

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

3.MODULIS

VISAPTVEROŠĀ KVALITĀTES VADĪBA

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

1.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.



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 Nostrand 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. Harvard Business Review, July-August, 1977.
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.



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.



1. Izglītības iestādes misija un darbības vīzija

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.

N.Leikas formulētā misija 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.

Piln 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.

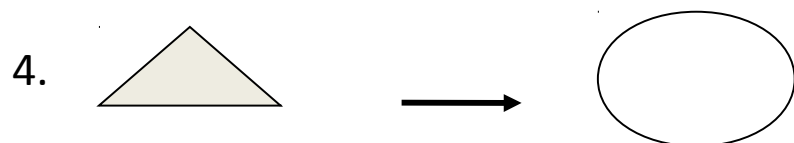
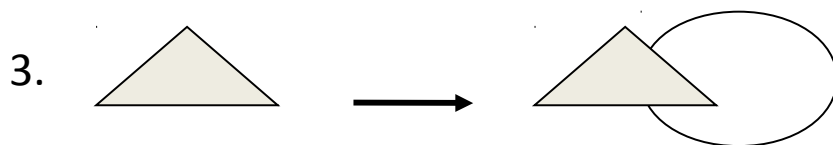
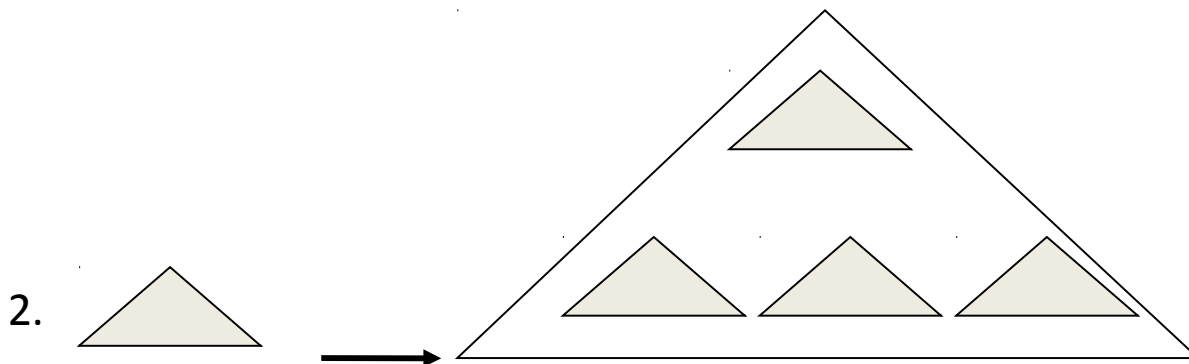
Pirms misijas formulēšanas ikvienai iestādei ir jānoskaidro kāds būs iespējamais perspektīvais darbības modelis. Nevils Leiks (2007.) piedāvā četras iespējamās izvēles:

- 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).



Kas un kā formulē misiju?

Izvēles iespējas uzskatāmi parāda 1. attēls:



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.



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.

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”.



Vīzija

Parasti iestādes vīziju izprot kā ideālu, vispārīgu mērķi, kas kalpo kā orientieris uz ko tiekies. 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 organizēsīm pētniecību, kuras rezultāti būs inovatīvi un tos pieprasīs Latvijā un ES valstīs”.



Vīzijas formulējums 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 jāapspriež, lai iegūtu priekšstatu par to, kā raksturot organizācijas nākotni.

Pēc tam jāformulē savas iestādes vīzijas un misijas varianti.



Vīzijas formulējums jābūt (A.Dzedons, 2003.):

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.

Grupu darbs: Sagatavot savu PII misiju un vīziju



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

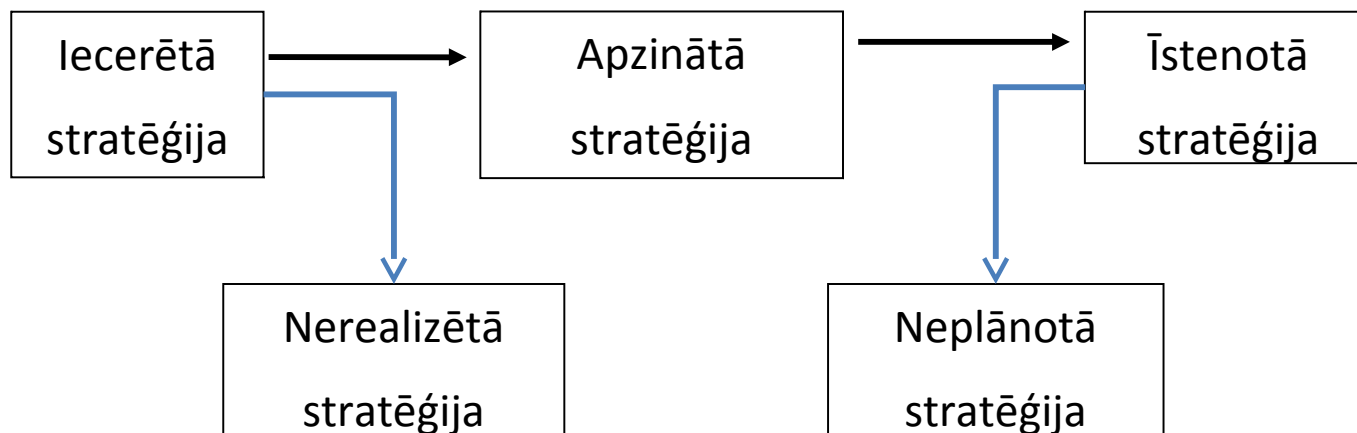
Stratēģija [*gr.strategia* – karaspēka vadīšana] bez tās semantiskās izpratnes militārās zinātnes jomā, kur tā tika skaidrota kā „kara zinātne un māksla liela mēroga kaujas operāciju vispārējai plānošanai un īstenošanai” plašāku skaidrojumu un pielietojumu ieguvusi pēdējā gadsimtā ekonomikā un vadībzinātnē.

Stratēģija ir plāns un darbības princips, veicamo darbību kopums, kas ietver visas organizācijas jomas un virzienus, atspoguļo pasākumus ilgtspējīgai attīstībai. **Stratēģijas** esība ir pamats iestādes konkurētspējīgo priekšrocību īstenošanai .



2.attēls. Neplānotās un apzinātās stratēģijas.

(H.Mincbergs, 1991)



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.

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.

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.

Valsts ilgtspējas attīstības plānošana

Pēc Latvijas iestāšanās ES notika atbilstoši Eiropā pastāvošajai praksei un tika izmantoti normatīvie akti, kas noteica ikvienas valsts stratēģiju.

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).

Valsts ilgtspējas attīstības plānošana

Ilgtspējīgai attīstībai:

- jābūt orientētai uz šīs un nākamo paaudžu pastāvīgu dzīves kvalitātes uzlabošanu un labklājības veicināšanu;
- 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 mērķis bija sekmēt līdzsvarotu un ilgtspējīgu valsts attīstību un nodrošināt Latvijas konkurētspējas palielināšanos, dodot ieguldījumu ES dalībvalstu kopējā stratēģijā.

Mērķa īstenošanai tika piedāvāti trīs iespējamie attīstības scenāriji:

Atpalicības 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.



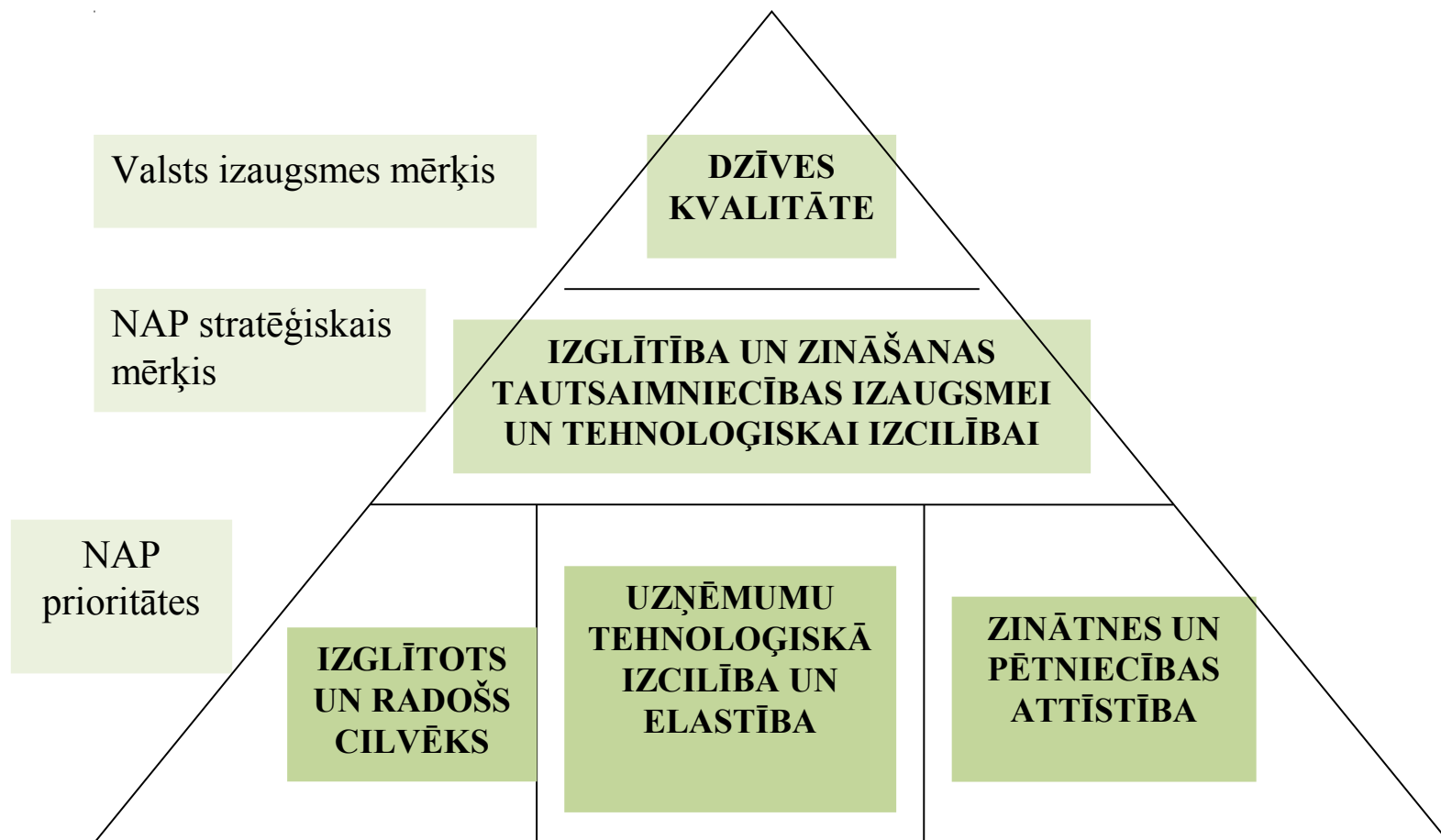
Nacionālās attīstības plāns (NAP)

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**.



3.attēls NAP mērķu struktūra



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;



NAP mērķu struktūra

(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;



NAP mērķu struktūra

(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.



Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam

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 uzsvārs 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

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.



Iekšpolitiskās problēmas 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.

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,

Latvijas NAP līdz 2020.gadam 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 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 efektīgākai darbībai. Pēc to realizācijas pakāpes varēs labāk spriest par to, vai sākotnēji iecerētais ir sasniegts.

Mērķi, to hierarhija un sistēmas veidošana

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, to hierarhija un sistēmas veidošana

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.



Mērķi, to hierarhija un sistēmas veidošana

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.



Mērķi, to hierarhija un sistēmas veidošana

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.

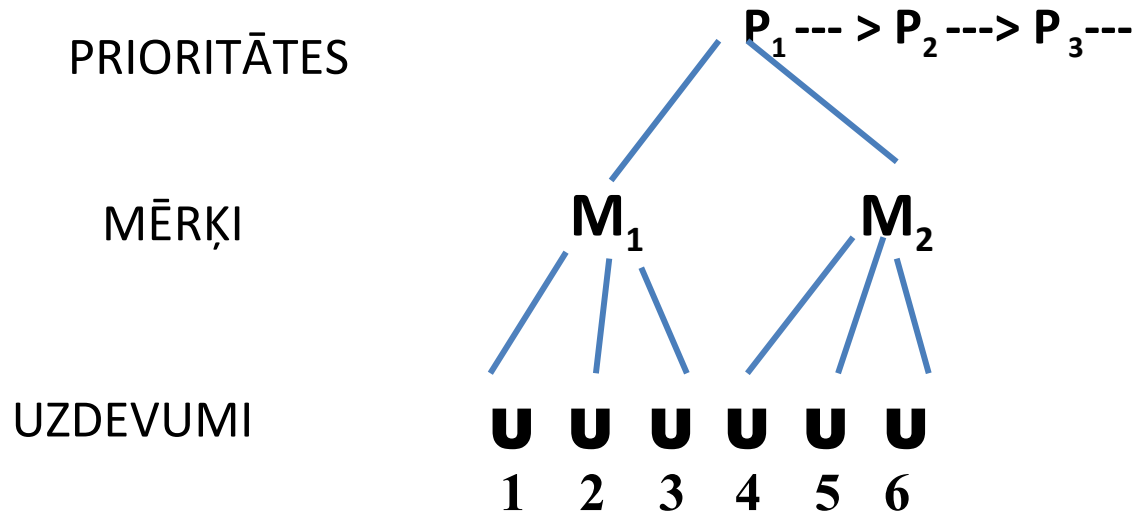
6. Sociālā atbildība – ir viens no iestādes pienākumiem pret sabiedrību un sociālajiem partneriem. Tādejādi tiek uzlabota sociālā vide, izglītības un kultūras līmenis, tiek panākta zināšanu pārnese, īstenota ikvienas iestādes misija un vīzija.

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.

INDIVIDUĀLAIS, GRUPU DARBS „PIL 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.

