



**LATVIJAS
UNIVERSITĀTE**
ANNO 1919

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ



PROFESIONĀLAJĀ IZGLĪTĪBĀ IESAISTĪTO
VISPĀRIZGLĪTOJOŠO MĀCĪBU PRIEKŠMETU PEDAGOGU
KOMPETENCES PAAUGSTINĀŠANA

*Jānis Nipers, Mag.paed.
Prof. Oskars Zīds, Dr.paed.
Juris Kuklis*

3.MODULIS

VISAPTVEROŠĀ KVALITĀTES VADĪBA

- 2.tēma. Organizācijas misija, vīzija, stratēģija un mērķu hierarhija.
- 3.tēma. Plānošana profesionālās izglītības iestādē.
- 5. tēma. Kontrole – darbības rezultātu novērtēšana un izvērtēšana.

Materiāls izstrādāts

ESF Darbības programmas 2007. - 2013.gadam „Cilvēkresursi un nodarbinātība”
prioritātes 1.2. „Izglītība un prasmes”
pasākuma 1.2.1. „Profesionālās izglītības un vispārējo prasmju attīstība”
aktivitātes 1.2.1.2. „Vispārējo zināšanu un prasmju uzlabošana”
apakšaktivitātes 1.2.1.1.2. „Profesionālajā izglītībā iesaistīto pedagogu
kompetences paaugstināšana”

Latvijas Universitātes realizētā projekta

**„Profesionālajā izglītībā iesaistīto vispārīzglītojošo mācību priekšmetu pedagogu
kompetences paaugstināšana”**

(Vienošanās Nr.2009/0274/1DP/1.2.1.1.2/09/IPIA/VIAA/003,
LU reģistrācijas Nr.ESS2009/88) īstenošanai.

Rīga, 2012

2.TĒMA. ORGANIZĀCIJAS MISIJA, VĪZIJA , STRATĒGIJA UN MĒRĶU HIERARHIJA

Prof.O.Zīds

Interaktīvā lekcija: 1 st.

Praktiskais darbs, grupas diskusija 1 st.

Kopā: 2 st.

JAUTĀJUMI:

1. Izglītības iestādes misija un darbības vīzija.
2. Darbības stratēģija un tās saistība ar valsts programmām – NAP, Latvija -2030.
3. Mērķi, to hierarhija un sistēmas veidošana.

1. Izglītības iestādes misija un darbības vīzija.

Jebkuras institūcijas darbības sākotnēji svarīgākais uzdevums ir ***misijas*** [*lat. missio – sūtīt*] ***sūtības***, noskaidrošana. Vadībzinātnes tradicionālajās (P.Drakers, V.Kings un D.I.Klelands) un jaunākajās izpratnēs (N.Leiks, L.Gratone) misiju izprot kā sabiedrisko sūtību, galveno uzdevumu, kas jāveic sabiedrības labā. Tajā nosaka organizācijas pastāvēšanas pamatojumus, esamības un sociālā pienākuma formulējumu un statusu. Vispārējā veidā misija ietver iestādes veidolu, kuru pazīst visi interesenti; pašreizējo esamību un nākotnes virzību; darbības stratēģiju; iestādes vērtības, kurām tic un kuras iemieso tās audzēkņi, viņu vecāki, sadarbības sociālie partneri un pedagogi. Misijā var tikt iekļautas ētiskās normas, uzvedības noteikumi un paraugi.

Misija jāuztver kā filozofiska kategorija, jo tā ietver jēdzienus, kas raksturo iestādes tradīcijas, tās iekšējo un ārējo kultūru, vadības pieeju lēmumu pieņemšanā un pedagoģiskā procesa īstenošanā. Tā ir unikāla katrai iestādei, tā parāda atšķirīgo un specifisko ar ko viena iestāde atšķiras no otras. Tāpat kā nav divas vienādas iestādes, nevar būt arī vienādas to misijas. Misiju nevar formulēt spontāni vai „aizņemties” no citas organizācijas. Tā top ilgākā laika posmā un tā nosaka iestādes pastāvēšanas sūtību ilgstošam laika posmam.

Atmiņā paliekoša ir N.Leika formulētā misija, kas raksturo organizāciju, ņemot vērā tās darbību. Misijas formulējums atbild uz jautājumiem „Ar ko nodarbojamies?” un „Ko mēs domājam darīt, lai gūtu panākumus?” Misijas formulējums ir konkrētāks nekā vīzijas formulējums.

Parasti misiju formulē abstrakti, vispārējā veidā, tajā nav konkrēti pasākumi, bet atspoguļojas vispārējā virzība, motivācija darbībai, tiek radīts iestādes tēls, priekšstats, ka tās darbība ir sabiedrībai pieņemama, ka iestāde darbojas sekmīgi un tai ir vērts uzticēties un to atbalstīt. PII misijas formulējumam jābūt visiem saprotamam.

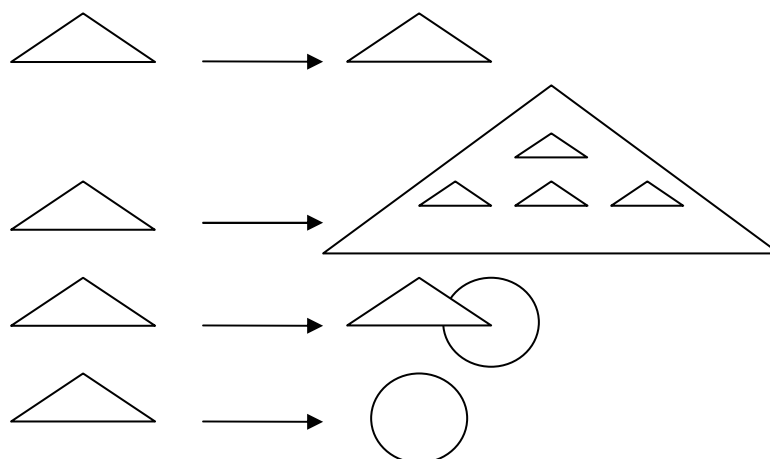
Kas un kā formulē misiju?

Līdzšinējā izglītības iestāžu praksē bija pieņemts, ka misiju formulē vadītājs vai vadības komanda. Taču šādā veidā tapusi misija bieži vien palika kā vadības veidots produkts, ko pilnībā neizprata un savai darbībai ikdienā nepieņēma ne pedagogi, ne audzēkņi. Ja misijas izstrādāšanā iesaista visus darbiniekus un sadarbības sociālos partnerus, tā kļūst par ikviena personīgo vērtību, simbolizē piederību kolektīvam, motivē sadarbībai kopīgajā mērķu sasniegšanā.

Pirms misijas formulēšanas ikvienai iestādei ir jānoskaidro kāds būs iespējamais perspektīvais darbības modelis. Nevils Leiks (2007.) piedāvā četras iespējamās izvēles:

- būt gandrīz tādām pašām, bet kļūt labākām (uzlaboties);
- būt gandrīz tādām pašām, bet kļūt lielākām (paplašināties);
- paturēt dažas pastāvošās daļas un pievienot jaunas daļas (izvērsties);
- būtiski mainīties (atjaunoties).

Izvēles iespējas uzskatāmi parāda 1. attēls:



1.attēls. Izvēles iespējas.

Kādu variantu misijas formulēšanai un līdz ar to tālākajai izglītības iestādes stratēģijai izvēlēties noteiks situācijas izvērtējums. Sekmīgi darbojošās izglītības

iestādei Tas vadībai, pedagogiem un darbiniekiem var būt atšķirīgi viedokļi par kopīgajiem mērķiem, to sasniegšanas iespējām un dominējošajām vērtībām. Grūtos brīžos (vai krīzes situācijā, kādā pašlaik atrodas Latvijas izglītība), svarīgs ir kopīgs viedoklis, saskaņota rīcība. Pretējā gadījumā konflikti un pārpratumi radīs nesaprašanos un kļūdas un pasliktinās stāvokli kvalitatīvu rezultātu sasniegšanai organizācijā.

Misijas vēlamā varianta izstrādāšanai ir jāzina:

- 1) kur iestāde atrodas tagad – līdzšinējie sasniegumi,
- 2) kādas ir reālās iespējas un resursi turpmākajā darba laikā (nākamie 7-10 gadi),
- 3) kas varētu būt jaunais, īpašais, atšķirīgais no citiem (iestādes īpašā misija, sūtība).

Pēc šo jautājumu noskaidrošanas darba grupa, kuru vada iestādes direktors un tajā darbojas iestādes vadība ar pedagogu, audzēkņu, sadarbības partneru līdzdalību formulē sākotnējo misijas variantu. To piedāvā publiskai izvērtēšanai kopīgi apspriež un kompromisa ceļā pieņem galīgo misijas formulējumu. Šādā veidā pieņemta misija vienos iestādes darbiniekus un vadību, būs nozīmīgs stimuls mērķu sasniegšanai.

Labi formulētas misijas pazīmes:

- tajā atspoguļojas darbības definīcija,
- definētas iestādes atšķirīgās kompetences,
- parādīta iestādes filozofija un vērtību sistēma,
- parādīts devums ieinteresētajām pusēm (audzēkņu, sabiedrības un sociālo partneru vajadzību un interešu apmierināšana).

Mainoties ārējās vides apstākļiem, ekonomiskajiem un sociālajiem apstākļiem, PII statusam, organizatoriskajai struktūrai, misijas formulējums ir jāpārskata atbilstoši jaunajai situācijai.

PPP vīzija

Vīzija [*lat. visio* – redzēt] iedomu vai sapņu tēls, parādība, kodolīgi izteikta organizācijas vēlamā nākotne, attīstības orientieris. Šāds Andra Klausa (2002.) piedāvātais vispārējais vīzijas formulējums parāda tās saturisko dziļumu un iespējami dažādās pieejas skaidrojumā.

Savdabīgu vīzijas formulējumu piedāvā Nevils Leiks (2007.). „Vīzija – organizācijas visaugstākās tieksmes un ideāli, tas par ko organizācija vēlas kļūt. Formulējums bieži raksturo organizāciju pacilātās, pat romantiskās un mītiskās nokrāsās”.

Parasti iestādes vīziju izprot kā ideālu, vispārīgu mērķi, kas kalpo kā orientieris uz ko tiekties. Sastopami vīzijas formulējumi kā reklāmas sauklis, kā lozungs nākamo audzēkņu vai sadarbības partneru piesaistei. Tā var kalpot arī kā personāla (pedagogu un audzēkņu) darbības motivēšanas līdzeklis. Piemēram, vīzijas formulējums kādā PII, kas atbilst izvēlei „esot tādai pašai kā citi, kļūt labākai” varētu būt šāds:

„Lai apmierinātu strauji augošā globālā tirgus prasību pēc kvalitatīvas profesionālās izglītības, mēs kļūsim par pirmo iestādi, kas audzēkņiem nodrošina jaunāko teorētisko zināšanu apguvi un to pārnesi inovatīvā praksē, sekmējot pamatkompetenču apguvi izvēlētajā specialitātē. Ap 2015.gadu mūsu audzēkņu skaits sasniegs 3000 tūkstošus un absolventu skaits dubultosies”.

PII, kura pārkārtojas pilnībā, izveidojot kompetenču centru, varētu būt šāda vīzija – „sekojot pārejai no izglītošanas kādā šaurā profesionālās darbības jomā uz duālo izglītības modeli, mēs izmantosim pasniedzēju ievērojamās prasmes un kompetences, lai mūsu audzēkņi apgūtu jaunākās tehnoloģijas un tās tūlīt izmantotu modernajās ražotnēs un uzņēmumos. Mēs organizēsim pētniecību, kuras rezultāti būs inovatīvi un tos pieprasīs Latvijā un ES valstīs”.

Piedāvātie formulējumi ir specifiski, taču tajā pašā laikā izmērāmi, tiem ir laika robežas, kas interesentiem parāda, ko iestāde plāno sasniegt. Vīzijai vajadzētu sakņoties realitātē un vienlaikus būt iedvesmojošai, uz aktīvu darbību aicinošai, tādai, kas aicinātu iespējami daudz interesentu pievērsties specifiskajai izglītības jomai tieši šajā izglītības iestādē mācīties un apgūt nepieciešamo pieredzi darbam un dzīvei modernajā sabiedrībā. Šāda vīzija, ko papildina misijas formulējums un PII labā reputācija, būtu galvenais stimuls daudzu jauniešu vēlmei kļūt par vienu no izredzētajiem, kas savu dzīvi saista ar piedāvāto izvēli apgūt profesiju tieši šajā un nevis kādā citā izglītības iestādē.

Vīzijas formulējums parasti ir īsāks laikā, tas neprasa tik daudz pūļu kā misijas izstrādāšana. Lai vīzijas formulējums būtu efektīvs, tam jābūt (A.Dzedons, 2003.):

- nozīmīgam (tādam, kas vadības komandai ir svarīgs);

- zināmam (tas jādara zināms audzēkņiem, sadarbības sociālajiem partneriem un iestādes darbiniekiem);
- stimulējošam (tādam, kas radītu vēlmi iesaistīties un līdzdarboties);
- ticamam (balstītam uz realitāti);
- tēlainam (lai iespiestos atmiņā un tiktu saistīts ar vienu konkrētu iestādi).

Bieži vīzijas formulēšana notiek vienlaikus ar misijas izstrādāšanu.. Tāpēc procedūras abos gadījumos būs līdzīgas.

Sākotnēji jāizvēlas dažu citu līdzīgu izglītības iestāžu vīzijas un misijas formulējumu, tie kopīgi jāapspiež, lai iegūtu priekšstatu par to, kā raksturot organizācijas nākotni.

Pēc tam jāformulē savas iestādes vīzijas un misijas varianti. Tās gatavo dažādas iestādes darbinieku grupas – vadības komanda, atsevišķu nodaļu, specializāciju pasniedzēji, darbinieki, audzēkņu pašpārvalde u.c. interesenti.

Priekšlikumi jāapkopo vienā kopīgā materiālā, norādot iespējamās formulējumu atšķirības un tad jāizplata iestādes kolektīva locekļiem apspriešanai un izvērtēšanai.

Visi ieteikumi, atsauksmes un iebildes jāapkopo darba grupai un jāizveido dokuments, kurš varētu apmierināt lielāko daļu personāla.

Ar pieņemto PII misiju un vīziju formulējumiem, kas ir skaidri un saprotami, jāiepazīstina visi darbinieki un audzēkņi, viņu vecāki un citi sociālie sadarbības partneri. Dokuments kļūst par organizācijas virzītājspēku, saistīs un apvienos spēkus kopīgo mērķu sasniegšanai.

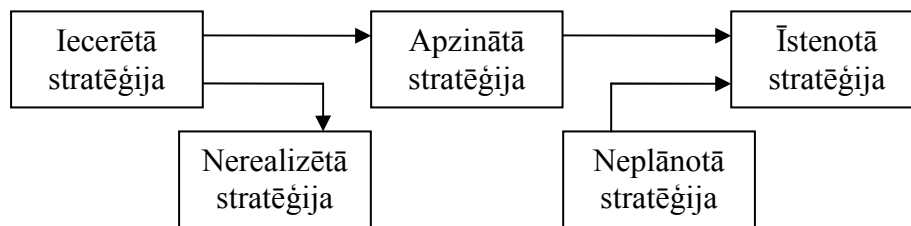
2. Darbības stratēģija un tās saistība ar valsts programmām – NAP, Latvija 2030.

Stratēģija [gr.strategia – karaspēka vadīšana] bez tās semantiskās izpratnes militārās zinātnes jomā, kur tā tika skaidrota kā „kara zinātne un māksla liela mēroga kaujas operāciju vispārējai plānošanai un īstenošanai” plašāku skaidrojumu un pielietojumu ieguvusi pēdējā gadsimtā ekonomikā un vadībzinātnē.

Zinātniskajā literatūrā (A.Klausa, 2002; Stīvena R.Koveja, 2008. u.c.) formulējumos pieejamas daudzas atšķirīgas definīcijas. Kopīgais visām – stratēģija ir plāns un darbības princips, veicamo darbību kopums, kas ietver visas organizācijas

jomas un virzienus, atspoguļo pasākumus ilgtermiņai attīstībai. Stratēģijas esība ir pamats iestādes konkurētspējīgo priekšrocību īstenošanai .

Stratēģiju kā lēmumu sistēmu un savstarpēji saistītu darbību virkni, kas radusies no iecerētās stratēģijas, tās īstenošanas gaitā, kā arī no neapzinātām stratēģijām, klasiskajā variantā parāda Henrijs Mintzbergs (1991., 1987. u.c.)



2.attēls. Neplānotās un apzinātās stratēģijas.

Tādējādi iestādes stratēģiju veido sistēma, kas radusies no plānotajām, iecerētajām stratēģijām, kā arī darbības norises gaitā iepriekš neplānotām, nejaušām stratēģijām, kas parādījās mainoties organizācijas iekšējai vai ārējai videi. Realitātē stratēģija ir plānoto un neplānoto stratēģiju kombinācija, kas ir visu organizācijas darbības jomu un procesu pamatā. Vadītājam jābūt kompetentam savlaicīgi pamanīt neveiksmīgas stratēģijas, kas attīstību var kavēt vai negatīvi ietekmēt. Nepieciešamības gadījumā neveiksmīgās stratēģijas ir jāaptur, to vietā paredzot citas organizācijas darbībai nepieciešamās sekmīgās stratēģijas.

Labu stratēģijas formulējumu izstrādāt ir grūti. Uz to norāda stratēģijas un biznesa konsultants Nevils Leiks (2007.). Ļoti daudzi vadītāji koncentrē uzmanību uz grandiozām stratēģiskām dilemmām. Viņi piedāvā idejas, kā radīt jaunu produktu, piemēram - izglītības programmu, jauna veida dažādu izglītojošo institūciju un uzņēmēju sadarbības modeli, lai konkurencē ar citām izglītības iestādēm nodrošinātu priekšrocības un nodrošinātu savu pārākumu. Taču bieži vien piedāvātajos variantos stratēģija paliek teorētiska dokumenta stadijā, kas līdz realitātei nenonāk, jo trūkst pietiekams situācijas izvērtējums, ierobežoti ir resursi, vadītājs nav ieinteresēts vadīt pārmaiņu procesus, noraidoši ir kolēģi, kas paredzamajā stratēģijas iedzīvināšanā saskata draudus savam statusam, bailes mainīties, jo nevar paredzēt iespējamās sekas, kas var nedot gaidīto rezultātu.

Ikvienai organizācijas stratēģijai vajadzētu balstīties plašā situācijas izvērtējumā: sasniegumu un problēmu analīzē, iespēju un draudu apzināšanā,

secinājumos, kas savukārt nodrošinātu ceļu misijas un vīzijas sasniegšanā. Noderīgs padomdevējs ikvienam vadītājam būs „stratēģiskās plānošanas” (N.Leiks, 2007.) rokasgrāmatā piedāvātā 8 posmu metodika:

1. stratēģiskās domāšana,
2. stratēģiskā konteksta noskaidrošana,
3. sava biznesa apzināšana,
4. analīze un lēmumu pieņemšana,
5. misijas, vīzijas, vērtību un mēru formulēšana,
6. darbību plānošana,
7. plāna dokumentēšana,
8. plāna realizēšana.

Valsts ilgspējas attīstības plānošana pēc Latvijas iestāšanās ES notika atbilstoši Eiropā pastāvošajai praksei un tika izmantoti normatīvie akti, kas noteica ikvienas valsts stratēģiju. Pamati šādai sistēmai tika formulēti 1992.gadā starptautiskajā konferencē Riodežaneiro, kad tika atzīta nepieciešamība globāli risināt kopīgās pasaules civilizācijas radītās problēmas – globālo sasilšanu, dabas un citu resursu nesaimniecisku izmantošanu, pārtikas deficīta, sociālās noslāņošanās, sabiedrības polarizācijas u.c. aktualitātes.

Ar jēdzienu „ilgtspējīgā attīstība” saprotam – attīstību, kas apmierina šīs paaudzes vajadzības, neapdraudot nākamo paaudžu iespējas apmierināt savējās; tā ir attīstība, kas nodrošina zemes spēju uzturēt dzīvību visā savā daudzveidībā; tā balstās uz demokrātijas, dzimuma līdztiesības, solidaritātes un likuma varas principiem, kā arī pamattiesību, tajā skaitā brīvības un vienādu iespēju ievērošanu (ES vides ministru akceptētā definīcija 2006.gada jūnijā).

Ilgtspējīgai attīstībai jābūt orientētai uz šīs un nākamo paaudžu pastāvīgu dzīves kvalitātes uzlabošanu un labklājības veicināšanu. Tai jāveicina dinamiska ekonomika, pilnīga nodarbinātība, **augsts izglītības līmenis**, laba medicīniskā aprūpe, sociālā un teritoriālā kohēzija un vides aizsardzība mierīgā un drošā pasaulē, respektējot kultūru daudzveidību.

Pirmais dokuments, ko izstrādāja Latvija bija „***Nacionālais attīstības plāns 2007.-2013.***” (***NAP***). Tas tika veidots kā vidēja termiņa plānošanas dokuments (MK apstiprināja 2006.gada 4.jūlijā). Plāna izstrādē piedalījās nozaru ministrijas un valsts iestāžu speciālisti, zinātnieki un mācībspēki, plānošanas reģionu un pašvaldību

pārstāvji, sociālie partneri un nevalstiskās organizācijas, uzņēmēji – vairāk kā 200 speciālistu no visas Latvijas.

Plāna mērķis bija sekmēt līdzsvarotu un ilgtspējīgu valsts attīstību un nodrošināt Latvijas konkurētspējas palielināšanos, dodot ieguldījumu ES dalībvalstu kopējā stratēģijā.

NAP tika gatavots kā dokuments, kas iezīmēs pagrieziena punktu valsts attīstībā un piedāvās risinājumus jautājumiem:

- Kāda būs mūsu Latvija pēc septiņiem un vairāk gadiem?
- Kā nodrošināt valsts konkurētspējas palielināšanos?
- Kādam jābūt cilvēkam – Latvijas nākotnes veidotājam?

Kā valsts stratēģiskās attīstības dokuments NAP:

- izvirzīja vidēja termiņa mērķi un prioritātes virzībai uz ilgtermiņa mērķi;
- veicināja vienotas izpratnes veidošanos un visas sabiedrības iesaistīšanos;
- koncentrēja uzmanību un finanšu resursus valsts un sabiedrības ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai;
- noteica vadlīnijas visu līmeņu nozaru un plānošanas dokumentu izstrādei.

Tajā tika fiksēts *IZAUGSMES MĒRĶIS* – cilvēka dzīves kvalitātes pieaugums. Cilvēkam kā zināšanu radītājam un nesējam bija jāklūst par attīstības virzītāju un ieguvēju.

„Katra cilvēka nozīmīgākās vēlmes saistās ar labklājību, drošību sev un saviem tuvākajiem, ar veselību un nodrošinātām vecumdienām, ar tīru gaisu un svaigu ūdeni, ar iespēju mācīties un radoši izpausties, ar vēlmi ceļot. Cilvēku intereses, vērtību prioritātes un priekšstati par labu un laimīgu dzīvi ir tik dažādi un atšķirīgi, tik subjektīvi un dziļi personiski. Gadiem un pieredzei krājoties, mainās arī vērtību skala. Šo vērtību dažādie aspekti un to kopums veido cilvēka dzīves kvalitāti” (NAP 9.lpp.).

Mērķa īstenošanai tika piedāvāti trīs iespējamie attīstības scenāriji:

- **Atpaliecības scenārijs** – turpinās nekoordinēts attīstības process: augot bāzes līmenim attīstības tempi strauji samazinās, pastiprinās spriedze sabiedrībā, nākotnes mērķu īstenošana top problemātiska, Latvija kļūst ES otrās šķiras valsti.

- **Stagnācijas scenārijs** – attīstības process pielāgojas lēnākajiem: vienas paaudzes laikā Latvija nespēj panākt ES valstu vidējo līmeni; sabiedrībā zūd motivācija ilgtermiņa ieguldījumiem, darbībām un arī izglītības iegūšanā.
- **Izaugsmes scenārijs** – nepārtraukta, ātra un visos līmeņos sabalansēta attīstība, izmantojot mūsu priekšrocības un izvirzot mūsu rīcībā esošajiem resursiem atbilstošu kopēju valsts ilgtermiņa attīstības mērķi.

Kā galvenais resurss, lai sasniegtu attīstītajām valstīm raksturīgo visas sabiedrības un katra indivīda dzīves līmeni, NAP tika minēts - **iedzīvotāju zināšanas un gudrība, to prasmīga un mērķtiecīga izmantošana**. Zināšanu pārvaldība, koordinēta un virzīta to radīšana, uzkrāšana, izplatīšanas un lietošana kā komplekss process kļūst par ekonomikas un sociālās dzīves pamatu, aptverot visu valsti un sabiedrību. Mūsu valstij nav cita ceļa virzībai uz zināšanu ekonomiku.

Dokumentā tika uzsvērts, ka Latvijas iedzīvotāju zināšanu potenciāls ir spējīgs pildīt šo uzdevumu, taču nepieciešama tūlītēja koordinēta rīcība tā palielināšanai un izmantošanai, jo kavēšanās var radīt neatgriezeniskas sekas. **Attīstības procesa un rīcību pamatprincips – vienādu iespēju radīšana visiem un ikviena sabiedrības locekļa personiska atbildība par šo iespēju izmantošanu**.

Visu turpmāko izstrādāto plānošanas dokumentu pamatu veidoja NAP „piramīda” (3.attēlā):



3.attēls. NAP mērķu struktūra.

Risināmo uzdevumu kontekstā plāna 1. sadaļā „Izglītots un radošs cilvēks” akcentēta ideja, ka „zināšanu sabiedrībā kvalitatīva vidējā – vispārējā vai profesionālā izglītība ir minimālais starta kapitāls, bez kura nav iespējama cilvēka pilnvērtīga un veiksmīga iekļaušanās darba tirgū.

Vienpadsmit risināmo uzdevumu izklāstā kā **pirmais** minēts – panākt kvalitatīvu vispārējo zināšanu un prasmju apguvi, pilnveidojot mācību saturu, metodiku, mācību sasniegumu vērtēšanas sistēmu;

(2) sekmēt ... pakāpenisku pāreju uz **obligātu** vidējo izglītību (vidējā vispārējā, vidējā profesionālā);

(3) pedagogu un akadēmiskā **personāla pētnieciskā un profesionālās kvalifikācijas paaugstināšana** līdz kompetencei, kas nodrošina konkurētspēju, veicinot prestiža paaugstināšanu;

(4) profesionālās izglītības **kvalitātes un pievilcības uzlabošana**, pilnveidojot izglītības programmu saturu, profesiju standartu, audzēkņu un absolventu kvalifikācijas sistēmu, nodrošinot kvalifikācijas prasībām atbilstošas praktiskās apmācības un prakses iespējas;

(5) plašāk **iesaistīt sociālos partnerus** kvalitatīvu izglītības programmu izstrādē visās izglītības pakāpēs visdažādākajām iedzīvotāju grupām visos reģionos;

(6) izglītības iestāžu vadības, kā arī izglītības politikas un novērtēšanas institūciju **darboties spējas (kapacitātes) stiprināšana**;

(10) **e-resursu pilnveide** un izmantošanas paplašināšana; informācijas tehnoloģiju prasmju uzlabošana profesionālajā un augstākajā izglītībā.

NAP ideju tālākā pilnveide tika īstenota **valsts galvenā ilgtermiņa attīstības plānošanas dokumenta „Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam”** sagatavošanā, kas sākās 2007.gada vasarā ar analīzi par globālās attīstības tendencēm un to ietekmi uz Latviju. Izkristalizējās stratēģiskās izvēles jeb ***DILEMMAS*** un tika izveidoti četri iespējamie Latvijas attīstības scenāriji, ko izvērtēja eksperti no Šveices ASV, Beļģijas, Lielbritānijas un Jaunzēlandes. 2008.gada oktobrī notika stratēģijas prezentācija nacionālā foruma ietvaros, pirmo redakciju apspriešanai sagatavoja 2009.gada vasarā, to apstiprināja LR Saeima 2010.gada jūnijā.

Stratēģijā piedāvāti četri attīstības scenāriji, atkarībā no tā, kur tiek koncentrēti resursi un kā notiek sadarbība starp indivīdu, sociālo grupu un valsti.

Scenārijs A – efektīva un spēcīga valsts; scenārijs C – lieli spēcīgi uzņēmumi; scenārijs D – pilsoniskā sabiedrība un scenārijs B – savstarpēji konkurējoši sabiedrisko pakalpojumu sniedzēji („pakšņu” sistēma).

Izglītības iespējamā perspektīva tika skatīta kā dilemmas:

- | | | |
|--|-----|---|
| • Latvijas izglītības sistēmas iespēju attīstīšana | vai | Akcenti uz citu valstu izglītības sistēmu iespēju izmantošanu |
| • Izglītības un zinātnes aktivitāšu koncentrēšana vienā Eiropas globālo standartu ziņā izcilā universitātē | vai | Izglītošana dažādās nozarēs un zinātniskās darbības veicināšana |
| • Izglītības sistēmas atvērtība un uzsvars uz tās ārējo konkurētspēju | vai | Latvijas vietējā potenciāla mobilizācija un maksimāla izmantošana |
| • Izglītība galvenokārt jaunajam | vai | Izglītība visiem, īpaši akcentējot vecāku cilvēku reintegrāciju darba tirgū un sabiedrībā |

Jau sabiedriskās apspriešanas gaitā noskaidrojās, ka jautājumi un piedāvāto dilemmu atbildes izvēlē starp vienu vai otru variantu tīrā veidā nav iespējami, vai arī šāda izvēle valstij un sabiedrībai nav vēlama. Tādēļ galīgajā versijā Ministru Kabineta apstiprināja nedaudz atšķirīgāku stratēģiju, kas piemēram, attiecībā uz izglītību 3.sadaļā „Izglītība” piedāvāja „paradigmas maiņu”. Lai vairotu mūsu rīcībā esošo cilvēkkapitālu un pilnvērtīgi izmantotu citus – kultūras, dabas vai ekonomiskos kapitālus, nepieciešama paradigmas maiņa. **Kvalitatīva un visa mūža garumā pieejama izglītība ir 21.gadsimta nepieciešamība, jo ražīgi strādāt var tikai izglītota un atvērta sabiedrība.**

Paradigmas īstenošanu nodrošinās:

- pirmsskolas aprūpe un izglītība kā izšķirošs faktors cilvēka personības veidošanā,
- konkurētspējīga augstākā izglītība un zinātne,
- mācīšanās mūža garumā (iekļaujošā izglītība) – radoša darba atslēga.,
- skola kā sociālā tīklojuma centrs,

- radošuma un uzņēmējspēju izkopšana visos izglītības līmeņos.

Kopīgais rezultatīvais rādītājs stratēģijas indikatoru sasniegšanā – izveidot vienu no labākajām izglītības sistēmām Eiropas Savienībā un kļūt par vienu no līderēm pieaugušo izglītības pieejamības un izmantošanas ziņā.

Iesākto darbu valsts attīstības stratēģiskajā plānošanā graužošī ietekmēja 2008.-2010.gadu globālā krīze. Tās ekonomisko, sociāli politisko un demogrāfisko kontekstu vajadzēja koriģēt nākamā plāna „NAP 2014.-2020.” izstrādāšanā.

Pašlaik svarīgi noteikt kā uz Eiropas Savienības kopējā fona, kas piedāvā stratēģisko ietvaru „Eiropa 2020.”, balstoties uz Latvijas „NAP 2007.-2013.” konceptuālajiem mērķiem, stratēģijas „Latvija – 2030.” perspektīvajām vadlīnijām, veidot valsts attīstību līdz 2020.gadam, kas palīdzētu sekmīgāk pārvarēt globālās krīzes sekas, atrisināt iekšpolitiskās problēmas. Pašlaik Latvijā:

- sabiedrībai nav skaidrs, kādas ir valsts atbalstītās politikas, kādi mērķi un rezultāti jāsasniedz, kādi resursi un kā tiek tērēti;
- Latvijā nav viena attīstības plāna, kas nosaka ekonomikas attīstību atbilstoši ekonomiskajai situācijai, kas nosaka prioritātes nozaru politikai, sasniedzamajiem rezultātiem un veicamos pasākumus;
- nav nodrošināta attīstības plānošanas dokumentu saskaņotība, dažādos dokumentos vienai un tai pašai darbības politikai ir dažādi mērķi;
- sarežģīta rezultātu un indikatoru trīspakāpju sistēma, radītāji neraksturo institūciju darbību, bet vairāk ir kvantitatīvi dažādu statistikas datu veidā;
- nav nodrošināta izpildes analīzes, atskaitīšanās, kontroles un korekcijas sistēma.

Kā piemēru var minēt nodarbinātības politiku. Ekonomikas ministrija nosaka darba tirgus vidējā termiņa prognozes, Labklājības ministrija nosaka bezdarbnieku un darba meklētāju apmācības prioritāros virzienus, Izglītības un zinātnes ministrija – organizē darba tirgus attīstības un darbaspēka pieprasījuma izpēti, izglītojamo profesionālo orientāciju un vada izglītības programmu īstenošanu.

Pašreizējo situāciju trāpīgi raksturo Latvijas darba devēju konfederācijas direktors J.Endziņš – „ir nepieciešams nekavējoši noteikt, kā un cik lielā mērā Latvija attīstīsies līdz 2020.gadam. Jāsaprot kāds būs valsts mērķis, kā ko sasniegt. Ja Latvija koncentrējas uz vienu mērķi – piemēram, valstiskās neatkarības atjaunošana, iestāšanās Eiropas Savienībā vai finanšu krīzes pārvarēšana, konsolidējot budžetu, mums izdodas. Pašlaik Latviju var uzskatīt par plānu lielvalsti – mums ir stratēģijas,

Nacionālo reformu plāns, valdības Deklarācija. Pēc valsts kancelejas datu bāzes pašlaik ir vairāk kā 1500 plānošanas dokumentu, taču liela daļa no tiem nav nosepta ar resursiem. Būtu gudri vismaz šajā laika posmā koncentrēties uz ekonomisko izaugsmi, jo Latvija ir viena no nabadzīgākajām ES valstīm ar nelielu IKP pieaugumu. Visu citu jomu attīstība (infrastruktūra, ieguldījumi izglītībā) jāskata no aspekta – ko tas dos ekonomikas attīstībai un Latvijas attīstībai” („Diena” 16.03.2012.).

Veidojot Latvijas jauno NAP līdz 2020.gadam, tajā jāatspoguļo Eiropas Savienības robežlīnijas:

- nodarbinātība 75% (20-64 g. veciem iedzīvotājiem),
- ieguldījumi pētniecībā un attīstībā (3% no IKP),
- izglītības mērķi (skolu nepabeigušo īpatsvars mazāks par 10%, vismaz 40% iedzīvotāju 30-34 gadu vecumā ir ar augstāko izglītību).

Sabalansēta attīstības plānošana ar nepieciešamajiem finanšu resursiem un efektīgu pārvaldību palīdzēs Latvijai kļūt par valsti:

- ar gudru (*smart*) izaugsmi – uz zināšanām un inovācijām balstītu ekonomiku,
- ilgtspējīgu izaugsmi – zaļu, konkurētspējīgu un resursu taupošu ekonomiku,
- iekļaujošu izaugsmi – ar augstu nodarbinātības līmeni, nodrošinot sociālo un teritoriālo kohēziju.

3. Mērķi, to hierarhija un sistēmas veidošana

Mērķis (*aim, goal, task* – no angļu) – konkrēti kvalitatīvi un kvantitatīvi raksturots vēlamā vai sagaidāmā rezultāts, kuru var sasniegt noteiktā laikā.

Mērķis izsaka jebkuras darbības jēgu, raksturo sabiedrības organizācijas vai indivīda dzīves saturu. No mērķa atkarīga līdzekļu izvēle iestādes darbības plānošanai, organizēšanai, motivēšanai un kontrolei, vai lietojot vadībzinātnes terminoloģiju – iestādes mērķu sistēma ir pamatā tās pārvaldībai vai menedžmentam.

Mērķi ir nepieciešami vadītājam ikdienas lēmumu pieņemšanā, tie palīdz organizēt darbu ilgākam laika posmam vai ilgtermiņa vairāku gadu vai desmitgadu darbības paredzēšanai. Mērķi palīdz vadītājam resursu racionālā izmantošanā, to izpratne palīdzēs motivēt efektīvākai darbībai. Pēc to realizācijas pakāpes varēs labāk spriest par to, vai sākotnēji iecerētais ir sasniegts.

Mērķu saturiskajā izpratnē, lai tos labāk atšķirtu no angļu literatūrā lietotā, parasti tos **atšķir pēc laika**, kādam tie ir formulēti.

Ilgtermiņa mērķi – 10-20 gadu laikposmam parasti tiek veidoti kā stratēģijas, kā ilgtermiņa darbības programmas. Tāda, piemēram, ir stratēģija „Latvija 2030.”.

Vidēja termiņa mērķi – 5-7 gadiem - Latvijas „NAP 2014.-2020.g.”, izglītības iestādes attīstības stratēģiskais plāns.

Īstermiņa mērķi – parasti vienam gadam, izglītības iestādes mācību audzināšanas darba plāns, NVO darba plāns gadam.

Katrs no šiem plāniem atspoguļo iestādes darbību saskaņā ar tās misiju, vīziju, arī pamatvērtības un darbības filozofiju.

Mērķi atšķiras arī **pēc to funkcijām** vai galvenajām **darbības jomām**. Var tikt formulēti stratēģiskie mērķi konkurētspējas nostiprināšanai, priekšrocību iegūšanai, savas ietekmes paplašināšanai. Atšķirīgi ir finanšu darbības mērķi, ko iestāde formulē, lai uzlabotu finanšu rādītājus - tā ir dažādu fondu projektu līdzekļu piesaiste, maksas pakalpojumu sniegšana pētniecības projektos vai kursu un dažādu izglītības vai tālākizglītības projektu/programmu īstenošanai.

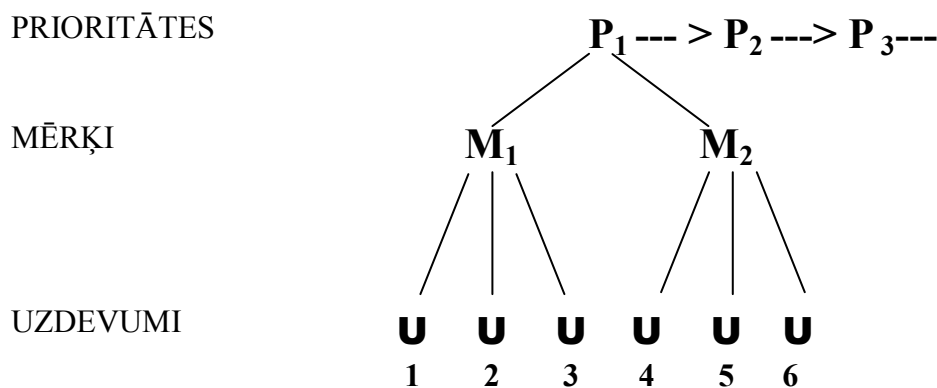
Teorijā ir zināmas vairākas prasības izstrādāt mērķu filozofiju. P.Drakers uzskata, ka mērķu sistēmai jāraksturo galvenās iestādes darbības jomas:

1. **Tirgus situācija:** stāvoklis salīdzinājumā ar konkurentiem, papildus priekšrocību nodrošināšana.
2. **Jaunievedumi** – kādas izmaiņas var uzlabot darbību dažādos darbības aspektos.
3. **Resursi** – jo vairāk resursu (pedagogi, audzēkņi, iekārtas, nauda u.c.) ir iestādes rīcībā, salīdzinot ar citām iestādēm, jo teorētiski izdevīgāks ir tās stāvoklis.
4. **Vadītāju darbs** un viņu attīstība: ilgtermiņa sasniegumu veidošanā ir svarīgs dažāda līmeņa vadītāju darbs. Dažāda līmeņa struktūrvienību vadītāju darbs saistās ar šo struktūrvienību darba efektivitāti, darba organizāciju, izmantojot komandas vadības principus un funkciju deleģēšanu.
5. **Darbinieku** (pedagoģiskais un vispārīgais personāls) **un audzēkņu attiecības:** tas kāda ir viņu attieksme pret iestādi, tās mērķiem, vērtībām. Attīstība un savstarpējo attiecību kultūra ir nepārtraukti jāuztur un jāatbalsta. Tas radīs iespējas ilgtermiņa mērķus īstenot sekmīgāk.

6. **Sociālā atbildība** – ir viens no iestādes pienākumiem pret sabiedrību un sociālajiem partneriem. Tādejādi tiek uzlabota sociālā vide, izglītības un kultūras līmenis, tiek panākta zināšanu pārnese, īstenota ikvienas iestādes misija un vīzija.

Mērķu un uzdevumu izvirzīšana.

Vispārējo prioritāšu pārvēršana darbības plānos būtībā nozīmē izstrādāt plānu, kā ieviest prioritātes un kontrolēt, cik sekmīga ir ieviešana. Prioritātes jāpārvērš mērķos un jāizvirza uzdevumi, lai īstenotu šos mērķus. Mērķis paredz arī kontroli, vai prioritātes ieviešana bijusi efektīva. Mērķis ir ceļvedis tūlītējai darbībai, kā arī pievērš uzmanību vēlākam izvērtējumam. Katram uzdevumam ir jāparedz atbildīgais izpildītājs.



4.attēls. Prioritāšu, mērķu un uzdevumu saistība.

Atbilstoši katrai prioritātei tiek formulēts mērķis, kas jāsasniedz. Prioritātes sasniegšanai var būt arī vairāki mērķi. Savukārt katram mērķim var būt pakārtoti vairāki uzdevumi un tiem atbilstošās aktivitātes. Šāda vertikāli sakārtota sistēma vadītājam un darbiniekiem radīs iespēju racionālāk organizēt darbu, novērst dublēšanos, izvirzīt un īstenot galvenās prioritātes, ekonomēt līdzekļus, strādāt efektīvāk un gala rezultātā – ikvienam radīt gandarījumu par sasniegumiem.

Mērķu izvirzīšana tāpat kā misijas un vīzijas formulējumi notiek iesaistoties visiem iestādes darbiniekiem. Tikai kopīga visu līdzdalība palīdzēs tikpat sekmīgi īstenot turpmākās darbības – iestādes darba plānošanu un izpildi.

INDIVIDUĀLAIS, GRUPU DARBS „PII misija un vīzija”

1. **Katrs** grupas dalībnieks atbild uz jautājumiem:
 - ❖ „Trīs lietas, kas raksturo manu iestādes būtību(misiju):
 - 1.
 - 2.
 - 3.
 - ❖ Manu iestādi no citām atšķir
 - ❖ Mūsu kopīgā darba galvenais lepnums ir ...
 - ❖ Kādu es vēlētos redzēt savu PII 2020.gadā?
 - ❖ Kādu iestādi vēlas redzēt mūsu darba devēji nākotnē?
2. **Grupa** (ne vairāk kā 5 dalībnieki) iepazīstas ar katra individuālo viedokli un vienojas par kopīgajiem raksturojumiem.
3. Tiek sagatavota prezentācija, kurā visi nodarbības dalībnieki iepazīstas ar grupu viedokļiem un konsensus variantā izstrādā Latvijas PII misijas un vīzijas variantu.

PATSTĀVĪGAIS DARBS

1. Sagatavot savas PII misijas un vīzijas formulējumus, šajā procesā iesaistot kolēģus.
2. Ar kolēģiem no kursu dalībnieku vidus e-vidē izdiskutē par sev līdzīgu PII darbības misiju un attīstības vīziju.
3. Sagatavot iespējamo PII prioritātes „zināšanu pārnese praksē un uzņēmējdarbībā” mērķu, uzdevumu un galveno aktivitāšu modeli laikam līdz 2020.gadam.
4. Patstāvīgā darba materiālus ievieto savā Portfoliā.

IZMANTOTĀ UN IETEICAMĀ LITERATŪRA

1. Peter Drucer, Management: Tasks, Responsibilities and Practices, - New-York, Harper&Row, 1971.
2. Jānis Endziņš. Jaunais NAP 2014.-2020.g. – „Diena”, 16.marts.
3. Brian Fidler. Strategic Management for School Development: London, Paul Chapman Publishing, 2005.
4. W.R.King and D.J.Clelland. Strategic Planning and Policy, Van Vostrand Reinhold, 1979.
5. Andris Klauss. Zinības vadītājam. – R. Preses nams, 2002.
6. Stīvens R.Kovejs. Astotais paradums. No efektivitātes līdz izcilībai. – R., ZvaigzneABC, 2008.

7. Latvijas ilgtspējīgās attīstības stratēģija. Kopsavilkums. Latvija 2030.(www.latvija2030.lv).
8. H.Mintzberg and J.B.Quinn. The Strategy Process. - New-York, Prentice Hall, 1991.
9. H.Mintzberg. Crafting Strategy. Harward Business Reniew, July-August, 1907.
10. Nacionālās attīstības plāns 2007.-2013. – R., RAPLM, 2006.
11. Nevils Leiks. Stratēģiskā plānošana. – R., SIA „Multineo”, 2007.
12. Priekšlikumi attīstības plānošanas procesam 2014.-2020. – R., VARAM, Valsts attīstības plānošanas departaments. 2011.
13. Erik Rompczyk. Gribam ilgtspējīgu attīstību. – R., 2007.
14. Stratēģiskā vadīšana. A.Dzedona red. – R., Kamene, 2003.

3. TĒMA. PLĀNOŠANA PROFESIONĀLĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ

Prof.O.Zīds, mag.paed. J.Nipers

Interaktīvā lekcija: 2 st.

Praktiskais darbs, grupas diskusija 2 st.

Kopā: 4 st.

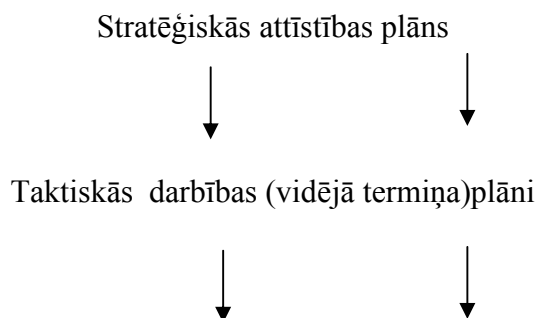
JAUTĀJUMI:

1. Plānošanas būtība, uzdevumi, veidi (O.Zīds).
2. Plāna izstrādāšanas posmi: situācijas analīzes metodika, prioritāšu un alternatīvo izvēļu formulēšana (O.Zīds).
3. Labās prakses piemērs” Stratēģiskā plānošana Rīgas Tehniskajā koledžā”.. (J.Nipers) .

1. Plānošanas būtība, uzdevumi, veidi.

Plānošana (angļu - *planning*) ir viena no pārvaldības (menedžmenta) funkcijām, kas ir nepieciešama, lai nodrošinātu organizācijas vadību, tās stratēģisko, taktisko un operatīvo mērķu izstrādāšanu un īstenošanu; darbības organizēšana, paredzot dažādo jomu attīstību, pienākumu deleģēšanu, tiesību un atbilstību noteikšanu visiem iestādes darbiniekiem (vadībai, pedagoģiskajiem darbiniekiem, audzēkņiem un sadarbības partneriem).

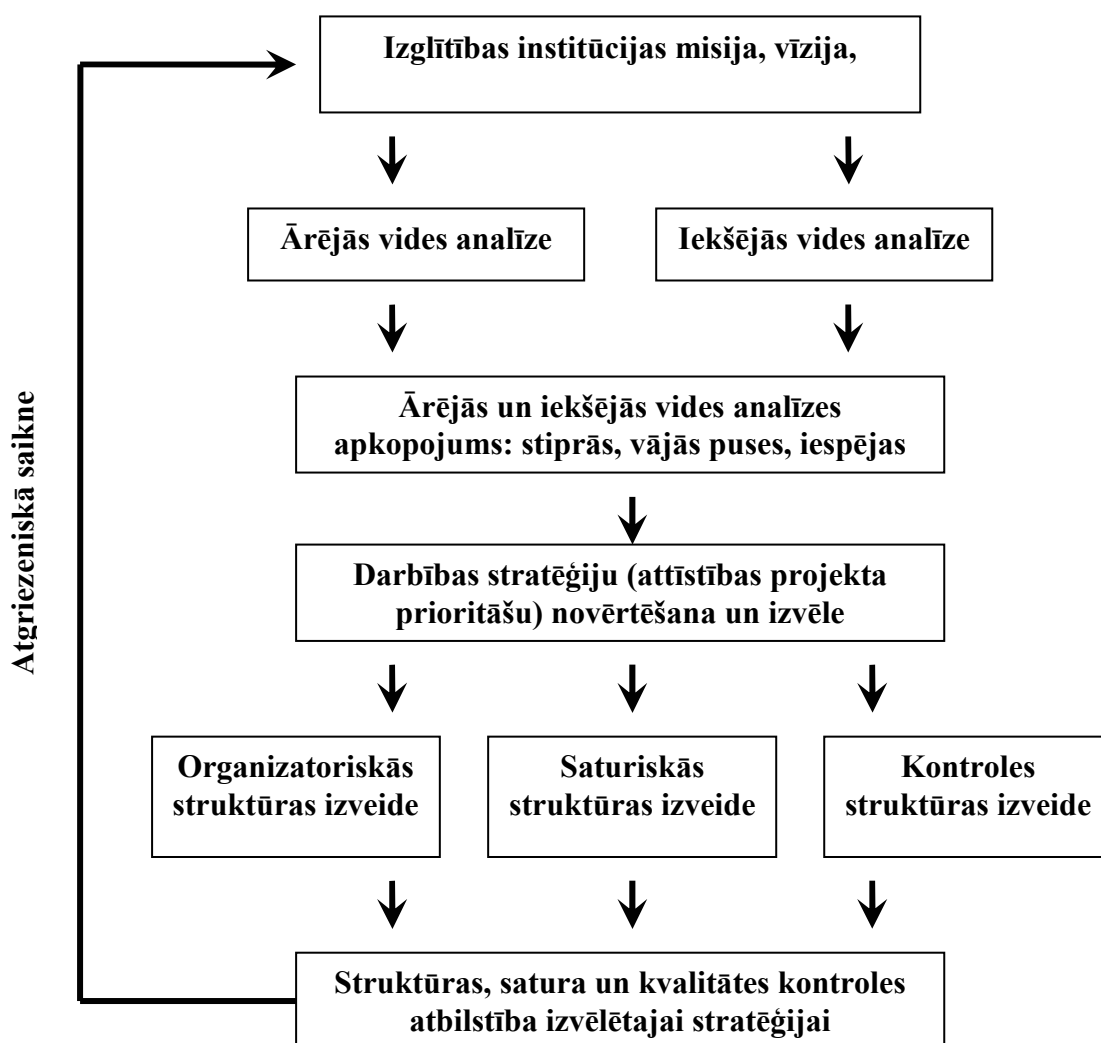
Plānu daudzveidība atvieglo pārējo menedžmenta funkciju izpildi, novērš draudus un samazina riskus, palīdz saliedēt kolektīvu, rada stabilitāti un drošumu. Koleģiāla plānošanas sistēma palīdz ieviest pārmaiņas un jauninājumus. Ikvienas organizācijas galvenais un svarīgākais plāns ir stratēģiskās attīstības plāns. Tam pakļauti zemāka līmeņa plāni. Plānu savstarpējo saistību parāda 5.attēls.



Operatīvās darbības plāni

5.attēls. Plānu subordinācija.

Jebkura līmeņa un veida plānošanas dokumentu izstrādāšana saistīta ar vispārējo menedžmenta procesu, kura pamatelementus nepieciešams izmantot izglītības iestādē.



5.attēls. Stratēģiskās vadīšanas process izglītībā (pēc A.Dzedona)

Zinātniskajā literatūrā ir doti vairāki skaidrojumi, kādēļ plānošanas procesā, kad paredzēts īstenot vislabāko noformulēto misiju, vīziju un prioritātes iedzīvināšanai, ir vairāki nozīmīgi, kuri var ietekmēt rezultātu. Tie ir:

- plānošanas līdzsvars,
- plānošana nenoteiktības apstākļos,
- „zilonkaula torņa pieeja”,
- stratēģiskais nodoms un stratēģiskā atbilstība.

P.S. Minētos raksturojumus nodarbības gaitā ieteicams katram klausītājam izvērtēt un kopīgi izvēlēties darbības to ietekmes samazināšanai.

1.Plānošanas līdzsvars. Ja visas organizācijas lieto vienu un to pašu stratēģiskās plānošanas metodi, tad šīs metodes efektivitāte samazinās un tā vairs nav konkurētspējīgas priekšrocības avots. Šādā gadījumā uzskata, ka metode ir līdzsvarā. Tā kā lielākā daļa lielo uzņēmumu lieto kādu formālās stratēģiskās plānošanas sistēmu, tad ar to vien tās nevar radīt sev konkurētspējīgu priekšrocību. Taču, ja tās nelietotu šādu sistēmu, tad organizācija nostādītu sevi neizdevīgākā situācijā attiecībā pret citām, kuras savā darbībā tomēr izmanto šo metodi.

2.Plānošana nenoteiktības apstākļos. Kad formālā stratēģiskā plānošana kļuva populāra, daži vadītāji, uzzinājuši par jauno metodi, savā sākotnējā plānu izstrādāšanā neievēroja faktu, ka nākotne pēc būtības ir neparedzama. **Reālajā pasaulē vienīgais, kas nemainās, ir pārmainas.** Vairākām lielām organizācijām radās problēmas, īpaši tām, kas bija ieguldījušas ievērojamus līdzekļus ilgtermiņa projektos. Organizācijām bija jāmaina savas plānošanas metodes, izveidojot dažādas stratēģijas vairākām iespējamām nākotnes situācijām, ņemot vērā arī pesimistisko un optimistisko situācijas attīstības scenāriju. Šāda scenāriju izmantošana stratēģiskajā plānošanā nodrošina labāku nākotnes stratēģiju izstrādi.

3. „Zilonkaula torņa pieeja”. Nopietna kļūda, ko daudzas organizācijas pieļāva plānošanas sākumposmā, ir uzskats, ka plānošana ir tikai un vienīgi augstākās vadības funkcija. Šī „zilonkaula torņa pieeja”, kad plānus veido tikai augstākā vadība, dažos gadījumos ir novedusi pie nerealizējamām stratēģijām, kas reāli nedarbojas un rada drīzāk problēmas nekā labumu. Šāda situācija noved arī pie saspīlējuma, neuzticēšanās plānotāju un izpildītāju attiecībās, īpaši, ja pēdējie ir piesaistīti tieši šīs stratēģijas īstenošanai vai arī - viņiem nav arī atbilstošas pieredzes.

Lai mainītu „zilonkaula torņa pieeju”, vadītājiem kā aksioma jāpieņem uzskats, ka stratēģiskajā plānošanā jāpiedalās visu līmeņu vadītājiem, tad plānošana vainagosies panākumiem. Svarīgi ir saprast, ka lielu daļu plānošanas var un vajag

veikt tieši zemākā līmeņa vadītājiem. Viņi ir tie, kas ir tuvāk faktiem un reālajai dzīvei. Augstākā līmeņa vadītāju pienākums ir atvieglot lēmumu pieņemšanu zemākā līmeņa vadītājiem, palīdzot ar savu stratēģisko redzējumu.

4. Stratēģiskais nodoms un stratēģiskā atbilstība. Vairāki autori raksturo stratēģiskās atbilstības modeli kā pārāk statisku un ierobežotu stratēģiskajā plānošanā. Viņi uzskata, ka pieņemot atbilstības modeli stratēģijas formulēšanā, organizācijas vadība pārāk koncentrējas uz esošo organizācijas resursu un pašreizējo vides iespēju savstarpējo atbilstību, tai pašā laikā pārāk maz uzmanības veltot jaunu resursu un kompetenču veidošanai, lai radītu un izmantotu nākotnes iespējas. Tādējādi organizācijas, kas paļaujas tikai un vienīgi uz atbilstības pieeju stratēģijas formulēšanā, bieži vien nav spējīgas radīt, attīstīt un uzturēt konkurētspējīgās priekšrocības. Tas vairāk attiecas arī uz dinamisku konkurences vidi, kurā nepārtraukti ienāk jaunie konkurenti un tiek izmantotas arvien jaunas darbības metodes.

Ir daudz organizāciju, kas, lietojamas labākās stratēģiskās atbilstības pieeju, ir zaudējušas konkurences cīņā. Uzskata, ka veiksmīgu organizāciju sasniegumu pamats ir tas, ka tām ir noformulēts stratēģiskais nodoms. Tas nozīmē, ka tām ir spēcīga un mērķtiecīga vīzija un tās cenšas sasniegt šo sapni, attīstot nepieciešamos resursus un kompetences. Šis sapnis ir viens un tas pats visos līmeņos un tas ir vadīšanas procesa neatņemama sastāvdaļa. Tiek uzskatīts, ka *stratēģiskais nodoms* ir neierobežota mērķtiecība un aktīvs vadīšanas process, kas ietver nepieciešamību koncentrēt organizācijas uzmanību uz uzvaras būtību; motivēt cilvēkus, radot izpratni par mērķa nozīmīgumu; nodrošināt iespējas ieguldīt projektā individuālu un komandas darbu; veicināt entuziasmu, mainot darba uzdevumus līdz ar izmaiņām organizācijas vidē un apstākļos; konsekventi sadalīt resursus.

Kaut gan stratēģiskā nodoma teorija var būt atšķirīga no stratēģiskās atbilstības teorijas, praksē organizācijas izmanto abas šīs stratēģijas veidošanas pieejas. Galvenā atšķirība ir tā, kur tiek likts uzsvars. Stratēģiskais nodoms sākas ar tālejošiem mērķiem, tas ir vairāk koncentrēts uz pašu organizāciju un jaunu resursu un iespēju attīstīšanu. Turpretim – stratēģiskā atbilstība koncentrējas uz organizācijas pašreizējo stipro pušu izmantošanu, lai gūtu labumu no esošajām iespējām, kā arī esošo resursu un iespēju saskaņošanu attiecīgajā situācijā ar skatu nākotnes attīstībā.

JAUTĀJUMI INTERAKTĪVAJAI DISKUSIJAI.

1. Vai aplūkotie četri parametri ir attiecināmi arī uz profesionālās izglītības iestāžu stratēģiskās plānošanas procesu?
2. Kādai vajadzētu būt vadītāja rīcībai praksē sastopoties ar līdzīgu situāciju?
3. Vai iespējams pašreizējā sabiedrības un izglītības „sistēmas haosā” izveidot sabalansētu, līdzsvarotu plānošanas dokumentu paketi, kas iestādei palīdzētu saskatīt „ceļu, pa kuru iet, lai saskatītu gaismu tuneļa galā”.

Kopīgās prasības, kas jāievēro ikvienam vadītājam:

Pirmā – veidot savstarpēji saistītu, loģiski argumentētu aktivitāšu sistēmu, kas nodrošinātu institūcijas darbības dinamiku.

Otrā – nodrošināt visu iestādes darbības pušu, jomu atspoguļošanu, novēršot dublēšanos un paralēlismu.

Trešā – paredzēt visu līmeņu vadītāju, personāla, audzēkņu, sadarbības sociālo partneru iesaistīšanu gan plāna veidošanā, gan tā īstenošanā.

Ceturta – paredzēt prioritāšu īstenošanu „laikā un telpā” sakārtotā sistēmā, kopumā piedāvājot darbības, kas to īstenošanas gaitā dos mērķa piepildījumu.

Piektā – būt motivētājfaktoram iestādes virzībai no „saglabāšanās un izdzīvošanas” filozofijas uz „būt izcilākajam un pārākam par citiem” filozofiju.

2.Plāna izstrādāšanas posmi: situācijas analīzes, metodika, prioritāšu un alternatīvo izvēļu formulēšana

2.1. Situācijas analīze – ir pieejamās informācijas ieguve, tās apkopošana, iespējamo alternatīvo sagatavošana institūcijas perspektīvas noteikšanai ar plānoto aktivitāšu un pasākumu palīdzību.

Plānošanas informācijai jābūt savlaicīgai, operatīvai, objektīvai, daudzpusīgai, vienlaikus plašai, taču sistēmiskai. Tajā ietilpst jebkuri dati, kas raksturo iestādi. Plānošanas metodiskajos materiālos viena no pieejām informācijas klasificēšanai ir šāda:

- normatīvi direktīvie dokumenti;
- organizatoriski regulējošā (instrukcijas, noteikumi, direktīvas),
- uzskaites un kontroles,
- zinātniski metodiskā,
- izziņas un referatīvā (A.Šmite, 2004.)

Informācijas iegūšanai un analīzei tiek izmantotas ļoti daudzas metodes un paņēmieni. Ir svarīgi, lai to izvēli veiktu iestādes vadība, izraugoties tādas metodes, kas būtu iespējami daudzveidīgas, palīdzētu iegūt iespējami bagātāku informācijas apjomu, viena otru neatkārtotu un nedublētu. Informācijas ieguves un analīzes procesā jāiesaista iespējami vairāki iestādes darbinieki, audzēkņi, sadarbības partneri. Informācijas analīze ir nozīmīgs iestādes pārvaldības posms, kas vadības komandai dod iespējas šajā procesā panākt, lai līdzdarbotos ikviens. Šāda plaša sadarbība palīdz īstenot arī vienu no mācīties spējīgas organizācijas raksturojumiem – analizējot informāciju, izdarīt izvērtējumu, izvairīties no kļūdām nākotnē.

Analīzei nepieciešamās informācijas ieguvei, papildus izglītības iestāžu praksē izmantojamajām metodēm, vadītājiem ieteicamas arī mazāk izplatītas vadībinātnes metodes.

Nevils Leiks mācību līdzeklī „Stratēģiskā plānošana” (2007.) piedāvā metodes, kuras ar to nelielu adaptāciju noderēs ikvienam, kurš pievērsīsies informācijas analīzei:

- iespējamā nākotnes scenārija analīze;
- nākotnes tirgus analīze;
- organizācijas dzīves cikla analīze;
- portfeļa analīze;
- SVID analīze;
- koncentrēšanās un piepūles analīze.

Viņš uzskata, ka pirmās metodes palīdzēs atsijāt datus, kas būs noderīgi tikai informācijai. Pārējās metodes palīdzēs veidot iestādes plānošanas dokumentus.

Piedāvāto metožu apraksti., kurus iespējams izmantot praktiskajās nodarbībās, analizējot organizācijas darbību.

Iespējamā nākotnes scenārija analīze.

Pēc tam, kad ir notikusi ārējās vides faktoru (politiskie, demogrāfiskie, sociālie, kultūras, makroekonomiskie u.c.) izvērtēšana un iekšējo darbības rādītāju apkopojums, var pievērsties iestādes nākotnei. Lai pārliecinātos, ka paredzētās plānotās pārmaiņas reāli atbalstīs virzīšanos uz labāku nākotni, ir jānosaka robeža,

līdz kurai organizācijai jāattīstās nākamajos trijos līdz piecos gados, jānosaka virziens, kurā notiks šī attīstība.

Nākotnes scenārija analīze sākas ar atbilžu meklēšanu uz jautājumu „ko mēs darīsim tālāk?”

Norise iespējamajam praktiskajam darbam :

- ❖ Nodarbības dalībnieki iepazīstas ar iestādes pašnovērtējuma daļu, kurā raksturoti sasniegumi iepriekšējā laika posmā. No šī materiāla katrs izvēlas 3-5 faktus, kas vislabāk raksturotu līdzšinējos organizācijas sasniegumus.
- ❖ Nākamais solis – katrs no izraudzītajiem faktiem ir jāprojicē 3-5 gadu perspektīvā, dodot argumentāciju, kādēļ šīs pārmaiņas varētu notikt un kas būtu nepieciešams, lai tās īstenotos.
- ❖ Tad visi grupas dalībnieki idejas prezentē un tiek izveidots to saraksts.
- ❖ No piedāvātā saraksta grupa diskusijas gaitā izvēlas sešus visiespējamākos piedāvātos pārmaiņu faktus.
- ❖ Nodarbības dalībnieki tiek sadalīti sešās grupās, katra no tām saņem vienu no sešām idejām un sagatavo kopīgo pamatojumu:
 - Ko jaunu iegūsim, īstenojot šo pārmaiņu?
 - Kādi resursi būs nepieciešami.?
 - Kādā secībā un cik ilgā laikā to iespējams īstenot?
 - Kas varētu apdraudēt īstenošanu?

Rezultātā šādā veidā būs iegūti seši iespējamie organizācijas perspektīvie darbības scenāriji. Katrs no dalībniekiem būs ieguvis papildus informāciju par iestādes sasniegumiem un nākotnes aktivitātēm, būs aktīvi līdzdarbojies pārmaiņu plānošanā. N.Leika piedāvātā metode visnoderīgākā būs stratēģisko plānu vai attīstības programmu izstrādāšanā.

Nākotnes tirgus analīze.

Izglītības iestāžu darbības kontekstā jēdziens „tirgus” ir ar specifisku saturu. Tāpat kā klasiskajā izpratnē arī izglītībā ir pakalpojumu sniedzēji (izglītības iestāde, tās darbinieki) un pakalpojumu saņēmēji vai klienti (audzēkņi, viņu vecāki, plašākā nozīmē sabiedrība). Starp abām pusēm pastāv īpašas attiecības, kuru galvenā jēga ir nodrošināt izglītības satura transformēšanu, iegūto zināšanu un kompetenču izmantošanu ikdienas dzīvē un darbā. Šajā procesā tiek veidotas dažādas mērķauditorijas, tām tiek piedāvāti noteikta veida pakalpojumi (izglītības programmas, pētniecības produkti u.c.). Tādēļ ikvienai izglītības iestādei, ja tā vēlas

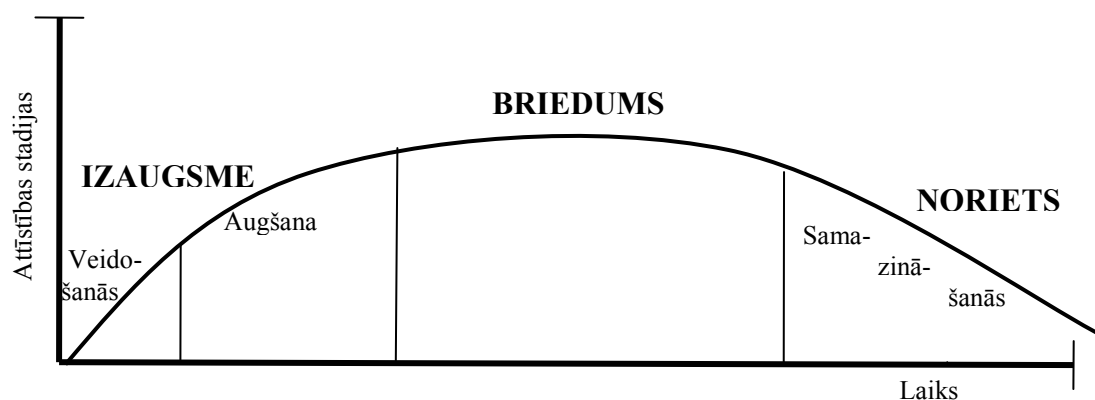
būt konkurētspējīga - „būt soli priekšā citām”, ir jāizvērtē, kas no esošā piedāvājuma ir pieprasīts, kādas programmas ir novecojušas (izmanto vecas tehnoloģijas, iekārtas vai to rezultāts – piešķiramā kvalifikācija vairs neatbilst prakses vajadzībām) kādu jaunu produktu (pakalpojumu) būtu jāizstrādā, lai tas nostiprinātu iestādes konkurētspēju, palielinātu atpazīstamību un mūsdienīgotu tās tēlu.

Izvērtēšanas gaitā izglītības iestādes darbības jomas (izglītības programmas) katra tiek izvērtēta, ievērojot šādus galvenos kritērijus: akreditācijas dotais novērtējums, audzēkņu piesaistes rezultāti (komplektēšanas kvalitāte), pieprasījums darba devēju vidū, iespējamie pētniecības rezultāti, papildus aktivitātes programmu apgūvē jaunu finanšu resursu piesaistē u.c.

Pēc šiem rādītājiem nodarbības dalībnieki katrs sagatavo individuālo novērtējumu par iestādes darbības jomām. Tad to prezentē pārējiem un vienojas par katras piedāvātās darbības jomas (izglītības programmas) galīgo novērtējumu. Tiek iegūta informācija par perspektīvajām, attīstāmajām programmām, kā arī par tām, kuras ir jāpārveido vai arī to īstenošana jāpārtrauc. Ar šīs metodes palīdzību iestāde iegūst viedokli par nākamo izglītības iestādes tirgus segmentu.

Dzīves cikla analīze.

Katra organizācija, tāpat kā ikviens cilvēks dzīves laikā iziet dzīves ciklu. Gan cilvēka dzīve, gan iestāde sākas ar piedzimšanu, ar brīdi, kad tiek uzsākts ceļojums, kur katram ir dota misija, vīzija uz ko tiekties, tiek izstrādātas un īstenotas ieceres kā šo ceļu vislabāk noiet.



7.attēls. Iestādes dzīves cikls.

Veidošanās un augšanas stadija. Iestāde ir attīstības sākumā, tā ir jaunizveidota, vai arī darbojas neilgu laiku. Visi darbības aspekti un jomas ir jauni, cilvēki ir bez iepriekšējās sadarbības pieredzes šajā organizācijā, bez tradīcijām un izveidotas organizācijas kultūras. Izaugsme sākumposmā ir lēna. Lai pamatfunkcijas

tiktu apgūtas un aprobētas, izglītības iestādei parasti nepieciešams viens mācību gads. Ar katru nākamo gadu organizācijas pieredze uzkrājas, palielinās tās atpazīstamība, pakāpeniski tiek ieņemta sava „niša” līdzīgu iestāžu vidū un sistēmā kopumā.

Sasniedzot maksimāli iespējamus optimālos darbības rādītājus, stabilizējot kvalitāti, nostiprinot personālu, iestājas organizācijas briedums. Šajā posmā ikviena iestāde ir ar vislielāko pievienoto vērtību – stabili un kvalitatīvi ir audzēkņu sasniegumi, profesionāli un kompetenti pedagogi, gandarīti ar iegūtajām zināšanām audzēkņi, ar jaunajiem speciālistiem apmierināti darba devēji. Brieduma posmā attīstība ir lēna, organizāciju pārāk neapdraud konkurenti. Brieduma posmā organizācijai var rasties tieksme apvienoties ar līdzīgu vai pievienot citu iestādi. Šādas aktivitātes, galvenokārt, nostiprina iestādes pozīcijas un reizēm rada ilūziju, ka šāds maksimālās efektivitātes un labsajūtas stāvoklis būs ilgstošs. Atsevišķas organizācijas šādu stāvokli cenšas saglabāt iespējami ilgāk. Sociālajā psiholoģijā šādu personības stāvokli - „cenšanās noturēt savu maksimālo iespēju robežas” sauc par „nemainīgā lieluma fenomenu”. Organizācijai šāda „atdusēšanās uz lauriem” var būt liktenīga, jo citas konkurējošās izglītības iestādes, domājot par savu attīstības dinamiku, izmantos relatīvo miera stāvokli, kas reizēm var izpausties kā stagnācija.

Norieta vai darbības samazināšanās posmā praktiski ikviena iestāde pakāpeniski dažādu ārējo un iekšējo faktoru ietekmē samazina darbības kapacitāti. Šajā posmā konkurence ar citām iestādēm palielinās, pakāpeniski tiek zaudētas vadošās pozīcijas, vieta sistēmā. Gala rezultātā tas noved pie iestādes darbošanās pēc inerces, stagnācijas vai ilgākā laika posmā noved pie tās iziršanas..

Ikviena vadītāja uzmanības centrā jābūt izpratnei par to, kā kopumā attīstās viņa vadītā institūcija, kādas problēmas rodas, kas un kādā veidā var apdraudēt „veiksmes stāstu” par viņa izglītības iestādi, kura ir mūžīgi mainīgā, sasniegumiem bagātākā.

Dzīves ciklu izvērtēšana, kā plānošanai nepieciešamās informācijas ieguves un analīzes metode, var tikt izmantota izstrādājot ilgtermiņa attīstības dokumentus, kā arī tad, ja nepieciešami kardināli pārveidojumi – statusa maiņa, reorganizācija vai līdzīgi pasākumi.

Praktiskajā nodarbībā klausītāji vispirms jāiepazīstina ar organizācijas dzīves cikla koncepciju un tad, izmantojot dažādus iestādes darbības rādītājus un kritērijus, dalībnieki uzraksta argumentētu vērtējumu par to, kurā dzīves ciklā iestāde pašlaik atrodas. Individuālie vērtējumi pēc tam ir jāapkopo kopīgā viedoklī. Šie materiāli

īpaši noderīgi būs plānošanas dokumentu sagatavošanai un arī katram iestādes darbiniekam pašmotivācijas veidošanai un līdzdalībai iespējami ilgākai organizācijas radošās kapacitātes uzturēšanai.

Portfeļa analīze. N.Leika piedāvātā metode palīdz labāk izprast izglītības iestādes sniegto pakalpojumu spektru, novērtēt to kapacitāti un rada iespējas atrast jaunu darbības „nišu”. Metode ir efektīvāka, ja to lieto kopā ar nākotnes tirgus pakalpojumu un dzīves cikla analīzes metodēm.

Portfeļa analīze palīdz sagatavot piedāvāto četru raksturīgāko lielumu saturu, kas vislabāk raksturo iestādes darbību, īpašu uzmanību pievēršot gala rezultātam - konkurētspējīgs un darba tirgum atbilstošs jaunais speciālists.

Naudas govys	Zvaigzne
Nezināmais ?	Suns

8.attēls. Portfeļa analīzes matrica.

Konceptu skaidrojums.

Naudas govys – agrāk izstrādātie produkti (izglītības programmas, pētniecības pakalpojumi u.c.), kas joprojām dod plānoto galarezultātu. Tie ir stabili, tādi, kas regulāri piesaista prognozējamu finansējumu. Tas ir pietiekams, lai segtu ikdienas izdevumus un daļu varētu atlikt nākotnes investīcijām. „Māksla ir uzmanīgi slaukt izdevumus no naudas govys tā, lai tie nodrošinātu augstāko iespējamo finanšu ieņēmumu līmeni”.

Zvaigzne – nepieciešama, lai iestāde savā specifiskajā izglītības lauciņā parādītos tāds produkts, kas varētu kļūt par naudas govys nākotnē. Maz ticams, ka naudas govys gādās mūžīgi par ieņēmumiem. Zvaigžņu piesaistīšana vai to radīšana no pašu vidus prasa lielākus izdevumus, jo ir jāpiesaista „prāti, kas strādā ar lielāku budžetu un zemākiem ieņēmumiem”. Tā tas ir tik ilgi, kamēr zvaigzne kļūst par nākotnes naudas govys.

Suns – produkti un pakalpojumi, kuri patērē vairāk resursu un laika nekā paši ir vērti. Tās var būt „vecas naudas govys”, kuras vairs nedod lielu ieguldījumu budžeta

papildināšanā, vai arī – neveiksmīgas „zvaigznes” vai kādi augstāko vadītāju īpaši aprūpēti projekti vai darbinieki. Laika gaitā šos tēriņus ir jāsamazina vai pavisam jāizskauž.

Nezināmais – tie produkti un pakalpojumi, par kuriem neviens īsti nezina, kas tie tādi ir un varētu būt. Tos grūti klasificēt. Tie prasa resursus un darbinieku laiku. Nezināmie produkti var dot un var arī nedot ienākumus. Kamēr nav saprotams, ko no šāda veida produkta var iegūt, nav zināms arī kā to „ielikt” kopīgajā institūcijas sistēmā. Šāda produkta novērtēšanai vajag laika pārbaudi, tad arī parādīsies tā lietderība, kas iestādei varbūt ir „īpašā ekstra”.

Ikvienai izglītības iestādei nevajadzētu pārmērīgi veltīt uzmanību kādam no portfeļa nodalījumiem, noderīgi būs visi. Kompetentam vadītājam jāstrādā visos portfeļa nodalījumos, vai, izmantojot sporta terminoloģiju, jāpārredz spēles laukums 360°.

SVID analīze – ir ietvars metodei, ar kādu analizēt jebkuru organizāciju. Lielākās grūtības metodes izmantošanā rodas tad, kad vieni un tie paši faktori tiek ierindoti gan pie organizācijas spēka, gan vājuma – reizēm tos saistot arī ar iespējām un draudiem.

Lai tas tā nenotiktu noderīga ir atgādne, ka „stiprās” un vājās” puses attiecināmas uz situāciju organizācijas iekšienē. Spēks ir tas, kas piemīt organizācijai vai, ko tā dara tā, lai iegūtu iespējami lielāku labumu. Vājums ir jebkura lieta vai parādība, kas trūkst, tas, ko organizācija nespēj izdarīt vai arī – tas, kas liek šķēršļus panākumiem.

„Izdevības” un „draudi” ir ārpus organizācijas pastāvoši. Izdevība ir jebkura labvēlīga iespēja, kuru reāli var izmantot, lai strādātu sekmīgāk. Draudi ir ārējo apstākļu radītas pārmaiņas, kas var atstāt kaitīgu ietekmi uz iestādes darbību.

Informācijas analīzes nolūkā ieteicams vispirms sākt ar „spēku” un „vājumu” raksturojošiem faktoriem. SVID analīzi var veikt individuāli, pēc tam veidojot grupu viedokļus un tad izstrādāt galīgo – visas lielās grupas (vai organizācijas). Rezultātā tiktu iegūts būtisks informācijas avots plānošanas dokumentu izstrādei.

Koncentrēšanās un piepūles analīze. Kad visi informācijas avoti ir izanalizēti, problēmas ir fiksētas, prioritātes sagatavotas un nākotnes darbības iespējas izvērtētas, vadītāji un viss personāls grib mainīt savu organizāciju būtiski. Viena no iespējām, it īpaši, ja organizācijā parādījies jauns vadītājs, vai nomainījies lielākā daļa personāla ir graut un mainīt visu līdz pamatiem. Tādā situācijā cilvēkus pārņem neprāts un viņi aizmirst, ka paši līdz šim brīdim ir sagatavojuši kaudzi dažādu plānu

un projektu, projektu komandas ar iedvesmu strādājušas projekta aktivitāšu laikā, bet pēc to beigām – viss ir aizmirsts un tālāk attīstīts netiek. Kā uzskata N.Leiks – plānošanas dokumentu sagatavošanā un projektu realizēšanā vienīgā perspektīva, kas iegūs realitāti un būs atspēriens visai tālākajai darbībai, ir koncentrēšanās uz tām aktivitātēm un projektiem, kuriem ir lielāks grūdienu spēks un kuri kalpos par tramplīnu turpmākajām pārmaiņām. Teorijā ir noskaidrots, ka ne vairāk par 20% iespējamo „augstākās prioritātes projektu spēš virzīties tālāk. Māksla ir atrast īstos 20%. Lai atrastu labāko punktu, kur koncentrēt pūliņus, paredzamajai izvēlei jārada plašs konteksts, uzdodot pareizos stratēģiskos jautājumus:

- Uz kuriem mēs ejam?
- Uz kuriem mēs gribam iet?
- Kādā biznesā (izglītošana arī ir biznes) mēs esam?
- Kādā biznesā mēs gribam būt?
- Kā izpaužas mūsu unikalitāte?
- Kāds ir mūsu stratēģiskais mērķis?

Nodarbības laikā katrs dalībnieks aizpilda karti, atbildot uz iepriekš piedāvātajiem stratēģiskajiem jautājumiem. Tad viedokļus apkopo un grupa kopīgi atlasa 30 iespējamās atbildes. Pēc tam tās sadala trīs grupās –A, B, C atkarībā no to svarīguma. Vienošanās par prioritāšu svarīguma līmeņiem notiek konsensus ceļā. Atlikušie 10 – augstākās prioritātes (A grupas) raksturojumi būs tie, kurus jāiekļauj organizācijas stratēģiskās attīstības plānā.

2.2. Prioritāšu formulēšana.

Kas jāievēro izvirzot prioritātes:

- Visu nevar izdarīt uzreiz – „sākam ar nedaudz lietām, bet domājam par uzlabojumiem kopumā”.
- Jāievēro līdzsvars starp jau līdz šim sasniegto un tālākajiem uzlabojumiem.
- Līdzsvars starp uzlabojumiem, kas panākami īsākā un ilgākā laika periodā.
- Skolas izvirzīto prioritāšu un pašvaldības noteikto attīstības virzienu saskaņa.
- Jāapzinās tās prioritātes, kas ved uz skolas darba pilnveidojumiem „dziļumā” un „plašumā”.
- Jāapsver saikne starp dažādām prioritātēm.
- Jāparedz iespēja īstenot papildus uzdevumus.

- Vienojoties par gala variantu, jāapzinās izvirzīto prioritāšu ietekme uz skolas stratēģiskās attīstības plānu kopumā.

Kā formulēt prioritāti?

PRIORITĀTE NORĀDA VIRZIENU, kādā jāstrādā, lai sasniegtu uzlabojumus.

PRIORITĀTEI JĀPĀRKĀRTO MĒRĶI, kurus grib sasniegt.

KĀ VIENOTIES PAR PRIORITĀTĒM?

- Vai tas ir direktora pienākums?
- Vai tas ir skolas vadības darbs?
- Cik lielā mērā tiek iesaistīts kolektīvs?
- Vai piedalās kāda īpaša darba grupa?

P.S. 1. Vienošanās par prioritāšu izstrādāšanu ieteicama kopīgajā praktiskajā nodarbībā.

2. Detalizētu plānu veidu, piedāvāto pasākumu un aktivitāšu izvērtēšana notiek praktiskajā nodarbībā pēc iepazīšanās ar labās prakses piemēriem.

PATSTĀVĪGAIS DARBS.

1. Izvērtēt savas izglītības iestādes plānošanas dokumentu paketi.
2. Sagatavot diskusijas jautājumus kolēģiem par tēmu „Kā vadītājam iesaistīt ikvienu kolektīva locekli plānu izveidē, to apstiprināšanā? Kā deleģēt tiesības, pienākumus un atbildību par plānu izpildi?”
3. Apmainīties domām ar kolēģiem par plānošanas vadības problēmām e-vidē.
4. Sagatavotos materiālus ievietot Portfolio.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA

1. Brian Fidler, Strategic Management for School Development. - London, Paul Chapman Publishing, 2005.
2. Fullans M. Pārmaiņu spēki. – R., Zvaigzne ABC, 1999.
3. Nevils Leiks. Stratēģiskā plānošana. – R., SIA "Multineo", 2007.
4. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. – R., Vaidelote, 2001.
5. Skolu vērtēšana un attīstības plānošanas rokasgrāmata. – R., 2002.
6. Skolvadība - idejas, versijas, pieredze. R.Inne, I.Gailīte, I.Lūse, O.Zīds. – R., RaKa, 1996.
7. Stratēģiskā vadīšana. A.Dzedona red. – R., Kamene, 2003.

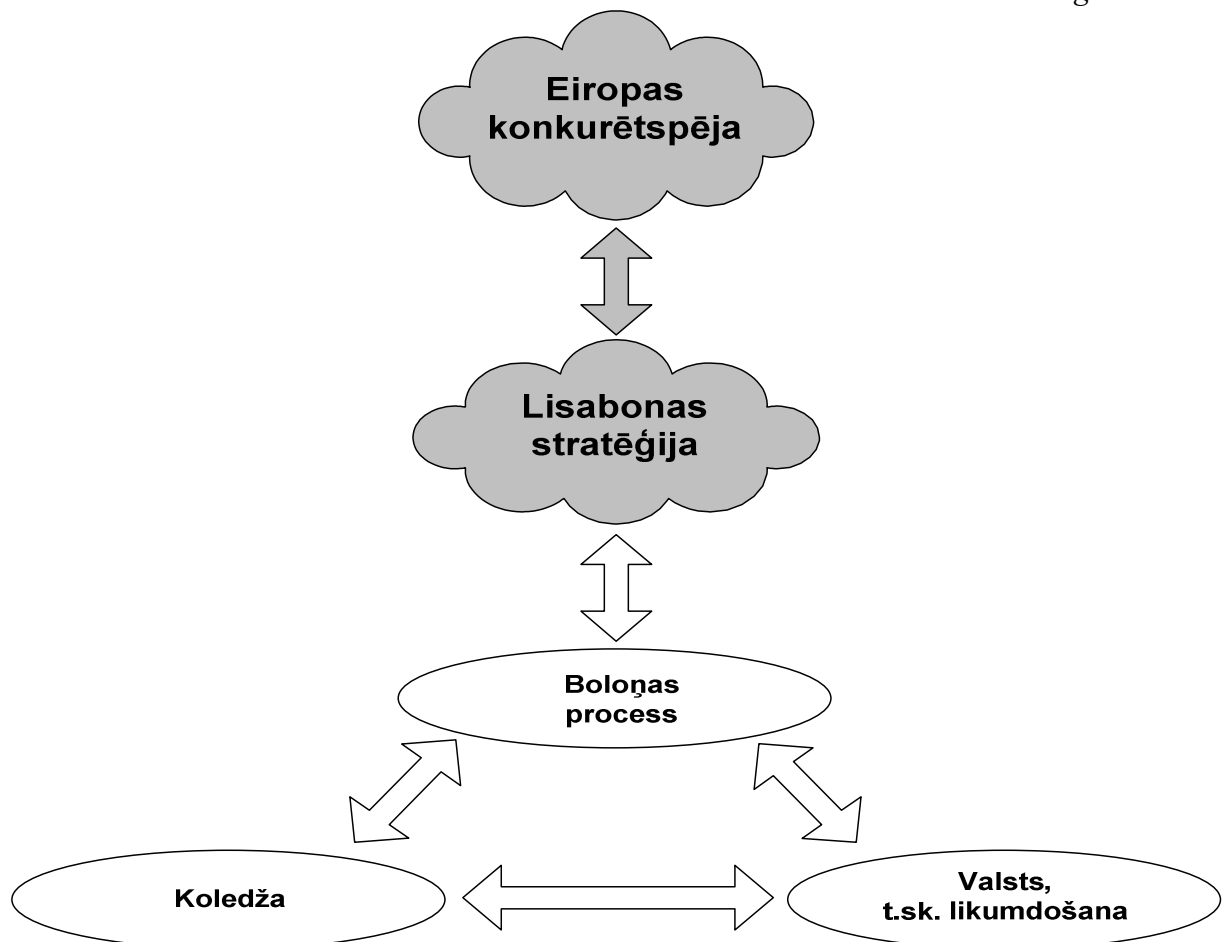
8. Šmite A. Izglītības iestādes vadība. II daļa. – R., RaKa, 2004.
9. . Kari Tominens. Organizācijas novērtēšanas rokasgrāmata. – R., Biedrība „Latvijas Biznesa konsultantu asociācija”, 2007.

3. Labās prakses piemērs” Stratēģiskā plānošana Rīgas Tehniskajā koledžā”

1. Rīgas Tehniskās koledžas stratēģijas koncepcijas pamatojums.
2. Stratēģijas vadības loma Rīgas Tehniskā koledžā.
3. Kā sakārtot mācību iestādes kultūru, lai palielinātu tās efektivitāti?

1. RĪGAS TEHNISKĀS KOLEDŽAS STRATĒGIJAS KONCEPCIJAS PAMATOJUMS

*Cilvēkam netrūkst spēka,
Viņam trūkst tikai gribas.
/ V.Igo/*



Augstākās profesionālās izglītības stratēģiskie mērķi izriet no Eiropas Savienības vienotās izglītības telpas attīstības vīzijas, kas definētas 1997. gada Lisabonas koncepcijā un 1999. gadā pieņemtajā Boloņas deklarācijā. Dināmiskā, uz

zināšanām balstītā ekonomiskā vitāli svarīga ir izglītība, mācības un mūžizglītība, jo bez tās nav iespējams pieņemas kvalitātes nodarbinātība un aktīva dalība sabiedriskajā dzīvē. ES ir izvirzījusi izglītības mērķus 2010. gadam, kuros tas ir atspoguļots. Šie mērķi ir:

- 85% jauniešu 22 gadu vecumā jābūt pabeigtai vidējai izglītībai;
- no skolas aizgājušie jaunieši vecumā no 18-24 gadiem bez vidusskolas, profesionālo vai kādu citu mācību diploma nevar pārsniegt 10%;
- matemātikas, dabaszinātņu un tehnoloģiju studiju programmu absolventu skaits jāpalielina par 15%, tajā pašā laikā jāsamazina nesamērība dzimuma starpā;
- salīdzinot ar 2000. gada skaitļiem, par 20% jāsamazina to piecpadsmi gadīgo jauniešu skaits, kuriem joprojām ir zema lasīt un rakstītprasme;
- dalībai mūžizglītības programmās personām vecumā no 25 līdz 64 gadiem ir jābūt vismaz 12.5%;
- katram jauniešim, kas ir aizgājis no skolas un ir bez darba, ne ilgāk kā četru mēnešu laikā ir jāpiedāvā darbs, amata mācekļa programma, papildu mācības vai kāds cits pasākums, lai uzlabotu viņa profesionālās iekļaušanās spēju [2].

Lai Latvijas profesionālās izglītības sistēmas attīstība ietu kopsolī ar ES izglītības politikas īstenošanos, mums jāizvirza šādi profesionālās izglītības stratēģiskie mērķi Latvijā:

- radīt tādu izglītības programmu klāstu, kas nodrošinātu visu sociālo slāņu pārstāvjiem iespējas iegūt augstāko profesionālo vai akadēmisko izglītību un atbilstošu profesiju;
- palielināt budžeta studiju vietas inženierzinātņu speciālistu izglītojošās studiju programmās un nodrošināt stipendiju saņemšanas iespējas visiem sekmīgajiem studentiem, kuru ģimenes materiālais stāvoklis ir zems;
- piedāvāt iespējas iegūt darba tirgus prasībām atbilstošu augstāko profesionālo izglītību iespējami tuvu savai dzīves (darba) vietai, paplašinot mācību iestāžu filiāļu tīklu [2].

Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.-2013. gadam augstākās profesionālās izglītības sistēmā paredz virkni radikālu inovatīvu risinājumu, lai panāktu šo stratēģisko mērķu sasniegšanu:

- iesaistīt sociālos partnerus un attīstīt valsts un privātās partnerības iniciatīvas izglītībā kā efektīvu sadarbības instrumentu līdzsvara starp izglītības piedāvājumu un darba tirgus pieprasījumu nodrošināšanai, veidot uzņēmumos prakses vietas;
- veicināt izpratni/vēlēšanos iesaistīties uzņēmējdarbībā un panākt līdzsvarotu inženierzinātņu, dabas zinātņu, matemātikas, informācijas tehnoloģiju un veselības aprūpes un vides zinātnes izglītības tematisko grupu programmu apguvušo skaitu profesionālajā un augstākajā izglītībā;
- modernizēt profesionālās izglītības sistēmu, lai nodrošinātu izglītības programmu kvalitāti un atbilstību darba tirgus prasībām;
- izveidot valsts atbalstītu profesionāli orientētu mūžizglītības piedāvājumu un ieviest neformālās izglītības rezultātu atzīšanas sistēmu;
- atbalstīt strādājušo apmācību kvalifikācijas paaugstināšanai vai pārkvalifikācijai uzņēmumos un nozaru darba devēju organizācijās;

- attīstīt formālas un neformālas, tai skaitā pamata prasmju un profesionālās izglītības piedāvājumu iedzīvotājiem ar zemu izglītības līmeni, sociālām grupām ar ierobežotām iespējām izglītības apguvē, un tiem, kuri mācīšanās iespējas nenovērtē un neizmanto dzīves vietās (tai skaitā rehabilitācijas iestādes, cietumi, armija u.tml.) un darba vietās, nodrošināt elastīgu un kvalitatīvu piedāvājumu „otrās iespējas” vispārējās un profesionālās izglītības ieguvei (piem. e-mācības, vakara (maiņu) vidusskolās un nepilna laika studijā);
- palielināt esošo rajonu, pilsētu un pagastu bērnu/jauniešu un pieaugušo izglītības centru kapacitāti un atbalstīt jaunu centru izveidi [2].

Kā rāda Eiropas Savienības stratēģiju un Latvijas valsts ieceru analīze, augstākās profesionālās izglītības sistēmas attīstība Latvijā tuvākajos 5-7 gados var sasniegt savus mērķus un kļūt par vienotas Eiropas profesionālās izglītības telpas harmonisku sastāvdaļu un nodrošināt Eiropas Savienības kopējā darba tirgus prasībām adekvātu speciālistu izglītošanu. Tomēr pašlaik Latvijas izglītības politikas īstenošanā un reālajā profesionālā izglītošanas darbā vērojami nopietni mērķu sasniegšanas šķēršļi, kas būtu jānovērš vistuvākajā laikā.

Ikkatras valsts labklājības līmeni nosaka tās ekonomisko aktivitāšu intensitāte un sniegtie rezultāti. Preces un pakalpojumi tiek realizēti gan iekšējā, gan ārējā tirgū, ļaujot apmaiņā iegūt citus globālā tirgus resursus gan patēriņam, gan atkal kā cita ražošanai. Strādājot pie stratēģijas koncepcijas sagatavošanas, bija iespēja iepazīties ar vairākām vadošām Latvijas tautsaimniecības nozarēm u to izaugsmes plāniem gan iekšzemē, gan ārējos tirgos. Tika identificēta virkne faktoru, kas Latvijas uzņēmēju izaugsmes plānus apgrūtina, vienlaicīgi meklējot iespējas pieejamo resursu un priekšrocību pilnvērtīgai izmantošanai. Ja iekārtas un tehnoloģijas ir viegli nokopējama, tātad īslaicīga priekšrocība, tad speciālisti ar labām zināšanām un radošu pieeju procesiem ir patiesas unikalitātes avots. Tieši šādu zinošu un radošu speciālistu sagatavošana ir Rīgas Tehniskās koledžas stratēģijas koncepcijas mērķis [3].

Valsts ekonomiskā labklājība lielā mērā ir atkarīga no bilances situācijas - vai mēs radam pievienoto vērtību, par kuru kāds ir gatavs mums samaksāt, vai arī mēs maksājam par citu radīto pievienoto vērtību. Lielām un mazām valstīm ar dažādu resursu nodrošinājumu ir atšķirīgas iespējas, pie tam katrai ir atšķirīgs priekšrocību un trūkumu sastāvs. Lielu valstu ekonomika tām dod priekšrocību daļu no sava saražotā izvietot patēriņam iekšienē, saražotajai pievienotajai vērtībai paliekot pašu rīcībā un apgrozījumā. Modernās tehnoloģijas diktē lielus ražošanas apjomus, lai samazinātu ar tiem saistīto fiksēto izmaksu īpatsvaru vienā produkcijas vienībā. Mazām valstīm būtisks kļūst ārējais tirgus, jo iekšējais tirgus tik daudz atsevišķi ņemtu produktu vai pakalpojumu patērēt nespēj. Nonākot ārējos tirgos, mazas valsts produktu un pakalpojumu piegādātāji tūlīt saduras ar konkurentiem, kā arī ar tirdzniecības barjerām. Uzvarēt šajā cīņā var tas, kam ir lielāka pievienotā vērtība. Tā savukārt sastāv no divām daļām – iekārtu un tehnoloģiju piensuma un speciālistu darba, kas tās darbina [3].

Iekārtas un tehnoloģijas ir ļoti svarīgs, taču nebūt ne pats par sevi pietiekams ekonomisko panākumu faktors. Iekārtas un tehnoloģijas ļauj radīt precī un pakalpojumu lielākā apjomā, ar atkārtotām, tātad uzticamām īpašībām. Tās nekādā gadījumā nevar būt mērķis, bet tikai līdzekļi mērķa sasniegšanai. Centrālās Statistikas pārvalde (CSB) ir apkopojusi datus par nefinanšu investīcijām Latvijā. Skaitļi rāda

uzņēmēju noskaņojumu attīstīt savu biznesu, pie tam ņemot vērā Latvijas tirgus ierobežoto izmēru, investīcijām ir jāietekmē arī Latvijas eksporta pieaugums.

1.tabula
CSB matrica 17-3. Nefinanšu investīcijas rūpniecībā pa darbības veidiem 2006. gada salīdzināmajos cenās, milj.latu [3]

	2004	2005	2006
Investīcijas Rūpniecībā (NACE klases C+D+E) - pavisam	654,5	761,2	774,5

Nefinanšu investīcijās ir ietverti ilgtermiņa nemateriālie ieguldījumi, dzīvojamās ēkas, citas būves un celtnes, ilggadīgie stādījumi, tehnoloģiskās mašīnas un iekārtas, pārējie pamatlīdzekļi un inventārs, kā arī pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto būvobjektu un kapitālā remonta izmaksas.

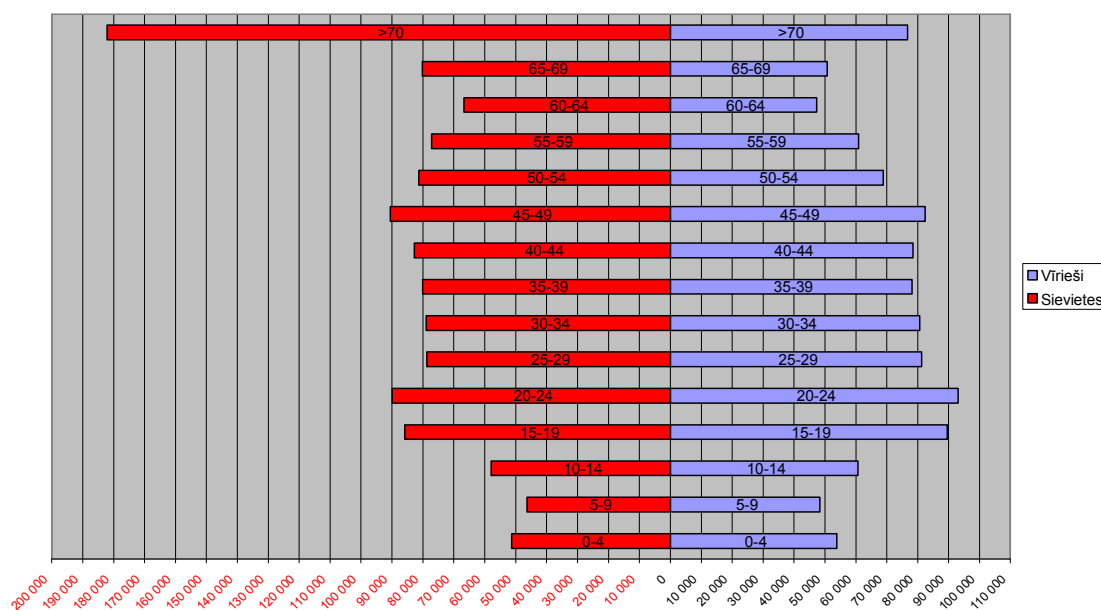
Vienlaicīgi turpat, Centrālās Statistikas pārvaldes datos ir atrodama informācija par demogrāfisko situāciju Latvijā un par nodarbinātiem iedzīvotājiem sadalījumā pa vecuma grupām

2.Tabula.
CSB Matrica 4-10. Vīriešu un sieviešu vecuma struktūra 2007. gada sākumā (pa 5 gadu vecuma grupām) [3]

	Pavisam	Sievietes	Vīrieši	Pavisam	Sievietes	Vīrieši
	Skaitis			Procentuālais sadalījums		
Pavisam	2 281 305	1 230 271	1 051 034	100	53,9	46,1
0-4	105 206	51 335	53 871	100	48,8	51,2
5-9	94 661	46 354	48 307	100	49,0	51,0
10-14	118 596	57 895	60 701	100	48,8	51,2
15-19	175 489	85 929	89 560	100	49,0	51,0
20-24	182 970	89 916	93 054	100	49,1	50,9
25-29	160 012	78 763	81 249	100	49,2	50,8
30-34	159 586	78 933	80 653	100	49,5	50,5
35-39	158 306	80 097	78 209	100	50,6	49,4
40-44	161 228	82 739	78 489	100	51,3	48,7
45-49	172 975	90 571	82 404	100	52,4	47,6
50-54	150 151	81 290	68 861	100	54,1	45,9
55-59	138 092	77 227	60 865	100	55,9	44,1
60-64	114 072	66 803	47 269	100	58,6	41,4
65-69	130 977	80 218	50 759	100	61,2	38,8
>70	258 984	182 201	76 783	100	70,4	29,6

2. tabulas dati uzskatāmības dēļ ir parādīti attēlā.[3.]

Demogrāfiskā situācija Latvijā, sieviešu un vīriešu sadalījums pa vecumiem, 2007.gada situācija



3.Tabula

CSB Matrica 5-8. Nodarbinātie iedzīvotāji sadalījumā pa vecuma grupām[3.]

Vecuma grupas	%
	2006.gads
15-24	11,80%
25-34	23,30%
35-44	25,20%
45-54	23,40%
55-64	12,60%
65-74	3,70%

Analizēt darbaspēka izmaiņu perspektīvas un noteikt iespējamu deficītu katrā atsevišķā nozarē ir iespējams ar dažādiem paņēmieniem. Ar vienu paņēmieni var veikt precīzu konstatāciju par patreizējo stāvokli un veikt aptauju par uzņēmumu attīstības plāniem. Cits paņēmieni ir lietot jau zināmu informāciju, to savietojot ar citu un izdarīt secinājumus. Ja tiek savietota kopā 3.tabulas informācija par nodarbināto vecuma sadalījumu, tad to, savietojot ar kādas nozares nodarbināto skaitu, var izdarīt secinājumus par iespējamo dažāda vecuma nodarbināto skaitu nozarē, kas arī ir veikts 4.tabulā. Mašīnbūves un metālapstrādes nozarē Latvijā ir nodarbināti ap 33 000 cilvēku. Lai arī ir iespēja, ka ir kādas nozares sevišķās īpatnības, tomēr novirzes darbinieku vecuma sadalījumā salīdzinājumā ar visu tautsaimniecību nevar būt principiāli būtiskas, ko var apstiprināt novērojumi, apsekojot nozares uzņēmumus.

4.tabula

Aprēķinātais nodarbināto sadalījums Mašīnbūves un metālapstrādes nozarē Latvijā pa vecuma grupām, 2006.gads [3.]

Vecuma grupas	% sadalījums, visa tautsaimniecība	Nodarbināti Mašīnbūves un metālapstrādes nozarē Latvijā pa vecuma grupām, ja kopā ir 33000 strādājošo

15-24	11,80%	3894
25-34	23,30%	7689
35-44	25,20%	8316
45-54	23,40%	7722
55-64	12,60%	4158
65-74	3,70%	1221

Tabulas datus analizējot redzam, ka tikai viena pati Mašīnbūves un metālapstrādes nozarē gadā zaudē būtisku daudzumu nodarbināto. Aplūkojot vecuma grupu 45-54, 55-64 un 65-74 skaita izmaiņu, var secināt, ka nozare zaudē ap 300 darbinieku gadā ((7722-1221)/20 gadi), tiem aizejot pensijā vai citu ar vecumu saistītu iemeslu dēļ. Vienlaicīgi ir vēl arī citas nozares, kas saskaras ar līdzīgām problēmām. Ja pieņemam, ka Mašīnbūves un metālapstrādes nozarē strādājošo skaits sastāda pat tikai 20% no visu to nozaru nodarbināto skaita, kam speciālistus gatavo Rīgas Tehniskās koledžā, tad kopējais darbinieku skaita samazinājums norādītajās vecuma grupās ik gadu ir lēšams ap 1000-1200 cilvēku. Situāciju vispārējā gadījumā var uzskatīt par atbilstošu apskatāmā vecuma demogrāfiskajiem raksturojumiem, taču te ir jāizvērtē, kā tiek kompensēts šis skaita zaudējums. Situāciju draudīgu padara cilvēka skaita samazinājums Latvijā jauniešu vecuma grupās. Tuvāko 5-8 gadu laikā strauji samazināsies iespējamo jauna vecuma nodarbināto skaits dēļ nepietiekami daudz piedzimušo skaita iepriekšējos gados. Jauno nodarbināto skaits nesegs iepriekš aprēķināto samazinājumu vecāko nodarbināto grupās, nemaz nerunājot par iespēju uzņēmēju prognozētās izaugsmes apkalpošanu. Šādos apstākļos ir jāmeklē visi iespējamie ceļi, lai nozaru vajadzības pēc kvalificētiem darbiniekiem apmierinātu gan sagatavojot jaunus speciālistus, gan paaugstinot esošo speciālistu kompetences un efektivitātes līmeni, dodot tiem iespēju mācīties un pilnveidoties visa darba mūža garumā.

Galvenie secinājumi no izpētes darba, veiktā aprēķina, un demogrāfijas rādītājiem ir:

1. visas stratēģijas koncepcijas sagatavošanas laikā apsekotās nozares paredz savu biznesu paplašināšanu un izaugsmi.
2. Aplūkojot vecuma grupu 45-64, 55-64 un 65-74 skaita izmaiņu, var secināt, ka tikai viena pati Mašīnbūves un metālapstrādes nozare zaudē ap 300 darbinieku gadā, tiem aizejot pensijā, vai citu ar vecumu saistītu iemeslu dēļ.
3. Demogrāfiskā situācija Latvijā uzrāda „bedri” jauniešu vecuma grupās – tajās, kas tradicionāli ir vecāko nodarbināto skaita samazinājuma kompensācija.
4. Līdzšinējā nodarbināto skaita papildināšana pēc to izglītības Rīgas Tehniskajā koledžā vai citās līdzīgās izglītības iestādēs nākotnē būs ierobežota.
5. Minēto demogrāfisko apstākļu dēļ nozaru paredzamie izaugsmes plāni ir jānodrošina ar darbiniekiem, lietojot visus atbilstošos ceļus, it sevišķi, izglītības un kompetences paaugstināšanas iespējas piedāvājot visa darba mūža garumā [3].

2007.gada septembrī Rīgas Tehniskās koledžas Padome akceptēja RTK Padomnieku konventa priekšlikumu par „Rīgas Tehniskās Koledžas Attīstības stratēģijas koncepciju 2010. – 2014. gadam” izstrādi. Par darba grupas vadītāju tika

apstiprināts Padomnieku konventa priekšsēdētājs Roberts Dlohi SIA „Zināšanu pārnese un marketing” valdes priekšsēdētājs.

Dokumenta izstrādē aktīvi darbojās IT nozarē a/s „Exigen Services DATI” Uldis Smilts, enerģētikas nozarē VAS „Latvenergo” Aivars Kapčs un Osvalds Makreckis, a/s „Rīgas Siltums” Valdis Vārvs, sakaru nozarē SIA „Latvijas Mobilais Telefons” Žozita Beresņeva un Ivars Porietis, transporta nozarē „Latvijas Pilnvaroto Autotirgotāju asociācija” Normunds Žunna un Olafs Ozols, kā arī uzņēmumi „Anserv Motors”, „Inchcape Motors Latvia”, „VEHO”, „Motors Latvija”, mašīnbūves nozarē Latvijas Metālapstrādes un Mašīnbūves uzņēmēju asociācija Vilnis Rantiņš, a/s „SeverstalLat” Artūrs Graudiņš, elektronikā Latvijas Elektrotehnikas un elektronikas rūpniecības asociācija Inese Cvetkova, kā arī Rīgas Tehniskās koledžas specialitāšu vadītāji, studiju programmu vadītāji, katedru vadītāji, studenti, absolventi u.citi.

Literatūra

1. J.Rozenblats, S.Sipčenko Rīgas Tehniskās koledžas attīstības virzība. RTK Zinātniskie raksti, 2008.
2. A.Baldiņš Augstākās profesionālās izglītības attīstības tendences Latvijā. RTK Zinātniskie raksti, 2008.
3. R.Dlohi Rīgas Tehniskās koledžas stratēģijas koncepcijas pamatojums. RTK Zinātniskie raksti, 2008.

2. STRATĒĢISKĀS VADĪBAS LOMA RĪGAS TEHNISKAJĀ KOLEDŽĀ

Izglītība vienmēr ir saistīta ar indivīda un sabiedrības politisku projektu. Ko mācīties un kuram jābūt atbildīgam par mācīšanu – tās ir galvenās tēmas politiķu darba kārtībā, attiecībā uz izglītību. Protams, nozīmīgi faktori izglītības procesa attīstībā ir mācību programmas saturs un veids, kādā skolotāji tiek izglītoti un izraudzīti. Bet izglītība nav ne tehnisks jautājums, ne arī “ekspertu” lieta; tā ir cilvēcisks process, kurā skolotāji ir pats būtiskākais spēks, un viņiem ir daudz, ko sacīt un darīt.

Rīgas Tehniskās koledžas attīstības stratēģijas koncepcija 2008.-2015.gadam [2]

Profesionālās izglītības sistēma, kā nozīmīga Latvijas valsts kopējās izglītības sistēmas sastāvdaļa, pašlaik atrodas nozīmīgu izaicinājumu priekšā. Demogrāfiskā situācija valstī rāda pesimistisku ainu, proti, tuvākajos gados strauji samazināsies izglītojamo skaits kopumā. Ekonomiskās krīzes Latvijā konstatēta. Taču Latvijas ekonomiskā attīstība ir atkarīga no tā, vai ražojošajā un apkalpojošajā sfērā ieplūdis nepieciešamais darba spēks, kas varēs nodrošināt ekonomisko sektoru vajadzības.

Minētā perspektīva vistiešāk skars profesionālās izglītības sistēmu. Tāpēc varētu piesaistīt pietiekami lielu skaitu audzēkņu un studentu, ir nepieciešams radikāls izmaiņu kopums izglītības politikas nostādnes un izglītības iestāžu stratēģiskās attīstības plānos.

2008.gadā tika izstrādāta Rīgas Tehniskās koledžas attīstības stratēģijas koncepcija 2008.-2014.gadam. Izstrādātais dokuments satur galvenos redzējumus un uzstādījumus, kas jāiekļauj un jādetalizē Rīgas Tehniskās koledžas (RTK) izvērstā stratēģiskās attīstības plānā. Dokuments ir sagatavots saskaņā ar ieinteresēto tautsaimniecības nozaru vadošo uzņēmumu prognozēm, par to attīstības tendencēm un vajadzībām. Tā sagatavošanas laikā notika konsultācijas gan ar uzņēmumiem, gan ar tos pārstāvošām nozaru asociācijām, gan arī ar RTK vadību dažādos līmeņos: augstāko vadību, specialitāšu un programmu vadību un katedru vadību.

Stratēģijas

Stratēģiju var definēt arī no procesa viedokļa. Daudzos avotos stratēģija tiek raksturota kā plānošanas perspektīva, kas vērsta uz līdzekļu izvēli, lai sasniegtu mērķus. Čanders (Chandler, 1962, 1972) stratēģiju definē kā organizācijas ilgtermiņa mērķu un darbības uzdevumu noteikšanu un sava darbības virziena un resursu sadalījuma pielāgošanu, lai sasniegtu šos mērķus. Stratēģija ir būtisko mērķu un uzdevumu kopums un darbības plānu īstenošana, lai sasniegtu šos mērķus. Vikhems (Wickham, 1998) stratēģiju raksturo kā darbību kopumu, ko organizācija veic, lai sasniegtu tās mērķus. Šajās definīcijās tiek uzsvērtas stratēģijas kā procesa nozīme izvērztu mērķu jeb gala rezultāta sasniegšanā [4].

Tādējādi uz stratēģiju un tās veidošanu, var raudzīties no vairākiem skatu punktiem. Neatkarīgi no tā, kuru stratēģijas definīciju izvēlamies, stratēģijas vadīšanā ir svarīgi gūt atbildes uz vairākiem jautājumiem:

- Ko mēs saprotam ar stratēģiju RTK, kādi ir stratēģijas mērķi?

- Kādu analīzes perspektīvu mēs izvēlamies stratēģijas veidošanā – iekšējo, ārējo vai integrētu?
- Kādus pasākumus mēs veicam, lai vadītu stratēģiju RTK?

Stratēģijas vadība

Žurnāla Harvard Business Review 2008.gada janvāra izdevumā, viena no stratēģijas ekspertēm Montgomerija (Montgomery, 2008) raksta, ka gadu gaitā stratēģija vairāk ir pārvērtusies par formulēšanu - tā vairāk saistīta ar pareizām idejām sākumā, nevis ar stratēģijas īstenošanu. Montgomerija uzsver, ka stratēģija savā pamatbūtībā nav tikai plāns vai ideja, tas ir organizācijas darbības dzīvesveids. Stratēģijas vadība jeb stratēģiskā vadība ir nepārtraukts process – regulārs un sistemātisks darbs stratēģiskās vadības plāna īstenošanā [1].

Tātad, stratēģiskā vadība savā būtībā ir preventīvu darbību kopums. Lai organizācija patiešām spētu prognozēt ārējā tirgus un pašas organizācijas iekšējās attīstības tendences, tās vadībai ir pastāvīgi jāseko līdzi tam, kas notiek tirgū un kas – pašā organizācijā. Vadītājiem ir jābūt būtiskāko jautājumu „acīm un ausīm”, jo tajā brīdī, kad par organizācijā notiekošajām būtiskajām norisēm augstākā līmeņa vadītāji uzzina no vidējā līmeņa vadītājiem, jautājums, par ko viņi ziņo, varbūt jau samilzis, kas nozīmē, ka jāieslēdz reaktīvais jeb problēmu risināšanas režīms. Efektīva stratēģiskā vadība ir proaktīva jeb apsteidzoša. Tieši proaktīva rīcība palīdz organizācijā iegūt tādas konkurētspējas priekšrocības, kādu vēl nav citām organizācijām. Kad organizāciju vidējā līmeņa vadītāji pauž bažas vai brīdinājumu – „ja mēs neņemsim vērā to un to un nerīkosimies” -, šie izteikumi ir uztverami nopietni, jo iespējamie draudi paver ceļu preventīvajam vadītāju darbam, kas ir būtisks arī stratēģiskajā vadībā.

Bieži vien, atbildot uz jautājumu, kas ir stratēģiskā vadība, organizāciju vadītāji un darbinieki saka: ”Visi uzdevumi, ko ikdienā veic organizācijas augstākā vadība”. Mācību grāmatās par stratēģisko vadību visbiežāk tiek nosaukti šādi uzdevumi:

- stratēģiskās darbības plāna sagatavošana;
- stratēģiskā darbības plāna īstenošanas pārraudzība;
- krīzes situāciju vadīšana organizācijā, kas rodas, kad organizācijas iespējas neatbilst ārējās vides un tirgus prasībām;
- organizācijas ilgtspējīgas attīstības nodrošināšana, ņemot vērā gan organizācijas iekšējos, gan ārējās vides faktorus u. tml.

Atbilstoši teorijai, organizāciju augstākā vadība izstrādā organizācijas stratēģiju, tomēr praksē vadītāji ikdienā risina pavisam ikdienišķus jautājumus un pretrunas ar visbiežāk sastopamajiem mūsdienu izaicinājumiem.

Mūsdienu izaicinājumi

Bailes un nedrošība. Daudzi pedagogi mūsdienās ir baiļu varā. Viņi baidās par nākotni. Viņi jūtas ievainojami savā darba vietā. Viņi baidās pazaudēt darbu un savu spēju apgādāt ģimeni. Šī ievainojamība bieži veicina risku pilnībā noliedzošu dzīvošanu, kā arī pilnīgu atkarību no citiem cilvēkiem darba vietā un ģimenē. Mūsu kultūras atbilde uz šo problēmu parasti ir kļūt aizvien neatkarīgākam. Neatkarība ir

svarīga, pat vitāli nepieciešama vērtība un sasniegums. Taču problēmas būtība ir tāda, ka mēs dzīvojam realitātē, kur viss ir savstarpējā ietekmē un saistībā, un mūsu vissvarīgākajiem sasniegumiem nepieciešamas savstarpējās sadarbības iemaņas daudz lielākā mērā, nekā tās mums šobrīd piemīt.

Es gribu to tūlīt. Cilvēki grib kaut ko un turklāt nekavējoties. Es to gribu, un es esmu to pelnījis. Mūsdienu „kredītkaršu” sabiedrība to vienkāršo: „iegūt tagad, maksāt vēlāk”, taču ekonomiskā realitāte atgādina – un reizēm ļoti sāpīgi – ka mūsu pirkumi nedrīkst pārsniegt mūsu produktivitāti.

Vainošana un upuru apziņa. Kur vien jūs sastapsieties ar problēmu, parasti turpat atradīsiet izstieptu pirkstu, kas kādu vaino tās radīšanā. Sabiedrība ir gluži apmāta tēlot upuri. Vainot visus un ikvienu savās problēmās un grūtībās ir kļuvis par normu un tas sniedz īslaicīgu atvieglojumu. Grūti atrast kādu, kas ir pietiekami pazemīgs, lai pieņemtu apstākļus, kuros atrodas, un uzņemtos atbildību par tiem.

Bezcerība. Iemesls ir cinisms un bezcerība. Kad mēs sliecamies ticēt, ka esam savu apstākļu upuri un sekojam determinisma definīcijai, mēs zaudējam cerību, zaudējam enerģiju, samierināmies un ieslīkstam stagnācijā. Tā jūtas daudzi gudri, talantīgi cilvēki un cieš no mazdūšības un depresijas, kas tai seko. Mūsdienu kultūras piedāvātā recepte izdzīvošanai ir cinisms. Taču vienmēr izaugsmes un cerības pamatprincips ir bijis pretējs – es pats esmu savas dzīves radošais spēks.

Ko tas man dos? Skolas biedri, kolēģi, pat ģimenes locekļi bieži vien tiek uzlūkoti kā konkurenti – jo vairāk iegūst viņi, jo mazāk paliek mums. Protams, mēs mēģinām būt dāsni un priecāties par citu laimi, taču iekšēji daudzus „grauž” skaudība, ja citi gūst panākumus. Taču uz zināšanām orientēta darbinieka laikmeta labākās iespējas paveras tiem, kas spēj izmantot *mēs* mākslu. Patiesu izcilību var sasniegt iekšēji bagāts cilvēks, kas darbojas nesavtīgi – savstarpējas cieņas vadīts, kopīgam labumam.

Alkas būt saprastam. Cilvēka sirds reti kad tiecas pēc kā vairāk – vienīgi pēc sapratnes. Mēs visi vēlamies, lai mūsu balsi sadzird, gribam, lai mūs ciena un novērtē, lai mēs spētu ietekmēt notikumus. Lielākā daļa no mums tic, ka ietekmēšanas atslēga meklējama komunikācijā – spējā skaidri izteikt savas domas un mākā pārliecināt. Bieži mēs pat neieklausāmies savos sarunu biedros, un saceram atbildi, pirms viņi pauduši savu domu. Taču īstā ietekme sākas tad, kad apkārtējie sajūt, ka viņi ietekmē jūs – kad viņi jūtas jūsu saprasti, patiesi uzklausi un ka esat tiem atvērts. Lielākā daļa no mums ir pārāk vāji, lai ieklausītos citos – pataupot savu sakāmo pietiekami ilgi, lai vispirms koncentrētos uz sapratni un tikai tad paustu paši savas idejas. Mūsdienu kultūra kliedz pēc sapratnes un ietekmes, pat pieprasa to. Taču ietekmes princips izriet no savstarpējās sapratnes, ko nodrošina vismaz viena cilvēka patiesa vēlme uzklausi otru pusi.

Konflikti un atšķirības. Cilvēkiem ir tik daudz kopīgā, tomēr tie ir tik vienreizēji atšķirīgi. Tie domā atšķirīgi, tiem ir atšķirīgas un reizēm savā starpā konkurējošas vērtības, motivācijas un mērķi. No šīm atšķirībām dabiski izriet arī konflikti. Lai tos atrisinātu, uz konkurenci balstītā dominējošā pieeja sabiedrībā mudina iegūt pēc iespējas vairāk. Lai gan ļoti labus rezultātus panākusi kompromisu māksla – abām pusēm atkāpjoties no savām pozīcijām, līdz tiek sasniegts abpusēji pieņemams risinājums – tomēr ar iznākumu visbiežāk neviena no pusēm pilnībā nav apmierināta. Kāda gan tā ir izšķērdība, kad cilvēku atšķirības ved tos pie minimālākā no iespējamajiem risinājumiem! Kāda izšķērdība neatrisināt radošās sadarbības principu, lai problēmām rastu risinājumus, kas ir labāki par abu pušu sākotnēji vēlamo!

Stratēģijas īstenošana RTK

Viena no dzīves dziļākajām atziņām ir sekojoša: ja jūs vēlaties piepildīt savas lielākās cerības un pārvarēt smagākos izaicinājumus, identificējiet un ieviesiet principus vai dabiskos likumus, lai sasniegtu rezultātus, pēc kuriem tiekties. Veids, kā mēs ieviešam principus, var būtiski variēties, un to nosaka mūsu unikālās stiprās puses, talanti un radošais gars, taču, pilnīgi noteikti, veiksmē ikvienā lietā ir iespējama, tikai rīkojoties saskaņā ar principiem, kas nodrošina panākumus.

Protams RTK struktūrvienību vadītāji spēs sagatavot kvalitatīvus priekšlikumus un pārmaiņu projektus, tomēr ne viens ne otrs nav tieši mudināti skatīties uz savu jautājumu kopsakarībās ar visas koledžas darbu vai attīstības mērķiem; tāpat viņiem arī var pietrūkt tā kopējā redzējuma, kas ir augstāka līmeņa vadītājiem.

Manā praksē ir pierādījusies teorija, ka darbinieki strādā tieši tā, kā viņiem atļauj vadība. Vadītājam pieder zināma vara, stāvoklis struktūrā, kas spēju ietekmēt, iespējams, padara vieglāku. Tomēr arī vadītājiem tas sagādā problēmas, jo cilvēkiem lielākā vai mazākā mērā ir raksturīga īpašība pretoties svešai gribai. Reizēm, kad mēs mēģinām mainīties, mēs pēkšņi piedzīvojam tādu kā bloku visai iepriekšējai pozitīvajai pieredzei. Šajā situācijā mēs varam vainot mūsu pašsaglabāšanās jeb „cīnies vai bēdz” sistēmu. Šī sistēma ir domāta tam, lai brīdinātu organismu par esošajām briesmām un sagatavotu to tūlītējai rīcībai. Šī reakcija būtiski apgrūtina vai pilnībā izslēdz racionālu un radošu domāšanu, kas spētu izvērtēt šīs reakcijas nepieciešamību. Mūsu smadzenes funkcionē tā, ka jebkurš jauns izaicinājums, iespēja un vēlme izraisa zināmu baiļu daudzumu. Mūsdienu pasaulē šī pašsaglabāšanās sistēma joprojām kalpo tās sākotnējam mērķim, taču tā arī izraisa virkni problēmu, kad iedarbina mūsu iekšējo „signalizāciju” brīžos, kad atkāpjamiem no ierastās un drošās lietu kārtības. Tāpēc jebkuras, pat pozitīvas pārmaiņas ir biedējošas.

Ar stratēģisko vadību saprotamas arī taktiskās darbības (sk.attēlu 1.) , kas paredz stratēģijā paredzēto pasākumu īstenošanu, lai sasniegtu mērķus. Visi projekti un uzdevumi, kas veicina stratēģijā noteikto mērķu sasniegšanu, veido stratēģisko vadību.

Attēls 1. Stratēģijas īstenošana [1]

Stratēģijas vadība ietver šā modeļa dimensiju un tajās esošo elementu savstarpēju sakārtošanu un saskaņošanu, lai mazinātu iekšējos šķēršļus, sasniedzot RTK stratēģiskos mērķus. Stratēģijas īstenošana notiek pateicoties mērķtiecīgām un saskaņotām darbībām pārējās trīs dimensijās – organizācijas dizaina, darbinieku un organizācijas kultūras skaldnēs.

Viens no nozīmīgākajiem, ja ne lielākais vadības izaicinājums ir nodrošināt, ka visas dimensijas darbojas saskaņoti. Organizācijas stratēģijas būtiska daļa ir darbības plāns. Darbības plānam ir jāparedz atbildes uz trim būtiskiem jautājumiem:

- kā RTK dizains palīdzēs sasniegt izvirzītos mērķus?
- Kā RTK darbinieki palīdzēs sasniegt izvirzītos mērķus?
- Kā RTK kultūra palīdzēs sasniegt izvirzītos mērķus?

Tabula Nr.1.

Svarīgākie organizācijas iekšējās vides elementi un to analīzes pamatjautājumi.[1]

Dimensija	Elements	Pamatjautājumi
Organizācijas dizains	Struktūra	<ul style="list-style-type: none">• Vai pašreizējā RTK struktūra ir atbilstoša mērķu sasniegšanai?• Kādas ir esošās struktūras priekšrocības un trūkumi no stratēģiskā viedokļa?
	Procesi	<ul style="list-style-type: none">• Vai RTK ir izveidoti un darbojas procesi, kas nodrošinās stratēģijā paredzēto mērķu īstenošanu?• Kādus procesus varam pielāgot stratēģijas īstenošanai?
	Amati	<ul style="list-style-type: none">• Kādi amati ir nepieciešami mērķu īstenošanai?

		<ul style="list-style-type: none"> • Kādi amati būtu jālikvidē/jāpārveido vai jāveido no jauna? • Kādi kritēriji ir izmantoti amatu struktūras veidošanā?
Cilvēki	Kompetences	<ul style="list-style-type: none"> • Kādas kompetences darbinieki izmanto šodien? • Kādas kompetences piemīt darbiniekiem šobrīd? • Kādas kompetences ir jāattīsta?
	Motivācija	<ul style="list-style-type: none"> • Kāds ir darbinieku motivācijas līmenis koledžā kopumā, kā arī struktūrvienībās un atsevišķās darbinieku grupās? • Kas motivē mūsu darbiniekus? • Kādus motivācijas rīkus izmantojam šobrīd?
	Lojalitāte	<ul style="list-style-type: none"> • Kāds ir darbinieku lojalitātes līmenis RTK kopumā, kā arī struktūrvienībās un atsevišķās darbinieku grupās? • Kādi faktori nosaka darbinieku lojalitāti mūsu koledžā šobrīd? • Ko mēs darām, darbinieku lojalitātes nostiprināšanai?
Kultūra	Vērtības	<ul style="list-style-type: none"> • Kādas RTK reālās vērtības? • Kādā pakāpē vērtības ir iedzīvinātas praksē? • Kā vērtības izpaužas koledžas ikdienas darbā?
	Līderības stils	<ul style="list-style-type: none"> • Kas raksturo līderības stilu RTK šobrīd? • Kādas ir tā priekšrocības un ierobežojumi? • Cik vienots un spēcīgs ir līderības stils?
	Attiecības	<ul style="list-style-type: none"> • Kāds ir attiecību raksturs starp darbiniekiem koledžā? • Kāds ir attiecību valdošais psiholoģiskais raksturs starp darbiniekiem koledžā? • Kādas attiecību vadīšanas metodes tiek izmantotas koledžā?

Kvalitātes nodrošinājums un garantijas

Koledžā darbojās iekšējā kvalitātes vadības sistēma, kas atbilst ENQA izstrādāto Eiropas standartu un vadlīniju kvalitātes nodrošināšanai augstākajā izglītībā (ESG) prasībām.

Šī sistēma aptver visus izglītības iestādes darbības aspektus un nodrošina to, ka procesi tiek plānoti, organizēti, kontrolēti un koriģēti.

Izglītības iestādes iekšējā kvalitātes vērtēšana ir iespēja pēc būtības izvērtēt savu darbību un tās rezultātus. Tieši vērtēšana parāda izglītības iestādes (studentu, mācībspēku, darbinieku, materiāli tehniskās un metodiskās bāzes) vēlamākos attīstības ceļus, balstītus uz iekšējām rezervēm un vajadzībām.

Koledžas studiju kvalitātes sistēmā kā būtiskākās izdalītas septiņas jomas:

- Mācību un studiju procesa atbilstība Koledžas attīstības stratēģijai;
- Mācību un akadēmiskā personāla darba kvalitāte;
- izglītības un studiju programmas kvalitāte;

- sadarbības ar reflektantiem un absolventiem kvalitāte;
- mācību un studiju procesa kvalitāte;
- infrastruktūras, materiāli tehniskās bāzes kvalitāte;
- finansējums un saimnieciskās darbības kvalitāte.

Studiju gada beigās tiek sastādīts ikgadējais studiju programmas pašvērtējuma ziņojums. Tajā parādās studiju programmas praktiskās realizācijas, akadēmisko resursu, materiāltehniskās bāzes un studiju programmas stipro un vājo pušu izvērtējums, tiek prognozētas attīstības iespējas. Pašvērtējuma ziņojums tiek apspriests un apstiprināts katedras sēdē un pēc tam Koledžas Padomē un ievietots Koledžas mājas lapā.

Studējošo un absolventu dinamika, absolventu nodarbinātība, mācībspēku kvalifikācija un vecuma struktūra, finanses, pētījumu rezultāti, attīstības tendences pēdējos trīs gados tiek aplūkotas ikgadējos pašnovērtējuma ziņojumos un apspriestas katedras sēdēs.

Grūtības stratēģijas vadībā rada tas, ka RTK nekas nav statisks, gluži otrādi – visi elementi ir pastāvīgā attīstībā un arī savstarpējā mijiedarbībā. Tas nozīmē, ka RTK ir patstāvīgi jāanalizē un jāvērtē savas stratēģijas, vai tās vēl ir aktuālas, un arī jāveic korekcijas savos darbības plānos, lai sasniegtu stratēģijā noteiktos mērķus.

Stratēģiskā vadība ir:

- pastāvīga koledžas elementu un dimensiju un to savstarpējās saskaņotības analīze un neatbilstību ātra novēršana;
- apsteidzoša vai savlaicīga izmaiņu veikšana, lai nodrošinātu stratēģijā paredzēto mērķu sasniegšanu;
- savlaicīga stratēģijas maiņa situācijās, kad veidojas pārāk liels pārrāvums starp mērķiem un koledžas potenciālu to īstenot.

Nobeigums

Ir divi ceļi, kas ļauj nekavējoties pārņemt kontrolē pašam savu dzīvi. Mēs varam dot solījumu – un turēt to. Vai arī mēs varam izvirzīt mērķi – un strādāt, lai sasniegtu to [3].

Literatūra

1. G.Dāvidsone Organizāciju efektivitātes modelis// SIA O.D.A. 2008.
2. R.Dlohi Rīgas Tehniskās koledžas attīstības stratēģijas koncepcija 2008. -2015. gadam// RTK Zinātniskie raksti, 2008.
3. Stivens R. Kovejs Ļoti veiksmīgu cilvēku 7 paradumi.//Rīga, TRĪS, 2006./2007.
4. Nevils Leiks Stratēģiskā plānošana // SIA „Multineo”, 2007.
5. Maikls Dž. Gelbs Domā kā Leonardo da Vinči // Rīga: Jumava, 2006.
6. Maikls Dž. Gelbs Atklāj ģēniņu sevī: domā līdzīgi desmit revolucionāriem prātiem pasaules vēsturē.// Rīga: Avots, 2006.

3. KĀ SAKĀRTOT MĀCĪBU IESTĀDES KULTŪRU, LAI PALIELINĀTU TĀS EFEKTIVITĀTI?



*„Ja no cilvēka neprasa neko tādu, ko viņš nespēj, Tad viņš neizdarīs arī to, ko viņš spēj.”
/Dž. Mills/*

Līdzīgi tam, kā var raksturot sabiedrības kultūru, iespējams raksturot arī mācību iestādes kultūru. Šis jēdziens iekaro aizvien lielāku popularitāti ne tikai Rietumeiropā, bet pēdējos desmit gadus arī Latvijā.

Neapšaubāmi būs vērojamas lielas atšķirības kultūrā starp iestādēm, uzņēmumiem un mācību iestādēm. Diemžēl mācību iestādes ir mantojušas kultūru, kas vairs neatbilst mūsdienīgas izglītības vērtībām. Bet, kā zināms, jebkuras mācību iestādes darbs var noritēt sekmīgi un mērķtiecīgi tikai atbilstoši sakārtotā vidē. Šajā gadījumā tas ir galvenais priekšnosacījums mācību iestādes mērķu sasniegšanai.

Jau pats ēkas izskats, kurā atrodas mācību iestāde, liek domāt par kultūras paradigmu, uz kuru balstās šī mācību iestāde. Latvijā pagaidām tikai īpaši retos gadījumos mācību ēka tiek projektēta un būvēta saskaņā ar iecerēm. Pamatā esošās mācību iestāžu ēkas tiek renovētas un pielāgotas. Pie šādiem nosacījumiem liela uzmanība būtu jāpievērš telpu estētiskajam noformējumam- telpu krāsojumam, mācību iestāžu mēbeļu un interjera dizainam, un telpaugiem.

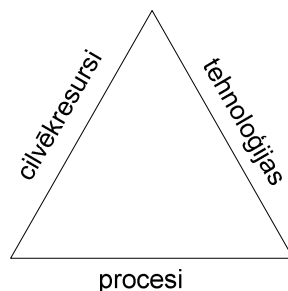
Ko darīt? Kā iespējams veiksmīgāk sakārtot tik svarīgo kultūrvidi – mācību iestādi mūsdienu ekonomiskās krīzes apstākļos? Viens no darbības virzieniem varētu būt – mācīšanās no uzņēmējiem, jo šajos jautājumos skolām un uzņēmumiem ir pietiekoši daudz kopīgā - tie ir bojātie jūmti, renovējamas mācību klases, darbnīcas un gaiteni, funkcionālas sporta un ēdamzāles un, protams, atbilstoši prasībām iekārtotas tualetes. Bez tam jāievēro dažādu uzraudzības institūciju prasības un noteikumi. Raugoties no šāda aspekta, direktora amatu mācību iestādē var salīdzināt ar liela uzņēmuma vadītāju, jo daudzie procesi un iesaistīto pušu darbību var nodrošināt tikai kompetents vadītājs. Tā, protams, ir arī milzīga atbildība gan īstermiņā, gan ilgtermiņā, jo process ir cieši saistīts ar biznesa vidi.

Profesionālās mācību iestādes apmācības procesa specifika ir apmācāmā integrēšana darba tirgū, tāpēc ir svarīgi, kā šī darba tirgus pārstāvji novērtē skolas vidi un darba kultūru. Profesionālās mācību iestādes galvenais uzdevums ir strauji reaģēt uz pārmaiņām un pieprasījumu darba tirgū, jo mūsu galaprodukts – absolvents tiek sagatavots. Tieši tāpēc skolu direktoriem jābūt vadītājiem, kuri sadarībā ar sociālajiem partneriem prot piesaistīt, motivēt un atbalstīt profesionālus mācību spēkus un īstenot skolas mērķus tuvākajā nākotnē.

Ko nozīmē „labs” vai „slikts” vadītājs? Ir vispārzināms fakts, ka ir vadītāji, kuri maldīgi uzskata, ka aizrautīgs, iedvesmots, saliedēts un motivēts personāls nav jāvada, ka tas pats nodrošina vajadzīgo pievienoto vērtību. Tas ir mīts! Motivācija,

protams, ir svarīgs lielums, tomēr noteikti nedrīkst ignorēt pareizi noformētu piespiešanas varu, jo neko nevar sasniegt bez piepūles. Tāpēc vadītāja galvenais uzdevums ir profesionāli un mērķtiecīgi vadīt gan cilvēkus, gan ekspluatēt nedzīvos aktīvus. Pretējā gadījumā uz augstu darba efektivitāti un rentabilitāti nav ko cerēt, pat ja tiek strādāts ar visjaunākajām tehnoloģijām.

Kas attiecas uz darba procesa efektivitāti, tad tas ir kā trīsstūris: cilvēkresursi, tehnoloģijas un procesi, kuriem jābūt savstarpēji sabalansētiem.



1.attēls. Darba procesa efektivitāte

Neprofesionāliem cilvēkiem vārds „ekspluatācija” parasti netiek uztverts pozitīvi. No padomju laikiem atceramies karikatūras, kurās bija attēlots „buržuijs” cilindrs un ar cigāru, turot važās iekaltu „ekspluatējamo”. Tomēr pastāv arī cita šī vārda nozīme, t.i., attiecinot to uz tehniku. Bieži saka, ka pārvaldīt darbgaldus ir vieglāk, jo tam klāt ir instrukcija, bet ar cilvēkiem nekad neko nevar zināt. Individuāla pieeja nenozīmē pielāgoties katra cilvēka vēlmēm, jo tas vienkārši nav iespējams, bet gan panākt, lai katrs individuāli saprastu, ka pilnīga pašrealizācija un atdeve darbā ir viņa labākā iespēja. Sarežģījumi cilvēku vadīšanā rodas tikai no vadītāja neprofesionālības. Tāpēc vadītāja kvalifikācijas paaugstināšana ir viens no nepieciešamajiem elementiem, lai paaugstinātu uzņēmuma darbības efektivitāti.

Nomainīšana nelīdzēs. Vadītāja kvalifikācijai ir divi aspekti. Viens ir orientēšanās biznesa specifikā, otrs - vadības prasmes. Ne velti ir divi vārdi – priekšnieks un vadītājs. Priekšnieks ir tas, kuram pēc amata pienākumu deleģēšanas ir padotie. Savukārt vadītājs – tas, kurš prot vadīt. Ne vienmēr priekšnieks ir arī vadītājs jeb līderis.

Pieredze gan rāda, ka slikti vadītāji vadībai velta daudz mazāk laika un pūļu, nekā tas būtu nepieciešams, un padoto vadīšanas vietā izvēlas darbu darīt paši. Līdz ar to cieš biznesa intereses – vadītājs ir pārslogots ar darbu, bet padoto rīcība netiek pietiekami organizēta. Turklāt lielākā daļa vadītāju šajā gadījumā uzskata, ka problēma ir darbiniekos. Taču periodiska vai spontāna „slikto” darbinieku nomainīšana pret „labajiem” būtiski neuzlabos situāciju kopumā, jo iztrūkst šī vadīšanas procesa.

Nav vienas receptes! Cilvēki ir viens no uzņēmuma resursiem, un darbs ar viņiem nekad nav vienkāršs, jo – cik cilvēku, tik dažādu viedokļu. Savā darbībā jaunas vadības atziņas gūstu nepārtraukti, bet mēģinu tās izlaist cauri savam filtram – izmantoju tās lietas, kas man der, citas dažkārt noliekot maliņā vēlākam laikam.

Domāju, ka vadītājam pašam ir jābūt paraugam saviem darbiniekiem, pretējā gadījumā uzņēmumā nebūs nekādas disciplīnas. Nevaru iedomāties, kā es varētu prasīt savlaicīgi izpildīt uzticētos pienākumus vai laikus ierasties darbā, ja pats atļautos to ignorēt.

Padoto darba vadīšanai nepieciešamas šādas kompetences:

1.komplekts. „Personīgā efektivitāte”:

- lēmumu izstrāde,

- lēmumu prezentēšana,
 - plānošana,
 - pašattīstība.
- 2.komplekts. „Padoto rīcība”:
- grupas vadīšana,
 - reglamentēšana,
 - deleģēšana,
 - koordinēšana,
 - kontrole,
 - operatīvā motivēšana.
3. komplekts. „Padoto domāšana”:
- operatīvā līderība,
 - komunikācijas tehnikas,
 - koučings.

Kā novērtēt personālu?

Viens no ļoti svarīgiem faktoriem ir savstarpējā psiholoģiskā mijiedarbība. Padotais jāvērtē ne tikai kā indivīds, bet arī viņa spējas kontaktēties un sadarboties.

Sociālie vai kontaktu tīkli ir pastāvējuši kopš seniem laikiem, jo cilvēki visu laiku ir bijuši grupās un veidojuši savstarpējās attiecības. Attīstoties tehnoloģijām, šos tīklus kļuva iespējams izmērīt. ASV dzīvojošais latviešu izcelsmes organizāciju sociālo tīklu analītiķis, *orgnet.com* dibinātājs Valdis Krebs jau kopš 20.gadsimta 80. gadiem nodarbojas ar kontaktu tīklu modulēšanu, vizualizāciju un mērīšanu, mēģinot analizēt un saprast gan to, kā organizācijas strādā iekšējā vidē, gan – kā sadarbojas ar citām organizācijām. Viņš atzīst, ka pēdējo gadu laikā interese par sociālo tīklu analīzi biznesa vidē ir augusi un sava loma tajā bijusi arī sociālajiem portāliem, kas tīklus padarījuši uzskatāmākus un saprotamākus. Uzņēmumus interesē, kā notiek darbinieku sadarbība, dalīšanās ar informāciju un zināšanām savstarpējā apmācība, kā arī tas, kā firma ir saistīta ar citām organizācijām.

Šo interesi ir veicinājusi biznesa attīstība. Bizness ir kļuvis sarežģītāks, ļoti svarīga ir pareizo partneru atrašana un spēja sastrādāties. Viss ir tik ļoti savijies kopā, ka vairs nav vienkārši tam izsekot. Tīkli šīs iespējas parāda objektīvāk, bez emocijām. Tie var palīdzēt uzlabot sadarbības vājos punktus, piemēram, parādot, ka viena no svarīgām grupām nav pietiekami novērtēta.

Tīkliem ir arī citas funkcijas. Ja cilvēki strādā vienā uzņēmumā un viņiem ir kopīgas intereses, bet viņi cits citu nepazīst, tad būtu labi, ja viņi caur šādu tīklu varētu cits citu atrast. Protams, šāds tīkls nav nepieciešams maziem uzņēmumiem, kuros cilvēki viens otru pazīst un var satikties arī pie kafijas tases, taču, ja grupā ir apmēram 40 cilvēki vai vairāk, tad tīklu programmas var palīdzēt sazināties un dalīties ar informāciju.

Sociālie tīkli palīdz arī jaunu informāciju un zināšanu apguvi cilvēkiem, kuriem nav pietiekoši labi kontaktu tīkli jeb informācija, kāda ir citiem, bet informācijas kvalitāte var ietekmēt uzņēmuma ražīgumu un veiksmi. Tīkli ļoti noder arī inovācijām, kas rodas, saliekot kopā vairāku cilvēku zināšanas un idejas. Bizness strauji mainās, tehnoloģijās ik pēc dažiem mēnešiem parādās kaut kas jauns, tāpēc sociālie tīkli ir svarīgi, lai tiktu šīm pārmaiņām līdzī,” stāsta V.Krebs.

Atšķirība starp vislabākajiem darbiniekiem un pārējiem slēpjas tieši sociālajā kapitālā. Divi cilvēki var zināt vienādi daudz, taču veiksmīgāks savā darbā būs tas,

kuram ir lielāks sociālais kapitāls, un uzņēmumi to vērtē, atlasot darba kandidātus. Daudz vairāk organizāciju meklē tādus darbiniekus, kuri ir ne tikai gudri un cītīgi strādnieki, bet kuri arī iederēsies organizācijas tīklā.

Jo augstāk atrodas cilvēks organizācijas līmenī, jo svarīgāks kļūst viņa tīkls jeb sociālais kapitāls. Vadītāja tīkls ir plašāks, salīdzinot ar speciālista tīklu. Dažreiz cilvēki ir sekmīgi savā šaurajā kontaktu tīklā, bet, nonākot nākamajā līmenī, viņiem nepietiek spēju vai zināšanu, lai savu tīklu mainītu, un tad viņi vairs nav tik sekmīgi, jo viņiem ir tikai ierobežota informācija, ar kuru jaunajā darbā nepietiek. Katreiz, nonākot atbildīgākā pozīcijā, ir jābūvē plašāks tīkls.

Kā to darīt? „Ja cilvēks iet tikai uz tādiem pasākumiem, kas saistīti ar viņa tiešo specialitāti, un satiekas tikai ar savas profesijas pārstāvjiem, tad viņam būs daudz zināšanu par šo sfēru, taču viņš nebūs labs vadītājs un līderis. Jaunas lietas var iemācīties, nonākot jaunā vidē, paplašinot savu redzesloku. Tad cilvēks ir labāks līderis, jo viņš labāk sapratīs pasauli tās daudzveidībā,” uzsver V.Krebs. Arī, vērtējot iekšējos kandidātus uz vadības pozīciju, var skatīties, kuram no viņiem kontaktu tīkls ir līdzīgāks tam, kāds bija iepriekšējam sekmīgajam vadītājam, jo tādā gadījumā šis amata kandidāts jau pazīst daudzus tos cilvēkus, kuri viņam būtu jāvada.

Latvijas konkurētspējas rādītāji

„Globālās konkurētspējas indeksa ziņojumā 2008-2009”, kuru publicējis Pasaules Ekonomikas forums un kura autori ir Maikls Porters (*Michael E. Porter*) un Klauss Švābs (*Klaus Schwab*), uzrādītie dati par valstu vietām 134 valstu starpā attiecībā pret globālā konkurētspējas indeksa (GCI) rādītājiem. Ziņojumā, protams, ir daudz rādītāju, kuru izpildījums atkarīgs no valsts politikas un tās realizācijas, tomēr daži rādītāji attiecas uz pašu uzņēmumu vadītāju „lauciņu” un raksturo to, kā tiek organizēts bizness uzņēmumos.

1.tabula

Tehnoloģiju attīstības un apmācības līmeņa rādītāji un Baltijas valstu ieņemtās vietas [9.]

Apakšindekss un rādītāji	Latvija	Lietuva	Igaunija
Tehnoloģiju pielietošana uzņēmumos	81	58	30
Uzņēmumu izdevumi pētniecībai un attīstībai	72	48	40
Personāla apmācības līmenis	62	38	35

Kāpēc Latvijas uzņēmumu vērtējums ir tik zems? Var jau atkal minēt specifisko situāciju, ārzemnieku neizpratni par vietējiem apstākļiem un īpatnībām u.c. bieži vien no uzņēmumu vadītājiem dzirdētiem argumentiem. Bet varbūt tiešām ir vērts kritiskāk palūkoties uz tiem lēmumiem, kurus pieņemam, un vienlaikus ar valdības kritizēšanu kaut ko darīt sava uzņēmuma sakārtošanā? Bieži dzirdētais arguments, ka „neko jau nevar darīt, jo valsts un valdība nav radījusi apstākļus” īsti nav attiecināms uz visām lietām. Piemēram, personāla kvalifikācijas līmeņa paaugstināšana, iekšējo procesu efektivitātes un efektivitātes paaugstināšana, jaunu produktu un pakalpojumu ideju radīšanai. Tie ir pasākumi, kurus uzņēmumu vadītāji var veikt paši, bez valsts iesaistīšanās.[9.]

Viens no svarīgiem pasākumiem ir preventīvi novērst cēloņus vēl pirms tie radījuši problēmas

Par darba procesu tiek dēvētas darbības, kurās kaut kas tiek pārveidots – vai nu no izejvielām tiek izveidots kāds produkts, vai balstoties uz kādu informāciju tiek pieņemti lēmumi, vai arī, iedarbojoties uz kādiem apstākļiem, tie tiek izmainīti u.t.t.

Kas raksturo „ražošanas procesu attīstības līmeni”? Droši vien tas, kā mēs šīs darbības organizējam un veicam – vai darbību rezultātā tiek iegūts cerētais rezultāts un vai šis rezultāts tiek iegūts ar minimāli nepieciešamo resursu izlietojumu.

Ja rezultāts netiek sasniegts vai arī tas tiek „dārgi” sasniegts, t.i., ja ir radušās problēmas, tās lielākoties tiek atrisinātas (jo bieži vien to prasa klients), bet ne vienmēr tiek identificēts un novērsts patiesais cēlonis, kas šo problēmu radījis. Līdz ar to problēmas atkārtojas vēl un vēl. Ja cēlonis tomēr tiek meklēts, tad parasti izplatītākā metode problēmu cēloņu meklēšanai ir vadītāja saruna ar iesaistītajiem cilvēkiem sanāsmē vai darba vietā, kurā tiek nolemts, ko darīt. Tiek izmantota mutiski izteikta informācija, kas nereti tiek balstīta tikai uz emocionāliem izteikumiem, kā arī uz darbinieku izteiktiem pieņēmumiem par problēmu iemesliem. Arī pieņemtie lēmumi nereti tiek izteikti un komunicēti pārējiem iesaistītajiem darbiniekiem mutiski. Bet vēl svarīgāk par esošu problēmu cēloņu likvidēšanu ir preventīvi novērst šos cēloņus vēl pirms tie ir radījuši problēmas. Tas ir sarežģīti, jo iespējamās problēmas pašas par sevi nestāsta – tās vienkārši kādā brīdī parādās.

Varbūt ir vērts palūkoties, kā procesus un to pilnveidošanu organizē citur pasaulē – vismaz tajās valstīs, kuras pētījumā ierindotas augstāk pa Latviju? Protams, arī tur ir uzņēmumi, kur viss notiek tā, kā iepriekš minēts. Bet jābūt taču kaut kam, kāpēc citas valstis ierindotas augstāk par mums!

Ir visiem zināma patiesība, ka tikpat svarīgs ir vadības stils un valdošais mikroklimats organizācijas iekšienē. Tradicionālais stereotips Vidusjūras valstu iedzīvotājus ataino kā nepiespiestus un vēlīgus cilvēkus, savukārt ziemeļniekus – precīzākus un kategoriskākus. Tomēr, pētot vadības stilus Eiropā, izrādījies, ka ir pilnīgi otrādi. To atklāj Hay Group pētījums, kas veikts no 2009. līdz 2011.gadam un kura ietvaros 70 tūkstoši darbinieku Eiropā tika lūgti novērtēt savus priekšniekus.

Sekmīgi vadītāji rada tādu darba vidi vai „klimatu”, kurā darbinieki var smelties enerģiju, kā arī virza šo enerģiju un darbinieku uzmanību uz lietām, kas ir patiešām būtiskas, norāda Hay Group vadības konsultāciju direktors Greiems Jells (Graeme Yell) vietnē HR Zone. Lai arī tas nav taustāms, labs klimats ir ļoti būtisks.

Saskaņā ar Hay Group pieeju organizācijas klimatu var vērtēt pēc sešiem faktoriem:

- Skaidrība (ikviens zina, kas no viņa tiek sagaidīts),
- Standarti (grūtu, bet sasniedzamu mērķu izvirzīšana),
- Atbildība (darbiniekiem ir nepieciešamās pilnvaras uzdevumu veikšanai),
- Elastība (nav nevajadzīgu noteikumu vai procedūru),
- Atalgojums (par darbu tiek saņemta atzinība un atalgojums),
- Piederība (cilvēki ir lepni par to, ka strādā savā uzņēmumā).

Visi šie faktori nav vienlīdz nozīmīgi – atkarībā no organizācijas specifikas kāds no tiem var būt vairāk vai mazāk izteikts. Tomēr neatkarīgi no faktoru kombinācijas komandas, kurās valda labs klimats, uzrāda līdz pat 30% labākus darba rezultātus. Klimats ir par 70% atkarīgs no vadības stila.

Kādas ir taupīgās saimniekošanas metodes un pieejas?

Ir ļoti daudz metožu un veidu, kuras var izmantot uzņēmuma iekšējo procesu analizēšanai, sakārtošanai un pilnveidošanai. Viena no tām ir tā sauktā taupīgās saimniekošanas pieeja jeb, izmantojot angļu apzīmējumu, – *Lean thinking*. Šī pieeja ir ieguvusi popularitāti visā pasaulē un tiek plaši pielietota visdažādāko nozaru uzņēmumos. Tulkojumi šim angļu valodas vārdam var būt dažādi, bet galvenais ir saprast šīs pieejas būtību un jēgu, un tad jau nosaukumam vairs nav lielas nozīmes. Vienkāršības labad tālāk izmantosim angļu apzīmējumu – *lean*.

Termins *Lean* pirmo reizi tika izmantots 1998. gadā Džona Krafcsika (*John Krafcik*) rakstā „*Lean* ražošanas sistēmas triumfs”, un to tālāk attīstīja un popularizēja Džeims Vormaks (*James Wormack*), Daniels Džouns (*Daniel Jones*) un Daniels Roos (*Daniel Roos*) populārajā grāmatā "*Machine that Changed the World*" 1990. gadā, kas balstīta uz Mačasūsetas tehnoloģiju institūtā veiktā autobūves industrijas pētījuma.

Frederika Teilora (*Frederic Taylor*) „zinātniskā pārvaldība” un Henrija Forda (*Henry Ford*) ražošanas procesa inovācijas radīja pamatu masveida ražošanai. *Toyota* vadītājs Eiji Tojoda (*Eiji Toyoda*) pirms sešdesmit gadiem saprata, ka masveida ražošana Japānai nederēs. Viņš kopā ar savu ražošanas vadītāju Taiči Ono (*Taiichi Ohno*) izveidoja sistēmu, kas rada „vajadzības vērtību”. Piemēram, kapitāla nepietiekamība pamudināja veidot elastīgu, īstā izmēra iekārtu komplektu, kā arī ātru to iestatīšanu un pielāgošanu. Darbinieku atļaušanu ierobežojumi radīja pamatu uzņēmumu iekšējās sabiedrības formēšanai un intensīvai darbinieku iesaistīšanai problēmu risināšanas procesā. Trīsdesmit gadi bija nepieciešami, lai toreiz definētos principus un pamatus pārvēstu sistēmā, kurā iesaistītas visas *Toyotas* rūpnīcas un piegādātāji.

Mūsu problēmas šodien ir līdzīgas, ar kādām sastapās *Toyota* pagājušā gadsimta piecdesmitajos gados:

- tirgus pieprasa dažādus produktus nelielos apjomos;
- spēcīga konkurence;
- cenas samazinās vai paliek nemainīgas;
- tehnoloģijas mainās ātri;
- nepietiekoši kapitāla resursi vai tā augstas izmaksas;
- spējīgi darbinieki, kuriem nepieciešama lielāka to iesaistīšana.[8.]

Mūsdienu ekonomiskās krīzes laiks mūs mudina domāt un rīkoties ātri. Mums ir tā iespēja mācīties no vēstures, tai skaitā, kā tika radīta tagad plaši zināmā un pētītā *Toyotas* ražošanas sistēma (TPS – *Toyota production system*) laikā pēc 2. pasaules kara, kad Japānas ekonomika pārdzīvoja, iespējams, vēl grūtākus laikus nekā mēs šodien.

Toyotas vadības filozofija sastāv no 14 vadības pamatprincipiem, kas publicēti J.Likera grāmatā „*Toyota Way*”:

1. vadības lēmumus balsti uz ilgtermiņa filozofiju, pat uz īstermiņa finanšu mērķu rēķina;
2. izveido nepārtrauktu procesa plūsmu, lai problēmas "uzpeldētu virspusē";
3. izmanto “vilšanās” sistēmu pārprodukcijas nepieļaušanai;
4. izlīdzini darba slodzi / noslogojumu;
5. izveido nevis problēmu risināšanas, bet “kvalitāti pirmajā reizē” kultūru;
6. standartizēti uzdevumi ir pamats nepārtrauktai uzlabošanai un darbinieku pilnvarošanai;
7. izmanto vizuālu kontroli, lai problēmas nepalik apslēptas;

8. izmanto uzticamu, rūpīgi testētu tehnoloģiju, kas palīdz cilvēkiem un procesiem;
9. audzini līderus, kas pamatīgi saprot darbu, iedzīvini filozofiju un māci to citiem;
10. attīsti izcilus cilvēkus un komandas, kas seko uzņēmuma filozofijai;
11. respektē plašu piegādātāju un partneru tīklu, izaicinot viņus un palīdzot tiem attīstīties;
12. pats ej un skaties, lai pamatīgi izprastu situāciju;
13. lēmumus pieņem lēni, pamatīgi ievērojot un saskaņā ar visiem viedokļiem, bet īsteno lēmumus ātri;
14. kļūstiet par “organizāciju, kas mācās” caur nerimstošu domāšanu.[8.]

Kā izrādīt cieņu pret darbiniekiem?

- Klausīties uzmanīgāk. Ir brīži, kad jūs esat pārāk aizņemts garām diskusijām, tomēr jums ir jāatvēr laiks, kad jūs varat uzmanīgi uz klausīt darbiniekus.
- Skatieties uz cilvēkiem, kad viņi runā. Laba klausīšanās nozīmē, ka jūs esat pārtraucis skatīties datorā vai atbildēt uz telefona zvaniem, ja vien tie nav ārkārtīgi svarīgi. Sniedziet runātajam pilnu uzmanību un ļaujiet viņam just, ka esat viņa rīcībā.
- Turiet savus solījumus. Turot kādam doto vārdu, jūs ne tikai nostiprināt priekšstatu par sevi kā godīgu cilvēku, bet arī ļaujat otram cilvēkam justies novērtētam.
- Esiet laikā. Vēl viens veids, kā demonstrēt, ka jūs novērtējat citus, ir cienīt viņu laiku. Nekas to neizsaka labāk par punktualitāti. Neizniekojiet citu laiku.
- Iedrošiniet. Dažreiz, kad mēs dzirdam mulķīgu ideju, ir tik viegli sagraut kāda cilvēka cerības un sapņus vai arī citādi likt viņam justies nenozīmīgam. Patiesa citu cilvēku iedrošināšana dod viņiem spēku un atbrīvo no bailēm.
- Rūpēties par savu darba vidi. Jūsu kolēģi redz jūsu darba vietu, it īpaši, ja strādājat ar jauniešiem. Ja jūs uzturēsiet savu darba vietu un kopējās telpas tīras, cilvēki jums apkārt jutīsies mierīgāk.
- Nenovēliet atbildību uz citiem. Tas nozīmē uzņemties atbildību par savām kļūdām un panākumiem. Nepiesavinieties citu cilvēku darbu kā savējo un nevainojiet savās kļūdās kolēģus.
- Radiet vidi, kurā mācās. Attīstot savus cilvēkus, jūs izrādāt viņiem cieņu.
- Atļaujiet kļūdīties. Spēka patiesais avots ir spēja mācīties no kļūdām un nepārtraukti uzlabot procesus. Kļūdas ir iespēja uzlabojumam, nevis iespēja kontrolēt un sodīt.
- Esiet klāt. Jūs nevarat patiesi uz klausīt, ja jūs neesat tur, kur radusies problēma. Lean ieviešana nenotiek, sēžot uz vietas.[1.]

Jo konkrētāks mērķis, jo labāks būs rezultāts

Jebkuras izmaiņas jāsāk ar apzināšanos, ko mēs vēlamies sasniegt, un pārliecību, ka mums tas patiešām vajadzīgs. Tas attiecināms tieši uz augstāko vadību, jo tās attieksme un iesaistīšanās ir noteicošais panākumu faktors. Ja nav skaidrības par vēlamo rezultātu, citiem vārdiem – mērķi, tad sanāk taustīšanās – kā multiplikācijas

filmas ezītīm miglā. Jo skaidrāks un konkrētāks būs sasniedzamais mērķis, jo darbība būs fokusētāka un rezultāts labāks. Savukārt pārlicība par nepieciešamību vajadzīga, lai mēs nesvārstītos un patiešām koncentrētu savu uzmanību un enerģiju vēlamā rezultāta sasniegšanai. Darbinieki lieliski jūt un redz, kam vadība velta savu uzmanību. Ja viņi nejutīs nedalītu ieinteresētību, tad vienmēr atradīsies „svarīgāki” darbi un aizbildinājumi, kāpēc vēlamā nevar izdarīt.

Nobeidzot savu pētījumu, gribu vērst uzmanību, ka vispirms jāsaprot, ka jebkura metode, sistēma vai instruments ir labs tikai tur, kur tas ir piemērojams. Kādas zināmas vai populāras metodes pielietošana pati par sevi rezultātus neradīs. Bez domāšanas neiztikt. Katra metode ir jāpiemēro konkrētai videi un apstākļiem, konkrētā mācību iestādē, kur strādā konkrēti cilvēki. Ir vērts palūkoties uz citiem, izpētīt un izanalizēt to veiksmes cēloņus un tad padomāt, kā šī informācija var palīdzēt pašam, kā vienu vai citu metodi var pielāgot savām vajadzībām. Tādēļ vēlreiz jāiegūm – bez domāšanas neiztikt!

Literatūra

1. G.Dāvidsone Organizāciju efektivitātes modelis// SIA O.D.A. 2008.
2. Jeffrey K.Liker Toyota Way. The Mc Graw-Hill Companies, Inc 2004
3. Jeffrey K.Liker, Gary L.Convis Toyota Way to Leadership. The Mc Graw-Hill Companies, Inc 2011
4. Nevils Leiks Stratēģiskā plānošana // SIA „Multineo”, 2007.
5. Maikls Dž. Gelbs Domā kā Leonardo da Vinči // Rīga: Jumava, 2006.
6. Maikls Dž. Gelbs Atklāj ģēniņu sevī: domā līdzīgi desmit revolucionāriem prātiem pasaules vēsturē.// Rīga: Avots, 2006.
7. Stivens R. Kovejs Ļoti veiksmīgu cilvēku 7 paradumi.//Rīga, TRĪS, 2006./2007.
8. <http://www.delfi.lv/temas/hay-group>
9. <http://www.kapitals.lv>

5. TĒMA. KONTROLE – DARBĪBAS REZULTĀTU NOVĒRTĒŠANA UN IZVĒRTĒŠANA

Prof.O.Zīds , J.Kuklis
Interaktīvā lekcija: 2 st.
Praktiskie darbi: 2 st.
Kopā: 4 st.

JAUTĀJUMI:

1. Novērtēšanas un izvērtēšanas būtība. Ieskats attīstības dinamikā (O.Zīds).
2. Kontroles process(O.Zīds).
3. Labas prakses piemērs PII darbības kontroles nodrošināšanā (J.Kuklis).

1. Novērtēšanas un izvērtēšanas būtība. Ieskats attīstības dinamikā.

Izglītības vadībā viena no menedžmenta (pārvaldības) funkcijām ir kontrole. Tā sniedz informāciju par izglītības procesa norisi un stāvokli, aptverot iekšējos un ārējos procesus, kas kopumā ietekmē sasniegumus. Tā ir nepieciešama, lai diagnosticētu pārmaiņu vadības kvalitāti. Kontrole un tās rezultāti ir vajadzīgi iestādes vadītājam, lai varētu pieņemt vadības lēmumus, tos koriģētu un stimulētu perspektīvo darbību. Izglītības sistēmas augstākajos līmeņos – novados, pilsētās, valstī kontrole ar dažādu vērtēšanas instrumentu palīdzību (akreditācija, inspicēšana, citas pārbaudes formas un metodes) dod instrumentāriju darba rezultātu izvērtēšanai, apkopošanai, to salīdzināšanai un lēmumu pieņemšanai sistēmas tālākajai attīstībai.

Kontroles funkciju apzīmēšanai izmanto dažādus līdzīgus terminus – vērtēšana, novērtēšana, izvērtēšana, diagnosticēšana. Tie saturiski ir līdzīgi, taču vadītājam ir jāprot minētās darbības atšķirt vienu no otras. Terminu skaidrojumi atbilstoši izglītības specifikai plaši doti "Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīcā"(2000.).

Vērtēšana (*assessment*) – procedūra, kurā nosaka skolēna/studenta zināšanu, prasmju un iemaņu atbilstību izglītības programmā noteiktajam mācību satura apguves līmenim, t.i., atbilstību standartprasībām izglītības sistēmā.

Novērtēšana (*estimation*)- atzinuma sagatavošana par kaut kādas parādības, procesa vērtību, nozīmīgumu. Izglītības sistēmā tas ir kvantitatīvs vai kvalitatīvs konstatējums, ko pauž vārdos vai ar atzīmi, piemēram, par skolēna zināšanu un

prasmju atbilstību izglītības standarta prasībām. Reizēm ir svarīgi novērtēt zināšanu un prasmju līmeni pirms kāda mācību kursa uzsākšanas.

Vadībzinātnēs (A.Klauss, 2002.) **ar novērtēšanu** (*measurement*) saprot procesu, ar kura palīdzību nosaka summu naudas izteiksmē, kādās finansu pārskatu elementi ir jāatzīst un jāuzskaita grāmatvedības bilancē un peļņas vai zaudējumu aprēķinā, vai **otra izpratne** (kas vairāk attiecas uz organizācijas darbības rezultātu noteikšanu) – objekta, notikuma vai darbības vērtības noteikšana, izmantojot kādu atzīmju skalu (piemēram, apmierina – neapmierina, labi – slikti). Novērtēšanas kritēriji var būt gan objektīvi (formalizēti tā, ka katrs, kas tos izmanto, var izdarīt līdzīgu secinājumu), gan arī subjektīvi, kad dažreiz speciālists nav spējīgs formulēt šo kritēriju.

Izvērtēšana (*evaluation*) – vērtības, arī kļūdu noteikšana, sīki izanalizējot rezultātus. Rezultātus analizē, lai noteiktu sasniegumus, attīstību, prognozētu un ieteiktu tālāko darbību. Mācību rezultātus, sasniegumus, mācību programmas, izglītības programmas un metodes analizē, lai noteiktu, cik efektīga ir bijusi programma vai metode.

Diagnosticēšana (*diagnostic*) dinamisku sistēmu stāvokļa neteikšanas metodika – metodes un līdzekļi; stāvokļa, faktu noteikšana pēc pazīmēm, kas raksturo tās struktūru, saturu u.c. elementus.

Izglītības sistēma vēsturiski sakārusies ar dažādām pieejām kontroles funkciju īstenošanā. Tradicionāli skolu praksē nostiprinājušies divi izglītības procesa kontroles līmeņi:

- **ārējā kontrole**, ko veic valsts, reģionu vai novadu institūcijas. Tā var būt arī starpministriju kontrole, kad pārbaudē iesaistās dažādas ministrijas, pašvaldību struktūras u.c. un
- **iekšējā kontrole**, ko veic izglītības iestādes vadība, tās ietvaros īstenojot nozīmīgu pārvaldības cikla noslēguma funkciju, rezultātu novērtēšanu ar tai sekojošo korekciju nākamajam darbības ciklam.

Izglītības institūcijas iekšējās kontroles objekts ir sarežģīta dināmiska sistēma – skola, ar tajā ietilpstošajiem komponentiem - mācību izglītojošās, un audzināšanas darbības un personības socializācijas aspektiem..

Kontroles veidi zinātniskajā literatūrā parasti tiek raksturoti kā:

- ❖ **tematiskā kontrole**, ko organizē, lai pārbaudītu iestādes, kāda komponenta darbību noteiktā aspektā, piemēram – kā tiek organizēti dažādi izglītojoša audzinoša vai metodiska rakstura uzdevumi;
- ❖ **frontālā kontrole**, ko izmanto, lai pārbaudītu kādas sarežģītas apakšsistēmas darbību kopumā, piemēram, situāciju kāda priekšmeta mācīšanās, prakses organizēšanā un norisē, pedagoģu izglītošanā un tālākizglītībā;
- ❖ **profilaktiskā kontrole** – tās mērķis diagnosticēt kāda sistēmas komponenta stāvokli, lai nepieļautu iespējamās nākotnes kļūdas. Profilaktiskā kontrole var būt gan tematiska, gan frontāla;
- ❖ **kārtējā kontrole** – paredz sistemātiski vākt informāciju par pedagoģiskā procesa norisi izglītības iestādē. Šādam iekšējās kontroles veidam izstrādā īpašu plānu;
- ❖ **atkārtota kontrole** – lai noskaidrotu, kā īstenoti iepriekšējā pārbaudē saņemtie norādījumi darba uzlabošanai. Tajā tiek vērtēta darba dinamika.

Praksē tiek izmantotas dažādas iekšējās kontrole formas – individuālā, grupveida vai kompleksā pārbaudes.

Kontroles īstenošanā svarīga ir metodika – kāda būs pārbaudes stratēģija, kādi kritēriji tiks izmantoti, kā tiks iegūta informācija, kā un kas to analizēs, kādā veidā iestādi iepazīstinās ar rezultātiem.

Ilgu laikposmu, līdz pat 20.gadsimta 60-to gadu beigām, izglītības iestāžu praksē galvenokārt izmantoja pedagoģiskās analīzes metodes, kas galvenokārt saistījās ar pedagoģisko procesu. Piedāvātie novērtējuma kritēriji bija vispārināti, to izmantošana praksē kvalitatīvu procesu diagnosticēšanai radīja grūtības, jo piedāvātie vērtējumi bija nekonkrēti, tās bija vispārīgas frāzes, piemēram, „uzlabots darbs”, „pilnveidojusies aktivitāte” u.c.. Jaunas iespējas parādījās ar darba zinātniskās organizācijas (DZO) teorētisko atziņu un metodikas adaptēšanu izglītības procesā. Skolvadībai, kā pedagoģijas zinātnes apakšnozarei, kuras pētniecības priekšmets ir izglītības iestādes vadība, radās jauns instrumentārijs izmantot modernās menedžmenta pieejas izglītības institūciju kontroles un paškontroles organizēšana.

Ir jāatzīmē šī darba aizsācēji Latvijā – R.Inne, O.Samētis, A.Builis, I.Beļickis, kuri sadarbojoties ar progresīvajiem Krievijas zinātniekiem izveidoja sistēmu, kas izglītības iestāžu praksē tika izmantota līdz 20.gs. 90-to gadu sākumam.

Svarīgākās idejas, kas ienāca ar pedagoģiskā procesa DZO bija:

- izglītības raksturojums no sistēmstruktūras teoriju viedokļa;

- izglītības sistēmas elementu sasaiste ar vispārējo menedžmenta (pārvaldības) modeli – plānošana, organizēšana, motivēšana, kontrole;
- vadības principu pilnveide, izmantojot personālvadības teoriju nostādnes;
- izvērtēšanas un novērtēšanas funkciju nodalīšana, analizējot iekšējās un ārējās vides faktorus;
- kvalitatīvi kvantitatīvo analīzes metodiku izstrādāšana un aprobācija;
- izglītības iestāžu, ģimenes un sabiedrības sadarbības modeļa izveide;
- pedagoģisko darbinieku un izglītības iestāžu vadītāju izglītošanas un tālākizglītības sistēmas izveidošana par pamatu ņemot pedagoga – vadītāja kompetenču pilnveidi pirmskursu pēckursu „PIKU – PEKU” sistēmas ietvaros;
- vadītāju pieredzes apkopošana un apmaiņa dažāda līmeņa semināros, konferencēs, kopīgajās pētniecības programmās un projektos;
- bāzes skolu tīkla (izglītības iestādes – augstskolas, PZPI, RSKCI, IZM vienotas sistēmas ietvaros u.c.);

Šajā laikposmā tapa vairāki izglītības **iestādes pašvērtēšanas varianti**.

Pasaules bankas projekta (2002.-2004.) gaitā tika izstrādāts variants izglītības iestādes pašvērtēšanai. Projektā tika piedāvāti šādi attīstības izvērtēšanas kritēriji:

1. Iestādē ir stabils (augošs) skolēnu skaits, pedagogu skaits maz mainās.
2. Iestādi izvēlas skolēni no blakus rajoniem un citām pašvaldībām.
3. Iestādē darbojas skolēnu līdzpārvalde, ieinteresēta vecāku padome un mērķtiecīgi darbīga skolas padome.
4. Uzlabojusies pedagogu sastāva kvalitāte; augsts kursu, semināru, projektu apmeklētības līmenis;
5. Pedagoģi iesaistās tālākizglītībā, maģistratūrā.
6. Plašs izglītības programmu, kursu un ārpusstundu nodarbību piedāvājums, kas skolēniem nodrošina iespējas studēt Latvijas un ārvalstu augstskolās.
7. Skolēni un viņu vecāki, absolventi pozitīvi vērtē iestādes devumu izglītošanā, sagatavošanā reālai dzīves darbībai
8. Pedagoģi strādā kopējam mērķim, pārdomātas iestādes vērtības. Skolēni tiek iesaistīti dažādās mācību darba formās, veicinot viņu radošumu, iniciatīvu un patstāvību.
9. Budžeta līdzekļi tiek izlietoti ekonomiski.
10. Vērojama attīstība iestādes labiekārtošanā, tās aprīkojumā un tehniskajā nodrošinājumā.

11. iestādei ilgstošā periodā ar augsts reitings sabiedrībā, pašvaldībā, valstī.
12. Skolēni lepojas ar savu izglītības iestādi.
13. Iestādes misija tiek īstenota ilgstošākā periodā.
14. Iestādes vadība regulāri seko izglītības kvalitātei, izvērtē procesu un rezultātus.
15. Skolēni veic savas darbības pašvērtēšanu (A.Šmite, 2004.).

Jāatzīmē, ka piedāvātie rādītāji doti to uzskaitījumā, kā „kokteilis”, nav pazīmes, kas tos saistītu ar izglītības iestādes darbību un pārvaldību kā sistēmu. Atsevišķi rādītāji ir arhaiski, tie bija aktuāli 90-to gadu beigās un 2000.gadu sākumā, piemēram, „iesaistīšanās tālākizglītībā magistrantūrā”. Šāda pieeja – nosaukt kritērijus novērtēšanai, bet neparādot kādā veidā tos kvalitatīvi un kvantitatīvi raksturot – vērtēšanas procesu padara virspusēju, tas nav konkrēts ar iespējamo katra kritērija dinamiku, kas liecinātu par attīstību vai pretēji – par rādītāju pasliktināšanos, kas savukārt liecinātu par iespējamām problēmām iestādes darbā.

Atšķirīgāka un darbībā efektīvāka bija „parametru-līmeņu” metodika, kas radās izmantojot DZO atziņas, tās papildinot ar citu ar izglītību saistītām zinātņu nozarēm – pedagogiju, socioloģiju, psiholoģiju, matemātisko statistiku, ekonomiku.

Sākotnēji tā tika izmantota skolu inspicēšanā un iekšējā kontrolē, 20.gs. 70-to gadu vidū to plaši izmantoja atsevišķu rajonu izglītības iestāžu izvērtēšanai un sasniegumu salīdzināšanai.

Metodes pamatā ir skolas darbības rādītāju kvalitatīvo un kvantitatīvo rādītāju sistēma. Katru atsevišķu kvalitāti (rādītāju) atspoguļo īpašības ar dažādu intensitāti, ko iespējams izteikt skaitļu formā. Palīgīdzeklī skolu vadītājiem – „Skolvadība” (1980.) tika piedāvāts šāds metodikas izveides algoritms.

1. **Jāizraugās parametrus**, kas raksturo vērtējamo pedagoģisko darbību. To izvēle nevar būt patvaļīga, jāveido parametru sistēma, kas balstās uz noteiktu ideju. Parametriem kopumā jāraksturo pedagoģiskā progresa joma zināmā aspektā. Parametru skaitam jābūt pietiekami lielam, lai doto procesu varētu vispusīgi raksturot, taču, lai vērtēšana nebūtu apgrūtināta un pārāk komplicēta, šis skaitlis nedrīkstētu pārsniegt 15.
2. **Vērtēšanai vajadzīga skala**. Jāapsver, cik intensitātes līmeņus iespējams noteikt izvēlētajiem parametriem, un jāpiešķir tiem atbilstošas skaitliskās vērtības. Nav ieteicamas skalas ar vairāk kā četriem, pieciem līmeņiem. Prakse liecina, ka atsevišķo parametru intensitātes nianse ir visai grūti objektīvi nosakāmas.

3. **Katra parametra vērtēšanai pēc ieteicamās skalas izvirzāmi kritēriji.** Pārdomāti izveidota šāda kritēriju tabula, tās ievērošana ir viens no nosacījumiem, kas mazina subjektīvā faktora ietekmi attiecīgās parādības novērtējumā.
4. **Pārbaudei pakļautās darbības nepieciešams novērot.** Novērojumu laikā pēc izraudzītās skalas jāvērtē katra parametra intensitātes līmenis, ievērojot kritēriju tabulu. Par katru parametru iegūtos datus fiksē skaitļu veidā.
5. **Iegūtos datus matemātiski apstrādā.** Viena parametra ietvaros var aprēķināt vidējos lielumus, izklīdes un variāciju mērus, kā arī meklēt korelatīvas sakarības starp atsevišķu parametru vērtējumu. Pēc iegūtajiem vērtējumiem var konstruēt grafiku, kas raksturo diagnosticējamo darbības kvalitāti ikviena izraudzītā parametra aspektā un ļauj izdarīt secinājumus arī kopumā.

Minētā metodika piedāvā četras līmeņus:

- ❖ neapmierinošs – parametrā ietvertie principi nav vai gandrīz nemaz nav ievēroti;
- ❖ kritisks līmenis – parametrā iekļautie principi tiek ievēroti nesistemātiski;
- ❖ pietiekams līmenis – minētos principus ievēro atbilstoši prasībām;
- ❖ optimāls līmenis – parametra prasības ievēro sistemātiski, strādā radoši.

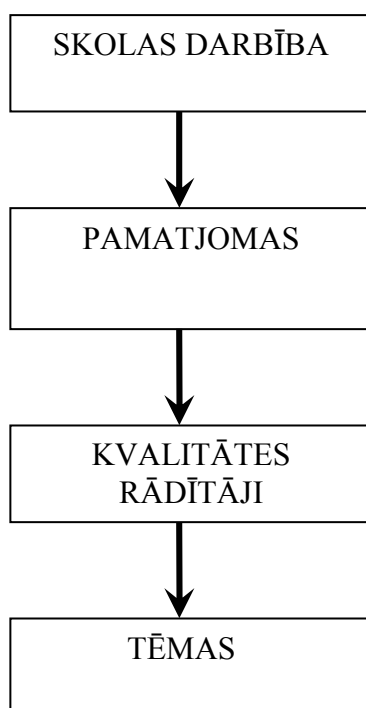
Nedaudz atšķirīgs līmeņu kvalitatīvais vērtējums dots estētiskās audzinātības diagnostikas metodikā (O.Zīds, 1995.), kur četru līmeņu kvalitatīvā vērtējuma variantā iespējams šāds saturs:

- ❖ **loti augstais** (ideālais) – atbilst raksturojumam, kas orientēts uz globālo vai taktisko mērķi. Ideālais saturs parametra darbības vērtējumā diagnosticējot tiek izmantots tikai atsevišķos nedaudzos gadījumos,
- ❖ **augstais** (vai optimālais) līmenis atbilst raksturojumam, kas atspoguļo parametra pilnīgu, dziļu, noturīgu, „teicami” izpildīto aktivitāti, to izmanto vērtējot izcilas darbības izpausmes,
- ❖ **vidējais vai pietiekamais līmenis** atbilst pietiekami izpildītām prasībām. Vidējais atsevišķos gadījumos varētu būt ar tendenci tuvojies augstajam vai zemajam līmenim,
- ❖ **zemais vai kritiskais līmenis** ietver tādus kvalitatīvos raksturojumus, kas atbilst pieticīgākajām, minimāli pieļaujamajām prasībām. Raksturīgi, ka izpausmes bieži ir neitrālas, parāda pasivitāti vai negatīvu attieksmi pret konkrēto darbības veidu.

Diagnostikas gaitā iegūtos mērījumu rezultātus ir iespējams matemātiski interpretēt, katru līmeni apzīmējot ar skaitļiem: „loti augsts” – 3, „augsts” – 2, „vidējs” – 1, „zems” – 0.

Šāda kvalitatīvo rādītāju pārveidošana, tos interpretējot skaitliski ļauj darbības izpaušmes vērtēt kvalitatīvi kvantitatīvos aspektos.

Pasaules bankas projektā „Skolu vērtēšanas un attīstības plānošanas rokasgrāmata” (2002.) par pamatu ņemot Skotijas un ASV pieredzi, izklāstīti ne vien kritēriji, bet arī to izmantošanas metodika. Izglītības iestāžu sasniegumu vērtēšanai tiek piedāvāta visā valstī vienota procedūra, kurā noteikti vērtējamās darbības aspekti. Tās kopumā veido vairākpakāpju sistēmu, kas atspoguļo to objektīvās hierarhiskās attieksmes.



9.attēls. Vērtēšanas sistēmas hierarhija.

Skolas darbība ir sadalīta septiņās **pamatjomās**, kas aptver visus skolas darbības rādītājus:

1. Mācību saturs.
2. Mācīšana un mācīšanās.
3. Skolēnu sasniegumi.
4. Atbalsts skolēniem.
5. Skolas vide.
6. Skolas resursi.
7. Skolas darba organizācija. Vadība un kvalitātes nodrošināšana.

Katrai pamatjomai ir pakārtoti kvalitātes rādītāji, kas kopumā dod priekšstatu par skolas sniegumu attiecīgajā pamatjomā; katrs kvalitātes rādītājs ir saadalīts tam pakārtotos detalizētākos aspektos – t ē m ā s, ko iespējams izvērtēt uz vērojumu un secinājumu pamata, balstoties uz standartizētiem priekšrakstiem – vērtējumu līmeņu aprakstiem.

Vērtējuma līmeņi un to noteikšana, izmantojot četrus līmeņus:

- 4.līmenis – „ļoti labi”, sniegums, kuru raksturo pamatā pozitīvs vērtējums visās attiecīgajam kvalitātes rādītājam pakārtotajās tēmās. Tās ir augstas, bet jebkurai skolai izpildāmas prasības.
- 3.līmenis – „labi”, sniegums, kurā stiprās puses ir izteiktā pārsvarā un būtiski trūkumi nav novērojami, tomēr kopējais trūkumu īpatsvars neļauj skolas sniegumu attiecīgajā kvalitātes rādītājā vērtēt ar augstāko līmeni. Fiksētie trūkumi ir viegli novēršami.
- 2.līmenis – „viduvēji”, raksturīgs augsts trūkumu īpatsvars un daži būtiski trūkumi attiecīgajā kvalitātes rādītājā, kaut gan kopumā stiprās puses vēl arvien ir pārsvarā. Trūkumu novēršanai nepieciešama rūpīgi plānota ilglaicīga darbība, kā arī vadības atbalsts un papildus resursi.
- 1.līmenis – „nepietiekami”, izteiktā pārsvarā ir trūkumi, nepieciešami tūlītēji uzlabojumi, piesaistot arī citas ieinteresētās puses un papildus resursus.

Kvalitātes vērtēšanai tiek izmantota iekšējā un ārējā vērtēšana. Pašlaik, 10 gadus pēc Pasaules bankas projekta pašvērtēšanā Latvijas skolas ir izstrādājušas un aprobējušas no „vienotās” pamata metodikas dažos aspektos atšķirīgas, skolas tipam un tās specifiskajām darbībām atbilstošas vērtēšanas metodikas, kas skolas vadībai, pedagogiem un sadarbības partneriem ļauj efektīvāk veikt pašnovērtēšanu. Tas liecina, ka izveidota metodika ir darboties spējīga, tā ir svarīgs instruments vispārējās izglītības vērtēšanai. Taču vienota projekta aprobācija un ilgtspēja nav nodrošināta. Tādēļ iespējams izdarīt dažus vispārinājumus, ko apkopojuši eksperti, izglītības augstākā līmeņa vadītāji un vadībinātnes speciālisti.

Pirmais: Kā daudzas citu pozitīvajā praksē izstrādātas un Latvijā adaptētas metodikas, arī „skolu darbības kvalitātes vērtēšanas metodika” ir pierādījusi dzīvotspēju un iespējas vispārējās izglītības kvalitatīvai, konkurētspējīgai attīstībai.

Otrais: sākotnēji vērienīgā, visu valsti aptvērūšī novērtēšanas metodika, pamazām organizatoriski un finansiāli sevi ir stipri izsmēlusi, trūkst politiskās gribas,

atbilstoša administratīvās pārvaldības sistēma, cilvēkresursi un kopīgā motivācija, lai ar vienotu izvērtēšanas metodiku tiktu virzīta izglītības attīstība.

Trešais: novērtējumu rezultāti, kas sākotnēji atbilda statistiski noteiktajam skolu sadalījumam „labās”. „viduvējās”, „skolās ar problēmām” laika gaitā ieguva tendenci – skaitliski pieaugt labajām un viduvējām izglītības iestādēm. Praktiski tikai dažas skolas ir tādas, kuru darbība novērtēta kā nepietiekama. Izskaidrojums iespējams ir ekspertu, starp kuriem ir daudzi skolu vadītāji, psiholoģiskajā attieksmē pret novērtēšanas procesu un iespējai izpaust subjektīvo attieksmi pret notiekošo. „Ja šodien es vērtēju citus, tad citā reizē mani vērtēs un tādēļ – nebūšu pārāk prasīgs, jo iespējams, ka mana principialitāte dos bumeranga efektu manai skolai un man kā tās vadītājam”.

Ceturtais – Akreditācijas procesu, kā finansiālās krīzes sekas, ietekmē budžeta samazinājums, plānotajā apjomā nedarbojas tie materiālie stimuli, kurus bija iespējams papildus iegūt izvērtēšanas gaitā, saņemot iespējami augstāku galīgo novērtējumu.

Piektais – Latvijai, iestājoties Eiropas Savienībā, radušās iespējas izmantot plašus finanšu līdzekļus no dažādiem fondiem – ESF, Norvēģu finanšu instrumenta, pārrobežu sadarbības projektiem u.c. Projektu īstenošanas gaitā rodas rezultāts, kas papildina ne tikai Latvijas izglītības darbinieku teorētisko un metodisko bāzi, palīdz iepazīt citu sadarbības partneru pieredzi. Dod rezultātus, kas ir inovatīvi, taču atsevišķos gadījumos savstarpēji nesaistīti, kaut gan to rezultāti (jaunas metodikas izvērtēšanā, vadības kompetenču pilnveide, inovācijas izglītības programmu īstenošanā) attiecas uz vienu un to pašu mērķauditoriju – izglītības iestādēm, pārvaldības institūcijām, sadarbības partneriem. Ilgtspējas nodrošināšanā būtu jānodrošina ne tikai kāda konkrēta projekta dzīvotspēja un rezultātu ieviešana citās līdzīgās institūcijās, bet arī jāsaskaņo projektu saturiskie rezultāti, lai tie nebūtu katrs kā neliela savstarpēji nesaistīta daļa no mozaīkas, bet veidotu vienotu konceptuālu sistēmu, kurā ir daudzu projektu uzkrātās idejas un metodikas.

Šādā veidā būtu jārada arī **konceptuāli** vienota izglītības iestāžu **kontroles** sistēma, kurā ietilptu praksē aprobētas nostādnes, kas ir transformējamās dažādajās izglītības iestādēs. Profesionālajā izglītībā, nodrošinot **kontroli** kā pārvaldības funkciju (darbības rezultātu vērtēšanu un izvērtēšanu) noteikti būtu izmantojama pieredze, ko devusi „skolu kvalitātes vērtēšanas metodika” ar tās administratīvās organizācijas norises procedūru un ekspertu darbības kapacitāti. Šāda iespēja ir reāla,

jo pašlaik katra iestāde veido savu iekšējo pārvaldības sistēmu, kurā kontrole praksē tiek īstenota individuāli pēc savas brīvas izvēles. Tādejādi vadītājiem grūti iegūt priekšstatu par savas institūcijas attīstības dinamiku, rezultāti ar līdzīgām profesionālās izglītības iestādēm ir grūti salīdzināmi.

2. Kontroles process.

Kontrole kā uzraudzība par plānu izpildi un nepieciešamie plānu labojumi, lai piemērotos iekšējās un ārējās vides izmaiņām un sasniegtu organizācijas mērķus ir rezultātu pārbaudes mehānisms, kas iestādes vadītājam palīdz salīdzināt plānoto ar rezultātiem, palīdz pārskatīt izvēlēto darbības sistēmu mērķtiecību un efektivitāti – tās organizatorisko struktūru, saturu, pārvaldības metodes. Izmantojot kvalitātes vadības sistēmas procedūras tiek iegūti dokumentāli pierādījumi iestādes misijas un mērķu īstenošanai.

Mainoties laikam, kad vārds kontrole daudziem izraisīja negatīvu attieksmi par to, ka kontroles gaitā parādīsies dažādi pārbaudītāju noteiktie ierobežojumi, piespiešana darīt to, ko negribas, prasības kaut ko mainīt, jebkura iestāde pašlaik nav iedomājama bez šīs funkcijas.

Vadīt iestādi pilnvērtīgi var tikai tad, kad ir izveidota un darba izpildes gaitā darbojas kontrole. Tiek izmantotas iespējas sasniegumu vērtēšanā, rezultātu iekšējā un ārējā salīdzināšanā. Kontroles procesā iegūtie rezultāti ir būtisks konkurētspējas radītājs, tas parāda organizācijas vietu, piemēram, izglītības iestāžu rangā, vai cita veida salīdzinošajos materiālos.

Vadībzinātnes teorijā pastāv vairāki viedokļi par kontroles funkcijām. Tā palīdz:

- organizācijai piemēroties mainīgajiem apstākļiem ārējā vidē,
- ierobežo kļūdu un trūkumu rašanos,
- palīdz atrisināt radušās problēmas,
- veicina cilvēkresursu infrastruktūras racionālu izmantošanu,
- sniedz vadības komandai atgriezenisko saikni par mērķu un rezultātu īstenošanu.

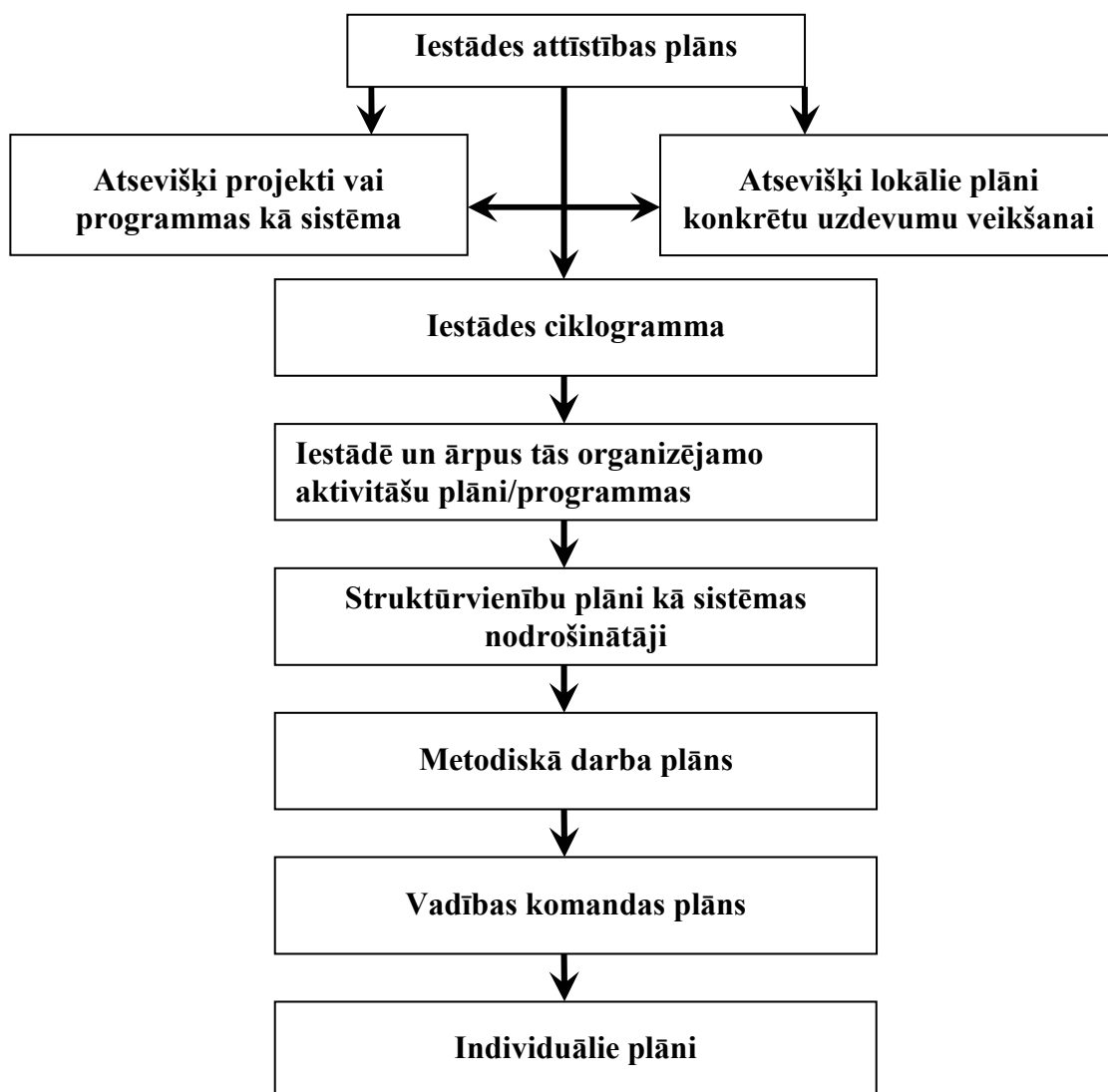
Kontroles modeļi pēc to struktūras un sistēmas ir atšķirīgi „vecajā kontroles laikneta” un „zināšanu laikmeta” modeļos. To raksturojums atspoguļots tabulā.

Kontroles joma	Rūpniecības laikmeta kontrolējošais modelis	Zināšanu sabiedrības laikmeta jaunais – atbrīvojošais/pilnvarojošais modelis
Līderība	Amats (formālā vara)	Izvēle(morālā vara)
Administrēšana	Kontrolē lietas un cilvēkus	Kontrolē lietas, atbrīvo (pilnvaro)cilvēkus
Struktūra	Hierarhiska, birokrātiska	Plakanāka, mazāk ierobežojoša, elastīga
Motivēšana	Ārēja, „burkāna - nūjas” taktika	Iekšēja – pilnvērtīga personība
Darba rezultātu kontrole	Ārēja, sendviča tehnika	Pastāvīga sevis novērtēšana ar 360° metodi
Informācija	Galvenokārt īstermiņa pārskati	Sabalansēta tablo metode (ilgtermiņa un īstermiņa)
Komunikācija	Galvenokārt virzienā no augšas uz leju	Atklāta, augšup/lejup/sānis virzienos
Pārvaldības kultūra	Sociālās normas/darba vietas tikumi	Uz principiem balstītas vērtības
Budžeta veidošana	Galvenokārt virzienā no augšas uz leju	Atklāta, elastīga, sinerģiska
Cilvēki	Izdevumi peļņas un zaudējumu aprēķinā, par aktīviem tos atzīst tikai vārdos	Investīcijas ar lielāko atdevi
Izglītība un attīstīšana	Teatrāla, uz iemaņām orientēta, papildināma	Uzturoša, stratēģiska, pilnvērtīgu personību attīstoša
Aicinājums	Vairumam nenozīmīgs	Stratēģiski nozīmīgs visiem

(pēc Stīvena Rr.Koveja, 2008.)

Abus modeļus grūti analizēt to pretstatā. Reālajā dzīvē kontrasti ir izplūduši, tie nav viens otru izslēdzoši. Jaunu pārvaldības ceļu meklējumos modeļu salīdzinājums vadītājiem kontroles procesā dod iespējas parādīt atšķirības vienam no otra un ir palīgs jaunu ceļu meklējumos.

Kontrolei, šī termina plašākajā nozīmē tiek pakļautas visas organizācijas darbības puses: gan plānošanas dokumentu sistēmas izvērtēšana, gan atsevišķu procedūru vērtēšana. Izglītības iestāžu praksē izplatīta pieeja skatīt plānošanas dokumentus to sistēmā. Šādu variantu piedāvā (A.Šmite, 2004.) 8. attēls.



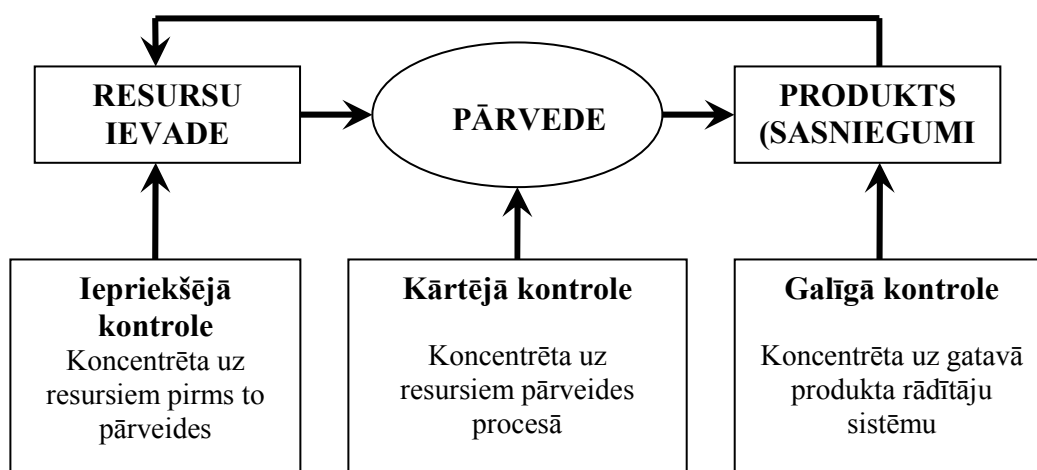
10.attēls. Izglītības iestādes plānošanas dokumentu sistēma.

(variants, A.Šmite, 2004.)

Jebkura plāna izveidē jārealizē galvenie kontroles posmi: - standartu noteikšana, rādītāju noteikšana, sasniegto rezultātu salīdzināšana ar standartiem, iegūto rezultātu salīdzināšana ar standartiem, rīcība (darbības rezultātu koriģēšana,

stimulēšanas pasākumi labāko sasniegumu autoru publiskai atzīšanai (dažāda veida balvu un prēmiju izmantošana u.c.).

Minētās procedūras saskaņā ar kvalitātes vadības sistēmas (KVS) standarta ieviešanu tika analizētas 4.tēmā, tādēļ šajā tematā tikai atzīmēsim iespējamās kontroles formas:



11.attēls. Operatīvās kontroles formas.

(pēc V.Praudes, J.Beļčikova, 2001.)

Izglītības iestādē šie kontroles veidi labi sasaistās ar tās pašnovērtējuma un ārējā novērtējuma īstenošanu.

Jauna kontroles forma, ko arvien biežāk izmanto izglītības iestādes ir **audits**. Audita būtība izglītības iestādē ir nedaudz atšķirīga no audita biznesa organizācijās, kur to definē kā organizācijas finanšu pārskata neatkarīgu pārbaudi un tā novērtēšanu.

Izglītībā audits kā ārējās kontroles instruments, tiek izmantots organizācijās, lai iestādes attīstības plānā izvērtētu kopīgo virzības kvalitāti, pieņemto lēmumu par attīstības gaitu un rezultātiem efektivitāti, resursu pamatotāku sadali, prioritāšu īstenošanas gaitu, izraudzīto pasākumu un aktivitāšu mērķtiecību.

Vienu no pieejām auditam izglītības iestādēs piedāvā A.Šmite (2004). Tās ir – grupu darba aptaujas, sarežģīta SVID analīze, atsevišķu iestādes darbības jomu padziļināta analīze.

Audita īstenošanai iestādē ieteicams izveidot darba grupu, tās darbā pieaicinot ekspertus, kuri var profesionālāk novērtēt iestādes sasniegumus.

Audita pamatā ir mērķtiecīgā analīze un vērtēšana:

- Kur esam? – Kur gribam būt?
- Kādi esam? – Kādi gribam būt?
- Kā darījām? – Kā būtu jārikojas?
- Kad darījām? – Kad tas būtu labāk veicams?
- Kas palīdzēja? – Kas vēl varētu atbalstīt?
- Kas īpaši izdevās? – Kādi jauninājumi jāturpina, ko sākt no jauna?

Galveno pieeju šādam vērtējumam raksturo virzība no:



Audita grupai būtu jānoskaidro:

- kāda galvenā informācija nepieciešama auditam,
- ar kādām metodēm auditu veiks?
- kādus kritērijus izmantos?
- kas un kādā veidā apkopos rezultātus?
- kādā veidā sagatavos secinājumus?
- kad un kādā veidā iestādes vadība un darbinieki tiks iepazīstināti ar audita rezultātiem?

Vadītāja rīcība kontroles rezultātu analīzē, darbību koriģēšanā un izmaiņu izdarīšanā plānošanas dokumentos ir galvenais faktors, lai kopīgi ar vadības komandu iespējami ātrāk tiktu noslēgts šis pārvaldības posms un uzsākts nākamais iestādes attīstības cikls, kas paredz no jauna uzsākt PII darbības plānošanu, organizēšanu un motivēšanu.

INDIVIDUĀLAIS, GRUPU DARBS.

„Vērtēšanas procesa (novērtēšana, izvērtēšana) problēmu diagnostika”(laiks 45 min.)

1. Katrs klausītājs izdara savā izglītības iestādē izmantotās vērtēšanas metodikas SVID analīzi.
2. Klausītāju grupa, ne vairāk kā četri dalībnieki
 - iepazīstas ar kolēģu pieredzi un

- vienojas par idejām, kā izstrādāt inovatīvu novērtēšanas metodiku (kādi kritēriji jāizmanto, kādu diagnostikas metodiku izmantot)

3. Grupas prezentē savu viedokli.

Tiek iegūts iespējamais modelis PII iestādes izvērtēšanas sistēmai.

PATSTĀVĪGAIS DARBS.

1. Sagatavot īsu (3-4 lpp) materiālu par savas iestādes kontroles sistēmas pilnveidi.
2. Par pilnveides iespējām izdiskutē e-vidē.
3. Materiāli tiek ievietoti PORTFOLIO.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA

1. A. Klauss. Zinības vadītājam. – R., Preses nams, 2002.
2. Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca. – R., Zvaigzne ABC, 2000.
3. V.Praude, J.Beļčikovs. Menedžments. Teorija un prakse. – R., Vaidelote, 2001.
4. Skolu darbības kvalitātes vērtēšanas metodika. – R., IZM: Izglītības sistēmas attīstības projekts, 2004.
5. Skolu vērtēšanas un attīstības plānošanas rokasgrāmata. – R., 2002.
6. Skolvadība – idejas, versijas, pieredze. R.Inne, I.Gailīte, I.Lūse, O.Zīds. – R., RaKa, 1996.
7. Skolvadība. Zinātniski praktisks palīglīdzeklis skolu vadītājiem./Builis A., Galviņš J., Inne R., u.c. – R.: Zvaigzne, 1980.
8. Stīvens R.Kovejs. Astotais paradums. No efektivitātes līdz izcilībai. – R., Zvaigzne ABC, 2000.
9. A.Šmite. Izglītības iestādes vadība. II daļa. - R., RaKa, 2004.
10. O.Zīds. Estētiskās audzinātības diagnostikas metodika un kritēriji. LU Zinātnisko rakstu krāj. Nr.596 „Estētiskās audzinātības diagnostika”. – R., Latvijas Universitāte, 1995.