arī skolotāji, kas atzīmēja labi, uzskata, ka ir kādas nepilnības, kuras ir jāuzlabo un skolotāji, kas atzīmēja vidēji, iespējams, nejūtas novērtēti izglītības iestādē.

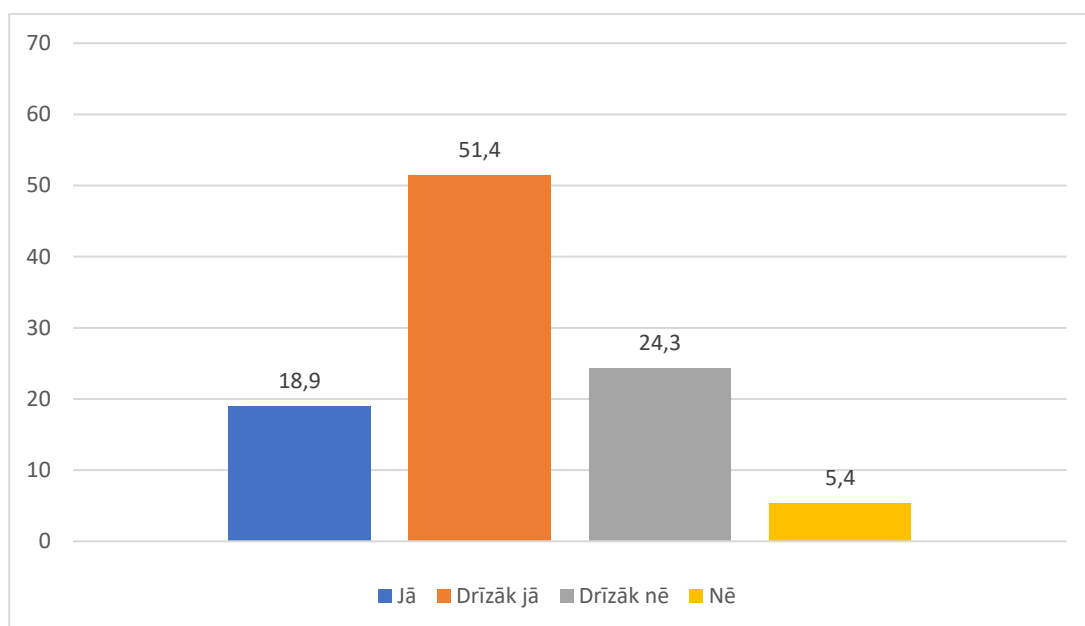
Izglītības iestādes darbinieku vidū valda cieņa un uzticība, šo faktoru novērtēja – 8,5% ar “ļoti labi”, 51,1% ar “labi”, 34% ar “vidēji” un 6,4% ar “gandrīz vidēji”. Pirms tam jau tika minēts, ka izglītības iestādē ir problēmas ar cieņu skolēna un skolotāja līmenī, bet ir arī problēmas skolotāju līmenī, kas vēlreiz apstiprina, ka izglītības iestādē ir varas kultūra, kuru jaunā direktore cenšas mainīt.





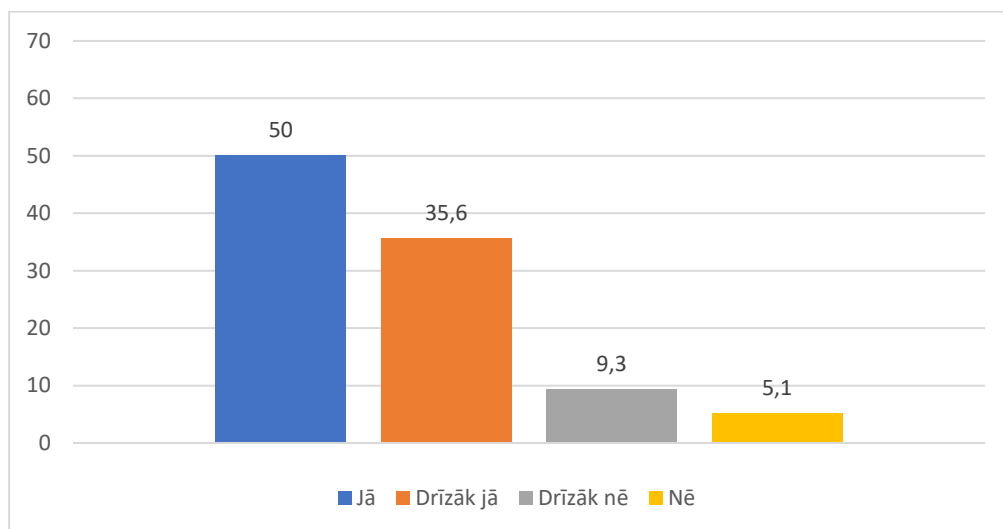
**26.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai izglītības iestādē jūties droši?” (procentos, kopā 100%)**

51,3% no aptaujātajiem skolēniem atzīmēja, ka jūtās droši atrodoties skolā, 25,7% atzīmēja, ka “drīzāk jā”, 14,9%, ka “drīzāk nē” un 8,1% atzīmēja, ka nejūtas droši atrodoties šajā mācību iestādē. (sk. 26.att) Ar statistisku ticamību vīrieši biežāk nekā sievietes atzīmēja, ka skolā jūtas droši (63,3% pret 46,2%,  $p=0.05$ ). Autore šo faktu skaidro ar to, ka vīrieši ir emocionāli noturīgāki pret apkārtējās vides kairinātājiem. 23% no aptaujātajiem skolēniem nejūtas droši izglītības iestādē; tas liecina, kas skolas vide un tās apkārtnē nav sakārtota un nedrošības sajūta samazina motivāciju skolēniem.



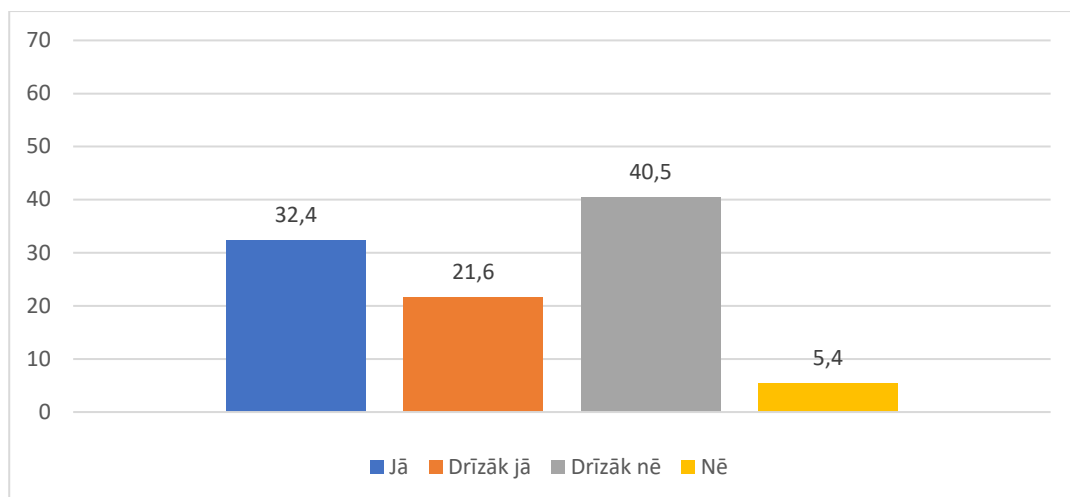
**27.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai izglītības iestādes telpas ir tīras un kārtīgas?” (procentos, kopā 100%)**

18,9% aptaujāto skolēnu uzskata, ka konkrētā skola ir tīra un kārtīga, 51,4% uzskata, ka “drīzāk jā”, 24,3%, ka “drīzāk nē” un 5,4% domā, ka skola nav tīra un kārtīga. (sk. 27.att.) Darba autore secina, ka skolēni telpas par nekārtīgām uzskata daudz vairāk nekā skolotāji. Tas liecina par atšķirīgu uztveri un skatījumu skolotāju un skolēnu vidū. Izglītības iestādei ir jāpiedomā pie skolas vides, lai mazinātu gan nedrošības sajūtu un lai skolas telpas būtu kārtīgākas.



**28.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai izglītības iestādes skolotāji ir atsaucīgi?” (procentos, kopā 100%)**

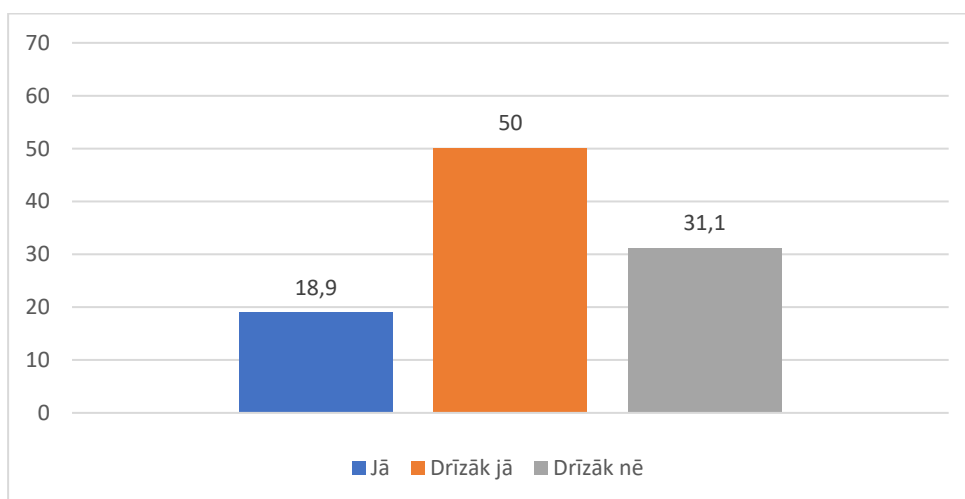
Puse aptaujāto (50%) atzīmēja, ka izglītības iestādes skolotāji ir atsaucīgi, 35,6% domā, ka “drīzāk jā”, 9,3% ka “drīzāk nē” un 5,1% domā, ka skolotāji nav atsaucīgi. (sk. 28.att.) Darba autore jau pirms tam minēja, ka izglītības iestādē nav godīga attieksme pret visiem darbiniekiem un tas arī atspoguļojas skolēnu vidū. Skolēniem ir jāizjūt atbalsts no skolotājiem, tas veicina viņu mācību motivāciju, kas uzlabo skolēnu mācību rezultātus. Tā tad, ja skolēnu novērtē un izturas atsaucīgi un iedrošina viņu, skolēnam uzlabosies mācību motivācija, līdz ar to arī rezultāti.



**29.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai skolotāju un skolēnu starpā ir savstarpējā cieņa?”** (procentos, kopā 100%)

Apmēram trešdaļa(32,4%) aptaujāto skolēnu uzskata, ka skolotāju un skolēnu starpā valda cieņa, 21,6% domā, ka drīzāk valda cieņa, 40,5% uzskata, ka “drīzāk nē” un 5,4% uzskata, ka starp skolotājiem un skolēniem nav cieņas (sk. 29. att.).

Kā jau autore minēja, šī problēma skolā pastāv, jo skolotāji izjūt emocionālo vardarbību no skolēnu puses. Tas atspoguļojas arī aptaujas rezultātos, jo lielākā daļa skolēnu uzskata, ka skolēnu un skolotāju vidū nevalda savstarpēja cieņa. Tas ir novērojams arī iepriekšējā jautājumā par skolotāju atsaucību: ja skolēns pret skolotāju izturas ar necieņu un viņu emocionāli aizskar, skolotājam, pēc autores domām, ir tiesības sevi norobežot no skolēna. Šo problēmu nepieciešams risināt kopā ar klases audzinātāju un vecākiem un nepieciešamības gadījumā iesaistīt atbalsta personālu – sociālo pedagogu vai psihologu.

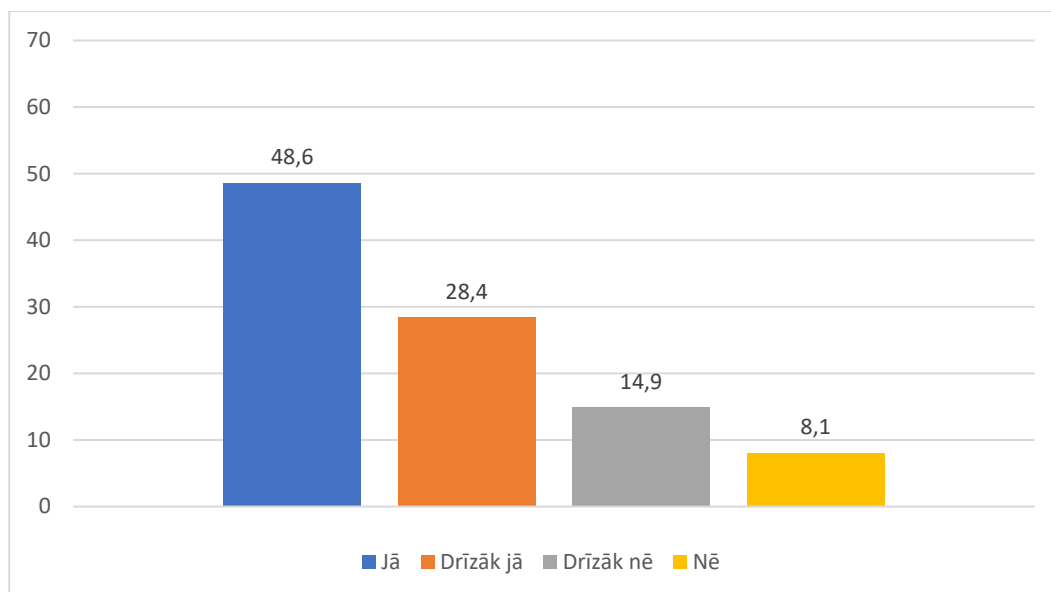


**30.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai izglītības iestādes telpas ir vizuāli pievilcīgas?”** (procentos, kopā 100%)

18,9% aptaujāto atzīmē, ka izglītības iestādes telpas ir vizuāli pievilcīgas, 50% domā, ka “drīzāk jā” un 31,1%, ka drīzāk nav pievilcīgas. (sk. 27.att.)

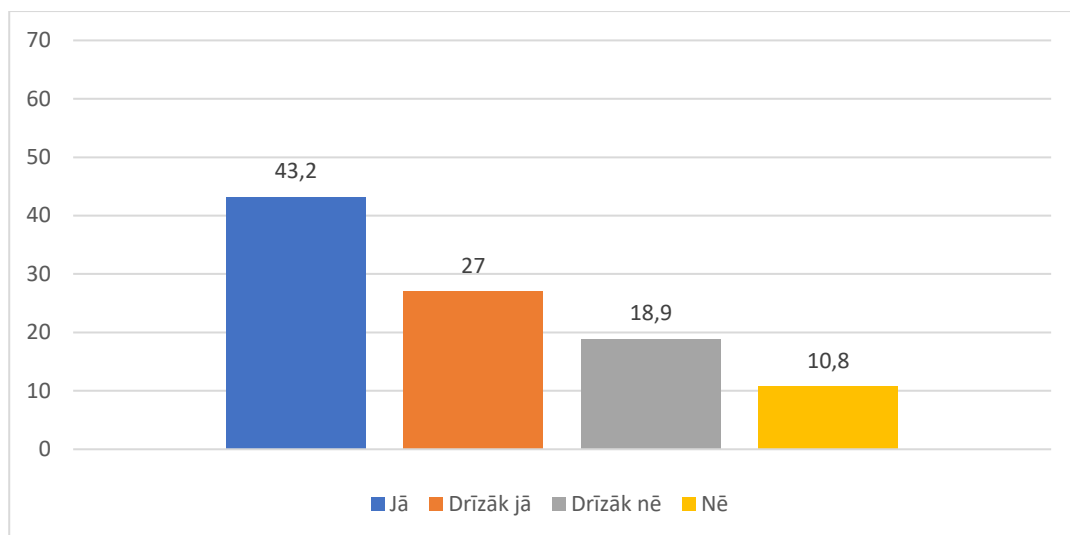
Izglītības iestādes videi ir jābūt sakoptai un tīrai, jo sakoptā vidē skolēni vairāk pievērš uzmanību savai uzvedībai un sakoptā vidē cilvēki vēlas saglabāt skaisto.

Telpu nepiemērots noformējums rada paaugstinātu stresa līmeni.



**31.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai izglītības iestādē novērtē mācību sasniegumus?” (procentos, kopā 100%)**

Gandrīz puse skolēnu (48,6%) atzīmēja, ka izglītības iestāde novērtē mācību sasniegumus, 28,4% atzīmēja “drīzāk jā”, 14,9% izvēlējās atbildi “drīzāk nē”, un 8,1% domā, ka mācību iestāde nenovērtē skolēnu sasniegumus. (sk. 31.att.) Lielāka daļa skolēnu uzskata, ka viņu sasniegumus novērtē, tomēr 23 % no aptaujātajiem skolēniem uzskata, ka nenovērtē. Pēc tā var secināt to, ka skolēni nav informēti par mācību sasniegumu novērtēšanu vai šie skolēni mācās viduvēji un neuzskata šos pasākumus par pietiekamiem, lai uzlabotu savu mācību motivāciju.



**32.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai tu lepojies, ka mācies šajā izglītības iestādē?” (procentos, kopā 100%)**

Lielākā daļa skolēnu(43,2%) lepojas, ka mācās konkrētajā izglītības iestādē, 27% atzīmēja, ka drīzāk lepojas, 18,9% atbildēja “drīzāk nē” un 10,8% nelepojas, ka mācās šajā skolā (sk. 32. att.). Gandrīz 30 % no aptaujātajiem skolēniem nelepojas, ka mācās šajā izglītības iestādē, līdz ar to skolēnu mācību motivācija ir pazemināta. Izglītības iestādei ir jāaktualizē piederības izjūta, iepriekš jau tika minēts, ka izglītības iestādē ir tradīcijas, piemēram, karoga svētki saliedē skolu un veicina piederības sajūtu. Izglītības iestādei ir jāvairo piederības sajūtu, jāattīsta tradīcijas un jāinformē arī skolēni par izglītības iestādes sasniegumiem, lai skolēniem būtu iemesls lepoties ar savu skolu.

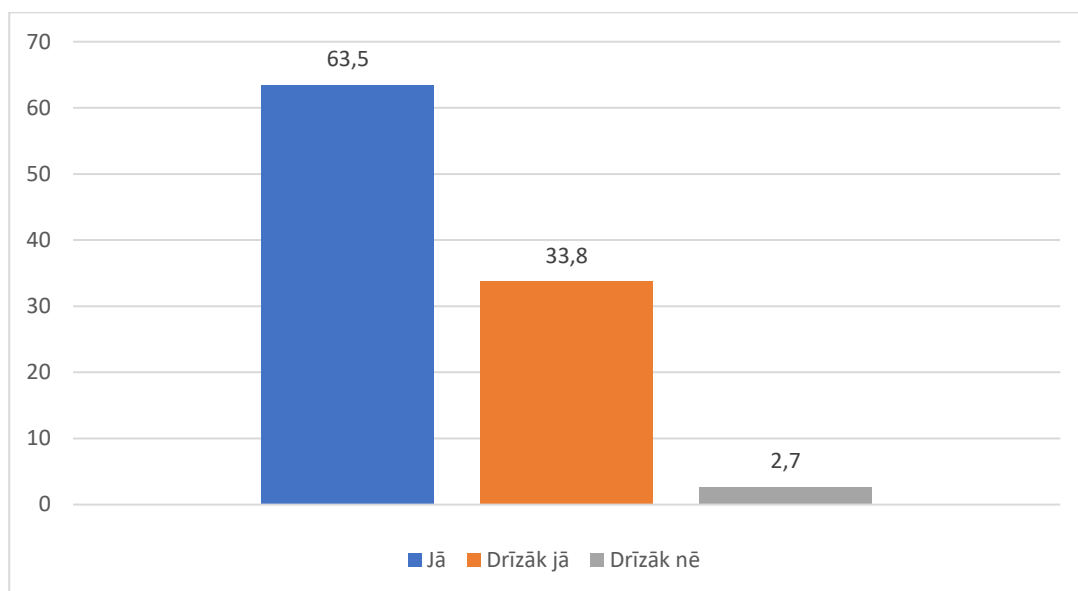
Skolēni kā biežākos iemeslu, kāpēc viņi lepojas ar izglītības iestādi norāda, ka tā ir lielāka novada skola, ka tajā skolēni mācās jau no 1.klases un ka šajā skolā atrodas visi draugi. Daži skolēni norādīja, ka viņi lepojas šeit mācīties, jo saņem labas atzīmes un, ka skolotāji ir draudzīgi un vienmēr visu paskaidro. Daži skolēni norādīja, ka lepojas tāpēc, ka izglītības iestādē piedāvā daudz un dažādus pulciņus, kurus viņi ar prieku apmeklē.

Skolēni, kuri norādīja, ka nelepojas ar izglītības iestādi, kā biežākos faktorus minēja, ka nav par ko lepoties, nepatīk atmosfēra, nepatīk vienaudžu necienīgā attieksme pret skolotājiem un vienaudžiem, un ka izglītības iestādē nejūtas droši.

Izglītības iestādes skolēniem bija jāraksturo iestādes vide, kuru viņi sniedz dažādas atbildes. Liela daļa skolēnu raksturo, ka skolas un tās apkārtnes vidi kā sakopta, ar draudzīgi skolotāji. Daudzi skolēni norāda, ka klases telpas varētu būt tīrākas un tualetes arī, ka skolas gaitenīs izvietotie soli ir aprakstīti un ir netīri, norāda vēl uz

troksni, ka tas esot ļoti liels un nepatīkams (mazāko klašu bērni skraida un kliegz), skolēnu vidū ātri izplatās baumas un notiek skolēnu apsmiešana. Skolēni arī norāda uz vienaudžu necieņu pret skolas telpām.

Izglītības iestādes vide skolēnu vidū ir vērtēta ļoti atšķirīgi, tomēr lielākā daļa to uzskata par sakoptu, bet aptuveni 40 % no skolēniem norādīja uz nepilnībām, kas ir jārisina un jāuzlabo.



**33.attēls. Atbilžu sadalījums uz jautājumu “Vai tu cieni citu skolēnu sasniegumus?” (procentos, kopā 100%)**

Izteikts vairākums aptaujāto atzīmēja, ka ciena (63,5%) vai drīzāk ciena (33,8%) citu skolēnu sasniegumus, tikai 2,7% drīzāk neciena citu sasniegumus. (sk. 33.att.)

Skolēnu vidū ir novērojama pozitīva tendence, ka viņi novērtē citu skolēnu mācību sasniegumus. Skolēni izjūt pozitīvu novērtējumu no vienaudžiem, tas viņus motivē uzlabot savus mācību sasniegumus.

## Secinājumi

1. Organizācijas kultūra ietver organizācijas būtību – mērķus, pieredzi, vērtības, tradīcijas, simbolus, dizainu, tēlu, komunikāciju, uzvedības normas un pārlicības.
2. Organizācijas kultūru pastāvēšanu un izveidi ietekmē vairāki savstarpēji saistīti faktori, piemēram, ekonomiskā situācija valstī, vide, kurā atrodas organizācija (sabiedrība), organizācijas darbinieki.
3. Izdalīti četru organizāciju tipi, kurus nosaka uzvedība, komunikācija, attīstības stratēģija un vērtības - slēgtais tips, haotiskais tips, atvērtais tips, sinhronais tips.
4. Organizācijas kultūra izglītības iestādē koordinē un virza darbiniekus uz kopīgu mērķu sasniegšanu. Skolai piemīt organizācijas pamatelementi: mērķis, resursi, struktūra un kultūra.
5. Skolas fiziskās vides: skolas telpas un apkārtējā vide ietekmē skolēnu uzvedību pastarpināti. Sakopta vide vienmēr ietekmē cilvēku. Tā liek cilvēkam vairāk sekot savai uzvedībai, regulēt sevi, ir vēlēšanās saglabāt skaisto. Skolēni sakopta skolas vidē pievērsīs lielāku uzmanību mācību darbam un līdz ar to paaugstināsies mācību sasniegumi.
6. Psiholoģisko vidi veido skolēnu un skolotāju attiecības (attieksme vienam pret otru). Skolotājiem ir jābūt saprotošiem un pretimnākoši, skolēniem ir jāuzticas skolotājiem un jācieņa viņus. Svarīga ir saprotoša un labvēlīga gaisotne izglītības iestādes telpās, kurās jūtas gaidīti gan skolēni, gan vecāki, gan darbinieki, gan apmeklētāji. Psiholoģiskā vide ir ļoti svarīga, ja skolēnu jūtas nedroši, neizjūt atbalstu un novērtējumu no skolotājiem, viņiem pasliktinās mācību motivācija un līdz ar to pasliktinās mācību sasniegumi.
7. Skolas direktors, kas rada kultūru, kas veicina un mudina mācīšanos, ir absolūti būtisks, lai uzlabotu skolēnu sasniegumus skolās.
8. Padziļinot izpratni par skolas kultūru, vadītājiem būs vieglāk, lai veidotu vērtības, uzskatus un attieksmi, kas nepieciešama, lai veicinātu stabilu un attīstītu mācību vidi, kas ietekmē skolēnu sniegumu.
9. ASV veiktajos pētījumos tika pierādīts, ka skolas klimats un kultūra ir galvenie faktori, kas ietekmēja skolēnu sasniegumus. Pētījums arī pierādīja

to, ka valsts un pašvaldību politika, skolas organizētība un skolēnu demogrāfiskais stāvoklis vismazāk ietekmē skolēnu mācību sasniegumus.

10. Izglītības iestādes attīstībai ir svarīgi, veikt jaunas izmaiņas šajā dinamiskajā laikmetā, kad viss strauji attīstās. Skolotājiem ir jāizprot un jāvirzās uz pārmaiņām savā darbībā, jāveicina jaunumu ieviešana ikvienā izglītības iestādē un jāspēj iekļauties aktuālajās attīstības tendencēs izglītības nozarē.

11. Empīriskais pētījums norāda, ka izglītības iestādē tika novērtētas vairākas problēmas saistībā ar organizācijas kultūrā:

- a) 40,4% no aptaujātajiem skolotājiem norāda, ka viņi neuzskata, ka pastāv vienāda attieksme pret visiem darbiniekiem, kas liecina, ka vadībai nav vienāda attieksme. Tas ietekmē skolotāju motivāciju un attieksmi pret izglītības iestādi.
- b) Skolotāji atzīmē, ka pret viņiem tiek vērsta emocionāla vardarbība, tieši no skolēniem no 5. klases līdz 9. klasei un šī problēma netiek risināta.
- c) Izglītības iestādes darbinieku vidū netiek pietiekoši novērtētas morālās normas, tas liecina, ka izglītības iestādei nav izstrādāta vērtību sistēma.
- d) Darbinieki netiek iesaistīti lēmumu pieņemšanā, piesaiste lēmumu pieņemšanā sekmē darbinieku motivāciju. Pievēršot lielāku uzmanību darbinieku izjūtām un vēlmēm ir iespējams viņus motivēt darba, kas uzlabos darbu klasē. Tiks uzlabota izglītības iestādes emocionālā vide.
- e) 23% no aptaujātajiem skolēniem nejūtas droši izglītības iestādē; tas liecina, ka skolas vide un tās apkārtnē nav sakārtota vai emocionālais klimats rada nedrošības sajūtu (skolēnu vidū ātri izplatās baumas un notiek skolēnu apsmiešana) un nedrošības sajūta samazina motivāciju skolēniem.
- f) 30 % no aptaujātajiem skolēniem nelepojas, ka mācās šajā izglītības iestādē, līdz ar to skolēnu mācību motivācija ir pazemināta.
- g) Daudzi skolēni norāda, ka klases telpas varētu būt tīrākas un tualetes arī, ka skolas gaitenēs izvietotie soli ir aprakstīti un ir netīri, norāda vēl uz troksni, ka tas esot ļoti liels un nepatīkams (mazāko klašu bērni skraida un kliegz). Skolēni arī norāda uz vienaudžu necieņu pret skolas telpām.

Pētījuma sākumā izvirzītā jautājuma analīze “Kādā veidā organizācijas kultūra ietekmē skolēnu mācību sasniegumus?” apstiprina, ka organizācijas kultūrai ir ietekme uz skolēnu mācību sasniegumiem. Tas apstiprinās gan teorētiskās literatūras analīzē,

gan pētījumā iegūtajos datos. Organizācijas kultūra ietekmē skolēnu mācību sasniegumus šajā izglītības iestādē negatīvi. Šajā izglītības iestādē ir novērojamas būtiskas organizācijas kultūras problēmas, līdz ar, to veidojas necieņa, skolēniem un darbiniekiem ir motivācijas trūkums, novērojama nevienlīdzīga vadības attieksme pret darbiniekiem. Ir daudz dažādu faktoru, kas ietekmē skolēnu mācību sasniegumus, lai tos sekmētu ir jāpievērš lielāka uzmanība skolas kultūrai.

## Priekšlikumi

Izglītības iestādei Dobeles 1. vidusskolai ir iespējams pilnveidot organizācijas kultūru, lai uzlabotu skolēnu mācību sasniegumus. Darba autore izstrādājusi sekojošus priekšlikumus, kurus ieteicams ieviest nākošajā attīstības periodā:

1. Izglītības iestādes vadībai ir jāuzlabo komunikācijā ar darbiniekiem, vadībai ir jānodrošina iespēja izteikties visiem darbiniekiem par svarīgiem jautājumiem. Tas motivē skolotājus un mazina nevienlīdzību starp darbiniekiem.
2. Izglītības iestādes vadībai ir jānodrošina efektīvāka informācijas nodošana arī skolēniem, par izglītības iestādes panākumiem. Izglītības iestādē ir jāakcentē savi panākumi, lai veicinātu atzinīgu attieksmi pret šo iestādi, paaugstinās skolēnu motivācija.
3. Mācību procesā ir jāiesaista atbalsta personāls vairāk pie skolotājiem, kuri izjūt vardarbību no skolēnu puse. Problēmā ir jārisina izglītības iestādes vadībai. Jārisina organizējot sarunas, gan ar skolēniem, gan vecākiem, lai saprastu, kur un kāpēc ir radusies šāda veida problēmā. Šī problēma būtiski ietekme skolēnu mācību sasniegumus, stundas gaita ir traucēta, skolēni, kas vēlas iemācīties un saprast, nespēj to izdarīt.
4. Izglītības iestādes ir jāveic fiziskā vide uzlabošanas darbi:
  - a) Skaņu izolācijas uzlabojumi;
  - b) Gaiteņu labiekārtošana;
  - c) Sakoptas klases telpas un tualetes;
  - d) Skolēniem, kas ļaunprātīgi apraksta sienas un solus ir jāaizrāda, ka šāda attieksmei netiks pieņemta (Sekas ļaunprātīgai skolas īpašuma kaitniecībai).

## Izmantotās literatūras un avotu saraksts

1. Angus J. MacNeil, Doris L. Prater & Steve Busch (2009) *The effects of school culture and climate on student achievement*. Pētījums. Pieejams: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13603120701576241>
2. *Basic Overview of Organizational Culture* Preses relīze. Pieejama: <https://managementhelp.org/organizations/culture.htm>
3. Businessdictionary (b.g.) *Organizational culture*. Preses relīze. Pieejama: <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>
4. Celma D. (2006) *Vadītājs un vadīšana izglītībā*. Rīga: Izdevniecība Raka
5. Kalniņa D. (b.g.) *Vides izmaiņu ietekme uz skolēna mācīšanos*. Mācību materiāli. Pieejams: <http://profizgl.lu.lv/mod/book/view.php?id=12113&chapterid=2723>
6. Daine Celma-Zīda (2013) *Vadītāja darbības ietekme uz organizācijas kultūras attīstību*. ESF projekts „Profesionālajā izglītībā iesaistīto vispārizglītojošo mācību priekšmetu pedagogu kompetences paaugstināšana”. Prezentācija. Pieejama: [http://profizgl.lu.lv/pluginfile.php/39428/mod\\_resource/content/1/D%20Celma%20Vaditajs-%20org%20kult%20attistiba1.pdf](http://profizgl.lu.lv/pluginfile.php/39428/mod_resource/content/1/D%20Celma%20Vaditajs-%20org%20kult%20attistiba1.pdf)
7. Dāvidsone G. (2008) *Organizāciju efektivitātes modelis*. Jelgava: Jelgavas tipogrāfija
8. *Deal and Kenned's Cultural model*. (b.g.) Preses relīze. Pieejama: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm)
9. Dobeles 1. vidusskolas pašvērtējuma ziņojums (2018). Dokuments. Pieejams: <http://dobeles1vidusskola.lv/lv/dokumenti>
10. Dubkēvičs L. (2009) *Organizācijas kultūra*. Rīga: Izdevniecība Jumava
11. Dūka M., Rutko L. (2012) *Organizācijas kultūra*. Latvijas Universitātes realizētā projekta “Profesionālajā izglītībā iesaistīto vispārizglītojošo mācību priekšmetu pedagogu kompetences paaugstināšana”. Mācību materiāls. Pieejams: <http://profizgl.lu.lv/mod/book/tool/print/index.php?id=23289>

12. Ešenvalde I. (2004) *Personāla praktiskā vadība*. Rīga: Merkūrijs LAT
13. Ešenvalde I. (2007) *Pārmaiņu vadība*. Rīga: Apgāds Jāņa rozes
14. Ešenvalde I. (2008) *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Rīga: Merkūrijs LAT
15. Garleja R. (2003) *Darbs, organizācijā un psiholoģijā*. Rīga: Izdevniecība Raka
16. Inc. *Corporate culture*. Preses relīze. Pieejama: <https://www.inc.com/encyclopedia/corporate-culture.html>
17. Investopedia (2019). *Corporate culture*. Preses relīze. Pieejama: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>
18. *Izglītības iestāžu mācību vide: problēmas un risinājumi*. (2006) Zinātnisko rakstu krājums. Pieejams: <http://www.lvg.lv/upload/Konference/materiali/2006.pdf>
19. Kent D. Petesons & Terrence E.Deal. (2002). Jossey-Bass A Winley company. E-ISBN 0-7879-5680-5. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED479930.pdf>
20. *Ministru kabineta noteikumi Nr.610 "Higiēnas prasības izglītības iestādēm, kas īsteno vispārējās pamatizglītības, vispārējās vidējās izglītības, profesionālās pamatizglītības, arodizglītības vai profesionālās vidējās izglītības programmas"* (08.01.2003). Rīga: Latvijas Vēstnesis
21. Praude V.(2012) *Menedžments*. Rīga: SIA"BURTTENE"
22. Reņģe V. (2007) *Mūsdienu organizācijas psiholoģija*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC
23. Rutka L. (b.g.) *Skolēna uzvedības veidošanās*. Valsts pētījumu programma „Inovatīvi risinājumi sociālajā telerehabilitācijā Latvijas skolās iekļaujošās izglītības kontekstā“. Raksts. Pieejams: <http://www.telerehabilitation.lv/sites/default/files/Skol%C4%93na%20uzved%C4%ABbas%20veido%C5%A1an%C4%81s.pdf>
24. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. Jossey-Bass A Wiley Imprint, e-ISBN 0-7879-6845. Retrieved from [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CU](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CU)

[LTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](#)

25. Šmite A. (2004) *Izglītības iestādes vadība, I daļa*. Rīga: Izdevniecība Raka
26. Wayne K. Hoy. (b.g.) *The organizational health inventory*. Research instruments. Preses relīze. Pieejams: <https://www.waynehoy.com/ohi-s/>
27. *What is organizational culture?* (b.g.) Preses relīze. Pieejama: <https://gothamculture.com/what-is-organizational-culture-definition/>
28. Stolle L. (1998). School culture . School Improvement Network's Bulletin, No. 9. Retrieved from: Researchgate. Pieejams: [https://www.researchgate.net/publication/242721155\\_School\\_culture](https://www.researchgate.net/publication/242721155_School_culture)
29. Ozoliņa A. (2014). *Ilgspējības aspekts skolas kultūrvidē*. Pieejams: [https://dukonference.lv/files/proceedings\\_of\\_conf/53konf/pedagogija/Ozolina.pdf](https://dukonference.lv/files/proceedings_of_conf/53konf/pedagogija/Ozolina.pdf)
30. Eiropas Sociālais fonds (2010). *Organizācijas kultūra*. Pieejams: <https://skolas.lu.lv/mod/resource/view.php?id=23811>

## **Pielikumi**



## 1. Pielikums Skolotāju anketa

Labdien! Esmu Latvijas Universitātes Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultātes 4.kursa studente Sandra Vārava un sava bakalaura darba ietvaros veicu pētījumu par organizācijas kultūras ietekmi uz skolēnu mācību sasniegumiem izglītības iestādēs. Anketa ir anonīma un iegūtie dati tiks izmantoti tikai bakalaura darba izstrādē. Savu izvēlēto variantu atzīmējiet ar X vai ierakstiet citu viedokli. Anketas aizpildīšana aizņems 5 – 10 minūtes.

1. Vai Jūs lepojaties, ka strādājat šajā izglītības iestādē?

- Jā, jo.....
- Drīzāk jā, jo .....
- Drīzāk nē, jo.....
- Nē, jo.....

2. Kā Jūs vērtējat izglītības iestādes tradīcijas, ja tādas ir

- Pozitīvi
- Vienaldzīgi
- Negatīvi
- Cits variants

3. Lūdzu pamatojiet savu viedokli par 2. jautājumu.

.....

.....

.....

.....

4. Direktors ir draudzīgs un atsaucīgs (kas par to liecina)

- Jā
- Drīzāk jā
- Drīzāk nē
- Nē

5. Lūdzu pamatojiet savu viedokli par 4. jautājumu

.....

.....

.....

.....

6. Skolotāji palīdz un atbalsta viens otru

- Jā
- Drīzāk jā
- Drīzāk nē
- Nē
- Cits variants .....



7. Pamatojies savu viedokli 6.jautājumā.

.....  
.....  
.....

8. Kādi atbalsta pasākumi pedagogiem tiek piedāvāti/veikti?

.....  
.....  
.....

9. Ko Jūs uzskatāt par vērtīgu savā darbā? (Lūdzu atzīmējiet piecus galvenos faktus)

- Godīgums
- Atalgojums
- Atbildība
- Intelekts
- Izaugsmes iespējas
- Skaidri definēti uzdevumi
- Kolēģi
- Komunikācija
- Lojalitātē

10. Izglītības iestādē ir vienlīdzīga attieksme pret visiem darbiniekiem

- Jā
- Drīzāk jā
- Drīzāk nē
- Nē
- Cits variants .....

11. Izglītības iestādē ir skaidri definēti mērķi un uzdevumi

- Jā
- Drīzāk jā
- Drīzāk nē
- Nē
- Cits variants .....

12. Skolotāji ir nodrošināti ar nepieciešamajiem materiāliem izglītības procesam

- Jā
- Drīzāk jā
- Drīzāk nē
- Nē
- Cits variants.....

13. Vai izglītības iestāde cenšas novērst emocionālos un fiziskos aizskārumus gan skolēniem, gan skolotājiem?

- Jā
- Drīzāk jā
- Drīzāk nē
- Nē

14. Lūdzu pamatojiet savu viedokli par 14. jautājumu.

.....  
.....  
.....  
.....

15. Skolotāju un skolēnu starpā valda savstarpējā cieņa

- Jā
- Drīzāk jā
- Drīzāk nē
- Nē
- Cits variants

16. Vai izglītības iestādes telpas ir tīras un sakoptas?

- Jā
- Drīzāk jā
- Drīzāk nē
- Nē
- Cits variants.....

17. Vai izglītības iestādē ir labiekārtota atpūtas telpa skolotājiem?

- Jā
- Drīzāk jā
- Drīzāk nē
- Nē
- Cits variants.....

18. Vai izglītības iestādē ir labiekārtoti gaiteni skolēniem? (Skolēnu atpūtas stūrīši)

- Jā
- Drīzāk jā
- Drīzāk nē
- Nē
- Cits variants.....

19. Vai izglītības iestādē jūtaties droši?

- Jā
- Drīzāk jā
- Drīzāk nē
- Nē
- Cits variants.....

20. Cik bieži tiek veikti labiekārtošanas darbi izglītības iestādē?

- Tad, kad nepieciešams
- Neveic
- 1 reizi gadā
- 2 reizi gadā
- 1 reizi 2 gados
- Cits variants.....

21. Lūdzu, novērtējiet ar atzīmi no 1 līdz 5 tās apgalvojumus, kuriem piekrītat!

(atzīme “5” – ļoti labi, “4” - labi, “3” – vidēji “2” – gandrīz vidēji, “1” – netiek veikta)

- Direktors ir gatavs veikt pārmaiņas \_\_\_\_\_
- Izglītības iestādē augsti vērtē morālās normas \_\_\_\_\_
- Izglītības iestāde ir sekmīga komunikācija (skolotājs – vadība) \_\_\_\_\_
- Izglītības iestādē ir iespējā piedalīties lēmumu pieņemšana \_\_\_\_\_
- Izglītības iestādē novērtē Jūsu darbu \_\_\_\_\_
- Izglītības iestādes darbinieku vidū valda cieņa un uzticība vienam pret otru \_\_\_\_\_

Dzimums:

- Sieviete
- Vīrietis

Vecums:

- 20 – 29
- 30 - 39
- 40 – 49
- 50 – 59
- 60 un vairāk

Kāds ir Jūsu darba stāžs šajā izglītības iestādē?

- Mazāk par 1 gadu
- 1-2
- 3-9
- 10-19
- 20-29
- 30-39
- 40 un vairāk

**Paldies par atsaucību!**

## 2.pielikums Skolēnu anketa

Labdien! Esmu Latvijas Universitātes Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultātes 4.kursa studente Sandra Vārava un sava bakalaura darba ietvaros veicu pētījumu par organizācijas kultūras ietekmi uz skolēnu mācību sasniegumiem izglītības iestādēs. Anketa ir anonīma un iegūtie dati tiks izmantoti tikai bakalaura darba izstrādē. Savu izvēlēto variantu atzīmējiet ar X vai ierakstiet citu viedokli. Anketas aizpildīšana aizņems 5 – 10 minūtes.

1. Vai izglītības iestādē jūties droši?
  - Jā
  - Drīzāk jā
  - Drīzāk nē
  - Nē
  - Cits variants .....
2. Vai izglītības iestādes telpas ir tīras un kārtīgas?
  - Jā
  - Drīzāk jā
  - Drīzāk nē
  - Nē
  - Cits variants .....
3. Vai izglītības iestādes skolotāji ir atsaucīgi?
  - Jā
  - Drīzāk jā
  - Drīzāk nē
  - Nē
  - Cits variants.....
4. Skolēnu un skolotāju starpā ir savstarpēja cieņa?
  - Jā
  - Drīzāk jā
  - Drīzāk nē
  - Nē
  - Cits variants.....
5. Vai izglītības iestādēs telpas ir vizuāli pievilcīgas?
  - Jā
  - Drīzāk jā
  - Drīzāk nē
  - Nē
  - Cits variants .....

6. Vai izglītības iestāde novērtē mācību sasniegumus? (Izglītības iestādē ir, piemēram, stipendijas par sasniegumiem, brīvpusdienas, ekskursijas, u.c.)

- Jā
- Drīzāk jā
- Drīzāk nē
- Nē
- Cits variants.....

7. Vai tu lepojies, ka mācies šajā izglītības iestādē?

- Jā, jo .....
- Drīzāk jā, jo .....
- Drīzāk nē, jo .....
- Nē, jo .....
- Cits variants .....

8. Kā tu raksturotu skolas vidi?

.....

.....

.....

9. Vai tu cieni citu skolēnu mācību sasniegumus?

- Jā
- Drīzāk jā
- Drīzāk nē
- Nē

Dzimums:

- Sieviete
- Vīrieti

Cik ilgi tu mācies šajā izglītības iestādē?

- 1 gads
- 2 gadi
- 3 gadi
- 4 gadi
- 5 gadi un vairāk

**Paldies par atsaucību!**