

IZGLĪTĪBAS IESTĀDES VADĪTĀJA VADĪBAS STILA NOZĪME IESTĀDES MĒRĶU SASNIEGŠANAI

The Impact of the Education Establishment Leader Management Style on the Reaching Goals of the Education Institution

Irita Skaistkalne-Virka

Rezekne Academy of Technologies, Latvia

Ilga Prudnikova

Rezekne Academy of Technologies, Latvia

Abstract. *The purpose of the research is to investigate the management style of education establishment and its role in attaining education goals. Both theoretical and empirical research methods were used in this study. The study is based on research activities. During the study, questionnaire and test methods were applied. Questionnaire “The required knowledge, skills and personal qualities for the head of the education establishment” (Skaistkalne-Virka, 2004) in this study shows what kind of knowledge, skills and personal qualities are needed for the head of the educational establishment to possess in order to achieve the goals. Test “The head of education establishment, orientation to task or relationship with people” (Pfeiffer & Jones, 1974) as an instrument has been used to explain the head of education establishment, orientation to task or relationship with people. The test revealed the type of orientation for each of educational establishment. In conclusion: that head of educational establishment, who is orientated towards the relationship with people, has democratic management style, but who is task-orientated possesses authoritative management style.*

Keywords: *education establishment, knowledge, leader, management style, personal quality, skill knowledge.*

Ievads

Introduction

Mūsdienu mainīgajos dzīves apstākļos, arvien lielāku lomu izglītības iestādes darba organizācijā, plānošanā un vadīšanā ieņem izglītības iestādes vadītājs. Nacionālais attīstības plāns 2021.-2027. gadam (NAP2027, 2020), kas nosaka valsts attīstības stratēģiskos mērķus līdz 2027. gadam, iezīmē nozaru politiku virzienus un galvenās reformas un prasa arī jaunu un mūsdienīgu pieeju izglītības iestādes darba vadīšanā un organizēšanā. Izglītības iestādes vadīšana nav vienkāršs process, un tās vadītājam jābūt zinošam daudzās jomās, lai īstenotu visus izglītības iestādei izvirzītos mērķus.

Politikas mērķis ir gudras, efektīvas un atvērtas pārvaldības īstenošana visos publiskās pārvaldes procesos, izmantojot jaunas metodes un digitālās iespējas un

kā galveno izvirzot cilvēka vajadzības un valsts proaktīvu rīcību (Valsts pārvaldes attīstības pamatnostādnes 2021.–2027. gadam, 2020).

Katram vadāmās institūcijas vadītājam ir nepieciešama perspektīvas izjūta, vīzija, lai izvirzītu tuvākus un tālākus mērķus un plānotu darbus, lai to sasniegtu. Vadītāja darbība organizējama tā, lai varētu panākt, ka cilvēki, kurus viņi vada, būtu motivēti strādāt pēc iespējas labāk un kopīgi īstenotu izvirzītos mērķus. Lai cilvēki justu motivāciju strādāt, tos nepieciešams atraisīt, lai radītu tādu atmosfēru, kurā viņi varētu just cilvēcisku atbalstu. Tomēr viens no vadītāju darba uzdevumiem ir arī kontrolēt savu padoto darbu.

Vadāmā sistēma jābūt vismaz divām apakšsistēmām – vadošā sistēma (vadīšanas subjekts) un vadāmā sistēma (vadīšanas objekts). Sistēmas vadīšana notiek izstrādājot un, realizējot vadības lēmumu, lai to veiktu vadošajai sistēmai nepieciešama informācija par to, kas notiek vadāmajā sistēmā (Inne, Gailīte, Lūse & Zīds, 1996).

Vadīšanas hierarhijā ir ļoti svarīgi apzināties, kā mēs sadarbojamies sistēmā cilvēks – cilvēks, kā mēs izturamies viens pret otru. Skolas direktoram svarīgi ir apjaust, kā viņš izturas pret saviem padotajiem, tāpēc, visai svarīgi izzināt, kā strādā vadītājs un kāds vadības stils ir nepieciešams, lai vadāmā institūcija strādātu efektīvi.

Analizējot zinātniski pētniecisko literatūru, var secināt, ka izglītības iestādes vadītāja vadības stilam ir ievērojama nozīme un tā lielā mērā nosaka skolas darba atmosfēru, skolotāju darba prieku un atdevi darbam. Veiktie pētījumi liecina, ka skolotājiem viņu darbā prieku sagādā vadības humānā un saprotošā attieksme pret viņu darbu. Turpretim, kā negatīvais faktors ir minēts skolas vadības nepilnības viņu darbā (Hillman, Nicholson, & Shropshire, 2008; Kreiner, Hollensbe & Sheep, 2006; Inne u.c., 1996; Prudņikova & Prudņikovs, 2020; Prudņikova & Prudņikovs, 2020).

Pētījuma mērķis ir analizēt izglītības iestādes vadītāja vadības stilu un tā nozīmi izglītības mērķu sasniegšanā.

Pētījuma mērķa sasniegšanai apzinātas un analizētas teorētiskās nostādnes par izglītības iestādes vadītāja vadības stilu, līdera lomā un darbību grupā. Izmantotas kvantitatīvās un kvalitatīvās pētniecības metodes un sekojoši instrumenti: anketa “Vadītājam nepieciešamās zināšanas, prasmes un iemaņas, un personīgās īpašības” (Skaistkalne-Virka, 2004), tests “Vadītāja orientācija uz veikamo darba uzdevumu vai attiecībām ar cilvēkiem” (Pfeiffer & Jones, 1974). Pētniecībā iegūtie rezultāti ir apstrādāti izmantojot Microsoft Excel 2010 datu apstrādes programmu.

Teorētiskās literatūras analīze ***Theoretical analysis of literature***

Jēdzieni *vadītājs* un *līderis* *Rietumu* vadības zinātnes literatūrā tiek lietoti kā sinonīmi (Dubkēvičs, 2011). Pētījumu rezultāti norāda, ka vadītājs ir tas, kas veic gan ar vadīšanu, gan ar līderību saistītās funkcijas (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2002; Prudņikova & Prudņikovs, 2020; Prudņikova & Prudņikovs, 2020 u.c.).

Pedagoģijas terminu skaidrojošajā vārdnīcā jēdziens „*līderis*” ir skaidrots kā – indivīds, kas garīgi iedvesmojot, aizraujot organizē un vada grupas (komandas) darbību, kas regulē savstarpējās attiecības grupā (komandā). Savukārt jēdziens „*vadītājs*” ir skaidrots kā cilvēks, kas organizē un vada kādu, kolektīva vai iestādes darbu u.c. un ir atbildīgs par attiecīgā procesa norisi un sekām (Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca, 2000). Vairāki pētnieki akcentē, ka vadītāja un līdera funkcijas viena otru papildina un praksē bieži pārklājas (Morrison, 1998; Borkowski & Rosak-Szyrocka, 2011).

Lielākā daļa autoru ir vienisprātis, ka līderis ir cilvēks, kurš ietekmē citus pārliecinot, nevis piespiežot (Hillman, Nicholson, & Shropshire, 2008; Kreiner, Hollensbe & Sheep, 2006; Reņģe, 1999).

Analizējot vadības zinātnes teorijas, var secināt, ka līderis jeb vadītājs ir persona, kura ar savu rīcību spēj ietekmēt vadāmā kolektīva darbu. Zinot to, ka vadīšana ir process, kas tiek vadīts noteiktā virzienā skaidrs, ir tas, ka, lai sasniegtu izvirzīto kopīgo mērķi, procesā ir aktīvi jāpiedalās visam darba kolektīvam, tomēr nedrīkst aizmirst, ka tik un tā vadītājs šajā procesā piedalās kā padomdevējs. Katram komandas loceklim ir jājūt, ka uz savu vadītāju var paļauties, līdz ar to neapšaubāmi ir tas, ka vadītājam kolektīva acīs ir jāiemanto personiskā autoritāte, kas nodrošinās to, ka vadītājs iemantos cieņu savu padoto acīs, līdz ar to darba kolektīvs viņa darbību un rīcību respektēs. Vadīšana ir darbību kopums, kas ietver plānošanu, lēmumu pieņemšanu, organizēšanu, vadīšanu un kontrolēšanu. Tās realizēšanai tiek izmantoti organizācijas cilvēku, finansiālie, fiziskie un informācijas resursi (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2002; Ruperte, 2010).

Veiksmīgas vadības pamatā ir darbs komandā vai darbs grupā. Komandas vai darba grupas izveidē svarīgākais nav cilvēku skaits, bet gan komandas modelis – kā komandas locekļi veic savus uzdevumus. Lai veidotos komanda, vajag darboties mērķtiecīgi, veikt uzticētos pienākumus, paļauties uz saviem komandas dalībniekiem (Šmite, 2006).

Tomēr, kur šajā komandas darbā paliek vadītājs un kā vadītāja darba stils ietekmē komandas darbu un produktivitāti? Šie jautājumi jau izsens ir nodarbinājuši daudzu pētnieku prātus. V. Krīgers (2003) ir noteicis atšķirības starp grupu un komandu (skat. 1. tabulu).

1. tabula. *Atšķirības starp grupu un komandu*
 Table 1 *Differences between a group and a team*

| Pazīmes | Grupa | Komanda |
|---------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Intereses | Katram ir savas personīgās intereses | Visas komandas locekļus vieno kopīgs uzdevums. |
| Mērķi | Mērķi katram ir atšķirīgi | Visiem kopīgs mērķis. |
| Prioritātes | Piederība pie grupas ir pakārtota. | Galvenā prioritāte ir kopīgs uzdevums. |
| Organizācija | Organizācija ir nesaistoša. Tā ir brīva. | Ir stingra, saistoša darba organizācija |
| Motivācija | Ir ārējā motivācija (tā jādara). | Ir iekšēja motivācija (es tā vēlos). |
| Konkurence | Grupas dalībnieki savstarpēji konkurē. | Konkurence vērsta uz āru. |
| Komunikācija | Savstarpējā komunikācija ir daļēji atvērta. | Ir aktuāla savstarpējā informācijas un atsauksmju apmaiņa |
| Kurš kuram uzticas? | Neliela savstarpējā uzticība un pakļaušanās grupai. | Raksturīga savstarpējā uzticēšanās un liela pakļaušanās uz komandu. |

Avots: Krīgers, 2003

Analizējot tabulā apkopoto informāciju, var secināt, ka komandas darbs būs efektīvāks nekā grupas darbs, līdz ar to strādājot komandā darbs būs daudz mērķtiecīgāks.

Kāda tad ir vadītāja funkcija komandā vai grupā? Izglītības iestādes vadītājs – tā ir sociālā loma. Lai spētu pielāgoties vides izmaiņām, izglītības iestādes vadītājam nepieciešamas papildināt savas zināšanas, pilnveidot prasmes dažādās nozarēs, piemēram, pedagogiskajā vadībā, ekonomikā, stratēģiskajā vadīšanā u.c., attīstīt līderības spējas (Avolio & Luthans, 2006). Lai gan arī vadības (administratīvo) funkciju uzskaitījumi ir daudzveidīgi, kā galvenās parasti tiek minētas: plānošana, organizēšana, koordinēšana, kontrole un vērtēšana. Lai visu iepriekš minēto vadītājs efektīvi varētu izpildīt, viņam ir piešķirtas varas pilnvaras, tātad vadītājam ir tiesības: vadīt, noteikt, pakļaut. Zinātniskās literatūras analīze liecina, ka izglītības iestādes vadītāja kompetencēm ir liela nozīme skolas atmosfēras radīšanā, kas skolotājos rada darba prieku un pozitīvas emocijas, kas savukārt palīdz sasniegt augstākus darba rezultātus. Katrs cilvēks dzīvo noteiktā sociālā vidē, kas viņu arī ietekmē, radot viņā vai nu pozitīvas vai arī pavisam pretēji – negatīvas emocijas. Neapšaubāmi, ka skola ir tā sociālā vide, kurā attīstās ne tikai skolēna personība, bet arī skolotāja. Šī ir tā iestāde, kurā ikvienam vajadzētu saņemt visu labāko, ne tikai akadēmiskajā kontekstā, bet arī emocionālajā. Bieži vien ir tā, ka šī emocionālā loma nostājas pirmajā vietā un tai tiek pakārtotas visas pārējās (Adizes, 2004; Inne u.c., 1996).

Tā kā vadības stilu efektivitātes jautājumi ir sarežģīti, tā sakarā ir veikti daudzi pētījumi un katrs no tiem atklāj ko īpašu un būtisku, tomēr sešdesmito gadu meklējumi un pētījumi atklājuši, ka ir trīs vadības stili, kas saglabājušies arī līdz mūsdienām un ir plaši pazīstami:

- autoritārais (direktīvais);
- liberālais (konsultatīvais);
- demokrātiskais (koleģiālais) (Šmite, 2006).

Efektīvs vadītājs ir cilvēks, kurš var pielāgot savu vadības stilu, reaģējot uz dažādiem faktoriem, vienlaikus koncentrējoties uz mērķu sekmīgu sasniegšanu.

Analizējot zinātnisko literatūru (Praude, 2012; Šmite, 2006; Dubkēvičs, 2011; Alimo – Metcalfe & Alban – Metcalfe, 2002), būtiski ir noskaidrot, ar ko tad katrs no vadības stiliem ir nozīmīgs un kāda ir tā ietekme uz izglītības iestādes darba efektivitāti, un kādas ir katra vadības stila pozitīvās un negatīvās iezīmes.

Autoritārajam jeb direktīvajam vadības stilam raksturīgākās iezīmes ir:

- visa vara pieder vadītājam;
- vadītājs ir autoritāte – “pats gudrākais”;
- visus lēmumus pieņem vadītājs vienpersoniski;
- vadītājs nosaka, kas, kādā veidā, ar kādiem līdzekļiem un cik ilgā laikā izpildāms;
- citu viedokļus neņem vērā;
- soda tos, kas nepakļaujas.

Autoritatīvais jeb direktīvais vadības stils skaidri parāda, ka darbinieki tiek uzskatīti par droniem, un tie tiek rūpīgi uzraudzīti, kā tie darbojas skaidri noteiktos apstākļos. Šāda tipa vadītājs uzskata, ka bez šādas stingras uzraudzības darbinieki nedarbosies veiksmīgi.

Izglītības iestādēs, kur valda autoritatīvais vadības stils ir vērojama bieža kadru mainība, jo darbiniekiem ir brūti strādāt nemitīgas spriedzes apstākļos, kas papildus arī ir drauds darbinieku izdegšanas sindromam.

Analizējot pozitīvās un negatīvās iezīmes, var secināt, ka šāds vadības stils ir vēlams struktūrās, kurās ir nepieciešama operatīva rīcība, tūlītēja lēmumu pieņemšana vai organizatoriskās krīzes laikā.

Liberālais vadības stils jeb konsultatīvais ir pilnīgs pretstats autoritatīvajam:

- vadītājs lūdz savas komandas viedokli un domas, ņem to vērā;
- pirms lēmuma pieņemšanas uzklausa citu sniegto informāciju;
- iejaucas darbībā tikai tad, ja to prasa institūcijas vai pakļautie;
- bieži vadītājs nav līderis;
- iejaucas komandas darbā tikai nepieciešamības gadījumā.

Šāds vadības stils vislabāk der tādās iestādēs, kur vadītājam vēl nav pietiekama darba pieredze, vai arī realizējot kādu projektu, kur vadītājam (koordinatoram) ir nepieciešams uzzināt citu komandas dalībnieku viedokli, lai iegūtais no pārējo pieredzes sniegtu labumu turpmākajam darbam.

Demokrātiskajam jeb koleģiālajam vadības stilam raksturīga:

- kopīga lēmumu pieņemšana;
- notiek pedagogu darbs grupās;
- tiek organizētas diskusijas;
- ir noteikta kārtība iestādē;
- visi ir informēti par visu.

Demokrātiskajā jeb koleģiālajā vadības stilā vadītāji un darbinieki ir aktīvi lēmumu pieņemšanas dalībnieki. Vadītājs ieklausās darbinieku domās, idejās un viedokļos, lai kopīgi sasniegti izvirzītos mērķus.

Analizējot visus trīs pazīstamākos vadības stilus un saistot ar novērojumiem praktiskajā darbā, var secināt, ka katram no tiem ir gan savas pozitīvās, gan arī savas negatīvās tendences, līdz ar to izcelt kādu vienu, kas ir vispiemērotākais izglītības iestādes vadīšanai, nav iespējams.

Pētījuma organizācija ***Research organization***

Lai sasniegtu pētījumā izvirzīto mērķi un noskaidrotu ar kādām prasmēm, iemaņām un personīgajām īpašībām jābūt apveltītam izglītības iestādes vadītājam, tika izmantota anketa “Vadītājam nepieciešamās zināšanas, prasmes un iemaņas, un personīgās īpašības” (Skaistkalne-Virka, 2004). Lai noskaidrotu izglītības iestādes vadītāja orientāciju, kas vērsta uz uzdevuma izpildi vai attiecībām ar cilvēku, izmantots tika tests “Vadītāja orientācija uz veicamo darba uzdevumu vai attiecībām ar cilvēkiem” (Pfeiffer & Jones, 1974).

Pētījumā tika anketēti dažādu vispārējās izglītības iestāžu vadītāji, viņu vietnieki un skolotāji.

Kopumā tika aizpildītas simt trīsdesmit septiņas anonīmas aptaujas anketas. Visas aptaujas anketas tika aizpildītas pareizi, par nederīgām anketām netika atzīta neviena, līdz ar to rezultātu analīzei varēja izmatot visas aizpildītās anketas. Anketa sastāvēja no trīs daļām. Katram no respondentiem bija jāuzraksta piecas, viņaprāt, izglītības iestādes vadītājam nepieciešamākās zināšanas, prasmes un iemaņas, un personīgās īpašības, kas raksturotu labu vadītāju.

Saskaņā ar aptaujas anketas iegūtajiem datiem un anketu analīzes metodiku tika noteikts, kādas zināšanas, prasmes un iemaņas un personīgās īpašības nepieciešamas labam vadītājam.

Izmantojot testu “Vadītāja orientācija uz veicamo darba uzdevumu vai attiecībām ar cilvēkiem” (Feiffer & Jones, 1974) tika noskaidrota izglītības iestādes vadītāju orientācija, kas vēsta vai nu uz attiecībām ar cilvēkiem, vai uz darba uzdevumu. Neraugoties uz to, ka tests ir izveidots pagājušā gadsimta

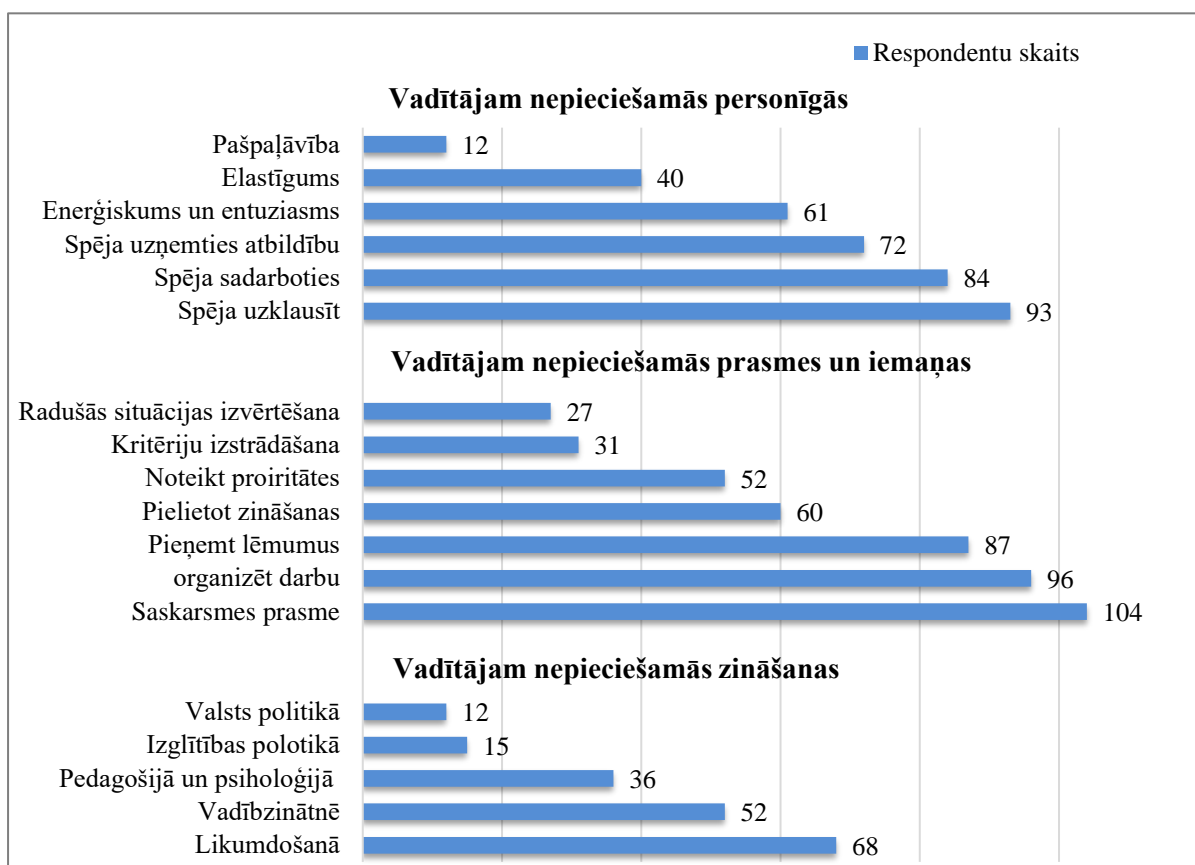
70. gados, tas ir aktuāls arī mūsdienās. Ar šī testa palīdzību ātrā un efektīvā veidā iespējams noskaidrot vadītāja prioritātes.

Tests sastāvēja no 35 apgalvojumiem, kas atspoguļoja dažādas vadītāja rīcības formas. Testa rezultāti tika analizēti atbilstoši testa autoru izstrādātajai metodikai un vērtību skalai. Tika izmantota kārtas skala ar pieciem rangiem no viens līdz pieci, lai aptaujas dalībnieki sniegtu savu vērtējumu par katras pazīmes atbilstību savam raksturam. Vērtību skala anketas analīzei bija sekojoša: vienmēr, bieži, dažreiz, reti, nekad.

Aizpildītās aptaujas anketas, pēc pētījumā iegūto datu apstrādes tika analizētas un izdarīti secinājumi.

Pētījuma rezultāti Results

Pētniecībā iegūtie rezultāti ir apstrādāti, izmantojot Microsoft Excel 2010 datu apstrādes programmu. Pētījumu rezultāti tika analizēti, lai, veicot atkārtotu pētījumu, tos varētu salīdzināt ar autores (Skaistkalne-Virka, 2004) pētījuma rezultātiem.



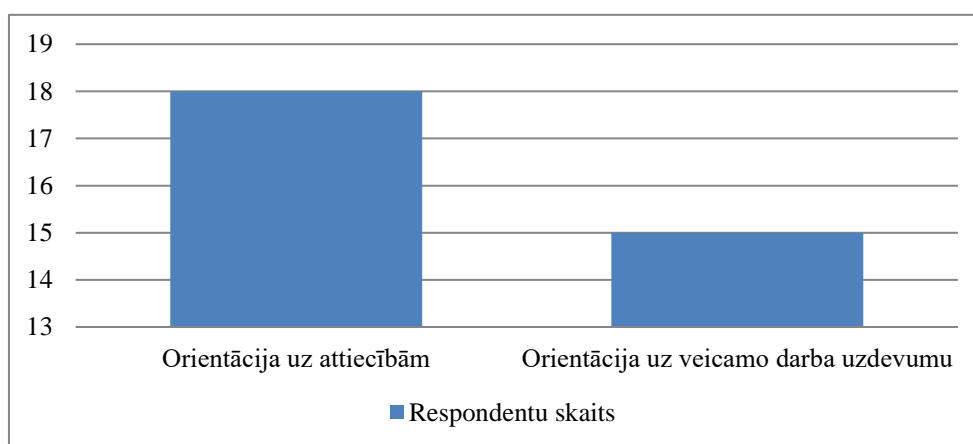
1. attēls. *Izglītības iestādes vadītājam nepieciešamās zināšanas, prasmes un iemaņas, un personīgās īpašības (Skaistkalne – Virka, 2004)*

Figure 1 *The required knowledge, skills and personal qualities for the head of the education establishment (Skaistkalne – Virka, 2004)*

Izglītības iestādes vadītājam nepieciešamo zināšanu, prasmju un iemaņu un personīgo īpašību aptaujas anketas rezultāti apkopoti 1. attēlā.

Aplūkojot 1. attēlā apkopoto informāciju, var secināt, ka labam un prasmīgam vadītājam ir jābūt gudram, erudītam un zinošam dažādās jomās, tam jāpiemīt spējai uz klausīt, sadarboties, izrādīt savu entuziasmu un enerģiskumu, pieņemt lēmumus, noteikt prioritātes un rast risinājumu dažādās situācijās. Visi šie komponenti kopā veido patiesi labu izglītības iestādes vadītāju, kas spēj efektīvi vadīt izglītības iestādi un kopā ar komandu sasniegt skolas izvirzītos mērķus.

Testa “Vadītāja orientācija uz veicamo darba uzdevumu vai attiecībām ar cilvēkiem” rezultātu apstrādes rezultāti apkopoti 2. attēlā.



2.attēls. *Izglītības iestādes vadītāja orientācija uz veicamo darba uzdevumu vai attiecībām ar cilvēkiem (Skaistkalne – Virka, 2004)*

Figure 2 *The head of education establishment, orientation to task or relationship with people. (Skaistkalne – Virka, 2004)*

Aplūkojot testā iegūtos rezultātus, var secināt, ka lielākā daļa izglītības iestādes vadītāju tomēr ir orientēti uz attiecībām ar cilvēku, nevis uz veicamo darba uzdevumu. Pēc šiem rezultātiem varam secināt, ka vadītāju darba un vadīšanas stils mainās līdzī laimam. Tāpat iegūtie rezultāti liecina arī par to, ka, ja izglītības iestādes vadītājs vairāk ir orientēts uz attiecībām ar cilvēku, tad darbā valda patīkama, pozitīva gaisotne, darbinieki ir motivēti strādāt, ir apmierināti ar darbu, katru uzticēto darbu veic ar lielu atbildības sajūtu, jo zina, ka viņu padarītais darbs tiks novērtēts, kas neapšaubāmi ceļ visas izglītības iestādes darba kvalitāti. Paaugstinoties izglītības iestādes darba kvalitātei, pieaug arī skolas prestižs un konkurētspēja.

Savukārt, ja vadītājs vairāk ir orientēts uz veicamo darba uzdevumu un nepievērš pietiekami daudz vērības darbiniekiem un neieklausās apkārtējo viedokļos, tad darba uzdevums no darbinieku puses tiek veikts „sakostiem zobiem”. Šo grupas dalībnieku starpā valda neuzticēšanās, attiecības ir ļoti

formālas. Tomēr jāatzīst, ka arī šajā gadījumā izglītības iestādē ir vērojami augsti darba rezultāti, tikai darba izpildes pamatā ir bailes no vadītāja.

Salīdzinot pētījuma rezultātus, var secināt, ka izglītības iestādes vadītāja prasmēm un iemaņām ir cieša saistība ar izglītības iestādes vadītāja vadības stilu. Izglītības iestādes vadītājiem, kuriem ir izkoptas vadītājam nepieciešamās zināšanas, prasmes un iemaņas, ir vairāk vērsti uz attiecībām ar cilvēku, bet tas nenozīmē, ka netiek pievērsta nepietiekama uzmanība veicamajam uzdevumam.

Secinājumi *Conclusion*

Analizējot zinātniski pētniecisko literatūru, var secināt, ka izglītības iestādes vadītāja vadības stilam ir ievērojama nozīme un tā lielā mērā nosaka izglītības iestādes izvirzīto mērķu sasniegšanu. Katram vadības stilam ir ietekme uz izglītības iestādes darba efektivitāti un katram vadības stilam ir pozitīvās un negatīvās iezīmes.

Pētījuma rezultāti ļauj secināt, ka izglītības iestādes vadītāja prasmēm un iemaņām ir cieša saistība ar izglītības iestādes vadītāja vadības stilu. Tiem vadītājiem, kuri ir orientēti uz attiecībām ar cilvēku, piemīt demokrātiskais vadīšanas stils, kas nosaka pozitīvu izglītības iestādes mikrovidi. Tiem vadītājiem, kuri ir orientēti uz veicamā darba uzdevumu, piemīt autoritatīvais vadības stils, kas lielā mērā grauj izglītības iestādes pozitīvo mikrovidi un starp grupas locekļiem neveidojas labvēlīgas attiecības. Šo grupu locekļu starpā valda saspringta gaisotne.

Pētījuma rezultāti apstiprina to, ka pastāv pētnieciski konstatējošas kopsakarības starp izglītības iestādes vadītāja vadības stilu un tā nozīmi izglītības mērķu sasniegšanā. Liela daļa izglītības iestādes vadītāju ir spēcīgas autoritātes, līdz ar to viņiem ir grūti pieņemt demokrātisko vadības stilu un strādāt soli soli par pārējiem grupas dalībniekiem, tomēr nozares politikas virzienu un galveno reformu rezultātā izglītības iestādes vadītājam ir jāspēj mainīties līdz konkurences apstākļiem, lai izglītības iestāde var sasniegt izvirzītos iestādes mērķus.

Summary

The author chose this topic to conduct a study on what kind of management style have the head of educational establishment, what kind of knowledge, skills and personal qualities are needed for them and whether management style to impact education goals achievement.

The aim of the research is to investigate management style of the education establishment and its role in attaining education goals.

The study is built on research activities and both theoretical and empirical methods were used. Qualitative and quantitative methods in the form of questionnaires were used during the study.

Participants of the research: the sample of the study consisted of 137 people.

Summarizing theoretical insights of management style, it can be concluded that, despite the large number of theories, the most of them dispense three categories - authoritative/directive management style, liberal/participative management style and democratic/collegial management style.

Summarizing the theoretical statements on the head of education establishment operation orientation, it is possible to distinguish two types – task-orientated or orientated towards relationship with people.

Summing up the theoretical findings on management style of the head of education establishment and operation orientated, it can be proved, that a person-oriented manager with a democratic leadership style creates a positive emotional microenvironment which in turns motivates employees to work more effectively, achieves the previously set goals of the institution faster.

Head of education establishment, who is focused on the task, possesses an authoritative management style. People who work in that kind of establishment, do not communicate with each other, are nervous, work ineffectively because they are afraid of the employer.

The results of the study confirm that a large part of the heads of the educational establishment is a powerful authority, which makes it difficult for them to adopt the democratic leadership style and to work in group, but as a result of the various educational reforms, the head of the educational establishment must be able to change. In both cases the educational institution can achieve the institution's goals, only difference is employees' work environment- with pleasure or in fear.

Literatūra References

- Adizes, I., K. (2004). *The Ideal Executive. Why Cannot Be One and What To Do About it. A New Paradigm for Management*. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publishing.
- Alimo-Metcalfe, R., & Alban-Metcalfe, R.J. (2002). Leadership. In Warr. P.(Eds.), *Psychology at Work* (pp. 300 –325). London: PenguinBooks.
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil H. K., & Viswesvaran C. (2001). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 2: Organizational Psychology*. London: SAGE Publications.
- Avolio, B., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader*. New York: McGraw-Hill.
- Borkowski, S., & Rosak-Szyrocka. J. (2011). Usage the Toyota's optimum in the innovative analysis of directing. Human potential management in a company. Management styles. *Leadership*. Dnipropetrovsk, 84–101.
- Builis, A. (1995). *Skolvadības pamati*. Rīga: Latvijas Universitāte.
- Dubkēvičs, L. (2011). *Līderība vadīšanā*. Rīga: RaKa.
- Hillman, A. J., Nicholson, G., & Shropshire, C. (2008). Directors' multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision. *Organization Science*, 19(3), 441–456.

- Inne, R., Gailīte, I., Lūse, I., & Zīds, O. (1996). *Skolvadība – idejas versijas pieredze*. Rīga: RaKa.
- Kayode, B. K., Mojeed, Q., & Fatai, I. A. (2004). Leadership and Decision-making: A Study on Reflexive Relationship Between Leadership Style and Decision-making Approach. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 4(4), 473-484. DOI: 10.9734/BJESBS/2014/5514
- Kreiner, G.E., Hollensbe, E.C., & Sheep, M.L. (2006). Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance, *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031–1057.
- Krīgers, V.(2003). *Komandas vadība*. Rīga: BALTA eko.
- Morrison, K. (1998). *Management Theories for Educational Change*. California: Sage Publications Inc.
- NAP2027 (2020). Retrieved from https://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/inline-files/NAP2027_apstiprin%C4%81ts%20Saeim%C4%81_1.pdf
- Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca* (2000). Rīga: Zvaigzne ABC
- Pfeiffer, J.W., & Jones, J.E. (1974). *A Handbook of structured Experiences Relation Training*. La Jolla: University Associates Publishers.
- Plaude, V., & Beļčikovs J. (2001). *Menedžments. Teorija un prakse. Otrais pārstrādātais izdevums*. Rīga: Vaidelote.
- Prudņikova, I., & Prudņikovs, V. (2020). Līderības un motivācijas ietekme uz personāla iesaistīšanos darbā. *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference. Volume VI, May 22th-23th*, 731-742. DOI: <http://dx.doi.org/10.17770/sie2020vol6.5071>
- Prudņikova I., & Prudņikovs V. (2020). The Relationship between Leadership, Motivation and Job Engagement. *EDULEARN20 Proceedings*, 1015-1021.
- Reņģe, V. (1999). *Organizāciju psiholoģija*. Rīga: Sia „Kamene”.
- Reņģe, V. (2000). *Sociālā psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC.
- Ruperte, I. (2010). *Uzņēmuma vadīšana: īsi par galveno teorijā un praksē*. Rīga: Jumava.
- Skaistkalne-Virka, I. (2004). *Izglītības iestādes vadītāja prasmju un iemaņu un vadības stila saistība. Maģistra darbs*. Rīga: Latvijas Universitāte.
- Šmite, A. (2006). *Izglītības iestādes vadība. IV daļa. Vadītājs izglītības sistēmā*. Rīga: RaKa.
- Valsts pārvaldes attīstības pamatnostādnes 2021.–2027. gadam*. (2020). Retrieved from <https://www.pkc.gov.lv>