

PEDAGOGIEM LABVĒLĪGAS DARBA VIDES VEIDOŠANA

Creating a Positive Working Environment for Teachers

Andrejs Geske

Liene Zizlāne

Latvijas Universitāte, Latvia

Abstract. *The purpose of the research paper is to study a positive working environment importance for teachers work satisfaction and the role of principal in improving working conditions. Whereas teacher profession is subject to different changes and reforms it makes the whole profession and teacher well-being an important subject to discuss.*

The research paper includes analysis of the theoretical material about physical environment as well as psychological (also called microclimate). Empirical part is based on teacher's survey – 97 teachers from different schools in Riga were involved. The statements of survey have partially adopted from Teaching and Learning International Study TALIS 2013. The main research task is to study how work environment and the impact of principal correlate with teacher work satisfaction.

During research scales of teacher work satisfaction, work environment and impact of principal were created. The results of linear regression show that both the work environment and direct impact of principal is important factor which influences as well educational work as work satisfaction. The situation is various in different schools in Riga, so it verifies, that the problematics of positive working environment exists.

Keywords: *microclimate, principal, TALIS 2013, teacher work satisfaction.*

Ievads

Introduction

Izglītības process kopumā ir sarežģīts un daudzšķautņains. Izglītības darba galvenie veidotāji un realizētāji mācību iestādē ir skolas vadība, pedagoģiskais personāls un skolēni. Mūsdienās ir uzsvērtā skolēncentrēta pedagoģija – galvenais ir skolēns ar viņa interesēm un vajadzībām, taču par pedagogu vajadzībām un interesēm tiek runāts daudz mazāk, tāpēc būtu nepieciešams aktualizēt pedagogu nozīmi un līdz ar to labvēlīgas darba vides ietekmi uz pedagogu labsajūtu un apmierinātību ar darbu. Jāuzsver, ka pedagogu ikdienu un fiziskā un garīgā labsajūta lielā mērā ir atkarīga no vadītāja un viņa veiktajiem pasākumiem.

Vadītāja uzdevums nav vienkāršs – tā ir visas organizācijas pārvaldīšana. Kā paūz teorētiskā literatūra, tad izglītības iestāde plašākā nozīmē ir organizācija –

ar savu iekšējo un ārējo vidi, kas savukārt veido organizācijas kultūru. Organizācijas kultūru viens no veidojošiem apstākļiem ir iekšējā vide, kuru veido gan fiziskā vide, gan darbinieku savstarpējās attiecības jeb mikroklimats. Jebkurā iestādē tas ir viens no galvenajiem faktoriem, kas virza (vai nevirza) uz produktīvu darbu un rezultātiem. Mikroklimata veidošana – tas ir vadītāja viens no iestādes organizēšanas uzdevumiem.

Tā kā organizācijas kultūras veidošanā noteicošā loma ir vadītājam, tad uzsvērtā tiek vadītāja nozīme labvēlīgu savstarpējo attiecību veidošanā kolektīvā.

Izglītības iestādes kontekstā šis jautājums ir aktuāls, jo pedagogu kolektīvs lielākoties ir plašs, līdz ar to pastāv risks, ka varētu veidoties nelabvēlīgs mikroklimats. Būtiski ir uzsvērt darba vides un vadītāja tiešās ietekmes saistību ar apmierinātību ar darbu. Pēc autoru domām, apmierinātība ar darbu lielā mērā ietekmē darba procesu un izglītības kvalitāti kopumā. Darbā vairāk akcentēts psiholoģiskais klimats jeb mikroklimats, taču pieminēta un izvērtēta arī fiziskā vide, jo arī tā lielā mērā saistās ar iekšējo labsajūtu un apmierinājumu.

Šī problēma ir aktuāla, jo pedagoga profesija pēdējā laikā ir sabiedrībā daudz apspriesta. Arī daudzās idejas par reformām izglītības jomā liecina par izglītības sektora nesakārtotību un nevienprātību par to, kas būtu visvairāk nepieciešams, lai celtu skolotāja profesijas prestižu, kā arī visas izglītības kvalitāti kopumā. Tāpēc šajā pārmaiņu laikā ir būtiski nodrošināt pedagogiem patīkamus un labvēlīgus darba apstākļus, kas savukārt paaugstinātu apmierinātību ar darbu.

Pētījuma mērķis ir izpētīt pedagogiem labvēlīgas darba vides ietekmējošus faktoros, kā arī noskaidrot, vai tie ir saistīti ar pedagogu apmierinātību ar darbu.

Pētījumā izmantota kvantitatīvā metode – anketēšana, kurā tika iesaistīti dažādās Rīgas skolās strādājošie pedagogi. Pētījuma izlasi veido 97 dažādu Rīgas skolu skolotāji. Pētījuma izlase ir nevarbūtīga.

Pedagogu darba vide *Teacher's work environment*

Pedagogu darba vide tiek veidota gan no fiziskās vides komponentiem (klases un citas telpas, vides estētika, ergonomika), gan no sociālpsiholoģiskās vides (mikroklimata). Fiziskā telpa lielā mērā ietekmē darbinieku emocionālo labsajūtu, taču psihoemocionālā vide sevī ietver vēl daudzus citus komponentus, piemēram, sociālās vides apstākļus, savstarpējo attiecību kopumu, arī saziņu, sadarbību, komunikāciju. Izglītības iestādē šī komunikācija ir vairākos līmeņos, kas to padara vēl sarežģītāku. Pedagogam ir jāveido komunikācija ar kolēģiem, vadību, skolēniem, kā arī skolēnu vecākiem.

Pastāv uzskats, ka skolas vides komponentam tiek pievērsts par maz uzmanības vai arī bieži vien akcentēta ir tikai fiziskā vide. Taču jebkuram skolas kultūras elementam ir būtiska nozīme, piemēram, interjers jau pirmajās sekundēs

veido priekšstatu par organizāciju, labiekārtota darba vieta veicina darbinieku labsajūtu un pozitīvi ietekmē saskarsmi (Raituma, 2009). Skolas kultūra ir viens no psiholoģiskajiem faktoriem, kas nosaka skolēnu un pedagogu darbības motivāciju, izziņas aktivitāti, sasniegumu līmeni, emocionālo noskaņojumu, kā arī uzticēšanos konkrētajai izglītības iestādei (Blūma, Zīda- Celma, Gineite, Kuklis, Nipers, Zīds, Rutka, & Dūka, 2013). Tātad jākopj un jāattīsta ir gan fiziskā vide, gan psiholoģiskā vide, jo tas veido kopveselu izglītības iestādes komponentu, kam ir liela loma visā mācību procesā. Pozitīvā vidē arī skolēnu sasniegumi ir augstāki (Noe, 2012).

Fiziskā vide. Fiziskā vide ir ļoti nozīmīgs komponents, kas veido pozitīvu gaisotni. Ja pedagogam ikdienā jāstrādā neremontētās telpās, nesakoptā vidē ar nolietotām mēbelēm un nepietiekamu materiālo nodrošinājumu, tad psiholoģiski var rasties mazvērtības kompleksi, kas ietekmē arī komunikāciju ar skolēniem un līdzcilvēkiem. Tātad fizisko vidi nedrīkstētu atraut no psiholoģiskā klimata, jo tas ir savstarpēji saistīts un veido vienotu darba vidi.

Adekvāti fiziskie apstākļi ir tikpat nozīmīgi kā emocionālais klimats. Skolotājos var radīt apjukumu, piemēram, nepietiekami telpu izmēri, sūce griestos, durvis, kuras nevar aizslēgt, vāja apsildīšana u.c. Darbs šādās telpās var liecināt, ka cilvēks un viņa fiziskā labsajūta netiek novērtēta. Nesakoptas, neizremontētas telpas var demoralizēt pedagogus (un arī skolēnus) (Firestone & Pennell, 1993).

Ļoti būtiska telpa skolā ir skolotāju istaba, kuras nozīme ir atzīta jau sen. Kā ir izpētījis O. Zīds, tad jau K. Dēķens ir uzskatījis, ka ir vajadzīgas divas atsevišķas skolotāju istabas, ja skolā darbojas daudz skolotāju. Istabām jābūt praktiskām un piemīlīgām: pie sienām gleznas, vidū liels galds ar pietiekamu skaitu krēslu (Zīds, 2006). Vēlreiz tiek uzsvērts pedagoga profesijā nepieciešamais fiziskās vides estētiskuma faktors, kas veicina labsajūtu.

Ļoti lielā mērā apmierinātību ar darbu ietekmē tādi fiziskās vides faktori kā darba drošība, piemērots materiāltehnikais nodrošinājums un aprīkojums, kā arī piemērots klases izmērs (Ball & Stenlund, 1990). Ideālā variantā katram pedagogam ir sava telpa (vai telpa tiek dalīta uz diviem pedagogiem), citādāk var veidoties nepiemēroti darba apstākļi. Skolotājam ir grūti pilnībā sagatavoties stundai, ja ir nepārtraukti jādodas no klases uz klasi. Svarīgs arī ir savs grāmatu plaukts un lietas, kas vienmēr ir, kad tās nepieciešamas. Jo īpaši grūti tas ir jauni atnākušajiem skolotājiem. Šādā situācijā skolotājs pat tiek nosaukts par “ceļojošo” strādnieku (Johnson, 2006).

Tātad šāds faktors kā vienlīdzīgs telpu sadalījums, nodrošinājums un pieejamība materiāltehnikajai bāzei lielā mērā ietekmē ne tikai fizisko darba vidi, bet arī psiholoģisko klimatu, jo ir saistīts ar iekšējo apmierinātību ar darbu.

Mikroklimats un vadītāja loma tā veidošanā. A. Builis min, ka “ar labvēlīgu psiholoģisko klimatu kolektīvā saprot savstarpējās attiecības starp kolektīva

locekļiem, valdošo emocionāli psiholoģisko noskaņojumu kolektīvā, komforta izjūtu un optimistisku noskaņojumu tā locekļos” (Builis, 1993). Mikroklimatu lielā mērā ietekmē vadītāja stils. Piemēram, par pozitīvu mikroklimatu būtu grūti runāt, ja vadītāja stils ir izteikti autoritārs. Tāds stils noved pie tā, ka ierobežojas saskarsme, pazeminās padoto spēja adaptēties mainīgā situācijā. Darbība kļūst vienmuļa, nav radošās izaugsmes (Forands, 1999). Toties demokrātiskais jeb koleģiālais stils ir pārvaldības veids, kad cilvēki strādā efektīvi, ir augsta darba ražība. Šādu vadības stilu var ieviest, kad organizācijā ir augsts darbinieku atbildības līmenis (Forands, 2007). Tātad vadītājam jāprot izvērtēt, vai viņa vadības stils veicina vai neveicina stabilu un pozitīvu mikroklimatu. Arī vadītāja raksturs lielā mērā nosaka, kāda psiholoģiskā vide veidosies; nesavaldīgs, augstprātīgs, nepacietīgs vadītājs bojā optimistisko noskaņojumu kolektīvā (Builis, 1993). Vadītājam jāprot cienīt cilvēku, vienlaikus izvīzot viņam pietiekami augstas prasības (Šmite, 2006).

Lai organizācijas mikroklimatu varētu raksturot kā labvēlīgu, būtu jānovērš tādas parādības kā mobings; vadītāja nevērība, nepieejamība; saiknes, piederības izjūtas trūkums; bailes izteikties; pozitīva novērtējuma trūkums; biežas konfliktsituācijas ar kolēģiem/vadību; dažādu interešu, sociālekonomisko apstākļu pārstāvēšana; autoritārs (direktīvs) vadītāja stils u.c. Taču tādām faktoriem kā atbalsts būtu jākļūst par ikdienas sadarbības sastāvdaļu. Pēc veiktā pētījuma Eiropas kontekstā par skolotāju stresa cēloņiem var secināt, ka viens no iemesliem ir strikta administrācijas hierarhija un atbalsta trūkums (ETUCE, 1999). Skolas administrācijas atbalsts ir jo īpaši svarīgs un var būt pat izšķirošs. Tas sevī ietver arī tādas parādības kā noteiktību, taisnīgumu, skaidrību par savu lomu organizācijā (Firestone & Pennell, 1993; Leithwood, 2006). Vadības atbalsts ir arī iespēju rašana darba slodzes samazināšanā, kā arī mācīšanas prasmju uzlabošanā (Boyd, Grossman, Ing, Lankford, Loeb, & Wyckoff, 2011). Vadītājam būtu jāatbalsta pedagogi dažādās jomās – mācību, profesionālās izaugsmes, veselības, radošuma u.c., taču galvenais – šim atbalstam ir jābūt vienlīdzīgam.

Skolotājam ir svarīgi, ka viņš var kontrolēt procesus, kas saistās ar viņa darbību (Shen, Leslie, Spybrook, & Ma, 2012). Tāpēc ir ļoti svarīgi, lai kontrole no vadības puses būtu adekvāta un skolotājam būtu nepieciešamā autonomija.

Ja labvēlīga mikroklimata veidošana nav viena no prioritātēm darbā ar kolektīvu, tad tas, pēc autores domām, var novest pie darbinieku mainības, kas savukārt nav pozitīvs iestādes rādītājs. Ja personāla mainība tiek samazināta, tad organizācija gūst labākus panākumus (Forands, 1999). Protams – izglītības iestāde, kurā būs manāma bieža kadru maiņa, neraisīs uzticību un radīs iespaidu par kādām iestādes iekšienē pastāvošām problēmām. Personāla mainības samazināšanās noteikti padara organizāciju stabilāku un arī darba vidi pozitīvāku. Stabilā kolektīvā ir lielāka iespēja saglabāt un stiprināt esošās vērtības. Turklāt ir jādomā par visas pedagogu profesijas prestižu kopumā. Ja darba apstākļi ir

iemesls pamest darba vietu, tad tas neveido pozitīvu skatījumu uz šo profesiju kopumā (Shen et al., 2012). Ja skolotājs nav apmierināts ar darba apstākļiem, vēlas no darba aiziet, taču tomēr paliek, tad arī viņa ieguldītās pūles un darbs būs daudz zemākas kvalitātes (Ladd, 2011). Būtiski, ka esošā situācija iestādē un darbinieku pašsajūta var ietekmēt arī jauni atnākušos pedagogus. Skolotāji, kas cieš no “izdegšanas” sindroma, var negatīvi ietekmēt jauni atnākušos skolotājus (Leithwood, 2006).

Skolotāji daudz vairāk paliek tādās darba vietās, kur ar kolēģiem ir uzticamas, pozitīvas darba attiecības. Tāpat pozitīvi ietekmē tāds faktors, ka kolēģu vidū ir pedagogi, kuriem ir pašpārliecinātība par savām spējām, kuri ir inovatīvi un vēlas strādāt kopā, lai uzlabotu visas iestādes rezultātus (Allensworth, Ponisciak, & Mazzeo, 2009). Skolās, kurās ir labvēlīgs klimats, skolotājs tic, ka spēj ietekmēt iestādes darbību un nākotnes sasniegumus (Cohen, McCabe, Michelli, & Pickeral, 2000; Choy, 1996). Skolās ar izkoptu un pozitīvu iekšējo klimatu ir mazākas skolēnu disciplīnas problēmas (Cobb, 2014). Arī skolas direktors pozitīvi ietekmē skolēnus ar savu rīcību pret personālu (Noe, 2012).

Jebkuras organizācijas kultūras veidošanā un uzturēšanā piedalās visi darbinieki, bet vadītāja personībai un vadības stilam ir izšķirošā nozīme (Blūma u.c., 2013). Vadītājam ir jāapzinās, cik būtiska ir paša loma, veidojot vadīšanas procesu (Celma, 2006). Vislabākais, ar ko sākt, ir veidot tādu atmosfēru, kurā gan personāls, gan audzēkņi jūtas ērti izteikt idejas par skolas darba uzlabošanu, kā arī priekšlikumus skolas vīzijai (Stolp & Smith, 1995). Vadītājs, kurš rīkojas ar rūpību un interesi attiecībā pret pārējiem, spēs attīstīt uz vērtībām balstītu organizācijas kultūru. Turpretim direktors, kuram vienmēr ir maz laika saviem darbiniekiem, kolektīva skatījumā tiek vērtēts kā egoists (Stolp, 1994).

Darbinieku saliedēšana. Liela nozīme organizācijas kultūras attīstīšanā ir dažādām ārējām izpausmēm: sapulcēm, darba pieņemšanai, svinībām, svētkiem, jubileju kopīgai atzīmēšanai, kas var kļūt par organizācijas vērtību (Blūma u.c., 2013). Būtiski, lai šajos pasākumos piedalītos arī vadība, jo tas veicinātu veseluma un kopības sajūtu. To uzsver arī A. Bulis, sakot, ka vadītājs “nestāv” pāri kolektīvam, viņš ir viens no kolektīva. Pretējā gadījumā vadītājs var zaudēt autoritāti (Builis, 1993).

Tātad, kopjot skolas tradīcijas, aicinot iesaistīties pasākumos, mikroklimate kļūtu veselīgāks, jo kolēģiem savā starpā būs iespēja parunāt arī par ko citu, ne tikai darbā notiekošo. Grupas darbības efektivitāti ietekmē saliedētība, kad grupas locekļi atbalsta viens otru, plāno un īsteno vienus mērķus (Forands, 1999). Vadītājam ir jāieaudzina tradīcijas, vērtības, rituāli un simboli, kas pauž un stiprina pozitīvu iestādes kultūru (Stolp, 1994).

Kopīgi pasākumi veicina un stiprina komandas garu kolektīvā, kas ir viens no būtiskākajiem faktoriem, kas ietekmē ikdienas darbu kopumā izglītības iestādē. Viss skolas vadīšanas darbs ir sadarbošanās savā starpā (Builis, 1993).

Pedagogu savstarpējā sadarbība ir nepieciešama arī tāpēc, ka nevar būt skolēni, kas veiksmīgi mācās un sadarbojas, ja nav skolotāju, kas to spēj (Celma, 2006).

Viens no iemesliem, kāpēc skolotājs nevēlētos pamest darba vietu, ir draudzīgas attiecības ar kolēģiem (Reichardt, Snow, Schlang, & Hupfeld, 2008; Kloep & Tarifa, 1994). Savukārt attiecībās ar administrāciju pats galvenais ir nevis draudzīgums, bet cieņa (Reichardt et al., 2008).

Iesaistīšanās skolas darbības plānošanā saistāma arī ar pedagogu apmierinātību ar darbu. To pierāda arī OECD TALIS veiktais pētījums (*“Teacher’s Job Satisfaction”*). Pēc pētījumā iegūtajiem rezultātiem secināts, ka skolotāja apmierinātība ar darba vidi ir saistīta ar skolas kultūru – iespēju piedalīties ar skolu saistītu lēmumu pieņemšanā, sadarbību ar administrāciju, skolotāju savstarpējo sadarbību un sadarbību ar skolēniem (Geske & Ozola, 2015).

Vadītājs, palīdzot gan individuāli, gan kolektīvi saviem pedagogiem, pauž ticību savam kolektīvam, kas ir īpaši svarīgi mūsdienu laikmetā, kad pedagogs bieži vien tiek uzskatīts par vienu no izglītības sistēmas problēmām (Bredeson, 2000).

Rezultāti

Results

Pētījuma empīriskās daļas uzdevums bija izpētīt saistību starp apmierinātību ar savu darba vietu un izglītības iestādes darba vides situāciju Latvijas skolās. Pedagogu aptauja tika veikta sākumskolās, pamatskolās un vidusskolās, tajā piedalījās 97 respondenti. Aptaujas anketa tika veidota no 16 apgalvojumiem, kas sakārtoti tematiskajos blokos – apmierinātība ar darba vidi (man patīk strādāt šajā skolā; es ieteiktu savu skolu kā labu darbavietu; es vēlētos strādāt citā skolā, ja tas būtu iespējams; visumā es esmu apmierināts (-a) ar savu darbu), skolas mikroklimate (manā darbavietā tiek respektēta mana emocionālā labsajūta; emocionālā labsajūta ir būtisks mācību darbu ietekmējošs faktors; es jūtos iederīgs savā kolektīvā; manā iestādē tiek veicināta kolektīva saliedēšanās; savstarpējās attiecības kolektīvā ietekmē manu darba procesu; pašreizējais psiholoģiskais klimats kolektīvā ir labvēlīgs), skolas fiziskā vide (manā darbavietā tiek respektēta mana fiziskā labsajūta) un vadītāja loma labvēlīgas izglītības iestādes vides veidošanā (vadītājs regulāri organizē pasākumus, kas saliedē kolektīvu; jauni atnākušajiem pedagogiem no vadītāja puses tiek palīdzēti iejusties darbā; vadītājs izturas vienlīdzīgi pret visiem pedagogiem; es savā skolā jūtos novērtēts no vadītāja puses; manā izglītības iestādē darbinieks ir vērtība). Respondentiem attiecībā uz katru apgalvojumu bija iespēja atzīmēt vienu no četriem izvēles variantiem - pilnīgi nepiekrītu, nepiekrītu, piekrītu, pilnīgi piekrītu (Likerta skala). Apvienojot apgalvojumus, tika izveidotas atbilstošas četras

skalas, kuras var raksturot kā piemērotas (skat. 1. tab.). Apmierinātības ar darba vidi skala kā pārbaudīta un droša tika ņemta no starptautiskā OECD TALIS 2013 pētījuma, fiziskās vides skalu gan veido tikai viens apgalvojums.

1. tab. Pētījuma gaitā izveidotās skalas

Table 1 Indices created in research

	Apmierinātība ar darba vidi	Mikroklimats	Fiziskā vide	Vadītāja tiešā ietekme
Apgalvojumu skaits	4	6	1	5
Minimālā vērtība	1,25	1,83	1	1
Maksimālā vērtība	4	4	4	3,8
Vidējā vērtība	2,7	2,8	2,6	2,4
Standartnovirze	0,61	0,46	0,83	0,56
Kronbaha alfa	0,81	0,63	-	0,75

Skala “Apmierinātība ar darba vidi” stingri korelē ar skalām “Mikroklimats”, ”Fiziskā vide” un “Vadītāja tiešā ietekme”. Atbilstošie Pīrsona korelācijas koeficienti ir 0,62; 0,58; un 0,65 (statistiski nozīmīgi ar 99 % ticamību). Tas norāda uz ciešu saistību starp skolotāju apmierinātību ar darba vidi un to ietekmējošiem faktoriem – skolas mikroklimatu, skolas fizisko vidi un direktora darbībām.

Lineārās regresijas modelī aplūkojot visas izveidotās skalas (apmierinātība ar darbu – atkarīgais mainīgais, pārējās skolas – neatkarīgie mainīgie), tika konstatēts, ka vislielākā ietekme ir vadītāja tiešajai ietekmei. Modeļa augstais determinācijas koeficients ($r^2 = 0,56$) norāda uz visu trīs faktoru lielo ietekmi uz skolotāja apmierinātību ar darba vidi.

2. tab. Lineārās regresijas modelis skolotāju apmierinātībai ar darba vidi

Table 2 Linear regression model for teachers' satisfaction with the work environment

Mainīgais	Standartizētais koeficients β	t vērtība	Nozīmīgums p
Mikroklimats	0,29	3,27	0,002
Vadītāja tiešā ietekme	0,34	3,74	0,000
Fiziskā vide	0,27	3,19	0,002

Diskusija un secinājumi

Discussion and conclusions

Mūsdienu laikmetā, kad sociālo tīklu un mediju telpas kļūst gandrīz vai neizmērojamas, pedagogs kļūst neaizsargāts, bieži apspriests un komentēts, tāpēc ļoti nozīmīgi ir veicināt un saglabāt pedagoga labsajūtu savas iestādes ietvaros.

Paši skolotāji norāda, ka apmierinātība ar darbu ietekmē darba kvalitāti (Peršēvica, 2013).

Pētījumā iegūtie rezultāti atklāj mikroklimata nozīmi labvēlīgas darba vides veidošanā, to apstiprina arī citi autori. Honkongā veiktā pētījumā tika apstiprināta hipotēze, ka uzticēšanās kolēģiem palielina apmierinātību ar darbu (Yin, Huang, & Wang, 2016). Amerikā pēc kāda pētījuma ir secināts, ka viens no iemesliem, kāpēc skolotājs nevēlētos pamest darba vietu, ir draudzīgas attiecības ar kolēģiem (Reichardt et al., 2008). Arī Albānijā augsto apmierinātību ar darbu ietekmē draudzīgās attiecības ar kolēģiem (Kloep & Tarifa, 1994). OECD TALIS 2013 pētījumā ir secināts, ka labsajūta darbā lielā mērā saistīta ar attiecībām gan ar vadību, gan ar kolēģiem (Geske & Ozola, 2015).

Mūsu pētījums parāda vadītāja lielo lomu skolotāju apmierinātības veicināšanā. Tieši vadītājs ar savu personību, vadības stilu un veiktajiem pasākumiem veidos attiecīgo iestādes kultūru. Ir izpētīts, ka lielā daļā skolu vēl joprojām valda vadītāja autoritārais vadības stils (Kalvāns, 2009). Līdz ar to tas varētu traucēt pozitīvas emocionālās vides veidošanā. Skolās ar izkoptu un pozitīvu iekšējo klimatu ir mazākas skolēnu disciplīnas problēmas (Cobb, 2014).

Vadītājam būtiski ir veidot saliedētu kolektīvu un veidot kolektīvu kā komandu – ar vienotiem mērķiem un vērtību izpratni. Kad Amerikā pētījumā ietvaros tika aptaujāti skolotāji, atklājās, ka darba pamešanu jau pirmajā gadā lielā mērā ir veicinājis vadības nepietiekams atbalsts un veiktie pasākumi, piemēram, netika veicināta savstarpēja sadarbība (Boyd et al., 2011). Tātad vadītājam ir svarīgi apzināties savstarpējās sadarbības nozīmīgumu un attiecīgi veidot uz sadarbību vērstu kolektīvu.

Apmierinātība cieši korelē arī ar piederības sajūtu. Jo lielāka piederības sajūta, jo augstāka apmierinātība ar darbu. Tā tika izpētīts kādā Norvēģijas pētījumā, kurā piedalījās 321 pedagogs (Skaalvik & Skaalvik, 2011). Arī pētījuma aptaujas anketā ir iekļauts apgalvojums, vai pedagogs jūtas iederīgs kolektīvā, jo tas ir ļoti būtisks mikroklimata komponents – iederēšanās sajūta.

Protams, nozīmīgs ir ne tikai psiholoģiskās vides komponents, bet arī fiziskā vide. Pašai izglītības videi ir jābūt sakoportai, patīkamai. Nesakoporta fiziskā vide ir iemesls pamest darba vietu (Shen et al., 2012).

Jāsecina, ka skolotāju apmierinātību ar savu darba vidi, kas savukārt var pozitīvi ietekmēt viņu darbu ar skolēniem, var veicināt skolas administrācija, uzlabojot fizisko vidi un skolas mikroklimatu. Tāpat liela nozīme ir skolotāju pašu motivācijai, vēlmei, veidojot savstarpējās attiecības.

Summary

Teachers work satisfaction is important factor of education system. As literature shows there is big connection between teacher's work satisfaction and student's achievements. Work satisfaction is a complex quantity which is influenced by different factors.

97 teachers from different schools in Riga were involved in survey to find out work satisfaction influencing factors. Respondents has to fill in the questionnaire which included 16 questions. Answers were summarized in 4 scales – “Work satisfaction” (the OECD TALIS 2013 scale was used), “Physical work environment”, “Microclimate” and “Direct impact of principal”.

There was found out that the scales “Microclimate”, “Physical work environment”, “Direct impact of principal” correlate tightly with scale “Work satisfaction” (respectively the Pearson correlation coefficients are 0.62, 0.58 and 0.65). Linear regression model (coefficient of determination $r^2=0.56$) showed that all of the mentioned factors have great impact to teacher's work satisfaction. The standardized regression coefficients in this model respectively are 0.29, 0.27, 0.34 ($p<0.01$). There was found out that the teacher's work satisfaction is most influenced by direct impact of principal.

Conclusion is that the school administration can promote teacher's work satisfaction by improving physical environment and microclimate (though it also depends on teacher's motivation and will). The educational work with students can be positively influenced if there are pleasant work environment for teachers.

Literatūra References

- Allensworth, E., Ponisciak, S., & Mazzeo, C. (2009). *The Schools Teacher Leave. Teacher Mobility in Chicago Public School* [Research paper]. Retrieved from: http://consortium.uchicago.edu/sites/default/files/publications/CCSR_Teacher_Mobility.pdf
- Ball, J. C., & Stenlund, V. (1990). The Centrality of Work, Working Conditions and Job Satisfaction of Teachers in Canada: an Ontario study. *Comparative Education. Vol.26, Iss. 2/3*, 319-330. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/3099159>
- Blūma, D., Zīda - Celma, D., Gineite, M., Kuklis, J., Nipers, J., Zīds, O., ... Dūka, M. (2013). *Pārmaiņu un kvalitātes vadība izglītības iestādē*. Rīga: Latvijas Universitāte
- Boyd, D., Grossman, P., Ing, M., Lankford, H., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2011). The Influence of School Administrators on Teacher Retention Decisions. *American Educational Research Journal, Vol.48, Iss.2*, 303-333. Available: DOI:10.3102/0002831210380788
- Bredeson, V. P. (2000). The school principal's role in teachers professional development. *Journal of In-Service Education, Vol. 26, Iss.2*, 385-401. Available: DOI: 10.1080/13674580000200114
- Builis, A. (1993). *Skolvadības pamati*. Rīga: Latvijas Universitāte.
- Celma, D. (2006). *Vadītājs un vadīšana izglītībā*. Rīga: Raka.
- Cobb, N. (2014). Climate, Culture and Collaboration: the Key to Creating Safe and Supportive Schools. *Techniques, Vol. 89, Iss. 7*, 14. Retrieved from: <http://datubazes.lanet.lv:3532/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=29139422-74f8-4201-b82b-061b6ba73214%40sessionmgr104&vid=0&hid=108>
- Choy, P. S. (1996). Teacher's working conditions. *The Condition of Education* [National center for education statistics]. Retrieved from: <https://nces.ed.gov/pubs97/97371.pdf>

- Cohen, J., McCabe, M. E., Michelli, M. N., & Pickeral, T. (2009). School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education. *Teachers College Record, Vol. 111, Iss.1*, 180-230. Retrieved from: <http://www.ijvs.org/files/Publications/School-Climate.pdf>
- ETUCE (1999). *Study on stress*. Retrieved from: [http://www.convittonapoli.it/usr/uploads/15.1\)%20The%20cause%20of%20stress%20for%20teachers,%20its%20effects,%20and%20suggested%20approaches%20to%20reduce%20it..pdf](http://www.convittonapoli.it/usr/uploads/15.1)%20The%20cause%20of%20stress%20for%20teachers,%20its%20effects,%20and%20suggested%20approaches%20to%20reduce%20it..pdf)
- Firestone, A. W., & Pennell, R. J. (1993) Teacher Commitment, Working Conditions and Differential Incentive Policies. *Review of Educational Research, Vol. 63, Iss. 4* , 489-525. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/1170498>
- Forands, I. (2007). *Menedžmenta autoritātes*. Rīga: Latvijas Izglītības fonds.
- Geske, A., & Ozola, A. (2015). *Starptautiskais izglītības vides pētījums TALIS 2013 un tā dalībnieki*. Monogrāfiju sērija: Izglītības pētniecība Latvijā, 6.monogrāfija. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds.
- Johnson, M. S. (2006). *The workplace matters teacher quality, retention and effectiveness* (National education association working paper) Retrieved from: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED495822.pdf>
- Kalvāns, R. (2009). Izglītības iestādes vadītājs pārmaiņu procesos Rīgas vispārizglītojošās vidusskolās (749. sējums). *Latvijas Universitātes raksti*, 36.-47.lpp.
- Kloep, M., & Tarifa, F. (1994). Working Conditions, Work Style, and Job Satisfaction among Albanian Teachers. *International Review of Education, Vol. 40, Iss. 2*, 159-172. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/3444068>
- Ladd, F. H. (2011). Teacher's Perception of Their Working Conditions: How Predictive of Planned and Actual Teacher Movement.? *Educational Evaluation and Policy Analysis, Vol. 33, Iss. 2*, 235-261. Aivalable: DOI: 10.3102/0162373711398128
- Leithwood, K. (2006). *Teacher Working Conditions That Matter: Evidence for Change*. Retrieved from: http://www.academia.edu/29343982/Teacher_Working_Conditions_That_Matter_Evidence_for_Change
- Noe, J. (2012). *The Relationship between Principal's Emotional Intelligence Quotient, School Culture, and Student Achievement* (Dissertation). Retrieved from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.3221&rep=rep1&type=pdf>
- Peršēvica, A. (2013). *Vidusskolas skolotāju apmierinātība ar darbu un tās mījsakarības ar izglītības kvalitāti* (Promocijas darbs). Rīga: Latvijas Universitātes Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultātes Pedagoģijas nodaļa. Izgūts no LU noslēgumu darbu datubāzes: https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/4908/38759-Aija_Persevica_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Raituma, I. (2009). *Skolas iekšējās un ārējās vides mijiedarbība*. Rīga: Raka.
- Reichardt, R., Snow, R., Schlang, J., & Hupfeld, K. (2008). *Overwhelmed and Out: Principal's, District, Policy and Teacher Retention* (A Research and Policy Report from Connecticut Center for School Change). Retrieved from: <http://www.nctq.org/nctq/research/1220022778926.pdf>
- Shen, J., Leslie, M. J., Spybrook, K. J., & Ma, X. (2012). Are Principal Background and School Processes Related to Teacher Job Satisfaction? A Multilevel Study Using School and Staffing Survey 2003-04. *American Educational Research Journal, Vol.49, Iss.2*, 200-230. Available: DOI: 10.3102/0002831211419949

- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher's Feeling of Belonging, Exhaustion, and Job Satisfaction: the Role of School Goal Structure and Value Consonance. *Anxiety, Stress & Coping, Vol. 24, Iss.4*, 369-385. Available: DOI: 10.1080/10615806.2010.544300
- Stolp, S. (1994). Leadership for School Culture. *ERIC digest 91, Vol. 8, Iss. 20*, Retrieved from: <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/3312/digest091.pdf>
- Stolp, S., & Smith, C. S. (1995) *Transforming School Culture. Stories, Symbols, Values & the Leaders Role*. USA: University of Oregon. Retrieved from: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED386783.pdf>
- Šmite, A. (2006). *Izglītības iestādes vadība. IV daļa. Vadītājs izglītības sistēmā*. Rīga: Raka
- Yin, H., Huang, S., & Wang, W. (2016). Work Environment Characteristics and Teacher Well-being: The Meditation of Emotion Regulation Strategies. *International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 13, Iss. 9*. Available: DOI: 10.3390/ijerph13090907
- Zīds, O. (2006). Izglītības vadības idejas K. Dēķena darbos un mūsdienās (IV sējums). *Pedagoģija: teorija un prakse. Liepājas Universitātes rakstu krājums*, 329.-334.lpp.