

ESF projekts „Profesionālajā izglītībā iesaistīto vispārīzglītojošo mācību priekšmetu pedagogu kompetences paaugstināšana”
(vienošanās Nr.2009/0274/1DP/1.2.1.1.2/09/IIPIA/VIAA/003

2.TĒMA. PLĀNOŠANA PROFESIONĀLĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ

Prof.O.Zīds,

Interaktīvā lekcija: 2 st.

Praktiskais darbs, grupas diskusija 2 st.

Kopā: 4 st.

JAUTĀJUMI:

- Plānošanas būtība, uzdevumi, veidi .
- Plāna izstrādāšanas posmi: situācijas analīzes metodika, prioritāšu un alternatīvo izvēļu formulēšana .



IZMANTOTĀ UN IETEICAMĀ LITERATŪRA

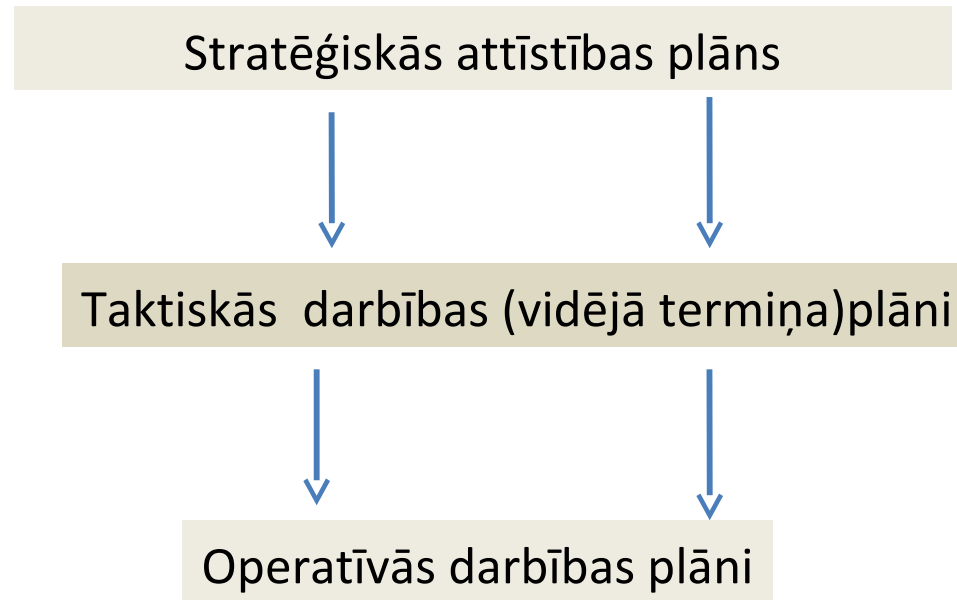
1. Brian Fidler, Strategic Management for School Development. - London, Paul Chapman Publishing, 2005.
2. Fullans M. Pārmaiņu spēki. – R., Zvaigzne ABC, 1999.
3. Nevils Leiks. Stratēģiskā plānošana. – R., SIA"Multineo", 2007.
4. Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. – R., Vaidelote, 2001.
5. Skolu vērtēšana 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.

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).



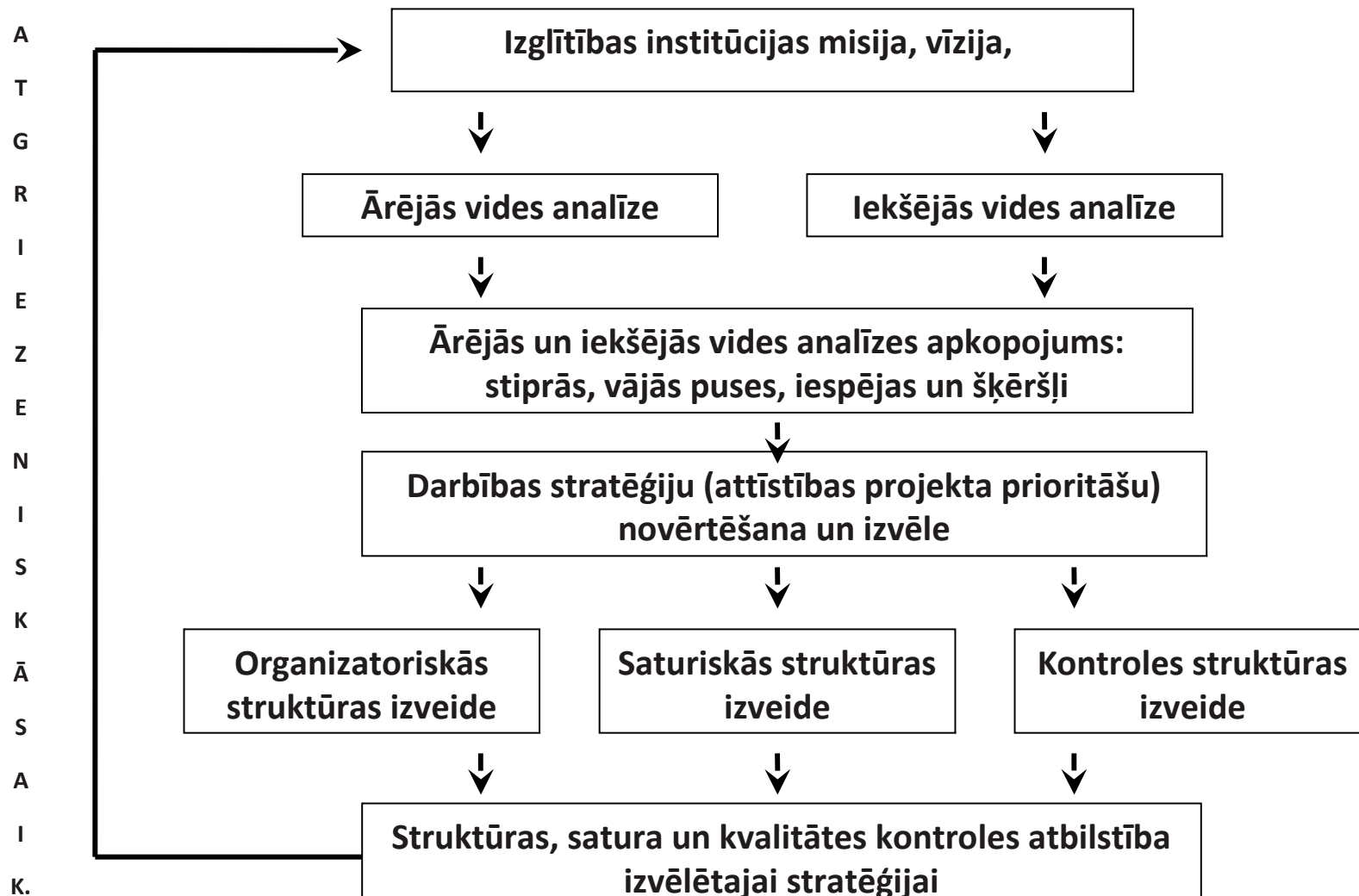
5.attēls. Plānu subordinācija.



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)



Noteikumi, kuri var ietekmēt rezultātu.

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



Noteikumi, kuri var ietekmēt rezultātu.

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. *Reālajā pasaulē vienīgais, kas nemainās, ir pārmaiņas.* 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.

Noteikumi, kuri var ietekmēt rezultātu.

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.

Lai mainītu „zilonkaula torņa pieeju”, vadītājiem kā aksioma jāpieņem uzskats, ka stratēģiskajā plānošanā jāpiedalās visu līmeņu vadītājiem.

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

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.



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”.

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

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

Normatīvi dokumenti:

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



Citas informācijas analīzes metodes:

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



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?”



Praktiskais darbs:

- ✓ 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 3-5 visiespējamākos piedāvātos pārmaiņu faktus.
- ✓ Katra no grupām sagatavo pamatojumus:
 - 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 vairāki 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 (2007) 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 mūsdienīgu tās tēlu.

Nākotnes tirgus analīze.

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.

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.

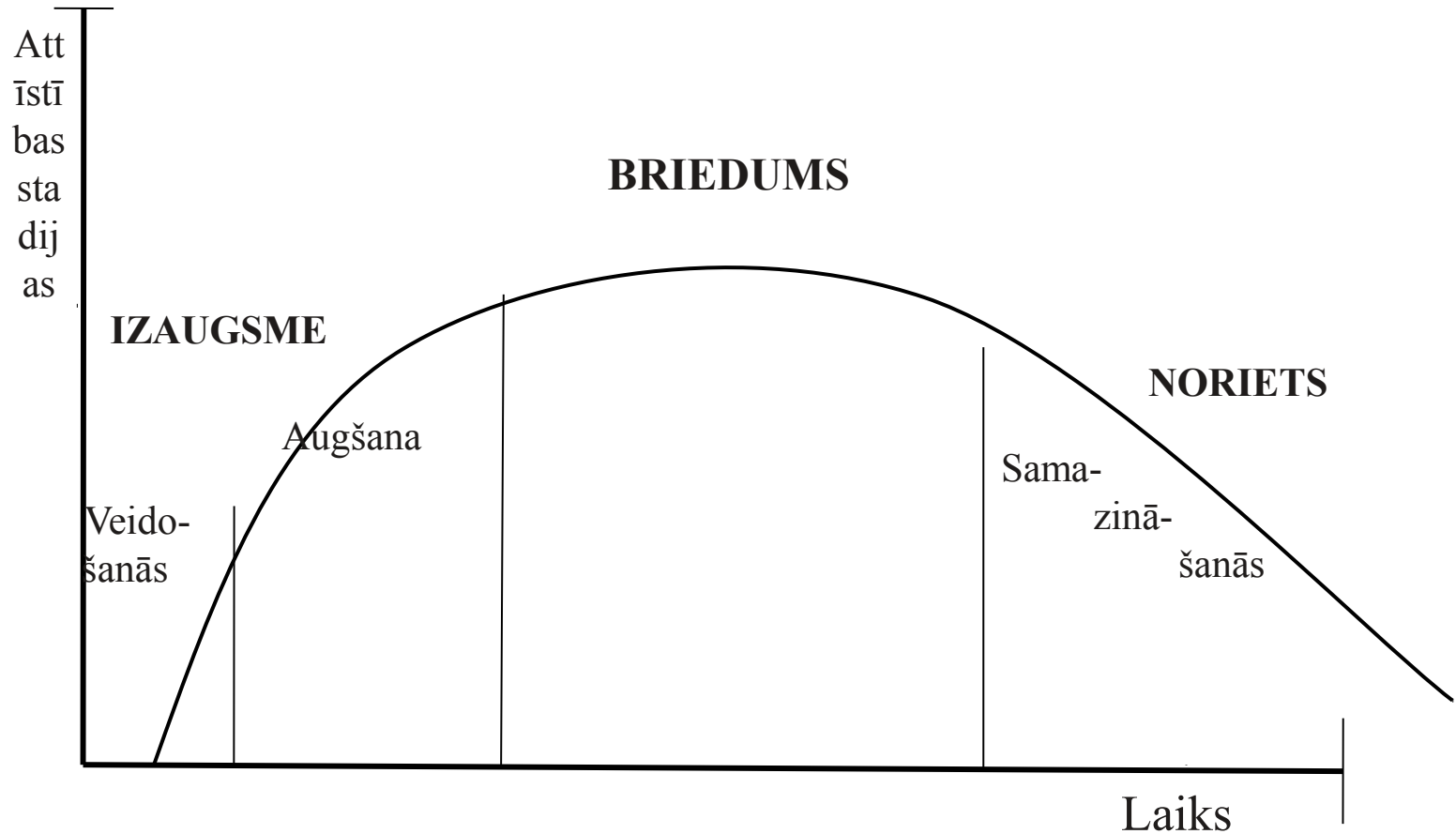


Dzīves cikla analīze.

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



Ikvienu 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.

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 efektīgāka, 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.



8.attēls. Portfeļa analīzes matrica

Naudas govs

Zvaigzne

Nezināmais

Suns

?

Konceptu skaidrojums

Naudas govjs – 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 govjs 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 govju nākotnē. Maz ticams, ka naudas govjs 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 govju.

Konceptu skaidrojums

Suns – produkti un pakalpojumi, kuri patērē vairāk resursu un laika nekā paši ir vērti. Tās var būt „vecas naudas govis”, 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 360o.

SVID analīze

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 atgāadne, 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.



SVID analīze

„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 parādīties jauns vadītājs, vai nomainījusies 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%.

Koncentrēšanās un piepūles analīze

Pareizie stratēģiskie jautājumi:

- ✓ 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?



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?

