

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
PEDAGOĢIJAS UN PSIHOLOĢIJAS FAKULTĀTE  
IZGLĪTĪBAS ZINĀTŅU NODAĻA

**STRATĒĢISKĀ PLĀNOŠANA RĪGAS „X” VIDUSSKOLĀ**

MAĢISTRA DARBS

Autors: Vija Melne  
Stud.apliec.nr. vm06061  
Darba vadītājs: Juris Pūce

RĪGA 2009

## **Anotācija**

Maģistra darba tēma ir „Stratēģiskā plānošana Rīgas „X” vidusskolā”. Darba mērķis ir veikt konkrētas vispārizglītojošas vidusskolas darbības stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīzi ar nolūku veidot pamatu stratēģiskā plāna izstrādei.

Darba teorētiskajā daļā analizēti teorētiskie pētījumi un citi literatūras avoti par stratēģisko plānošanu, stratēģiskā plāna sagatavošanu, saturu un veidiem. Pētīti stratēģiskās plānošanas teorētiskie aspekti, apskatītas vairākas stratēģijas jēdziena definīcijas, analizētas vairāku pazīstamu stratēģijas pētnieku teorijas par stratēģijas nozīmi organizācijas vadībā.

Praktiskajā daļā veikts pētījums par konkrētas izglītības iestādes stiprajām un vājajām pusēm. Pētījuma rezultāti tiks atspoguļoti skolas attīstības plānā. Salīdzināti skolēnu un vecāku viedokļi par Rīgas ”X” vidusskolas stiprajām un vājajām pusēm.

Maģistra darba apjoms bez pielikumiem ir 59 lpp., 30 literatūras avoti un 4 pielikumi.

**Atslēgvārdi:** stratēģija, stratēģiskā plānošana, SVID analīze, skolas stiprās un vājās puses.

## Annotation

The topic of the master's thesis is "Strategic planning at Riga " X "Secondary school". The aim of the work is to analyse strengths, weaknesses, opportunities and threats of a concrete school in Riga with an aim to create basis for development of strategic plan.

In the theoretical part of the thesis theoretical research and other sources about strategic planning, preparation, content and forms of strategic plan are analysed. Theoretical aspects of strategical planning are researched, several definitions of strategy are analysed, as well as theories on meaning os strategy in organisation's management from several known strategy researchers are looked upon.

In the practical part of the thesis the strengths and weaknesses of a specific school are researched. The results of research will be taken into account in the development plan of the school. Pupils' and parents' opinions about strengths and weaknesses at Riga " X " Secondary school are compared.

The amount of the work without appendixes is 59 pages, 30 sources and 4 additions.

**Keywords:** strategy, strategic planning, SWOT analysis, strengths and weaknesses of a school.

## Saturs

Anotācija.....	2
Annotation.....	3
Ievads.....	5
1. Stratēģiskās plānošanas teorētiskie aspekti.....	7
1.1. Stratēģijas jēdziens.....	7
1.2. Stratēģijas un attīstības plānošanas process.....	10
1.3. Stratēģiskās plānošanas nozīme izglītības iestādē.....	20
1.4. Stratēģijas ieviešana.....	24
2. Stratēģiskā plānošana „X” vidusskolā.....	30
2.1. Īss Rīgas „X” vidusskolas apraksts.....	30
2.2. Pētījumu metodoloģija.....	31
2.3. SVID analīzes izstrāde.....	32
2.4. Skolēnu un vecāku aptauju analīze par skolas stiprajām pusēm.....	35
2.5. Skolēnu un vecāku aptauju analīze par skolas vājajām pusēm.....	48
Secinājumi.....	55
Literatūras saraksts.....	58
Pielikums .....	60
1.pielikums.....	60
2.pielikums.....	62
3.pielikums.....	63
4.pielikums.....	65
Dokumentārā lapa.....	67

## Ievads

Eiropā pēdējo gadu laikā attīstības plānošana ir ieņēmusi nozīmīgu vietu izglītības sistēmā un tā tiek izmantota kā stratēģisks līdzeklis izglītības kvalitātes uzlabošanai. Attīstības plānošanas mērķis ir nodrošināt visu ieinteresēto pušu līdzdalību skolas attīstības veidošanā, efektīvi izmantot visus pieejamos resursus, īstenot uzlabojumus skolas darbā, ievērojot valstī izvirzītās attīstības prioritātes, nodrošināt izglītības kvalitāti, plānojot un īstenojot nepieciešamos uzlabojumus un personāla attīstību noteiktā laika periodā.

Viena no Latvijas nacionālās attīstības plāna prioritātēm ir izglītots un radošs cilvēks: „izglītības kvalitātei jāatbilst mūsdienu sabiedrības un tautsaimniecības arvien augošajām prasībām. Valsts uzdevums ir nodrošināt ikvienam cilvēkam vispārējās pamata un vidējās izglītības, kvalitatīvas augstākās un profesionālās izglītības iespējas, kā arī piekļuvi pirmsskolas izglītībai visos Latvijas reģionos.”(29, 12.lpp.).

Mūsdienās skolas attīstības plāns un plānošana ir darbarīki, kas palīdz katrai skolai saglabāt savu seju, ne tikai izdzīvot, bet arī attīstīties pārmaiņu laikā. Tas palīdz skolai tapt labākai, nodrošinot patstāvīgus progresīvus uzlabojumus, kas apmierina skolēnu un viņu vecāku vajadzības, kā arī nodrošina izaugsmes iespējas nākamajiem skolas audzēkņiem. Skolai ir jābūt tai vietai, kur veidojas uzņēmīga, individuāla un patstāvīga personība, kas nākotnē varētu veiksmīgi iekļauties darba tirgū, sabiedriskās un kultūras aktivitātēs. Lai to panāktu, jānodrošina kvalitatīvs, nepārtraukts attīstības process visos izglītības posmos un darbības pamatjomās.

Mūsdienās plānošanas nozīme ir ievērojami pieaugusi. Tas saistīts ar straujo tautsaimniecības attīstību. Plānošana ļauj samazināt kļūdīšanās iespēju risku, nodrošinot maksimāli rezultatīvu iestādes funkcionēšanu. Tas vienlīdz attiecināms gan uz privātā sektora organizācijām, sabiedriskajām organizācijām, izglītības iestādēm, arī uz katru indivīdu.

Skolas attīstības plāns ietekmē visu skolas saimi – skolotājus, skolēnus, skolotāju vecākus. Attīstības plānošana ne tikai organizē skolas darbu, bet arī būtiski ietekmē skolas izaugsmi un tās virzību efektīvas skolas virzienā.

Maģistra darba tēmu „Stratēģiskā plāna izstrāde „X” skolā autore izvēlējās, jo analizētajā skolā notika būtiskas pārmaiņas administrācijas līmenī. Mainījās izglītības iestādes direktors un līdz ar to arī pārējā skolas vadība. Skolai ir nepieciešams izstrādāt savu attīstības plānu, noteikt mērķus, uz ko iestāde virzās. Šī tēma autorei šķiet saistoša, kā arī ikdienas darbam, izglītības iestādes nākotnei un personiskajai attīstībai nepieciešama.

Teorētiskajā daļā tiks izanalizēti pieejamie teorētiskie pētījumi un citi literatūras avoti par stratēģisko plānošanu, stratēģiskā plāna sagatavošanu, saturu un veidiem.

Praktiskajā daļā veikts pētījums par skolas stiprajām un vājajām pusēm, kur iegūtie rezultāti tiks atspoguļoti skolas attīstības plānā, kas tiks iesniegts Rīgas domes Izglītības, jaunatnes un sporta departamentā apstiprināšanai 2009./2010. mācību gadā (skolai šajā termiņā ir gaidāma akreditācija). Pētījums veikts, balstoties iestādes stipro un vājo pušu izvērtējumā un izstrādājot pētītās izglītības iestādes turpmākās attīstības koncepciju.

### **Pētījuma objekts**

Stratēģiskā plānošana izglītības iestādē.

### **Pētījuma priekšmets**

Stratēģiskā plānošana vispārizglītojošajā vidusskolā „X”.

### **Pētījuma mērķis**

Veikt konkrētas vispārizglītojošas vidusskolas darbības stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīzi ar nolūku veidot pamatu stratēģiskā plāna izstrādei.

### **Pētījuma hipotēze**

Skolotāju, skolēnu un vecāku viedoklis par skolas stratēģiskās attīstības stiprajām un vājajām pusēm atšķiras, kas var ietekmēt skolas stratēģiskā plāna realizēšanas iespējas.

### **Darba uzdevumi:**

- izpētīt stratēģiskās plānošanas principus un nozīmi vispārizglītojošās iestādes profesionālai vadīšanai;
- izpētīt stratēģiskās plānošanas būtību un īpatnības konkrētajā izglītības iestādē;
- veikt iekšējās un ārējās vides analīzi konkrētā izglītības iestādē.

### **Metodes**

Pētījums veikts izmantojot pētījumu metodes – novērojumus, daļēji strukturētas intervijas, aptaujas, valsts izglītības sistēmu reglamentējošo dokumentu analīzi, kā arī pētāmās skolas dokumentu – skolas nolikuma un iepriekšējo gadu attīstības plāna un teorētiskās literatūras un pētījumu analīzi.

# 1. STRATĒGISKĀS PLĀNOŠANAS TEORĒTISKIE ASPEKTI

## 1.1. Stratēģijas jēdziens

Literatūrā jēdzienam stratēģija ir doti vairāki skaidrojumi. Piemēram:

- Stratēģija ir izglītības iestādes ilgtermiņa pamatmērķu un darbības virzienu noteikšana un to sasniegšanai nepieciešamo resursu piešķiršana.
- Stratēģija ir optimāla likumu un paņēmieni izvēle, kas ļauj īstenot misiju, sasniegt iestādes lokālos un globālos mērķus.
- Stratēģija (no grieķu valodas strategos – ģenerāļa māksla) ir attīstības virzība, vispusīgs, komplekss plāns, kas domāts izglītības iestādes misijas īstenošanai un mērķu sasniegšanai.
- Stratēģija vadībzinībās ir darbības plānošana, lai sasniegtu vēlamos rezultātus nākotnē, ievērojot apkārtējās vides tendences. (24,115.lpp.)

Jēdziens „stratēģija” vēsturiski saistīts ar militārajām operācijām. Militāra rakstura vārdnīcās to skaidro kā „kara zinātņi un mākslu liela mēroga kaujas operāciju vispārējai plānošanai un realizācijai”.(5,15.lpp.) Vairāki kara teorētiķi ir aplūkojuši un aprakstījuši stratēģiju no dažādiem aspektiem. Stratēģija militārajā jomā pēc būtības nozīmē to, ka viena puse var sakaut savu pretinieku, pat ja otrajai pusei ir lielāks un spēcīgāks karaspēks, ja pirmajai pusei ir iespējams kaujas vai sadursmes vietu novirzīt sev izdevīgākā teritorijā.(5,15.lpp.).

Mūsdienās literatūrā ir sastopamas dažādas stratēģijas definīcijas. Autore minēs dažas no tām.:

- 1) Stratēģija ietver visas uzņēmuma būtiskās darbības, norādot uzņēmuma darbības virzienu un eksistences mērķi, kā arī stimulējot nepieciešamās pārmaiņas, kuras nosaka darbības vide.
- 2) Stratēģija nosaka, kā organizācijas rada konkurētspējīgu priekšrocību un nodrošina tās ilgtspēju.
- 3) Stratēģija ir loģisku, integrējošu un sabalansētu lēmumu sistēma. Stratēģija nosaka un parāda organizācijas stratēģisko mērķi, ņemot vērā tās ilgtermiņa uzdevumus, darbības programmas un resursu izmantošanu.(5,15.lpp.).

Pazīstamais amerikāņu stratēģijas pētnieks Henrijs Mincbergs norāda, ka stratēģija ir kaut kas vairāk nekā tas, ko organizācija ir nodomājusi vai plāno darīt, tā ir arī tas, ko

kompanija patiesībā dara. Viņš stratēģiju raksturo kā „lēmumu sistēmu darbību virkni”.(5,15.lpp.).

H.Minčbergs uzsvēris, ka stratēģijas vadību īsteno tajos uzņēmumos, kuri gatavi veikt revolucionāras pārmaiņas. (10,37.lpp.).

Savdabīga pieeja ir Japānā, kur ar stratēģiju saprot gatavību pārmaiņām, notikumiem, kas var ietekmēt attīstību, bet neatzīst detalizētu attīstības aprakstu un tā nelokāmu izpildi. (10,41.lpp.).

Pēc autores domām, ja ir šāda izpratne par stratēģijas nozīmi kā Japānā, tad nav nepieciešama vispār plānošana, ja jau iepriekš zināms, ka konsekventi neizpildīs to, kas uzrakstīts plānā.

## Misija

Misija ir precīzi izteikts izglītības iestādes vai kādas citas organizācijas pastāvēšanas pamatojums. Modernie priekšstati par uzņēmuma misiju balstās uz atziņām, kuras 20.gs. 70.gados izteica Pīters Drakers savos daudzajos rakstos un grāmatās: ”Uzņēmumu nenosaka tā vārds, statūti jeb dibināšanas līguma panti. To nosaka darbības misija. Tikai organizācijas misijas un nolūku skaidra definīcija dara iespējami skaidrus un reālus biznesa mērķus.” (5, 30.lpp).

Misijā netiek definētas konkrētas darbības, bet izteikta vispārēja virzība, motivācija, radīts pozitīvs organizācijas tēls. Misijas formulējumam jārada priekšstats, ka organizācijai ir noteikta sabiedrībai pieņemama loma, attīstības virziens, tā sekmīgi darbojas un ir vērts to atbalstīt un tai uzticēties.(5,30.lpp.).

Organizācijas misija, ko ir pieņēmuši darbinieki un vadība, saista tos kopā. Labi formulēta misija uztur entuziasmu un veicina uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Misija ir kvalitatīvs ilgtermiņa iestādes stratēģijas formulējums. Misija laika gaitā var mainīties, bet to nedefinē katru gadu no jauna. Misija parāda atbildi uz sarežģītiem jautājumiem ( 25,158.lpp.).

- Kas mums ir neatkārtojams?
- Kādas vērtības būs prioritāras nākotnē?
- Kas no tā, ko iestāde var dot un kas tai ir jādod, būs patiesi vajadzīgs uz zināšanām balstītā sabiedrībā?
- Vai misija paredzēta ilgspējīgai iestādes attīstībai? (25,159.lpp.).

Veicot aptauju vai anketēšanu, var noskaidrot pedagogu viedokļus par iespējamo iestādes misiju. Tas var būt arī grupu darba uzdevums. Apkopojot atbildes, izvēlas būtiskāko

iestādes misijas definēšanai. Svarīgi, lai misijas izstrādē piedalītos visa iestādes saime un vecāki.

Iestādes misija ir pamats visiem iestādes lēmumiem, jaunu mērķu un uzdevumu izvirzīšanai; darbinieku mobilizēšanai izvēlētajam darbības virzienam, darbinieku saliedēšanai, sakaru un sapratnes uzturēšanai starp iestādi un tās ārējo vidi.

Definējot iestādes misiju stratēģiskajā plānā, vēlams norādīt laiku, kurā tā īstenojama. Ir jāizvēlas reāls laiks, lai vienas paaudzes laikā varētu rezumēt iestādes izaugsmi un reālos sasniegumus.

Dažādos literatūras avotos iestādes misijai ir dažādi formulējumi. Piemēram, Ilgvars Forands definējis, ka misija ir apzināta un izteikta organizācijas esamība, būtība un statuss, eksistēšanas iemesls, tā ietver veidolu un ticamību, kuru atpazīst interesents. (10,119.lpp.) Attiecībā uz autores analizēto izglītības iestādi interesenti būtu pedagogi, citi skolas darbinieki, skolēni un viņu vecāki.

Veidols nosaka uzņēmuma „konstitūciju” un pamato, kāpēc tas dibināts un pastāv. Veidols dod priekšstatu par izglītības iestādi, ģeogrāfisko izvietojumu, ko „klients” atpazīst, uzņēmuma nākotni attiecībā pret konkurentiem, tas ir citām mācību iestādēm, tātad par visu to, kas nodrošina vietu tirgū.(10,120.lpp.).

Kredo (latīņu valodā credo - ticība) norāda uzņēmuma vērtības, etiķeti, tradīcijas, proti to, ko uzņēmums sola sasniegt.(10,120.lpp.).

Kredo un veidols ir savstarpēji cieši saistīti un liecina par to, kā uzņēmums rīkosies dažādās ārējās un iekšējās situācijas izmaiņās. Kredo tiek izvirzīts, lai iegūtu patērētāju, personāla, investoru uzticību.(10,120.lpp.).

Nevils Leiks savā grāmatā ir minējis kā varētu formulēt misiju, kas katram biznesam parāda četras iespējas, nedaudz pārfrāzējot to varētu attiecināt arī uz izglītības iestādēm:

1. Būt gandrīz tādām pašām, bet kļūt labākām (uzlaboties), tas ir skolām uzlabot skolēnu apmācības kvalitāti.
2. Būt gandrīz tādām pašām, bet kļūt lielākām (paplašināties), skolām piesaistīt skolēnus, palielināt skolēnu skaitu.
3. Paturēt dažas pastāvošās daļas un pievienot jaunas daļas (izvērsties), paplašināt telpas, apvienoties ar citu izglītības iestādi.
4. Būtiski mainīties (atjaunoties), skolām izstrādāt jaunas mācību programmas, uzsākt darbību tālākizglītībā vai tml.(18,128.lpp.).

## Vīzija

Uzsākot skolas attīstības plānošanu, skolas saimei ir jābūt skaidrai vīzijai, kādai skolai vajadzētu būt. Vīzija parāda vēlamo galarezultātu, tai ir jāpamatojas uz skolas vērtībām un skolas darbības filozofiju. Vīzijai ir jāmotivē un jāizaicina domai un darbībai. Vīzija rada priekšstatu par to, kādai skolai vajadzētu būt. Vīzija atsedz skolas filozofiju un ir skolas saimes kopējs nākotnes redzējums, tās atspoguļojums.

Skolas vīzija - tā sniedz motivāciju skolas tēla veidošanai, atpazīstamības iegūšanai, tā norāda svarīgo un izslēdz mazsvarīgo. Tā ļauj pārmaiņām būt profesionālām.

Lai vīzijas formulējums būtu efektīvs, tam jābūt :

- nozīmīgam(tādam, kas vadītāju komandai ir svarīgs)
- zināmam (tas jādara zināms klientiem un darbiniekiem, klienti – skolēni un vecāki)
- stimulējošam
- ticamam (balstītam uz realitāti)
- tēlainam (lai iespiestos atmiņā) (5,39.lpp.).

Vīzijas formulēšanā jācenšas iesaistīt viss organizācijas personāls. Visbiežāk vīzijas un misijas formulējumi tiek veidoti vienlaikus, jo šī ir tā reize, kad pārrunā, kāpēc vispār pastāv organizācija un kādu vēlas redzēt organizāciju nākotnē.

Būtiski ir ņemt vērā šādus vīzijas formulējuma komunicēšanas nosacījumus:

- vīzijas formulējums jāapspriež ar organizācijas darbiniekiem kopējā priekšstata iegūšanai;
- visus ieteikumus, formulējumus un apstrādāt un izveidot vienu dokumentu, kuru var izplatīt starp darbiniekiem apspriešanai un novērtēšanai,
- paziņot galīgo vīzijas formulējumu skaidrā, saprotamā un izteiksmīgā formā iestādes darbiniekiem, klientiem (skolēniem) un plašākai sabiedrībai. (5,39.lpp.).

### 1.2 Stratēģijas un attīstības plānošanas process

Stratēģiskā plānošana sākas ar iestādes misijas definēšanu. Plānošanas procesam ir svarīgi izvēlēties izglītības iestādes attīstības principus un prioritātes. Parasti to nosaka, definējot izglītības iestādes vīziju, misiju un galvenos organizācijas mērķus. Tas palīdz

saprast, kāpēc konkrētā izglītības iestāde eksistē, palīdz noteikt virzienu, kādā tā dodas un kur vēlas nonākt. Stratēģijas nevar būt efektīvas, ja organizācija skaidri neapzinās savas darbības virzienu.

Skolas attīstības plānošanas process paredz vairākus posmus – vīziju, auditu, plāna izveidošanu, ieviešanu, izvērtēšanu, kas palīdz izvirzīt mērķus un sasniegt rezultātus, sekmējot skolas ilgtspējīgu attīstību. (25,44.lpp.).

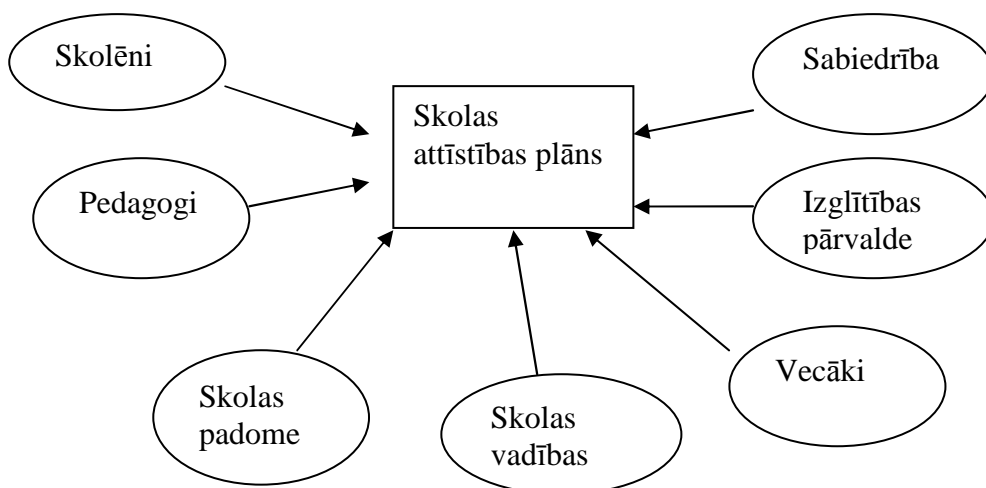
Eiropā pēdējo desmit gadu laikā attīstības plānošana ir ieņēmusi nozīmīgu vietu izglītības sistēmā un tā tiek izmantota kā stratēģisks līdzeklis izglītības kvalitātes uzlabošanai. Plānošanas procesā iesaista iestādes darbiniekus, skolēnus, vecākus un pašvaldības pārstāvjus. Ļoti svarīga ir procesa elastība. Plānošana ir radošs process. Jāņem vērā radošā procesa likumsakarības un mērķtiecība, visu ieinteresēto pušu līdzdalība, reālu mērķu un uzdevumu izvēle, satura virzība uz iestādes attīstību, atklātums un atvērtība, riska situāciju ievērošana, saskaņotība pa vertikāli (iestādes hierarhijā), horizontāli (starp viena līmeņa darbiniekiem) un saskaņotība visā organizācijā. (25,109.lpp.).

Plānošanas pamatprasības :

- zināt līmeni, kādā patlaban ir izglītības iestāde;
- apzināties līmeni, kādā vēlētos darboties;
- pārzināt, kādas pārmaiņas obligāti nepieciešamas;
- jāpārzina vislabākās metodes un līdzekļi, kā sasniegt vēlamo rezultātu;
- kā zināt, ka veiktās darbības ir pareizas;
- kā rīkoties turpmāk (25,109.lpp.).

Pārmaiņas organizācijā ir sarežģīts, grūts un dažreiz sāpīgs process, bet to misija ir radīt, turpināt un nostiprināt skolas attīstību, tieši tāpēc ir jābūt skaidrībai par to – kas, kur, kā un kādu veido skolas attīstības plānu. (8,16.lpp.).

Skolas attīstības plānošanas procesu ietekmēs arī tas, kas organizēs un kas veiks attīstības plāna izveidošanu. Skolas pedagogi, skolēni, vecāki, skolas vadības komanda un skolas padome, kā arī sabiedrība, izglītības pārvalde vai arī kāda cita institūcija var būt attīstības plāna izveides iniciatori. (skat. 1.2.1.att.)



*1.2.1.att., Skolas attīstības plāna izveides iniciatori (26, 43.lpp.).*

Skolas saimes iekļaušana plānošanā veicina daudzveidīgu un alternatīvu piedāvājumu rašanos, tiks stimulēta skolas saimes iniciatīva, interese par attīstību un darba rezultātiem. Daudz vieglāk programmu realizēt dzīvē, ja pats esi piedalījies to izstrādāšanā. Ļoti reti skolas attīstības plāna iniciatore mēdz būt izglītības pārvalde vai kāda cita ārpuskolas institūcija.

Skolas darba plānošana ir tās mērķu noteikšana un **stratēģisku, taktisku un operatīvu lēmumu** pieņemšana, lai sasniegtu izvirzītos mērķus. No tiem atkarīga plāna kvalitāte, zinātniskums, mūsdienīgums un lietojamība.

Mūsdienās skolas attīstības plāns un plānošana ir darbarīki, kas palīdz katrai skolai saglabāt savu seju, ne tikai izdzīvot, bet arī attīstīties pārmaiņu laikā. Tas palīdz skolai tapt labākai, nodrošinot patstāvīgus progresīvus uzlabojumus, kas apmierina skolēnu un vecāku vajadzības, kā arī nodrošina izaugsmes iespējas nākamajiem skolas audzēkņiem. Tas palīdz skolas saimei tikt galā ar dažādām problēmām un ieviest jauninājumus savā darbā, „negaidot un nepaļaujoties uz brīnumu vai vadlīnijām no kaut kurienes”. (26, 36.lpp.).

Attīstības plānā atspoguļojas valsts un pašvaldības ierosmes, skolas mērķi un vērtības, sasniegumi un attīstības nepieciešamība. Attīstības plānošana notiek visas skolas līmenī un tādā veidā skola iegūst kopības izjūtu, plāno attīstības prioritātes, ko izvērš darbības plānos. Darbības plānošana palīdz skolai sistemātiskāk pārskatīt tās darbības kvalitāti un analizēt alternatīvo stratēģiju izvēles potenciālās sekas. Skolas attīstības plānošana ne tikai organizē skolas darbu, bet arī būtiski ietekmē skolas izaugsmi un tās virzību efektīvas skolas virzienā. (26,36.lpp.).

Saprātīga, mērķtiecīga plānošana ir viens no veismju faktoriem, jo tā :

ir prasme domāt, prognozēt, apsteidzot laiku;

- ir gribas izpausme strādāt vēl labāk veicina kolektīva radošās darbības mērķtiecīgu attīstību visos tās līmeņos, maksimālu spēju, talantu izmantošanu kolektīva progresa pamatvirzienu prognozēšanā un tā sasniegšanā;

- veido skolas kolektīva vienotu pozīciju pedagoģiskā procesa organizācijas un vadības pamatjautājumos;

- nostiprina pedagogu analītisko kultūru. (13,150.lpp.).

Attīstības plānošana palīdz saglabāt ilgtermiņa vīziju, mērķtiecīgāk plānot un izmantot budžetu, veicina skolotāju profesionālo pilnveidi, mazina stresu un konfliktu rašanās iespējas, nodrošina vienmērīgu pienākumu sadali un atbildību, veicina koleģiālas attiecības. Attīstības plānošana nodrošina pēctecību un patstāvīgus uzlabojumus skolas darbā, kas savukārt nodrošina skolas ilgtspējīgu attīstību.

Stratēģiskā plānošana ir veids, kā vadīt nākotni, nosakot pašreizējo atrašanās vietu, iztēlojoties vietu, kur gribētu nokļūt nākotnē, nolemjot, kā to sasniegt.

Viena no galvenajām vadības funkcijām, kas ietver organizāciju spēju raudzīties nākotnē un sagatavoties darbībai, kas ļautu tai sasniegt izvirzītos mērķus, ir plānošana.

Izglītības iestādes stratēģiskā plāna izstrāde ir radošs process. Lai to īstenotu kvalitatīvi un mūsdienīgi, iestādei jāapzinās sava misija, galvenās vērtības, jāizstrādā mērķi ilgstošākam periodam, jāapzinās, jāizvērtē iestādes iekšējās stiprās un vājās puses, kādas ir iestādes iespējas un draudi. Apzināt iestādes ārējo vidi, izpētīt kā ārējie apstākļi ietekmē iestādes turpmāko izaugsmi, kas to atbalsta, kas traucē. Stratēģiskajā plānā izstrādā prioritātes, kas būs noteicošās ilgākam laika posmam.

Stratēģiskais plāns ir arī iestādes vadības izglītības politika, plānā fokusējas iestādes izglītības galvenās problēmas un to risinājumi. Izsekojot plānošanas procesa posmiem un to saturam, iegūstams pirmais priekšstats par uzdevuma sarežģītību.

Stratēģiskās plānošanas process sastāv no vairākiem vadības un ekspertu darbības posmiem.

Tie ir:

#### 1.Organizācija.

Jānoskaidro, kas jāiesaista plānošanas procesā, kāda informācija un dati būs nepieciešami, kāds ir efektīvākais informācijas un datu savākšanas veids, cik laika vajadzēs stratēģiskā plāna izstrādei un cik - kad tas būs pabeigts. Kāds plāna veids ir visvēlamākais, kādi resursi būs nepieciešami plānošanas procesam. (16,104.lpp.).

## 2. Novērtēšana.

Stratēģiskajai plānošanai nepieciešams līdzšinējā veikuma un nākotnes iespēju novērtējums. Lielākā daļa stratēģisko plānu būtībā ir problēmas risinājuma un iespējas apvienojums. Tam ir reaģējošs raksturs: organizācija ir problēma, un mēs reaģējam, lai risinātu to. Iespējas prasa aktīvu domāšanas un rīcības veidu. (16,104.lpp.).

## 3. Kopaina.

Pēc pagātnes un iespējamās nākotnes izvērtēšanas (lietojot kvantitatīvus un kvalitatīvus datus, informāciju un idejas) jāizlemj, kas, ņemot vērā organizācijas nākotnes virzību, ir svarīgi un kas – ne. Tas nozīmē problēmu un iespēju pārvēršanu mērķos un uzdevumos, deklarācijās par nākotnē sasniedzamajiem rezultātiem. (16,104.lpp.).

## 4. Detalizācija.

Stratēģiskās plānošanas gaitā ir jānorāda, kam kas un ar ko – ar kādām resursu izmaksām, kādā laikposmā – jāveic, lai sasniegtu gada rezultātus, kas deklarēti stratēģiskajā plānā.

## 5. Īstenošana, kontrole un novērtēšana.

Plāns – tā vēl nav attīstība. Plānam jādarbojas! (16,105.lpp.).

Pirmais solis stratēģiskā plāna veidošanā ir pareizi novērtēt tos ārējos apstākļus, kas patlaban ietekmē skolas darbību. (16,111.lpp.).

Otrais solis - ir zināms skolas pašreizējais stāvoklis. Seko ārējo apstākļu attīstības prognozēšana un to turpmākās iedarbības analīze:

- Vai nākotnē skolas darbību ietekmēs tie paši apstākļi?
- Vai mainīsies ietekmes nozīmīgums organizācijas darbībā?
- Vai organizācijai attīstoties, to sāks ietekmēt vēl blakusapstākļi?
- Kādi tie varētu būt?
- To ietekme? (16,111.lpp.).

Stratēģiskā plāna prognozes. Tiek veidots stratēģiskā plāna uzmetums.

Iekšējo resursu novērtējums. Mēģinām noteikt skolas stiprās un vājās puses patlaban.

Virszudevuma (misijas) formulēšana. Plānošanas procesā, ņemot vērā iepriekšējo soļu rezultātus, tiek noteikts, kas ir skolas ilgtermiņa mērķis. Tātad mēs nosakām mūsu skolas identitāti ne tikai vidē, bet arī plašākā nozīmē.

Stratēģiskie virzieni. Tie ir pamatvirzieni, uz kuriem skola koncentrēs savu darbību turpmākajos trīs vai piecos gados. Tiem jāatspoguļo skolas virszudevums (misija) un iepriekš veiktās prognozes.

Plāna izstrādāšana. Detalizēta plāna izstrāde – līdz pat konkrētu aspektu projektu izstrādei. (16,11.lpp.).

Stratēģiskā plānošana ir process, kurā izglītības iestāde izstrādā iespējamo darbību, rīcību un iegūst atbildi, kā iestādei attīstīties turpmāk. Organizācija darbojas sekmīgi, ja tās vadītāji var pareizi paredzēt nākotnes notikumus. Stratēģiskās vadīšanas procesa attīstība sākas ar vienkāršu finansiālu plānošanu, turpinās ar korporatīvo plānošanu un stratēģisko plānošanu. Iestādes stratēģijā teorētiski atsevišķi izdala stratēģijas plānošanu un stratēģijas vadību.. Stratēģijas vadība ir konkrētu darbību veikšana nolūkā nodrošināt iestādes attīstību. Tiek paredzētas izmaiņas, veiktas noteiktas procedūras, kas nepieļauj nevēlamas novirzes no izvirzītajiem mērķiem un uzdevumiem. Stratēģijas plānošanā dominē ārējā informācija, stratēģijas vadībā – gan ārējā, gan iekšējā informācija. (25,119.lpp.).

Stratēģiskās vadīšanas procesa mērķis ir dot iespēju organizācijai noteikt, ar ko tā atšķiras no saviem konkurentiem, un radīt savu konkurētspējīgo priekšrocību. Termins pamata prasme jeb atšķirīgā prasme raksturo tās īpašās spējas, prasmes, tehnoloģijas vai resursus, kas organizācijai jāattīsta tā, lai tās konkurentiem būtu ļoti grūti tos atdarināt.

Stratēģiskā plānošana ir vadības instruments. Stratēģiskā plānošana ir process, kas virza un veicina institucionālo attīstību un pārmaiņas, nojaušot un atbildot uz tām organizācijas un sabiedrības vajadzībām, kas saistītas ar ikdienas darbību. Tā ir nākotnes lēmumu pieņemšana tagadnes kontekstā.(16,102.lpp.).

Gadsimtiem ilgi izcilie vadītāji pievērsušies stratēģiskajai plānošanai (stratēģiskajai domāšanai). Fenomenālo sasniegumu dēļ var atcerēties Napoleonu, Aleksandru Lielo u.c. Viņi savus stratēģiskos plānus arī īstenoja. (16,102.lpp.).

Stratēģiskā plānošana ir sistemātisks veids, kā vadīt pārmaiņas un veidot iespējami labāku nākotni. (16,103.lpp.).

Tas ir radošs process pašu svarīgāko darbību identificēšanai un sasniegšanai, kurā tiek ņemtas vērā stiprās un vājās puses, draudi un iespējas. Īstenošana ir stratēģiskās plānošanas atslēga.(16,103.lpp.).

Stratēģiskā plānošana uzskatāma kā process, kas ir mērķtiecīgs, apskata izvēlētos jautājumus, problēmas, ņem vērā resursu pieejamību, reālās iespējas, ņem vērā galvenos notikumus un izmaiņas ārpus organizācijas, vidē, kurā iestāde atrodas, vērsts uz darbību, akcentējot praktiskos rezultātus. Stratēģiskajai plānošanai būtu jāaptver efektīvas stratēģiskās plānošanas elementi:

- iestādei jāizanalizē sava iekšējā situācija – stiprās un vājās puses, iespējas un problēmas;

- nepieciešams izpētīt ārējos apstākļus un to nozīmi potenciālo šķēršļu un iespēju izpratnē. Plānošana, kas neņem vērā šo spēku ietekmi, ir naiva kopš paša sākuma un nolemta neveiksmei;

- stratēģiskajai plānošanai ir vajadzīga vīzija (nākotnes redzējums)- ir ne tikai jāpakļauj analīzei tas, kas ir, bet arī jāsapņo par to, kas varētu būt. Stratēģiskā plānošana prasa novatorisku domāšanu, jaunas idejas, spēju riskēt, doties nezināmajā,

- stratēģiskā plānošana palīdz noteikt distanci starp to situāciju, kurā mēs atrodamies, un to, kurā vēlamies nokļūt;

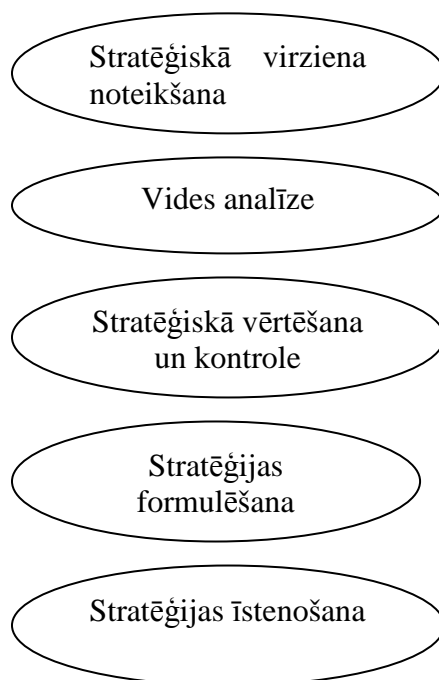
- tā ir saskarsme, kas apkopo idejas, informāciju un viedokļus – horizontāli un vertikāli; (16,103.lpp.).

- Stratēģiskās plānošanas gaitā priekšlikumus izsaka to nākamie īstenotāji, un viņi tos pārvērš dzīvotspējīgās iespējamās rīcības alternatīvās;

- Stratēģiskā plānošana kā process koncentrējas uz īstenošanas stratēģiju un rīcības plānu formulēšanu. Tā nosaka taktiskos soļus tuvākajai nākotnei un plašākas stratēģijas projektiem un programmām, kas paredzēti daudz ilgstošākam laika periodam,

- Stratēģiskā plānošana paredz izpildes kontroli un novērtējumu ar pieņemamiem laika un resursu parametriem.(16,104.lpp.).

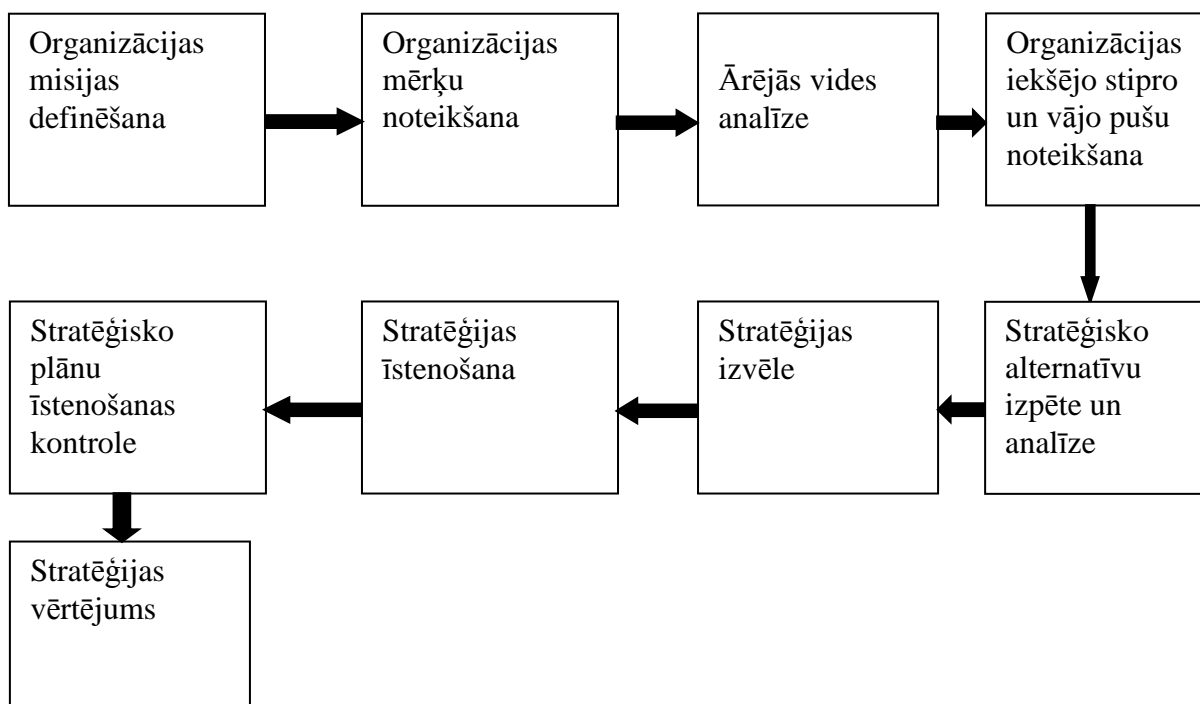
Stratēģiskās vadīšanas process sastāv no pieciem pamatelementiem, kuri attēloti 1.2.2. attēlā.



1.2.2. att. Stratēģiskās vadīšanas procesa pamatelementi (5,21.lpp.).

Laikus apkopota un apstrādāta informācija atvieglo un paātrina nākamo stratēģijas plānošanas posmu veidošanu. Tāpēc ļoti bieži menedžeri veic konkurentu biznesa izpēti. Skolu pedagogi bieži apmainās ar savu pieredzi apmeklējot dažādus seminārus citās Latvijas izglītības iestādēs. (22,226.lpp.).

Stratēģiskās plānošanas procesa galvenie posmi ir deviņi. Skat. attēlu.1.2.3.



1.2.3.att. Stratēģiskās plānošanas procesa galvenie posmi (22, 226.lpp.).

## Stratēģiskās plānošanas galvenie principi

### Vienotības princips

Izglītības iestāde ir mērķtiecīga kopvesela sistēma, kurā visi tās struktūrelementi attīstās galvenokārt vienā virzienā. Tāpēc katras atsevišķās iestādes vienības plānošanai jābūt vienotai ar visas iestādes darbības plānošanu. Tas attiecas arī uz korekcijām un izmaiņām kādā atsevišķā plānā, kas ietekmē arī kopējā plāna izmaiņas.

### Līdzdalības princips

Plānošanas procesā jāiekļauj vairākums iestādes darbinieku, kuriem būs tieša saistība plāna īstenošanā. Procesā dalībnieki apgūs jaunas iemaņas, dziļāk apzināsies savu lomu visas iestādes attīstībā. Plānošanas laikā veidosies jauni motīvi efektīvai darbībai, plāns kļūs par ikviena pedagoga personīgo plānu, veidos viņa kā menedžera (savā jomā) apziņu.

## **Nepārtrauktības princips**

Plānošanai iestādē jānotiek nepārtraukti, to nosaka viens no būtiskākajiem apstākļiem – ārējās vides pastāvīgās pārmaiņas, arī attīstības izmaiņas pašā iestādē.

## **Elastības princips**

Plānošanas procesam jābūt tik labilam, ka var mainīt pat plāna mērķi. Var būt virzības izmaiņas, kuras rada dažādi neparedzēti apstākļi. Plāns jāveido tā, lai jebkurā laikā varētu ieviest izmaiņas un papildinājumus.

## **Precizitātes princips**

Plāns izstrādājams ar tādu precizitāti, kāda attiecīgajā periodā maksimāli iespējama. Tas palīdzēs pieņemt lēmumu. (25, 109.lpp.).

## **SVID analīze**

Iestādes attīstību veicinošie un traucējošie faktori ir iegūstami, analizējot un izvērtējot iestādes stiprās un vājās puses. Ir iekšējais spēks (*strengths*) un iekšējais vājums (*weaknesses*), izdevības jeb iespējas (*opportunities*) un draudi (*threats*). Iespējas un draudi vairāk raksturo ārējās vides ietekmi. Iekšējās un ārējās vides analīzei ir pieņemts izmantot SVID metodi (stiprās, vājās puses, iespējas, draudi). Analizējot iestādes iekšējo vidi, uzsver:

- iestādes attīstību,
- finanšu resursu ekonomiju,
- izglītojošo darbību,
- personāla kompetenci,
- iestādes kultūru,
- tēlu. (25, 127.lpp.)

Šādā veidā tiek apzinātas darbības zonas, kurās nepieciešami uzlabojumi, un tās, uz kurām balstīties turpmākajā attīstības procesā, vājās puses, kuras jānovērš vai jāmaina. SVID analīze nav sarežģīta un neprasa no tās veicējiem īpašu sagatavotību, to var veiksmīgi pielietot grupu darbā, strādājot kopā skolotājiem, skolēniem un vecākiem. (26, 45.lpp.).

Lai gan SVID nav detalizēta analīze, tā sniedz daudzos gadījumos iespēju pieņemt pareizo lēmumu par skolas darbības prioritātēm. (26, 45.lpp.).

SVID līdzīgi citām metodēm ir paņēmiens, ar ko var organizēt personāla pārziņā esošus faktus tā, ka caur datu sakarībām atklājas organizācijas norises. SVID kategorijas izvieta kvadrantos, kā tas parādīts 1.2.3. att. (18, 115.lpp.).

<b><u>Spēks</u></b>	<b><u>Vājums</u></b>
<b><u>Iespējas</u></b>	<b><u>Draudi</u></b>

*1.2.4.att. SVID kategoriju izvietojums kvadrantos (18,115.lpp.).*

Šīs kategorijas attiecas uz situāciju organizācijas iekšienē. Spēks ir jebkas, kas ir, vai ko organizācija dara, kas palīdz gūt panākumus. Spēks var būt, piemēram, E-klases izmantošana mācību procesā, kas nav raksturīgs citām skolām. Vājums ir tas, kā trūkst organizācijai, vai tas, ko tā nespēj izdarīt un kas stājas ceļā panākumiem. (18,119.lpp.)

Organizācijas stipro un vājo vietu izpēte arī jāveic pēc divu faktoru grupām: iekšējais spēks un iekšējais vājums.(22,226.lpp.).

Jābūt iespējami detalizētai un sīkai analīzei, kuras pamatā ir šādi dati:

- Organizācijas cilvēku resursi (darbinieku skaits, kvalifikācija)
- Organizācijas materiālu resursi
- Organizācijas finanšu resursi
- Informācijas resursi
- Pozīcija tirgū. (22, 226.lpp.).

Iespējas un draudi pastāv ārpus organizācijas. Iespējas ir jebkura labvēlīga situācija, kuru iestādes var izmantot, lai gūtu sekmīgus rezultātus. (18,119.lpp.).

Ārējie un iekšējie apstākļi ir dinamiski, daži faktori mainās ilgā, daži īsā laika periodā.

Skolas attīstību veicinošie faktori ir:

- stipra vadības komanda
- radošs un kvalitatīvs skolotāju darbs
- labs materiāli tehniskais nodrošinājums
- vienotu prasību ievērošana
- veiksmīga sadarbība visos līmeņos

- demokrātiskas attiecības starp skolēniem, skolotājiem, vadības komandu, kas nodrošina pozitīvu psiholoģisko mikroklimatu.

Lai darbotos sekmīgi un ilglaicīgi, organizācijas stratēģijai jāatbilst videi, kurā tā darbojas. Jāņem vērā ārējās vides ietekme, tās ir izdevības un draudi.

Vispārīgo ārējo vidi raksturo demogrāfiskie, politiskie, sociālie un kultūras faktori, kā arī tehnoloģiju attīstība un globalizācija.(5,46.lpp.).

Šī vide dažādi ietekmē vispārīzglītojošo skolu attīstību, turpretī skola nevar ietekmēt izmaiņas vispārīgajā ārējā vidē. Lai skolas spētu pastāvēt, jāizvērtē šie spēki un jāizveido pārmaiņām atbilstoša stratēģija. Svarīgākie vispārējās ārējās vides faktori ir demogrāfiskie faktori, politiskie, sociālie un kultūras faktori, tehnoloģijas sasniegumi un globalizācija. Demogrāfiskā stāvokļa izmaiņas ietekmē darbaspēku, skolās – skolēnu skaitu, klašu komplektāciju, kas būtiski ietekmē skolotāju darba slodzes lielumu un atalgojumu. Nebūs skolēnu ko mācīt, nebūs pietiekoši daudz darba, lai nodrošinātu adekvāti lielu pedagoģisko personālu. Politiskie faktori ietekmē saistībā ar skolotāju atalgojumu sistēmu valstī, mazo skolu slēgšana, jo nepietiekams skolēnu skaits, ko, savukārt, ietekmē kopējā demogrāfiskā situācija valstī. Nepietiekošs pedagogu skaits, trūkst jauna, kvalificēta darbaspēka.

Netieši ietekmējošā ārējā vide – ietver sevī tos faktoros, kas netieši ietekmē organizācijas darbību. Piemēram:

- valsts ekonomiskais stāvoklis – var būtiski ietekmēt organizācijas caur inflāciju, procentu likmi, bezdarbu, iedzīvotāju maksātspēju u.c.

- sociālkultūras attiecības – kopumā ietver demogrāfisko stāvokli valstī, vēsturiskās tradīcijas, cilvēku paradumus, kultūras vērtības, dzīvesveidu.

- valsts politika – var ietekmēt divējādi: valsts ekonomiskā regulēšana un valsts institūciju attieksme pret biznesa un citām organizācijām.

- zinātnes un tehnikas progress – plašākā nozīmē ir ne tikai iekšējā, bet arī ārējā organizācijas vide. Šis progress ietver zinātņi, tehniku, tehnoloģiju un ietekmē organizāciju attīstības virzību.

### **1.3. Stratēģiskās plānošanas nozīme izglītības iestādē**

Izglītības iestādēs Latvijā izmanto stratēģisko plānu ar koncepciju, iestādes attīstības plānu vai projektu, iestādes mācību gada darba plānu (var būt ar programmu) un operatīvos plānus, ciklogrammu. Katrā plānā var būt vairākas apakšprogrammas vai projekti, kas apvienoti vienotā plānā kā veselumā.

Stratēģiskā plānošana izglītības iestādē ir saistīta ar stratēģiju un stratēģisko menedžmentu. Mūsdienās tiem tiek ierādīta vadošā loma. Stratēģisks menedžments ir ne tikai stratēģijas formulēšana, bet arī organizācijas stratēģiskās plānošanas un vadīšanas process, lai sasniegtu mērķi.

Organizāciju vadītāji, kuri rīkojas stratēģiski, paredz uz priekšu, nosakot ko vēlas sasniegt pēc ilgāka laika. Turklāt viņi apzinās, ka, lai viņu darbība būtu veiksmīga, tam labi jāfunkcionē, tādēļ arī dara visu iespējamo, lai to panāktu. Stratēģisks menedžments ir virzīts gan uz mērķi, gan arī uz rezultātu. Par rezultātu tas uzskata organizācijas sasniegumus pēc dažiem gadiem, bet kā ceļu uz mērķi tas parāda, kā pēc dažiem gadiem tiks panākti šie sasniegumi. Tādēļ stratēģisks menedžments ir ieinteresēts radīt un izstrādāt idejas, uz kuru īstenošanu organizācija tiecas, pieņemot attiecīgus lēmumus, un attiecīgi rīkoties pēc tiem. Darbība vērsta uz organizācijas misijas un mērķu sasniegšanu, bet uzmanība ir koncentrēta arī uz resursu veiksmīgu izlietojumu. (22, 224.lpp.).

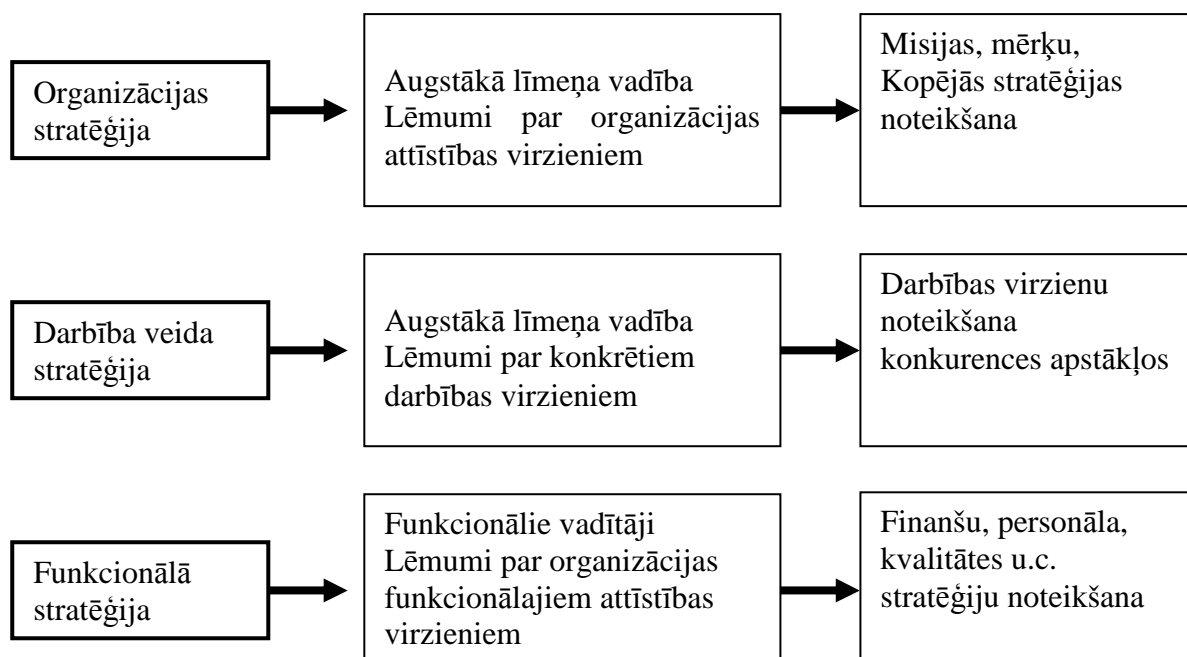
Stratēģiskās plānošanas uzdevums ir ar noteiktām metodēm un aktivitātēm izveidot dzīvotspējīgu savienojumu starp iestādes ilgtermiņa mērķiem, resursiem un vides apstākļiem. Stratēģiskajai plānošanai izmanto analītisko pieeju. Tā ir saskaņota, koordinēta virzība uz attīstībai izvēlēto mērķi un veiksmīga iestādes piemērošanās apkārtējās vides izmaiņām. Stratēģiskā plānošana orientēta uz nākotni. Stratēģiskās plānošanas mūsdienīguma priekšnosacījums ir tās dinamisms un drosme riskēt. (25, 116.lpp.).

Izglītības **iestādes stratēģija** aptver iestādes darbības jomas, resursu sadali un atbild uz galveno jautājumu: "Kā iestāde konkurēs ar saviem skolēniem un absolventiem?"

**Izglītības iestādes darbības veida stratēģija** aptver dažādas darbības jomas, līdzekļus, formas un paņēmienus, tā atbild uz jautājumu: Kā, kādā veidā labāk piedāvāt konkrēto izglītības programmu?(25,116.lpp.)

**Funkcionālā stratēģijas plānošana** aptver iestādes funkcionālās darbības – finanses, mācību procesu, zinātni, pētniecību, pedagogu resursus – un parasti atbild uz jautājumu: „Kā attīstīt izglītības iestādes funkcionālās sfēras, lai sasniegtu izglītības iestādes stratēģijas mērķus?”(25,116.lpp.).

Trīs līmeņu stratēģijas attēlotas 1.3.1. attēlā.



1.3.1.att. Trīs stratēģijas līmeņi (22, 235.lpp.).

Stratēģiskā plānošana ir process, kas mērķtiecīgi virza izglītības iestādi uz tās institucionālo attīstību. Stratēģija veicina pārmaiņas izglītības iestādē, ātri reaģējot uz sabiedriski ekonomiskajām un politiskajām pārmaiņām. Stratēģiskajā plānā pieņem nākotnes lēmumus, balstoties uz tagadnes un nākotnes vajadzību izzināšanu. Ar stratēģisko plānošanu izglītības iestāde veido tās nākotni, vienlaikus nosakot pašreizējo atrašanās vietu, kā arī paredzot iestādes vietu un lomu nākotnē un kā to vislabāk sasniegt. (25,104.lpp.)

Nemitīgi pieaugošā konkurence starp izglītības iestādēm prasa no vadītāja jaunu pieeju plānošanā, mūsu dienās – agrāk visai maz izmantoto iestādes stratēģisko plānu. Stratēģiskās plānošanas process ir mērķtiecīgs, tajā analizē problēmas un alternatīvas situācijas; tiek ievērotas reālās resursu iespējas, kas pirms tam jāizzina; tiek novērtētas izglītības iestādes stiprās un vājās puses; process ir vērts uz darbību, uz konkrētiem galarezultātiem, kas formulēti mērķī; procesā ievēro svarīgākos notikumus un izmaiņas ārpus izglītības iestādes - sociālajā, ekonomiskajā, kultūras un politiskajā jomā. (25,105.lpp.)

Stratēģiskā plānošana:

- koncentrē uzmanību uz galvenajiem attīstības virzieniem
- sekmē misijas īstenošanu, izvairīšanos no stihiskas darbības
- sekmē mērķtiecīgu izglītības iestādes resursu sadali;
- akcentē darbību uz iestādes galveno uzdevumu īstenošanu;
- noskaidro prioritātes un akcentē būtiskās problēmas;

- sekmē valdības lēmumu interpretāciju izglītības iestādes vajadzībām,
- rosina kopveselu pieeju izglītības procesam iestādē;
- saskaņo mērķus un resursus, kas dod ieskatu darbības kopsakarībās.
- atbalsta iestādes koordināciju dažādos tās attīstības posmos;
- veido iestādes gaisotni, pamatojoties uz kopīgi apzinātām vērtībām;
- veicina pedagogu izglītību un tālākizglītību ;
- veido stabilu izglītības kvalitātes izvērtēšanas bāzi;
- mazina stresu, nekavējoties regulē konfliktus, diskusijas par problēmām, tās ātrāk novērš;
- rada koleģiālas , harmoniskas attiecības starp pedagogiem, pedagogiem u skolēniem, pedagogiem un vecākiem;
- veicina uzticību sabiedrībā par izglītības iestādes darbības un rezultātu pozitīvo raksturu. (25,106.lpp.).

Lai arī kādas būtu iestādes plānošanas priekšrocības, tā pati par sevi nenodrošina sekmīgu darbību iestādē. Nepieciešama arī darbinieku motivācija, laba organizācija un kontrole.

Stratēģiskā plānošana ir vadības instruments. Stratēģiskā plānošana ir process, kas virza un veicina institucionālo attīstību un pārmaiņas, nojaušot un atbildot uz tām organizācijas un sabiedrības vajadzībām, kas saistītas ar ikdienas darbību.(16, 102.lpp.).

Toms Pīterss, darba „Tiekšanās pēc pilnības” un tam sekojošās „Vadības revolūcijas rokasgrāmatas” – „Uzplaukums haosā” līdzautors, atzīst, ka labs stratēģiskās plānošanas process:

- iesaista ikvienu;
- nav ierobežots ar organizācijas pieņēmumiem;
- ir vienmēr jauns un provocē jaunus jautājumus, risinājumu alternatīvus meklējumus,

prasa daudz laika debatēm, diskusijām. (16,102.lpp.).

Stratēģiskās plānošanas procesā elastība ir svarīgāka nekā paredzamība. Stratēģiskā plānošana ir sistemātisks veids , kā vadīt pārmaiņas un veidot iespējami labāku nākotni. Tas ir radošs process pašu svarīgāko darbību identificēšanai un sasniegšanai, kurā tiek ņemtas vērā stiprās un vājās puses, draudi un iespējas. Īstenošana ir stratēģiskās plānošanas atslēga. (16, 103.lpp.).

Stratēģiskā plānošana skolā ir īpaši efektīva, jo tā:

- nosaka prioritātes attiecībā pret ierobežotajiem resursiem;

- ļauj kontrolēt nākotnes mērķi, nevis pastāvīgi reaģēt uz kaut kādiem ārējiem notikumiem, pieprasījumiem, norādēm;
- dod iespēju pedagogiem, vecākiem, skolēniem, pašvaldībai aktīvi piedalīties vietējās sabiedrības dzīvē,
- dod iespēju interesentiem reāli paskatīties uz nākotni – kāda tā varētu būt;
- identificē stiprās un vājās puses, ārējos un iekšējos spēkus, kuri var radīt draudus attīstībai;
- attīsta rīcības plānus, lai saniegtu konkrētus rezultātus konkrētos termiņos;
- tās laikā notiek nepārtraukts novērojumu (monitoringa), novērošanas un korigēšanas process mainīgajos apstākļos. (16,106.lpp.)

#### 1.4. Stratēģijas ieviešana

Informāciju, kas iegūta, analizējot ārējo un iekšējo vidi, izmanto, lai izstrādātu stratēģiju organizācijas misijas sasniegšanai un veidotu atbilstošu organizācijas politiku. Stratēģijas jāformulē tā, lai tiktu izmantoti organizācijas iekšējie resursi, tās stiprās puses, kā arī iespējas, ko piedāvā ārējā vide, un izvairītos no iespējamiem draudiem. Tāpat arī jāizstrādā stratēģijas, kas uzlabotu organizācijas vājās puses, kas reizēm var būt izšķiroši uzdevumu un mērķu sasniegšanā. (5,22.lpp.).

Organizācijas politika ir plašas vadlīnijas un principi, kas jāveido, lai sasaistītu stratēģijas formulēšanu ar tās īstenošanu. Lai iegūtu maksimālu konkurētspējīgu priekšrocību, katrai organizācijai ir jāatrod darbības, kas tai izdodas vislabāk, un jāmēģina tās pilnveidot, pēc iespējas palielinot to radīto efektu. Vispārējās izglītības iestādes, piemēram, skolēnus var piesaistīt ar interesantām mācību programmām, saistošu interešu izglītības piedāvājumu, atraktīvu mācību vidi vai tml.( 5, 22.lpp.).

Lai efektīvi formulētu stratēģiju, organizācijai jānosaka, jāizprot un jāizmanto savas pamata prasmes un stiprās puses tā, lai konkurenti nevarētu tās atdarināt. Tas ir konkurētspējīgas priekšrocības veidošanas pamats.

Stratēģijas īstenošanu var iedalīt četros svarīgos posmos:

##### **1. Piemērotu organizācijas struktūru veidošana.**

Lai stratēģija tiktu sekmīgi īstenota, organizācijai ir nepieciešams izveidot piemērotu struktūru. Šis process ietver pienākumu, atbildības un lēmumu pieņemšanas autoritāšu noteikšanu. Izstrādājot stratēģijai atbilstošu struktūru, iespējams arī izveidot jaunas nodaļas vai apakšvienības, ar dažādām metodēm integrējot tās organizācijā. (5,22.lpp.).

## **2. Kontroles sistēmu izveidošana.**

Vārds kontrole, tāpat kā vārds vara, ļoti bieži izraisa negatīvu attieksmi, jo daudziem cilvēkiem tas nozīmē patstāvības ierobežošanu, piespiešanu darīt to, ko negribās darīt. No vienas puses, tā ir kontrole – stingra uzraudzība un pakļautības nodrošinājums, bet no otras puses, - kontrole saistīta ne tikai ar ierobežojumiem un pārbaudēm, bet tā ir ļoti svarīga un nepieciešama vadības funkcija.(22,376.lpp.).

Kontrole ir uzraudzība pār plānu izpildi un nepieciešamie plānu labojumi, lai piemērotos iekšējās un ārējās vides izmaiņām un sasniegtu organizācijas mērķus. Kontroles mērķis ir paredzētajā laikā nodrošināt vadītājus ar objektīvu informāciju par stāvokli organizācijā, salīdzinot ar plānoto un attiecīgajiem darbības rādītājiem.(22, 376.lpp.).

Darba vadītāji kontroles funkciju sāk no brīža, kad tiek noteikti organizācijas mērķi un uzdevumi. Kontrole ir ļoti svarīga funkcija, lai nodrošinātu organizācijas sekmīgu darbību. Kontroles nepieciešamību nosaka krīzes situāciju paredzēšana, panākumu nodrošināšana. (22, 376.lpp.).

Vispārīzglītojošajām skolām vairāk ir iespējamās krīzes situācijas, kas saistītas ar valsts politiku un ekonomisko situāciju valstī un galvenokārt ar iedzīvotāju ataudzes procesiem valstī. Lai pastāvētu skolas, galvenais ir jābūt skolēniem, kas mācās šajās iestādēs.

Organizācijai jāveido attiecīgas iekšējās kontroles sistēmas. Jāizlemj, kā vislabāk mērīt rezultātus un kā kontrolēt darbiniekus, kas stratēģiju īsteno. Metodes ir dažādas: no tirgus un produkcijas kontroles līdz pat birokrātiskām kontrolēm. Jāapsver arī iespējamās darbinieku motivācijas sistēmas. (5, 22.lpp.)

Uz vispārīzglītojošajām skolām vairāk attiecas birokrātiskas kontroles.

## **3. Stratēģijas, struktūras un kontroles mehānismu savietošana.**

Lai organizācija gūtu panākumus, tai jāsaprot stratēģijas, struktūra un kontroles mehānismi. Dažādām stratēģijām atbilst dažādas struktūras un kontroles sistēmas.

## **4. Politika, pārmaiņas un konflikti.**

Politikai ir liela loma jebkuras organizācijas funkcionēšanā. Dažādām grupām organizācijā ir dažādas intereses un prioritātes, un tas var izraisīt konfliktu. Cīņa par varu starp nodaļām un atsevišķiem cilvēkiem ietekmē stratēģiskās vadīšanas procesu. Stratēģiskās pārmaiņas organizācijā izmaina arī varas sadalījumu tajā, kas darbinieku savstarpējo attiecību saspīlējumu vēl vairāk pastiprina. Izglītības iestādēs šādi saspīlējumi darbinieku vidū jūtami mācību gadu uzsākot, jo zemajai iedzīvotāju dzimstībai samazinās skolēnu skaits, kas ietekmē klašu grupu komplektēšanu, darba slodžu sadali starp pedagogiem. Tas viss saistīts ar finansējumu. Tā kā izglītības iestādes pārsvarā ir valsts iestādes, finansējumu saņem no valsts

un no pašvaldību līdzekļiem, tad arī pedagogu darba slodzes un finansējumu ietekmē skolēnu skaits skolās.

### **Stratēģijas vērtēšana un kontrole.**

Pirms stratēģijas izpildes sākuma tā ir rūpīgi jāizvērtē. Stratēģijas realizācijas kontroles procesā tiek izvērtēta organizācijas kopīgā darbība un tās rezultāti ar mērķi, salīdzināt reālo veikumu ar vēlamu. Lai vērtēšana un kontrole būtu efektīva, vadībai jāsaņem tieša, skaidra un patiesa atgriezeniskā saites informācija no padotajiem. Tā jāizmanto, risinot problēmas un pieņemot koriģējošus lēmumus. Vadītājiem jāprot atrast nepilnības īstenotajos stratēģiskajos plānos un, ja nav iespējams tās novērst vai izlabot, jābūt gataviem sākt visu procesu no jauna. Tāpat jāizveido mehānismi, kas sekotu iespējamām ārējās vides izmaiņām un brīdinātu vadītājus, ja rodas nepieciešamība mainīt vai pielāgot misiju, mērķus, stratēģijas un to īstenošanas metodes. Tā kā vide atrodas pastāvīgā mainībā, ir ļoti svarīgi, lai organizācijas arvien modri sekotu notikumu gaitai un vides izmaiņām un ļautu nemitīgi attīstīties arī stratēģiskās vadīšanas procesam.(5,23.lpp.).

Būtisks faktors stratēģisko plānu ieviešanā ir darbinieku motivēšanai. It īpaši nozīmīgs tas ir tieši izglītības iestādē, kur tieši darbinieku darbs ir tas, kas primāri nodrošina iestādes mērķu sasniegšanu, darbības efektivitāti un kvalitāti.

**Motivēšana** ir dinamisks process, kurā, izmantojot psiholoģiskās, sociālās, ekonomiskās un tiesiskās metodes un līdzekļus, sekmē indivīda un uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu. (3;28.lpp.).

Motivācijai ir vairākas teorijas. Tās var klasificēt šādās grupās:

- satura
- norises
- stimulēšanas (22,342.lpp.).

Satura motivēšanas teorijas koncentrē menedžeru uzmanību uz darbinieku vajadzībām un iesaka uzlabot darbu ar dažādām vajadzību apmierināšanas metodēm. Pie satura motivēšanas teorijām pieskaitāmas :

- A.Maslova vajadzību hierarhija
- K.Alderfera ERG teorija
- F.Hercberga divfaktoru teorija
- D.Maklelenda pieredzes – vajadzību teorija.(22, 342.lpp.).

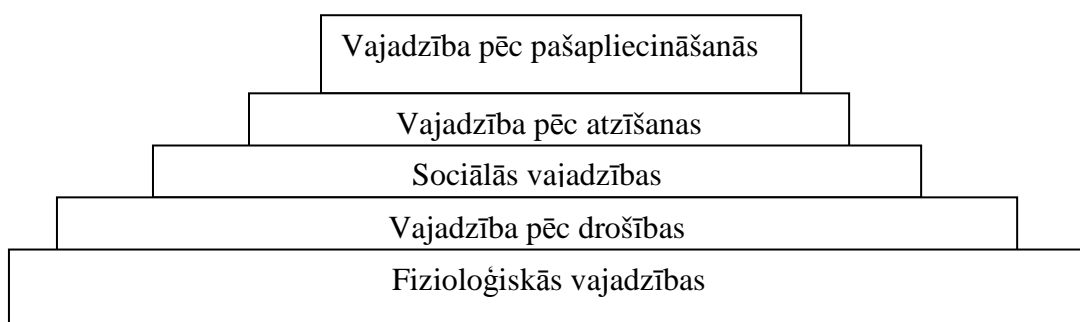
Maslova vajadzību hierarhija, Alderfera ERG motivācijas teorija, Hercberga divfaktoru teorija un Maklelenda sasniegumu motivācijas teorija cenšas rast atbildi uz jautājumu: kas motivē cilvēkus rīkoties vienā vai otrā veidā. Lai to noskaidrotu, jāuzzina cilvēku vajadzības.

Rodoties dažādām vajadzībām, cilvēks meklē iespējas tās apmierināt (piemēram, turpināt darboties savā organizācijā vai meklēt darbu citur, strādāt citā organizācijā). Jāizvēlas attiecīgā rīcība, lai sasniegtu savu mērķi (piemēram, darboties intensīvi vai lēni, nepārstrādājoties). Pēc tam jānovērtē sava rīcība no vajadzību apmierināšanas viedokļa (piemēram, ja darba ražīguma paaugstināšanās rezultātā pieaug arī atalgojums, tad vērtējums būs pozitīvs, pretējā gadījumā – negatīvs.) Tāds vērtējums motivē nākotnē rīkoties tāpat vai mainīt rīcību. (22, 340.lpp.).

Amerikāņu zinātnieks A. Maslovs ar faktiem pierādīja, ka pēc tīri materiālo vajadzību realizācijas, uz kuru apmierināšanu orientēta ekonomiskā atlīdzība, pieaug darbinieku morālās ietekmēšanas formu nozīme. Šīs formas rodas, cilvēka personības attīstības procesā izveidojoties sociālajām, prestiža un garīgajām vajadzībām, un, pēc Maslova teorijas, cilvēki tiek motivēti šo vajadzību apmierināšanai, kuras viņš iedalījis piecās hierarhijas pakāpēs (skat.1.4.1.att.)

No šī principa izriet secinājumi:

- 1) ikviens cilvēks konkrētajā brīdī atrodas kādā no vajadzību hierarhijas līmeņiem, kas atbilst viņa vajadzību apmierinājumam;
- 2) ikvienam cilvēkam aktuāls ir tas vajadzību hierarhijas līmenis, kurš ir nākošais vajadzību hierarhijā;
- 3) ja cilvēkam zūd kāda no viņa pašreizējā hierarhijas līmeņa vajadzību komponentēm, tad šis līmenis no „apmierināta” kļūst par „aktuālu”.



1.4.1.att., A. Maslova vajadzību hierarhija (3; 29.lpp.).

Kad *fizioloģiskās vajadzības* ir apmierinātas, augstākā līmeņa vajadzības kļūst par dominējošajām. Vajadzība pēc *drošības* izpaužas kā cenšanās pasargāt sevi no fiziskām briesmām, iegūt pārliecību par nākotnes ekonomisko nodrošinājumu, nepieciešamību pēc kārtības, draudu novēršana, kādi varētu rasties dzīvībai un eksistencei. Jebkurā organizācijā

darbinieku drošības vajadzības var apmierināt, garantējot darbu un atalgojumu, apdrošināšanu, pensiju fonda izveidošanu u.tml.(22, 342.lpp.).

*Sociālās vajadzības* aptver vajadzības pēc sabiedrības, draudzības, mīlestības, kā arī nepieciešamību būt kādam vajadzīgam. Darba kolektīvos viens no sociālo vajadzību izpausmes veidiem ir neformālas grupas, kurās darbinieks rod iespēju kontaktēties un sadarboties ar citiem, piedalīties kopīgos pasākumos darbā un ārpus tā, citiem vārdiem – jūtas kā pilnvērtīgs darba kolektīva un sabiedrības loceklis.(22, 344.lpp.).

Vajadzība pēc *atzīšanas* iekļauj sevī tādus jēdzienus kā statuss sabiedrībā, sasniegumi, zināšanas, neatkarība, reputācija, popularitāte, cieņa. Šīs vajadzības apmierināšanai lieti noder apbalvojumi, uzslavas, panākumu ievērošana un atzīmēšana, uzsverot strādnieka nozīmi organizācijas dzīvē un darbā.( 22, 344.lpp.).

Vajadzība pēc *pašapliecināšanās* atrodas pašā hierarhijas virsotnē. Tā ir vajadzība sevis realizēšanai, pašattīstīšanai. Šīs vajadzības apmierināšanai lieti noder darbinieku iesaistīšana svarīgu problēmu risināšanā, tādējādi palīdzot attīstīt savu „es”. (22, 344.lpp.).

Līdzīgas idejas, tikai savādākā formā izteica arī F. Hercbergs un D. Makgregors.

Hercberga divfaktoru teorija pamatojas uz tēzi, ka tikai darba saturs kalpo par motivācijas faktoru, t.i. paaugstina apmierinātības pakāpi ar darbu. Visus faktoros, kas ietekmē cilvēka attieksmi pret darbu, viņš iedala motivatoros un higiēnas faktoros.(22, 347.lpp.).

**Motivatori:** panākumi darbā, panākumu atzīšana, darba process, atbildības pakāpe, izaugsmes iespējas, karjera, profesionālā izaugsme.

**Higiēnas faktori:** darbavietas saglabāšanas garantija, sociālais statuss, organizācijas darbība, darba apstākļi, tiešā vadītāja attieksme, personīgā dzīve, attiecības starp darbiniekiem, darba alga, attiecības starp padotajiem. (22, 347.lpp.).

Saskaņā ar Hercberga divfaktoru teoriju galvenais darba motivators ir un paliek tiekšanās pēc cilvēka „iekšējo” vajadzību apmierināšanas – atzīšana un panākumu sasniegšana darbā, interese par tā saturu, atbildība, patstāvība.

Pēc A. Maslova laikabiedra D.Makgregora domām, darbiniekus nepieciešams motivēt, tiem uzticoties, ievērojot Y teoriju. Makgregors iesaka menedžeriem savā darbā vadīties pēc „Y” teorijas principiem, taču praksē menedžeri diezgan reti paļaujas uz padoto atbildību un radošo iniciatīvu. (22, 63.lpp.).

Strādājot izglītības iestādē, ir diezgan labi pamanāma pazīme, ka mūsdienās skolotājiem bez fizioloģisko vajadzību apmierināšanas ir lielāka tendence vēlēties būt pamanītiem starp daudziem citiem darbiniekiem. Darba devējs izglītības iestādes darbiniekus stimulē izsaktot pateicību kolektīva klātbūtnē, finansiāli, kas pēc šī brīža ekonomiskās situācijas ir būtiskāks

un nozīmīgāks darba novērtējums no darba devēja puses, nekā tikai pateiks labs vārds un izteikta pateicība par labi padarītu darbu.

Organizācijas vadītājam arī ir jāparedz iedalīto pašvaldību līdzekļu sadalījums attiecīgajam mācību gadam, kas ietilpst pie stratēģiskās plānošanas, tikai protams īsākam laika posmam. Tā ir finanšu resursu sadalījums.

## 2.STRATĒGISKĀ PLĀNOŠANA „X” VIDUSSKOLĀ

### 2.1. Rīgas „X” vidusskolas īss apraksts

Rīgas „X” vidusskola ir Rīgas pašvaldības dibināta un Rīgas domes Izglītības, jaunatnes un sporta departamenta pakļautībā esoša vispārējās vidējās izglītības iestāde, kura īsteno vispārējās pamatizglītības un vispārējās vidējās izglītības programmas.

Skolas finanšu līdzekļu aprīte notiek Rīgas domes Izglītības, jaunatnes un sporta departamenta centralizētai līdzekļu uzskaiti paredzētajos norēķinu kontos bankās.

Skola piedāvā un īsteno šādas izglītības programmas:

- pamatizglītības programmu (21011111);
- vispārējās vidējās izglītības vispārīzglītojošā virziena izglītības programmu (31011011);
- vispārējās vidējās izglītības humanitārā un sociālā virziena izglītības programmu (31012011);
- vispārējās vidējās izglītības profesionāli orientēta virziena izglītības programmu (komerczinības) (31014011).

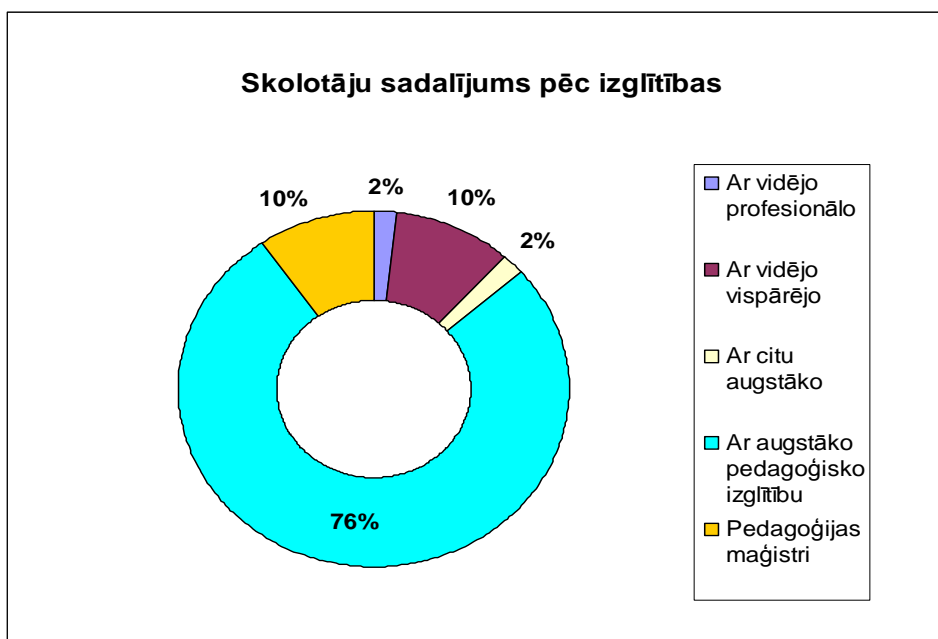
Mācību priekšmetu saturs skolā tiek apgūts latviešu valodā.

Skolā mācās 470 skolēni, no tiem pamatizglītības posmā - 310 skolēni, bet vidējās izglītības posmā 160 skolēni.

Skolā šobrīd strādā 51 skolotājs. 39 skolotājiem ir augstākā pedagoģiskā izglītība, pieciem skolotājiem ir maģistra grāds pedagoģijā. Pieciem skolotājiem vidējā vispārējā izglītība, vienam - vidējā profesionālā izglītība, bet viens skolotājs ir ar citu augstāko izglītību.

Skola atrodas Rīgas pilsētā, Latgales priekšpilsētā. Tā atrodas 20. gadsimta sākumā būvētā ēkā. Pēdējo reizi būtiski remontdarbi skolas telpās ir notikuši 2003.gadā. Minimāli renovācijas darbi telpu uzturēšanai notiek katru gadu.

Skolas materiāli tehniskā bāze iespēju robežās katru gadu tiek papildināta. Skolā katram pedagogam mācību kabinetā ir dators darbam ar interneta pieslēgumu, 10 mācību kabinetos ir televizors un DVD, lai varētu papildināt mācību procesu ar videomateriāliem un mūzikas kabinetā karaoke sistēma. Iekārtota datorklase ar paredzētām 25 darba vietām, uz skolu 2 projektori, 3 mācību kabinetos kodoskopu, skolotāju vajadzībām brīvi pieejams kopētājs un ierīce dokumentu iesiešanai.



2.1.1.att., Skolotāju sadalījums pēc izglītības

## 2.2. Pētījuma metodoloģija

Pētījums Rīgas „X” vidusskolā veikts izmantojot kvalitatīvo pētījumu metodes – novērojumus, daļēji strukturētas intervijas, valsts izglītības sistēmu reglamentējošo dokumentu analīzi, kā arī pētāmās skolas dokumentu – skolas nolikuma un iepriekšējo gadu attīstības plāna un teorētiskās literatūras un pētījumu analīzi. Pētījumā tika izmantotas arī kvantitatīvās pētījuma metodes, proti, tika veikta skolas skolēnu un to vecāku aptaujas.

Tika izpētīti stratēģiskās plānošanas principi un nozīmi vispārīzglītojošās iestādes profesionālai vadīšanai, izpētīta stratēģiskās plānošanas būtība un īpatnības izglītības iestādē, veikta iekšējās un ārējās vides analīze.

Kā galvenā metode iekšējās analīzes veikšanai tika izmantota SVID metode. SVID analīzes galvenais mērķis bija iesaistīt pedagoģisko darbinieku kolektīvu stratēģiskās plānošanas procesos Rīgas „X” vidusskolā, kā arī veicināt atklātību un uzticēšanos kolektīva vidē, stimulēt darbiniekus stratēģiski domāt izvērtējot skolas stiprās puses un vājās puses un konstatēt prioritātes nākamajiem gadiem.

SVID analīzes veikšanai skolotāju kolektīvs tika sadalīts pa metodiskajām komisijām. Analīzi veica kopumā 33 pedagogi. Darba grupām tika izskaidrots darba mērķis un nozīme skolas darba tālākai plānošanai, izdalītas darba lapas (skat.1.un 2.pielikumu).

Tālākajam darbam tika apkopoti pedagogu viedokļi un atzinumi par skolas stiprajām un vājajām pusēm un attiecīgi izveidota aptauja skolēniem un skolēnu vecākiem, lai noskaidrotu viņu domas un viedokļus par skolas stiprajām un vājajām pusēm (skat.3.un 4.pielikumu). Aptauja skolēniem tika sastādīta no 19 stiprajām pusēm, kuras anketā tika noformulētas apgalvojumu veidā un 10 skolas vājajām pusēm (skat.3.pielikumu).

Aptauja vecākiem par skolas stipro un vājo pušu noteikšanu tika sastādīta no 17 stiprajām pusēm un 10 vājajām pusēm, kas arī anketā tika noformulētas apgalvojumu veidā. Respondentiem iespējamie atbilžu varianti uz dotajiem jautājumiem ir *noteikti piekrītu, vairāk piekrītu nekā nepiekrītu, vairāk nepiekrītu nekā piekrītu, noteikti nepiekrītu, nezinu* (skat. 4.pielikumu).

Skolēni aptaujas aizpildīja mācību stundu laikā, tika veikta neliela instrukcija kā aizpildīt un kādiem mērķiem domāta aptauja. Skolēnu vecāki aptauju aizpildīja vecāku dienā, kad tiek rīkotas klases vecāku sapulces visai skolai vienlaicīgi. Vecākiem aptaujas aizpildīt izsniedza klašu audzinātāji. Viņi arī paskaidroja vecākiem kādiem mērķiem aptauja tiek veikta.

Validitātes pakāpe aptaujām ir augsta, jo respondenti anketu aizpildīja, nekontaktējoties ar apkārtējiem cilvēkiem. Tika aptaujāti Rīgas „X”vidusskolas 120 skolēni un 65 vecāki.

Pētījumā iegūtie dati apkopti un ar Microsoft Excel programmas palīdzību apstrādāti diagrammu veidā tālākai analīzei, skolēnu un vecāku viedokļu salīdzināšanai. Ar iegūtajiem rezultātiem tiks iepazīstināts skolas pedagogiskais kolektīvs, kā arī tas tiks iesniegts Rīgas „X”vidusskolas direktorei tālākai analīzei un izmantošanai skolas attīstības plāna izstrādāšanai un stratēģiskajā plānošanā.

### 2.3. SVID analīzes izstrāde

SVID ir tikai viena no metodēm, ar kuru var iegūt esošās situācijas novērtējumu, bet šajā procesā ir ļoti būtiski, ja ir piedalījusies lielākā daļa no pedagogiskā kolektīva. Kolektīvs ir diskutējis, apmainījis viedokļiem, izteicis savus uzskatus. Vislielākais ieguvums ir tas, ka nemanot visi ir iesaistījušies skolas stratēģiskās plānošanas procesā.

SVID analīzes datu iegūšanai tika izveidota SVID matrica. Izmantojot doto matricu, darba grupām, kuras tika sadalītas pa metodiskajām komisijām tika iedota darba lapa, kurā jaatzīmē stiprās, vājās puses, iespējas, draudi (skat. 2.pielikumu).

SVID analīzes izstrādē piedalījās no sociālo zinību metodiskās komisijas trīs skolotāji. Metodiskās komisijas atzīmētās skolas stiprās puses ir:

- Skolas atrašanās vieta,

- spēcīgs skolotāju sastāvs,
- policijas apsardze,
- videonovērošana skolā,
- skolas atjaunošanas darbi.

Kā vājās puses šī komisija ir atzīmējusi to, ka:

- skolā ir emocionāli skolotāji,
- iekšējās intrigas,
- birokrātija papīros,
- nav kancelejas preču,
- papildus pienākumu uzlikšana,
- nepietiekami mācību materiāli,
- uzskates līdzekļi,
- pedagogu vājās svešvalodu zināšanas.

Pie iespējām šī metodiskā komisija atzīmēja iespēju iesaistīties straptautiskajos projektos.

Kā draudi tika atzīmēta skolas apkārtējā (telpiskā) vide un skolēnu skaita samazināšanās.

Vizuālās mākslas metodiskās komisijas seši locekļi kā skolas stiprās puses atzīmējuši:

- E – klases ieviešanu,
- tas, ka mācību kabinetos ir datori,
- skolas atrašanās vieta,
- interešu pulciņu daudzveidība sākumskolā.

Vājās puses šīs metodiskās komisijas ieskatā:

- skolas vizuālais tēls,
- nelabvēlīga apkārtnē,
- atbilstošas sporta zāles trūkums,
- skolai nav savs transports,
- vecāku intereses samazināšanās par saviem bērniem,
- neattaisnotie skolēnu stundu kavējumi.

Matemātikas un datorzinību komisijas septiņi locekļi ir atzīmējuši skolas stiprās puses:

- piedalīšanās starptautiskajos projektos,
- skolēnu aktīva piedalīšanās mācību priekšmetu olimpiādēs,
- iegūtas godalgas dažādos konkursos.

Vājās puses šīs metodiskās komisijas ieskatā:

- daļa skolēnu nāk no nelabvēlīgajām ģimenēm,
- skolai sabiedrībā nav augsts prestižs,

- materiāli tehniskās iespējas.

Kā iespējas šī metodiskā komisija saskatīja skolas atrašanās tuvu centram izmantošanu, turpināt piedalīties starptautiskajos projektos, mācību materiālus ievietot skolas mājas lapā. Kā draudi tika atzīmēta klašu apvienošanas iespēja skolēnu skaita samazināšanās gadījumā. Sākumskolas skolotāju metodiskās komisijas seši skolotāji ir atzīmējuši jau iepriekš minētās skolas stiprās puses, kā vājās puses vēl ir saskatījuši to, ka novecojusi ārpusklases bērnu literatūra skolas bibliotēkā.

No valodu metodiskās komisijas savu viedokli par skolas stiprajām un vājajām pusēm izteica deviņi skolotāji. Bez jau minētajiem faktoriem šī metodiskā komisija kā iespēju skolai ir saskatījuši sadarbības paplašināšanu ar ārvalstīm.

Dabaszinību metodiskās komisijas locekļi skolas stipro un vājo pušu izvērtēšanā piedalījās divi skolotāji. Kā stiprās puses ir atzīmējuši:

- vienotu pieeju skolas dokumentu izveidē,
- skolotāju ieinteresētību katra skolēna mācīšanai izvēlēties atbilstošāko mācību metodi.

Kā draudus saskatījuši skolotāju „sadedģanas” sindromu un skolēnu skaita samazināšanos, kas saistīts ar finansiālo situāciju valstī.

Kopumā skolotāju metodiskās komisijas uzskata, ka skolai ir šādas stiprās puses:

- atrašanās vieta tuvu centram;
- kvalificēts pedagogu kolektīvs;
- e - klase.

Pēc metodisko komisiju uzskata skolai ir šādas vājās puses:

- nav augsts prestiģis sabiedrībā;
- platības ziņā neatbilstoša sporta un ēdamzāle;
- līdzekļu trūkums telpu remontam un materiāli tehniskās bāzes nodrošināšanai.

Metodiskās komisijas saredz šādas iespējas skolas attīstībai:

- iesaistīšanos starptautiskajos projektos ar citu valstu skolām, pieredzes apmaiņas braucieni skolēniem un skolotājiem.

Metodiskās komisijas saskata šādus draudus:

- skolēnu skaita samazināšanās demogrāfiskās situācijas dēļ, jo ņemot vērā šī gada ekonomisko situāciju, iespējams būs grūti nokomplektēt pirmās klases 2016.gadā, jo uz to laiku bērniem būtu apmēram 7 gadi, bet šobrīd dzimstība iespējams samazināsies tieši finanšu krīzes dēļ.

Pēc autores domām, skolas metodisko komisiju sagatavotajā SVID analīze ir jāvērtē kā pozitīva, stratēģiskajā plānošanā jāņem vērā skolas vājās puses, iespējas un draudi, lai veiktu nepieciešamās izmaiņas stratēģiskā plāna izstrādē.

Skolēnu un vecāku aptauju sagatavošanai tika izmantoti metodisko komisiju izteiktie viedokļi par skolas stiprajām un vājajām pusēm, apkopota informācija apgalvojumu veidā, to papildinot no autores redzējuma.

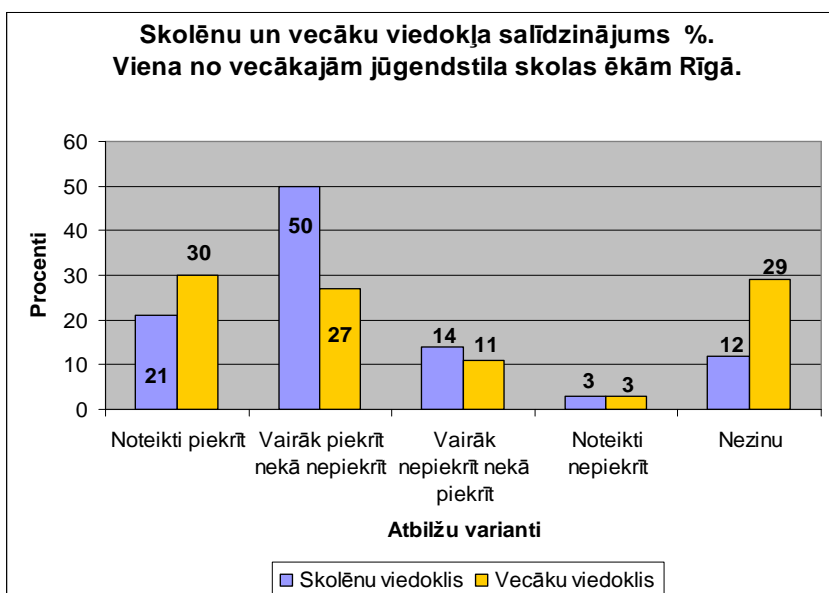
#### **2.4. Skolēnu un vecāku aptauju analīze par skolas stiprajām pusēm**

Pētījumā par skolas stipro un vājo pušu viedokļa noskaidrošanai tika iesaistīti 120 skolēni, vecumā no 15 līdz 19 gadiem.

Tika aptaujāti 39 skolēni no 9.klasēm, 55 skolēni no 10.klasēm, 12 skolēni no 11.klasēm un 14 skolēni no 12.klasēm.

Skolēniem atbildot uz dotajiem apgalvojumiem tika dota iespēja izvēlēties piecus atbilžu variantus. *Noteikti piekrītu, vairāk piekrītu nekā nepiekrītu, vairāk nepiekrītu nekā piekrītu, noteikti nepiekrītu, nezinu.*

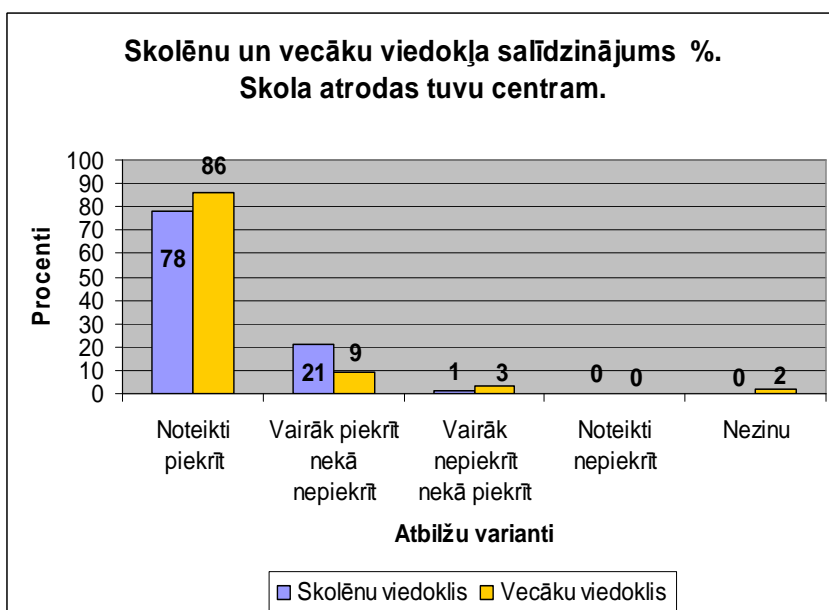
Aptaujas 1.apgalvojums saka to, ka skola piesaista skolēnus un apkārtējos ar to, ka skolas ēka ir viena no vecākajām jūgendstila skolas ēkām Rīgā. Skolēnu novērtējums šim apgalvojumam ir šāds: 21% no respondentiem noteikti piekrīt, 50% – vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, taču 14% vairāk nepiekrīt nekā piekrīt, bet 3% noteikti nepiekrīt. 12% no aptaujātajiem nezina. Salīdzinot skolēnu un vecāku viedokli par šo jautājumu (skat. 2.4.1. attēlu), var secināt, ka lielāka daļa vecāku (nekā skolēnu) īpašu vērtību skolas ēkas vecumam un arhitektūras stilam nepievērš, jo 29 % no vecākiem atbildējuši, ka nezina.



**2.4.1.att. Skolēnu un vecāku attieksmes salīdzinājums pret skolas ēku, novērtējot to kā arhitektūras pieminekli**

Skolēni ļoti pozitīvi vērtē skolas ģeogrāfisko novietojumu, jo Rīgas „X” vidusskola atrodas tuvu centram. Ērta satiksme, īsā laikā var pēc skolas apmeklējuma nokļūt mājās.

Uz 2.apgalvojumu 78% no skolēniem tika atbildējuši, ka noteikti piekrīt apgalvojumam, ka tā ir skolas stiprā puse, ka tā atrodas tuvu centram, 21% vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, 1% vairāk nepiekrīt nekā piekrīt. Salīdzinot skolēnu un vecāku viedokli (2.4.2. attēls), var secināt, ka abu respondentu grupu viedoklis gandrīz sakrīt. 99% no vecākiem atbildējuši pozitīvi, bet skolēni 95%.



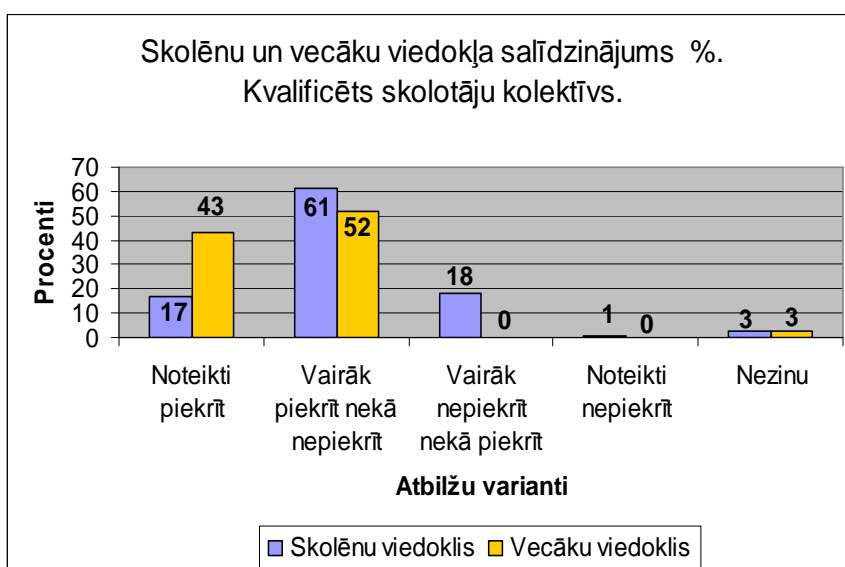
**2.4.2.att., Skolēnu un skolēnu vecāku viedokļa salīdzinājums par skolas ģeogrāfisko atrašanās vietu**

Aptaujā kā viena no skolas stiprajām pazīmēm tika uzsvērta kvalificēts skolotāju kolektīvs. 17% no skolēniem ir atbildējuši, ka noteikti piekrīt šim apgalvojumam, 61% vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, 18% vairāk nepiekrīt nekā piekrīt, 1% nepiekrīt un 3% nezina.



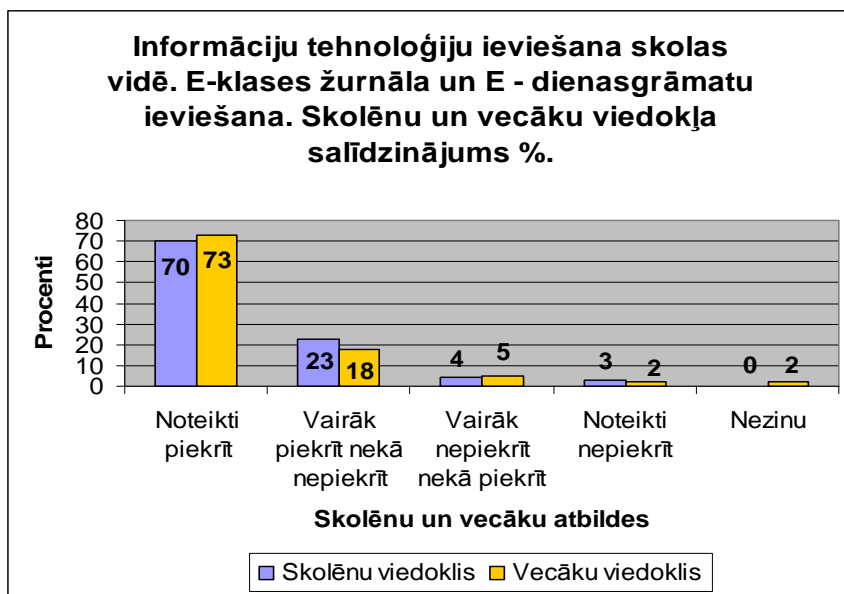
**2.4.3.att., Skolēnu attieksme pret skolotāju kolektīvu**

Ja salīdzina skolēnu un vecāku attieksmi par šo apgalvojumu (skat. 2.4.4. attēlu), tad redzams, ka vecāku attieksme ir vēl pozitīvāka. Neviens no vecākiem neizvēlējās negatīvās atbilžu versijas.



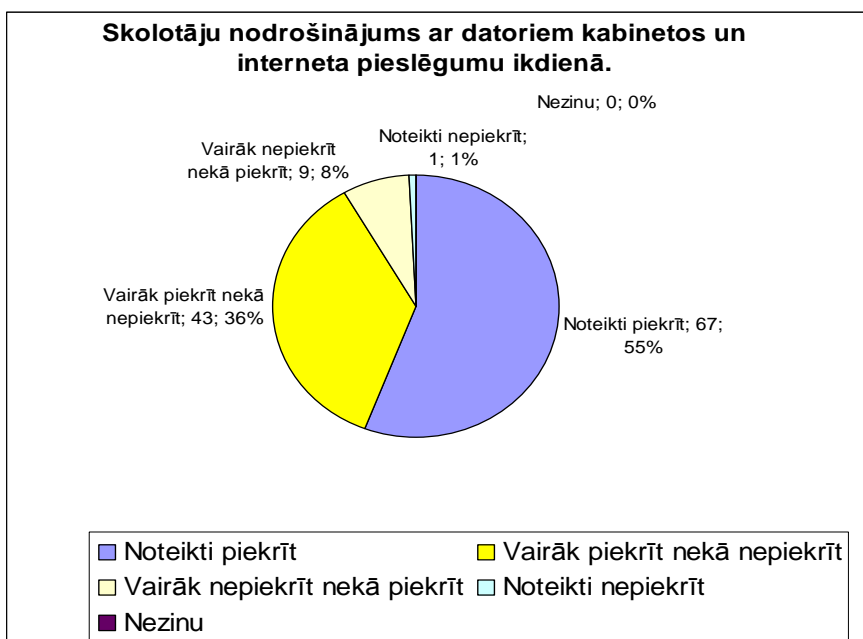
**2.4.4.att., Skolēnu un vecāku viedokļa salīdzinājums par kvalificētu skolotāju kolektīvu**

Skolotāju ikdienas darbu īpaši atvieglo informāciju un tehnoloģiju ieviešana skolas vidē. It īpaši jāpiemin E- klases žurnāla un dienasgrāmatu ieviešana. Skolēnu un vecāku attieksme pret jaunievedumiem skolas mācību procesa organizēšanā ir pozitīva (skat. 2.4.5. attēlu). Pēc respondentu atbildēm var secināt, ka 93% no skolēniem to uztver ļoti pozitīvi un 92% no vecākiem arī ir apmierināti ar šādi izveidotu mācību procesa kontroli.

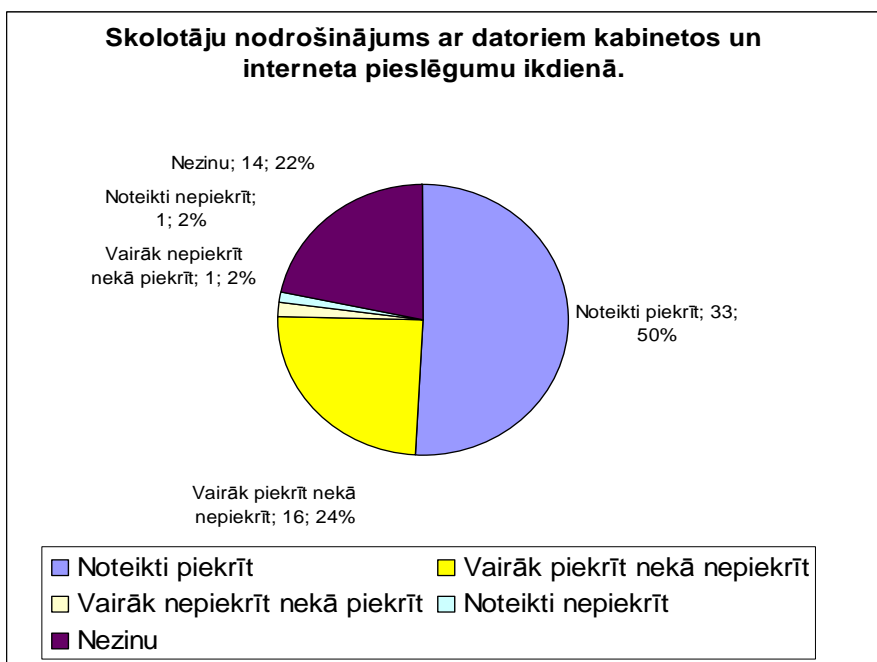


**2.4.5.att., Skolēnu un vecāku attieksme par E-klases žurnāla ieviešanu un elektroniskajām dienasgrāmatām**

Skolēni ļoti atbalsta to, ka katram skolotājam kabinetos ir dators un interneta pieslēgums, lai atvieglotu mācību procesa datu ievadi un analīzi. Par to liecina skolēnu atbildes uz aptaujas 5.apgalvojumu. No aptaujātajiem respondentiem 55% uzskata, ka tā ir viena no skolas stiprajām pusēm, jo ne visās Rīgas vispārizglītojošajās skolās skolotāji tiek katrs nodrošināts ar datoru kabinetos un brīvu piekļuvi internetam.



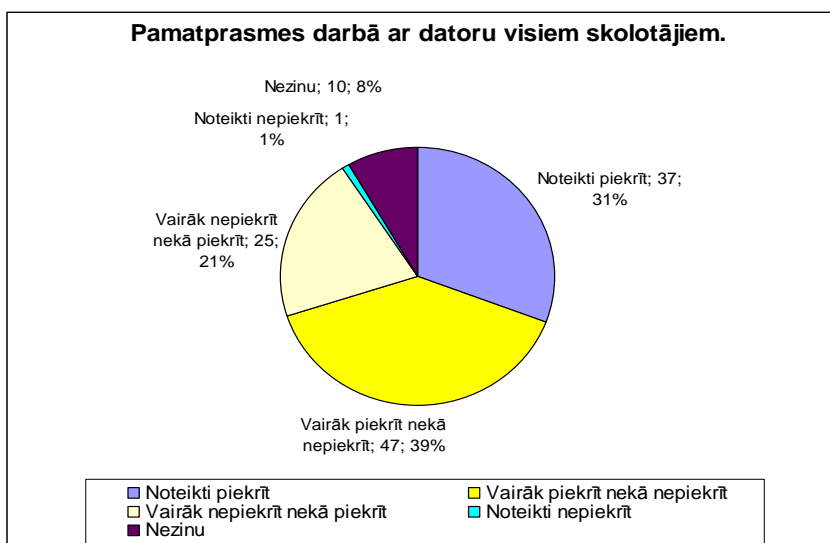
2.4.6.att., Skolēnu viedoklis par skolotāju nodrošinājumu ar datoriem mācību kabinetos un interneta pieslēgumu



2.4.7.att., Vecāku viedoklis par skolotāju nodrošinājumu ar datoriem mācību kabinetos

Mūsdienās īpaša nozīme ir jauno tehnoloģiju izmantošanai mācību procesa pilnveidošanai un uzlabošanai. Rīgas „X” vidusskolā pamatprasmes darbā ar datoru ir 98% skolotāju. Skolēnu viedoklis par skolotāju datorprasmēm ir mazliet ar kritiskāku pieeju, jo skolēniem ne reti šīs prasmes ir labākas nekā skolotājiem. No respondentiem – skolēniem 31% ir atbildējuši, ka noteikti piekrīt, ka skolotājiem ir pamatprasmes darbā ar datoru, 39% no

skolēniem vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, 21% vairāk nepiekrīt nekā piekrīt, 1% noteikti nepiekrīt, 8% nezina.

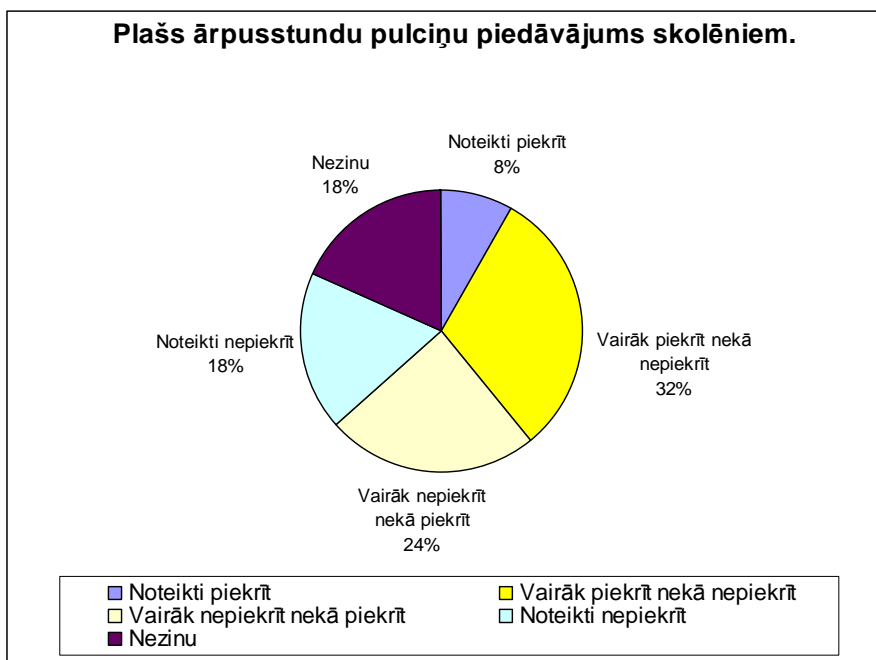


#### 2.4.8.att., Skolēnu viedoklis par skolotāju datorprasmes iemaņām

Darba grupas, kuras novērtēja skolas stiprās puses tika atzīmēts, ka skolā ir plaša ārpusstundu pulciņu izvēle, taču pēc skolēnu domām iegūtie rezultāti liecina, ka nākamajā mācību gadā skolas vadībai pie šī jautājuma jāpiestrādā.

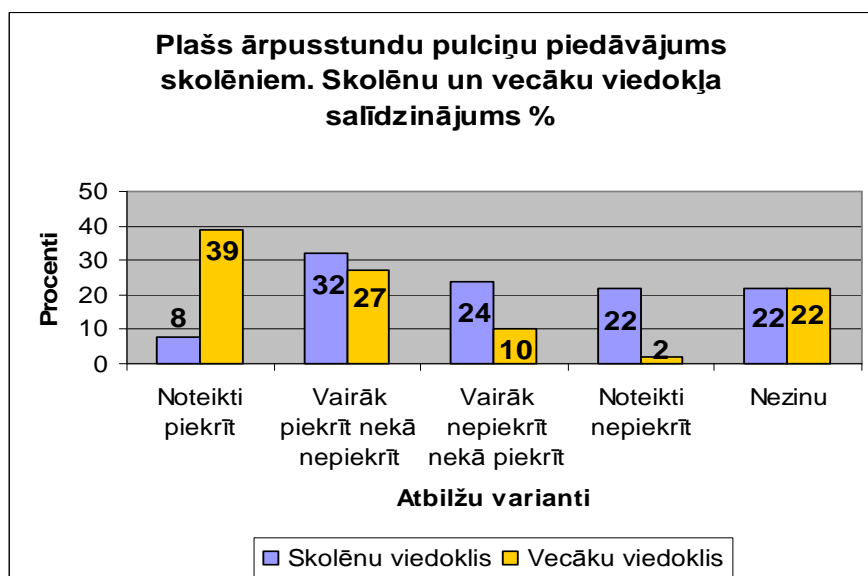
Pēc apkopotajiem rezultātiem tikai 8% no skolēniem ir pārliecinoši atbildējuši, ka noteikti piekrīt, ka skolā ir plašs ārpusstundu pulciņu piedāvājums, 32% izvēlējušies atbilžu variantu, ka vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, 24% vairāk nepiekrīt nekā piekrīt, 18% noteikti nepiekrīt, 18% nezina.

Pēc iegūtajiem rezultātiem var secināt, ka iegūtās atbildes nav tik pozitīvas, jo aptaujātie skolēni mācās klašu grupā no 9. – 12.klasei, bet interešu izglītības pulciņos vairāk iesaistīti jaunāko klašu skolēni. Ņemot vērā iepriekšējo gadu pulciņu piedāvājumu skolēniem, tad jāvērtē, ka pulciņu daudzveidība skolā ir palielinājusies, izvēles iespējas kļuvušas plašākas.



2.4.9.att., Skolēnu attieksme pret ārpusstundu pulciņu piedāvājumu skolēniem

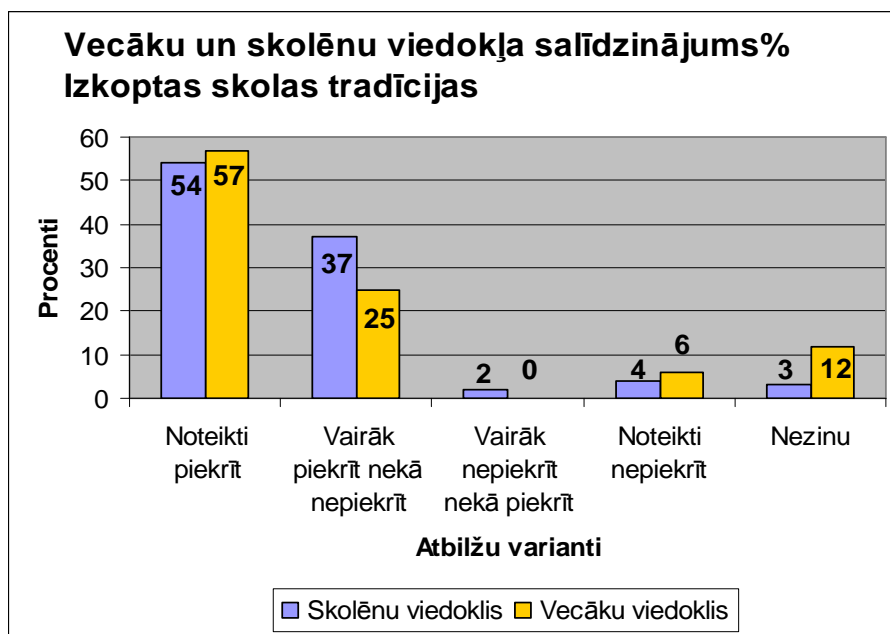
Salīdzinot skolēnu un vecāku viedokli par pulciņu piedāvājumu skolā (skat. 2.4.10. attēlu), tad vecāki ir daudz labākās domās nekā skolēni, 66% no aptaujātajiem vecākiem ir izvēlējušies atbilžu variantus noteikti piekrīt un vairāk piekrīt nekā nepiekrīt.



2.4.10.att., Skolēnu un vecāku viedokļa salīdzinājums par ārpusstundu pulciņu piedāvājumu skolēniem.

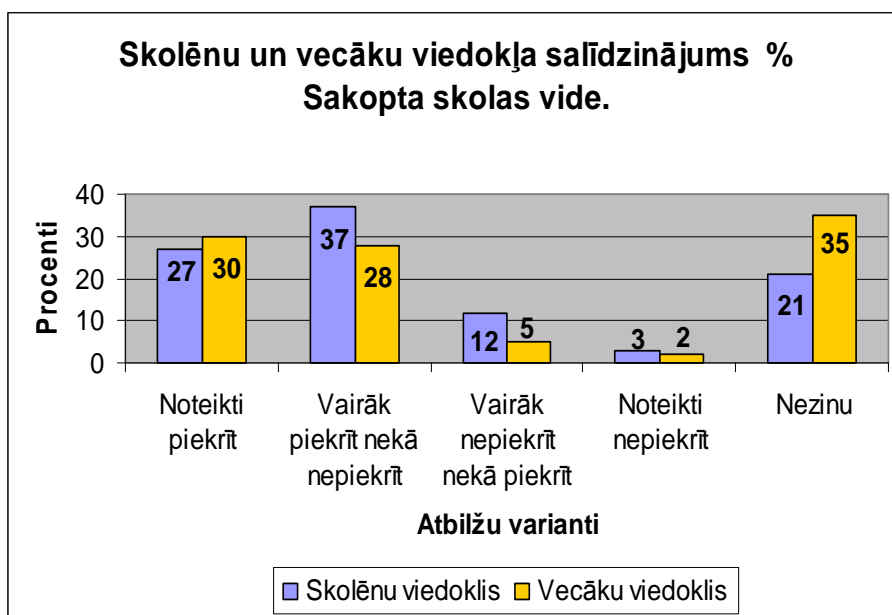
Rīgas „X” vidusskolā ir izkoptas tradīcijas, kādas nav visās citās vidusskolās, kā, piemēram, Retro balle, kura parasti notiek pirms Ziemassvētkiem. Tajā piedalās 9. – 12.klašu

skolēni un skolotāji. Skolēnu un vecāku viedoklis ir ļoti līdzīgs par šo jautājumu (skat. 2.4.11. attēlu), jo vecāki ir informēti, jo vecāki sniedz skolēniem finansiālu atbalstu, lai nodrošinātu savus bērnus ar balles tērpiem, tāpēc vecāki labi pārzina un ir informēti par skolas pasākumiem un tradīcijām.



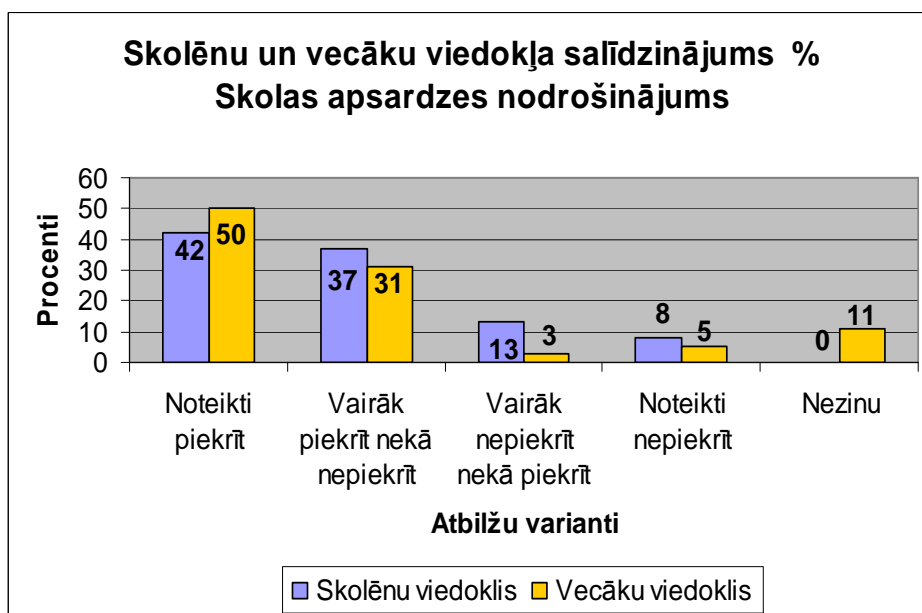
2.4.11.att., Skolēnu un vecāku viedoklis par skolas tradīcijām.

Kā vienu no skolas stiprajām pusēm var minēt sakoptu skolas vidi. Skola, kurā tika veikts pētījums par skolas stiprajām un vājajām pusēm, nevar izcelties ar telpu plašumu, bet skola ir mājīga, sakopta, tiek veikts telpu remonts. Vide, kur darboties skolēniem un skolotājiem ar katru gadu kļūst mājīgāka un skaistāka. Arī aptaujas dati uzrāda, ka vairums skolēnu un viņu vecāku pozitīvi vērtē sakopto skolas vidi kā skolas stipro pusi (skat. 2.4.12. attēlu). Tomēr skolas vadībai būtu jāpiestrādā pie informēšanas par šo faktoru. 21% no skolēniem un vairāk nekā trešdaļa (35%) vecāku nezināja, kā novērtēt šo apgalvojumu. Iespējams, ka tas ir skaidrojams ar to, ka skolēniem un vecākiem grūti salīdzināt ar situāciju citās skolās.



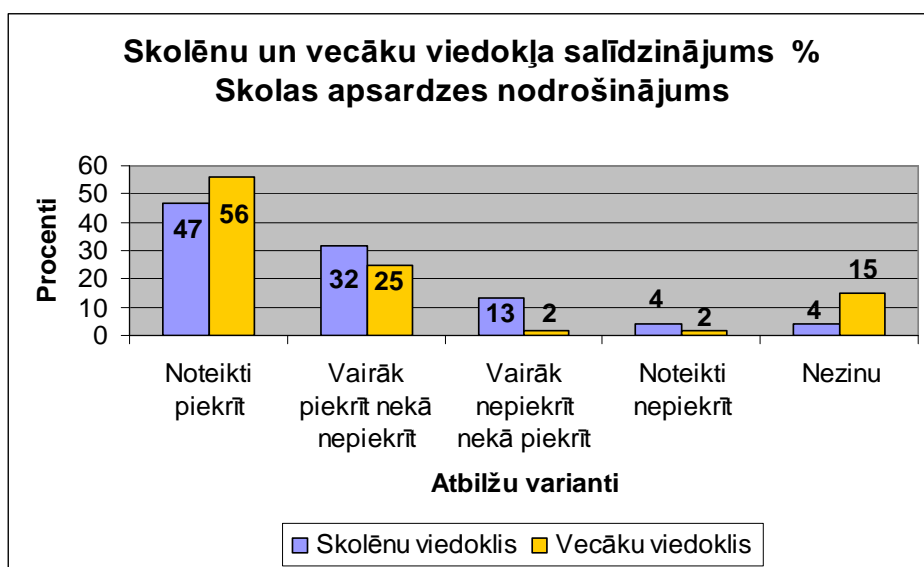
2.4.12.att., Skolēnu un vecāku domas par skolas vidi

Rīgas „X”vidusskola atrodas Latgales priekšpilsētā. Mikrorajonā atrodas daudz vecas mājas, samērā nelabvēlīga vide skolēniem, raksturīga bīstama apkārtējā vide, tāpēc kā pozitīva pazīme, ko skolotāji, strādājot darba grupās, ir atzīmējuši, ir jāmin tas, ka skolai ir apsardze katru darba dienu no plkst. 8.00 līdz 16.00. Tādā veidā tiek novērsta svešu un aizdomīgu cilvēku iekļūšana skolā, vairāk pasargāti bērni no apkārtējo negatīvas ietekmes. Aptauju respondentu vairākums ir ļoti pozitīvi noskaņoti par šo faktoru (skat. 2.4.13. attēlu). Uzmanība jāpievērš tiem 11% vecāku, kas nezina par šo faktoru.



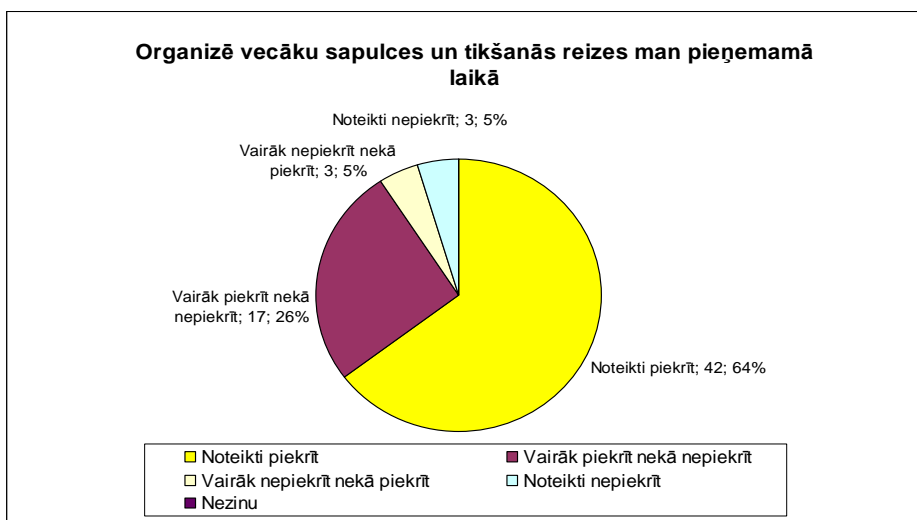
2.4.13.att., Attieksme par skolas apsardzes nodrošinājumu skolā

Saistībā ar skolas atrašanās vietu „X” vidusskolā ir uzstādīta arī videonovērošana skolas telpās un pie skolas ieejas. Par skolas stipro pusi (skat. 2.4.14. attēlu) to uzskata vairākums no skolēniem un vecākiem - 47% skolēni un 56% vecāki ir atbildējuši, ka noteikti piekrīt, bet 32% skolēni un 25% no vecākiem atbildējuši, ka vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, ka tā ir skolas stiprā puse. Videonovērošana ir palīdzējusi arī reāli dzīvē, kad, piemēram, uz ielas ar mašīnu tika notriekta skolniece, šoferis ievika meiteni mašīnā un nevienam neziņojot aizbrauca, skolēni, kuri bija pamanījuši notiekošo uz ielas paziņoja skolotājiem, skolotāji iesaistot skolas apsardzi un valsts policiju, atrada negadījumā iesaistīto šoferi.



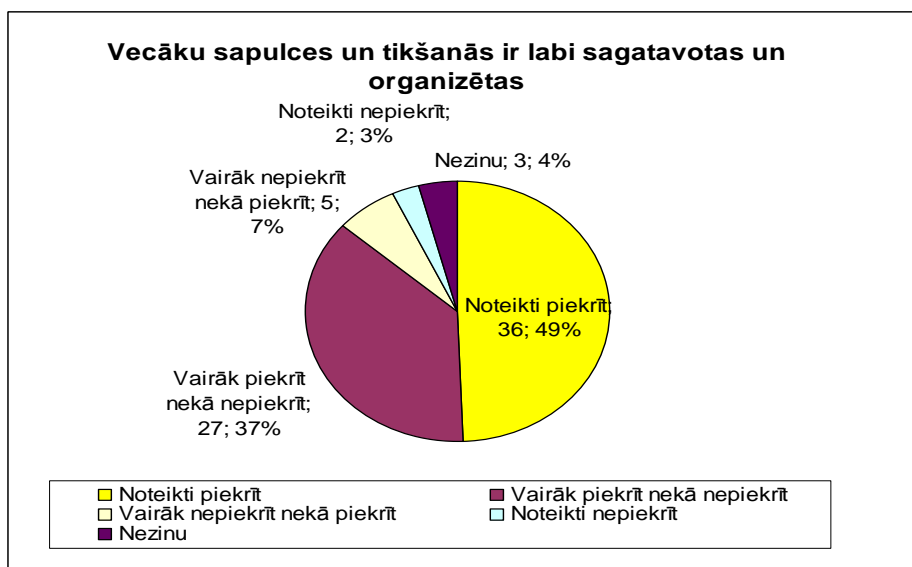
2.4.14.att.. Skolēnu un vecāku domas par skolas apsardzi

Kā viena no skolas stiprajām pusēm ir skolotāju savstarpējā sadarbība ar skolēnu vecākiem. Katru gadu tiek organizētas vecāku dienas, kur vecākiem ir iespēja piedalīties mācību stundās un vairākas reizes gadā tiek organizētas vecāku sapulces (tāpat kā citās vispārīgglītojošajās skolās). Aptaujā vecākiem tika iekļauts jautājums vai šīs sapulces tiek organizētas vecākiem pieņemamā laikā. Apkopojot vecāku sniegtās atbildes (skat. 2.4.15. attēlu), 64% no vecākiem ir atbildējuši, ka noteikti piekrīt, ka sapulces notiek viņiem pieņemamā laikā, tas ir pēc darba dienas beigām, 26% vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, 5% vairāk nepiekrīt nekā piekrīt, 5% nepiekrīt. Protams, ir daļā no vecākiem, kuri strādā līdz vēlam vakaram un nakts maiņās, līdz ar to viņiem piedāvāt atbilstošu sapulces laiku ir samērā grūti, jo skolotāji rēķinās ar visiem pieņemto darba laiku, kas ilgst līdz plkst. 17.00.



**2.4.15.att., Vecāku viedoklis par vecāku sapulču norises laiku**

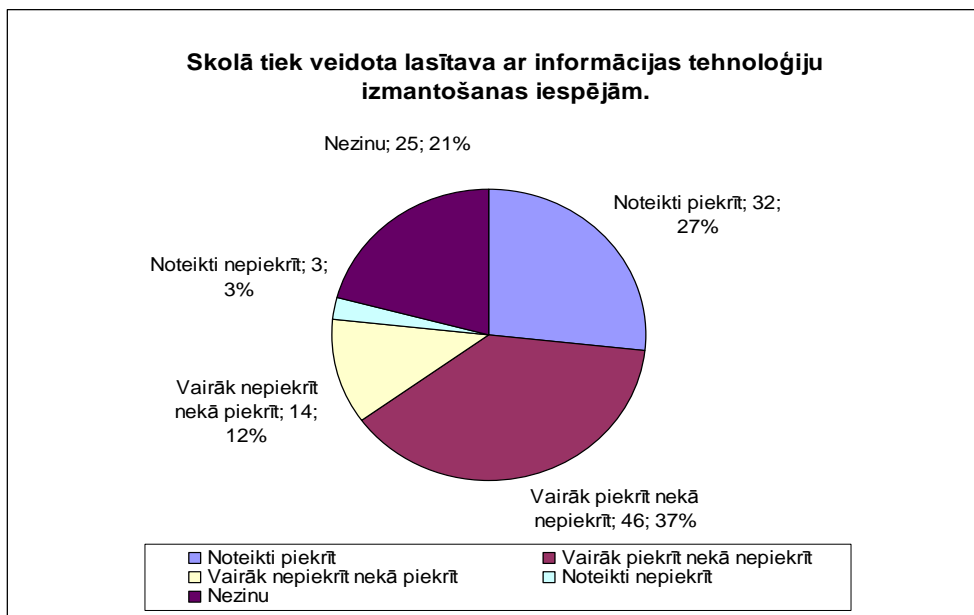
Vecāku viedoklis par sapulču saturu un informācijas apmaiņu starp skolēnu vecākiem un skolotājiem tiek vērtēts pozitīvi (skat. 2.4.16. attēlu), 49% no respondentiem ir atbildējuši, ka noteikti piekrīt, ka sapulces un tikšanās ir labi sagatavotas un organizētas, 37% vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, 7% vairāk nepiekrīt nekā piekrīt, 3% noteikti nepiekrīt, 4% nezin.



**2.4.16.att., Vecāku attieksme par vecāku sapulcēm kā skolas stipro pusi**

Skolā tiek veidota lasītava ar informācijas tehnoloģiju izmantošanas iespējām. Novērtējot to, kā skolas stipro pusi (skat. 2.4.17. attēlu), no aptaujātajiem skolēniem 27% atbildējuši, ka noteikti piekrīt, 37% vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, 12% vairāk nepiekrīt, 3% noteikti nepiekrīt, 21% nezina, jo iespējams, ka skolas bibliotēku neapmeklē. To, ka skolā tiek veidota šāda lasītava, par skolas stipro pusi uzskata 30% no aptaujātajiem vecākiem, 28% vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, 5% vairāk nepiekrīt nekā piekrīt, 2% nepiekrīt, 35% nezina (skat. 2.4.18. attēlu). Ja tik daudzi vecāki atbildējuši nezina, tas liecina, ka bērni nav savus

vecākus informējuši vai arī vecākiem neatliek laiks, lai parunātos ar saviem bērniem par skolas lietām.

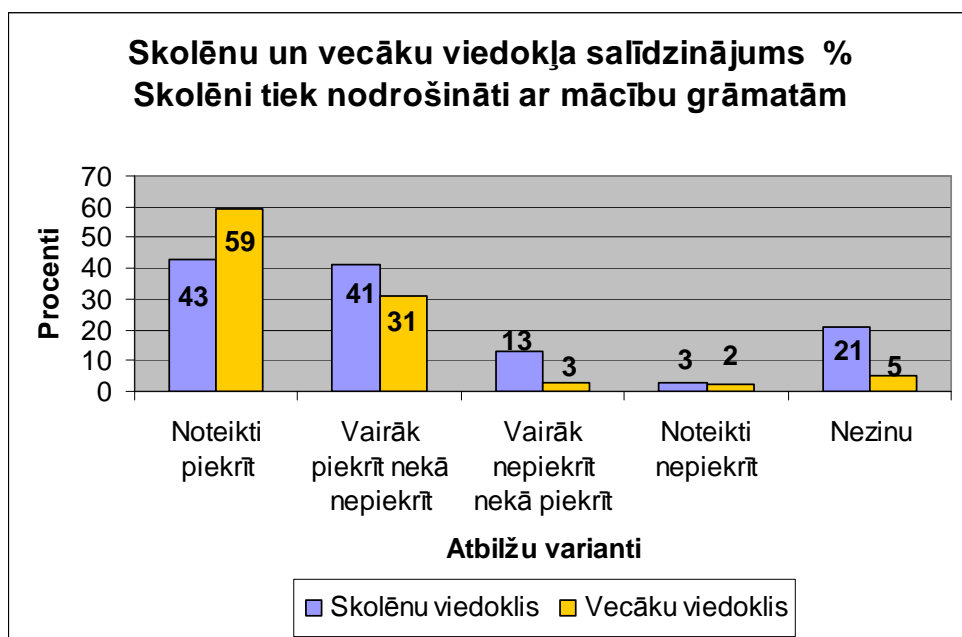


2.4.17.att., Skolēnu viedoklis par lasītavas izveidi skolā



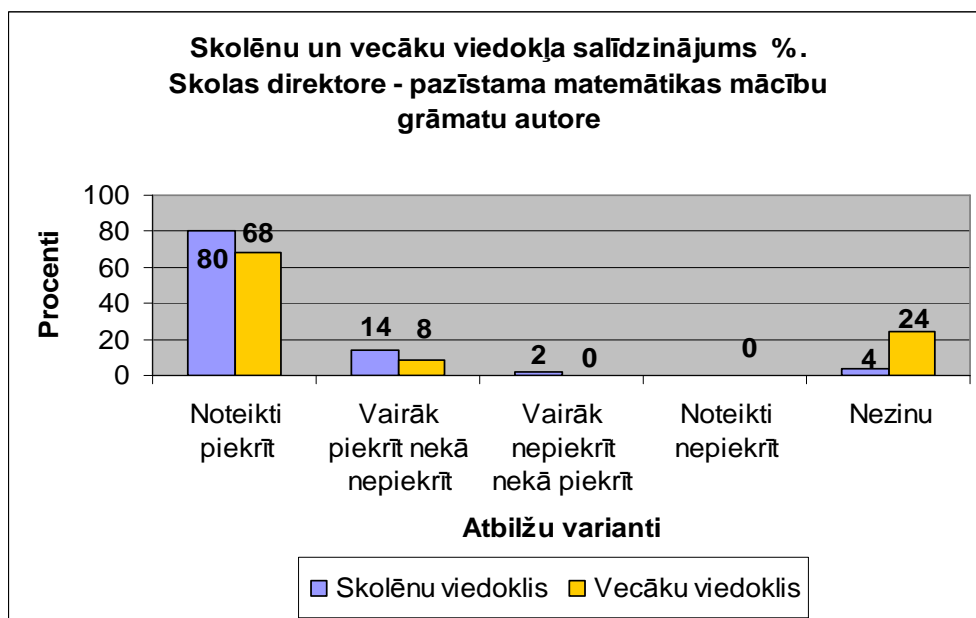
2.4.18.att., Vecāku viedoklis par lasītavas izveidi skolā

Viena no skolas stiprajām pusēm, kas ir ļoti būtiska skolēnu vecākiem, ir tas, vai skola nodrošina skolēnus ar mācību grāmatām. Šim apgalvojumam novērtējums no skolēnu un vecāku puses (skat. 2.4.19. attēlu), ir diezgan pozitīvs. Vairākums skolēnu un vecāku vērtē nodrošinājumu ar mācību grāmatām par skolas stipro pusi.



2.4.19.att., Skolēnu un vecāku viedoklis par skolēnu nodrošināšanu ar mācību grāmatām

Skolā būtiskas pārmaiņas notikušas administratīvajā līmenī. 2007./2008.mācību gadā amatā tika iecelta jauna skolas direktore, kas ir pazīstama matemātikas mācību grāmatu autore Latvijā. Šīs pārmaiņas pozitīvi (kā skolas stipro pusi) uztvēruši 94% no skolēniem un 76% no aptaujajajiem vecākiem (skat. 2.4.20. attēlu).

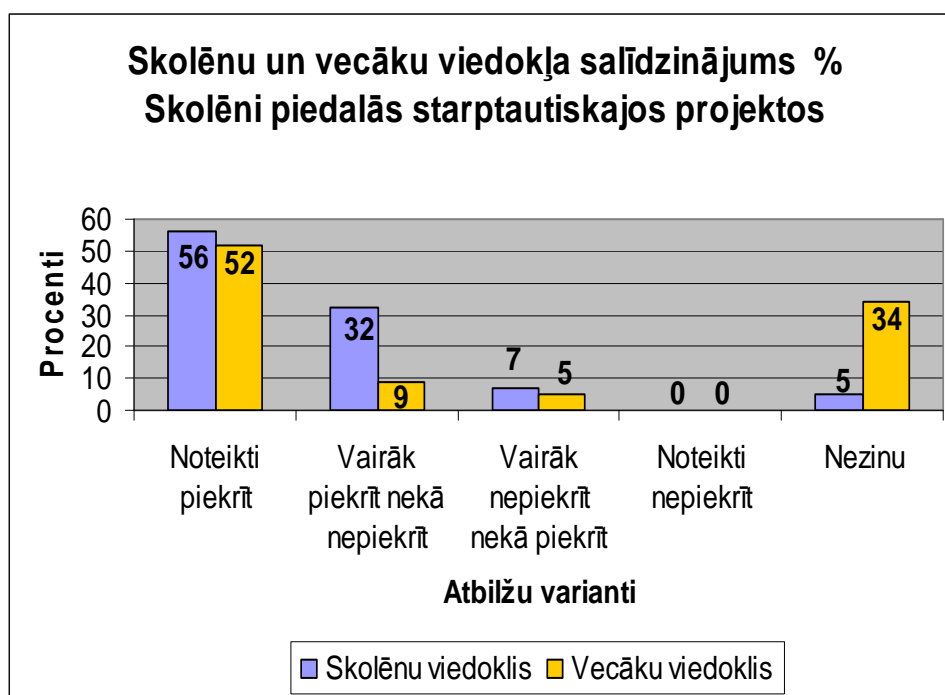


2.4.20.att., Skolēnu un vecāku attieksme pret direktores maiņu „X” vidusskolā

Rīgas „X” vidusskola ir iesaistījusies vairākos daudzpusējās jaunās COMENIUS skolu partnerības projektos ar citām Eiropas valstīm. Ir izveidojusies sadarbība ar Vācijas, Čehijas

un Lielbritānijas skolām saistībā ar pusaudžu brīvā laika izpēti. Otrs projekts, kur iesaistījies skola, ir saistībā ar enerģijas taupīšanu un saglabāšanu pasaulē. Sadarbība izveidojusies ar Zviedriju, Somiju un Kipru. Tā ir iespēja skolēniem apmeklēt citas skolas, saprast citu tautu kultūru, apskatīt dažādus nozīmīgus tūrisma objektus un enerģijas ražošanas vietas, iepazīties ar mācību metodēm citu valstu skolās, tāpēc, nosakot skolas stiprās puses, skolotāju darba grupas atzīmēja arī aktīvu piedalīšanos starptautiskajos projektos.

56% no aptaujātajiem skolēniem ir atbildējuši, ka noteikti piekrīt, ka līdzdalība starptautiskajos projektos ir viena no skolas stiprajām pusēm, 32 % no skolēniem vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, 7% vairāk nepiekrīt nekā piekrīt, 5% snieguši atbildi nezina. Salīdzinot skolēnu un vecāku viedokli par starptautiskajiem projektiem (skat. 2.4.21. attēlu), 34% no vecākiem nav spējuši atbildēt, jo nav informēti par projektu norisi un skolas iesaistīšanos tajos. Skolas vadībai būtu jāapsver īpaši pievērst uzmanību vecāku informēšanai par šādām skolas aktivitātēm.

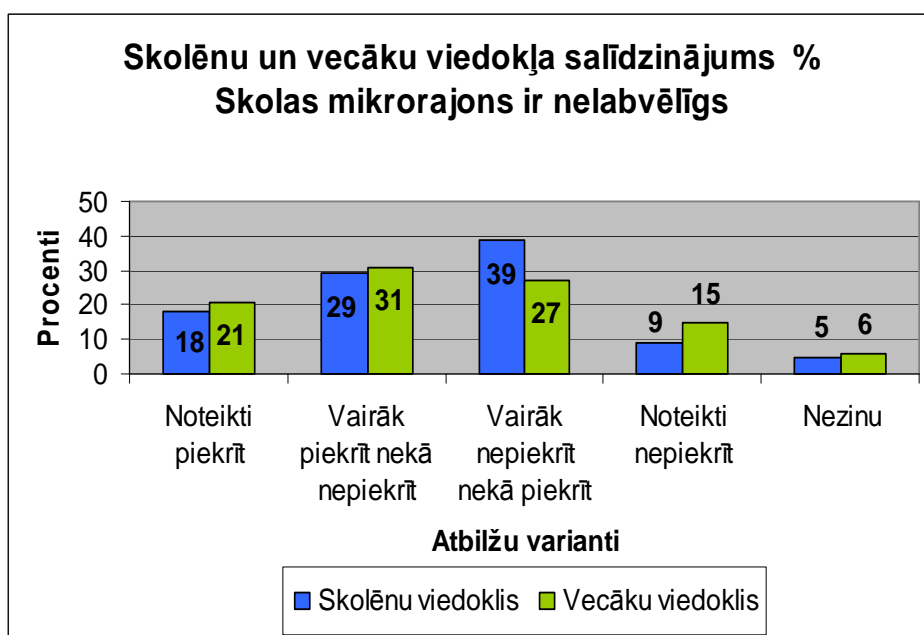


2.4.21.att., Skolēnu un vecāku domas par skolas iesaistīšanos starptautiskajos projektos

## 2.5. Skolēnu un vecāku aptauju analīze par skolas vājajām pusēm

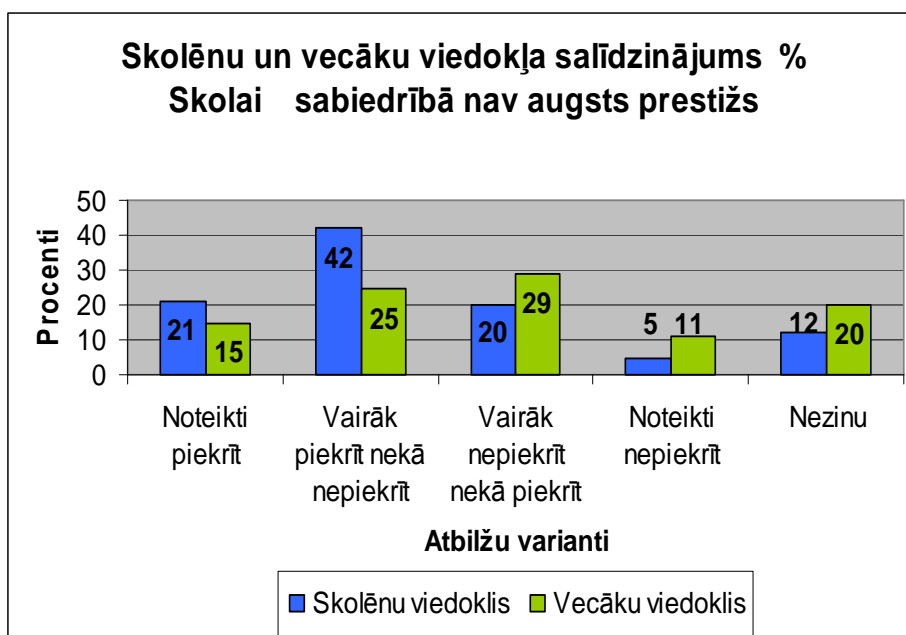
Aptaujas 1. apgalvojums par skolas vājajām pusēm ir saistīts ar skolas teritoriālo novietojumu. Rīgas „X” vidusskola atrodas Latgales priekšpilsētā, tuvu centram, taču skolas mikrorajonu var raksturot kā skolai ne visai labvēlīgu, jo apkārt skolai atrodas vecās mājas,

kur dzīvo maz jaunu ģimeņu, bet pietiekami daudz sociāli nelabvēlīgu ģimeņu, arī sociāli mazāk nodrošinātas ģimenes. Apkārtējā vide nav tik sakopta un skolēniem draudzīga. Pēc skolēnu sniegtajām atbildēm uz aptauju, var secināt, ka skolēni gluži nepiekrīt tam, ka tā būtu vērtējama kā skolas vājā puse. Tikai 18% ir atbildējuši, ka noteikti piekrīt šim apgalvojumam, 29% vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, 39% vairāk nepiekrīt nekā piekrīt, 9% noteikti nepiekrīt, 5% nezina. Vecāku viedoklis ir ļoti līdzīgs skolēnu viedoklim. 21% no vecākiem ir atbildējuši, ka noteikti piekrīt, 31% vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, 27% vairāk nepiekrīt nekā piekrīt, 15% noteikti nepiekrīt, 6% nezina.



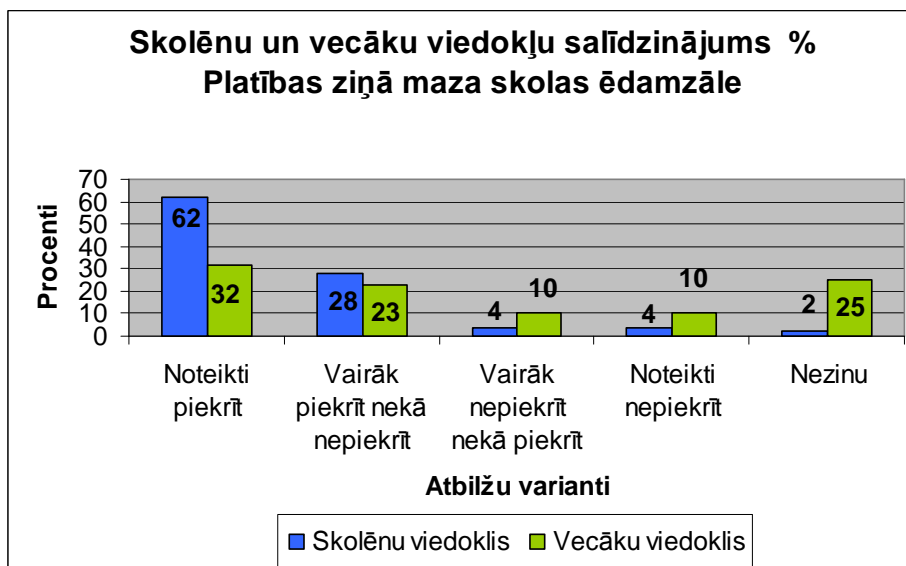
### 2.5.1.att., Skolas mikrorajona novērtējums

Skolas viena no vājajām pusēm ir tā, ka skolai sabiedrībā nav augsts prestižs. No aptaujātajiem skolēniem tam noteikti piekrīt 21% no skolēniem un 15% no aptaujātajiem vecākiem. 42% no skolēniem un 25% no vecākiem vairāk piekrīt nekā nepiekrīt šim apgalvojumam. Tikai 5% no skolēniem un 11% no vecākiem nepiekrīt šim apgalvojumam, tātad domā pretēji, ka skolai ir augsts prestižs sabiedrībā.



2.5.2.att., Skolas prestižs sabiedrībā

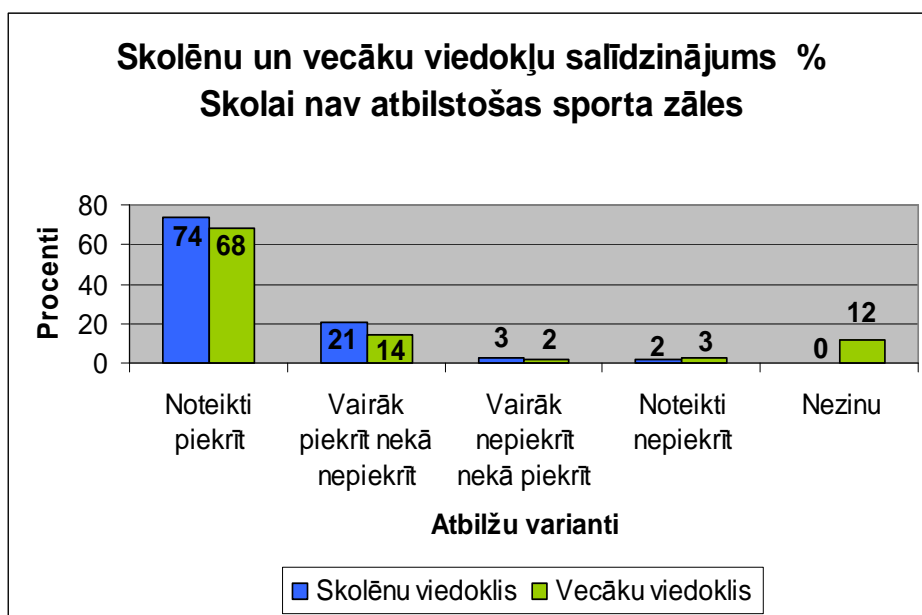
Pēc skolotāju darba grupu viedokļa viena no skolas vājajām pusēm ir platības ziņā maza ēdamzāle. Šim apgalvojumam noteikti piekrīt 62% no skolēniem, 28% vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, 4% vairāk nepiekrīt nekā piekrīt, 4% skolas ēdamzāles platība apmierina, 2% no skolēniem izvēlējušies atbildi nezina. No aptaujātajiem skolēnu vecākiem 55% arī uzskata, ka skolai ir maza ēdamzāle.



2.5.3. att., Skolēnu un vecāku viedoklis par skolas ēdamzāli

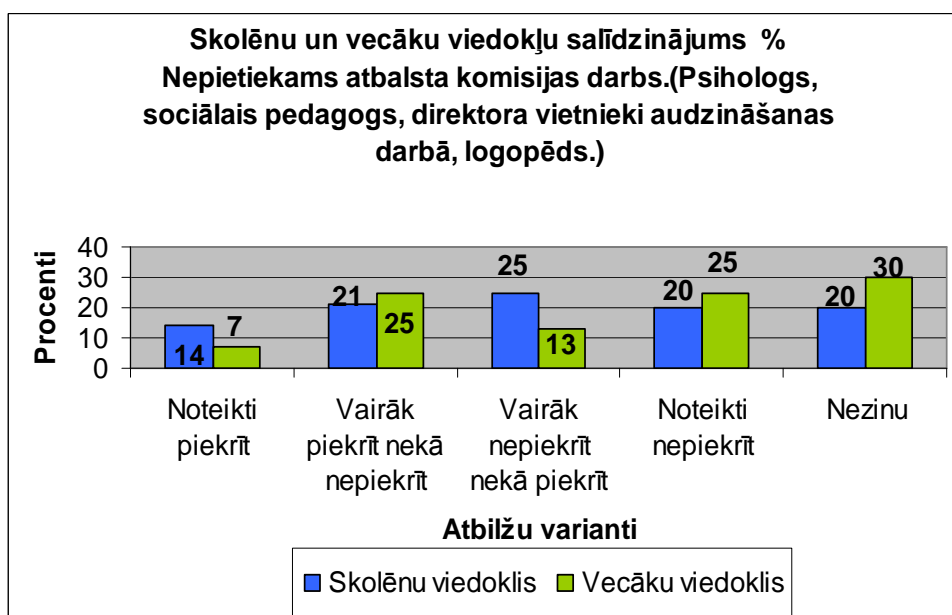
Skolai nav atbilstošas sporta zāles, jo skola pēc būtības ir neliela pēc platības. Apgalvojumam, ka tā ir skolas vājā puse noteikti piekrīt 74% skolēni, 21% vairāk piekrīt nekā

nepiekrīt. Līdzīgi ir atbildējuši arī skolēnu vecāki. 69% no vecākiem noteikti piekrīt, ka tā ir skolas vājā puse, bet 14% vairāk piekrīt nekā nepiekrīt..



2.5.4. att., Skolēnu un vecāku viedoklis par skolas sporta zāli

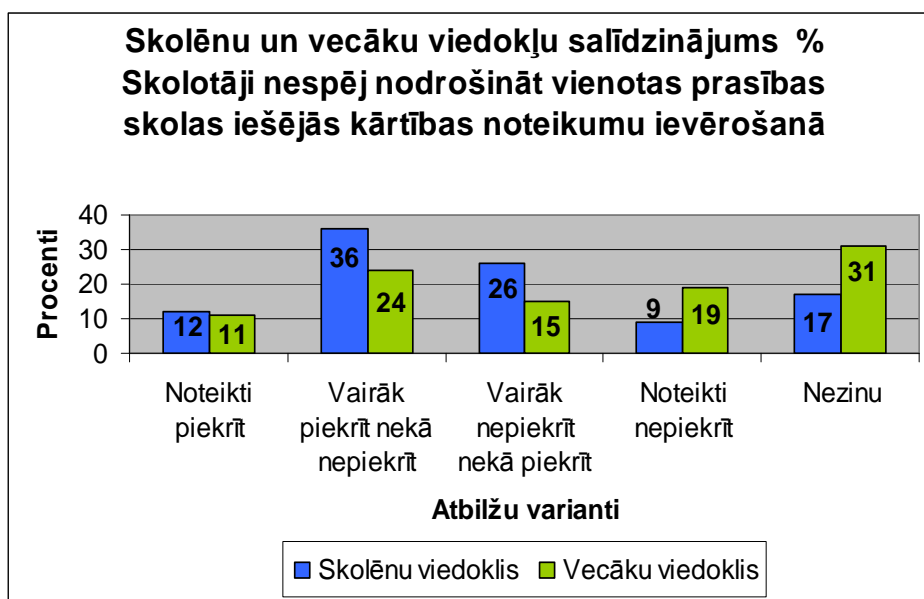
Pie skolas vājajām pusēm skolotāju darba grupas ierindoja skolas atbalsta komisijas darbu, atzīstot to kā nepietiekamu, taču skolēnu un vecāku viedoklis ir nedaudz pretējs (skat. 2.5.5. attēlu). Skolas atbalsta komisija ir izveidota, lai vairāk pievērstu uzmanību skolēniem, kuriem ir grūtības apgūt mācību vielu, kā arī tiem skolēniem, kuriem ir uzvedības traucējumi vai arī grūtības mācīties.



2.5.5.att., Atbalsta komisijas darbs

Tikai 35% no skolēniem un 32% no vecākiem piekrīt šim apgalvojumam kā skolas vājamai pusei, taču 45% skolēnu un 38% vecāku tam nepiekrīt.

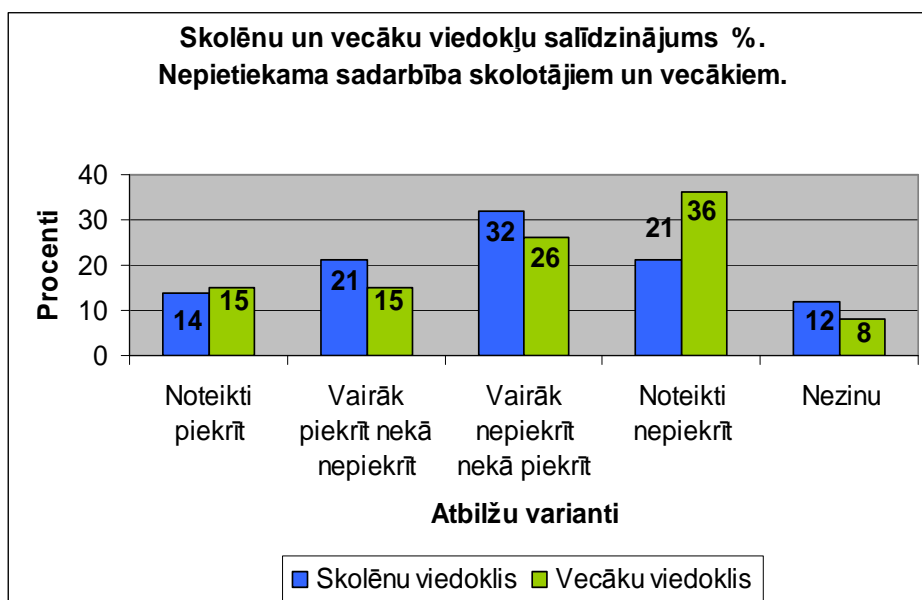
Kā viena no vājamajām pusēm, pēc skolotāju darba grupu ieskata, ir tā, ka skolotāji nespēj ilgstoši nodrošināt vienotas prasības skolas iekšējās kārtības noteikumu ievērošanā. Taču arī šajā jautājumā skolēnu un vecāku viedoklis nav viennozīmīgi līdzīgs skolotāju darba grupu viedoklim (skat. 2.5.6. attēlu). Vairāk skolēnu (48%) piekrīt skolotāju darba grupu viedoklim, nekā nepiekrīt (35%), bet vecāku viedoklis dalās (35% piekrīt, bet 34% nepiekrīt).



#### 2.5.6.att., Skolotāju prasības skolas iekšējās kārtības noteikumu ievērošanā

Pēc skolotāju darba grupu domām, skolas darba vājā puse ir nepietiekama sadarbība skolotājiem un vecākiem. Šim apgalvojumam noteikti piekrīt 14% aptaujāto skolēnu, 21% vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, 32% vairāk nepiekrīt nekā piekrīt, 21% noteikti nepiekrīt, 12% nezina. Tātad, pēc skolēnu domām, šis skolas darbības apstāklis nebūtu vērtējams par skolas vājo pusi.

Līdzīgi arī skolēnu vecāku vairums neuzskata to par skolas vājo pusi. 15% no vecākiem noteikti piekrīt, ka sadarbība starp skolotājiem un vecākiem ir nepietiekama un 15% vairāk piekrīt nekā nepiekrīt. Taču 26% vecāku vairāk nepiekrīt nekā piekrīt tam, ka to var uzskatīt par skolas vājo pusi, bet 36% vecāku tam vispār nepiekrīt.

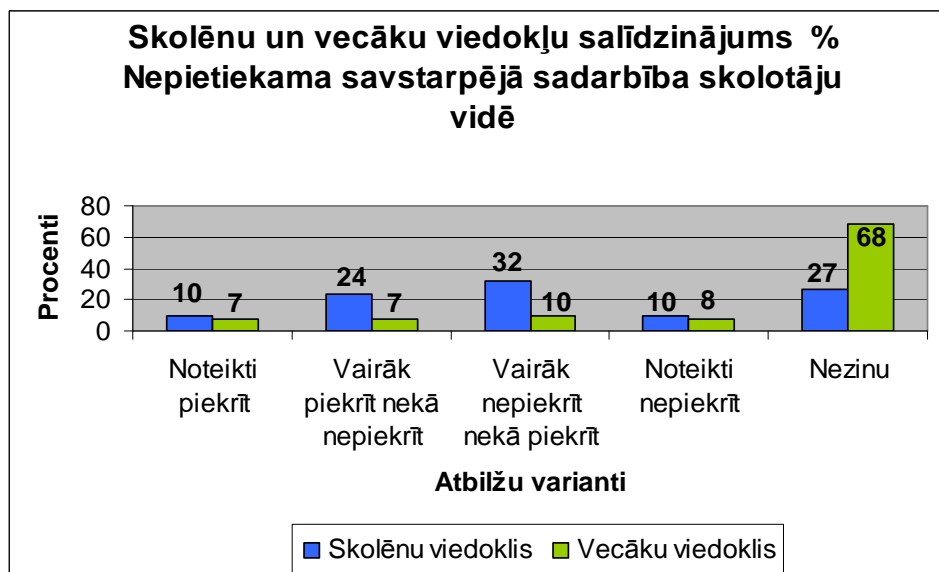


#### 2.5.7.att., Skolotāju un vecāku sadarbība

Mūsdienu tehnoloģiju laikmetā kā vājo pusi skolotāji ir atzīmējuši nepietiekamu sadarbību skolotāju vidē, jo katram skolotājam savā kabinetā ir dators, skolotājiem ir pārāk liela darba slodze, tāpēc informācijas apmaiņa par kādu no skolēniem ir maza.

No aptaujātajiem skolēniem šim apgalvojumam piekrīt 10% un 24% vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, 32% vairāk nepiekrīt nekā piekrīt, 10% noteikti nepiekrīt, 24% nezina. Tātad arī šajā jautājumā skolēnu viedoklis nesakrīt ar skolotāju darba grupu viedokli. Jāpiezīmē gan, ka skolēniem ir ierobežotas iespējas šo elementu novērtēt.

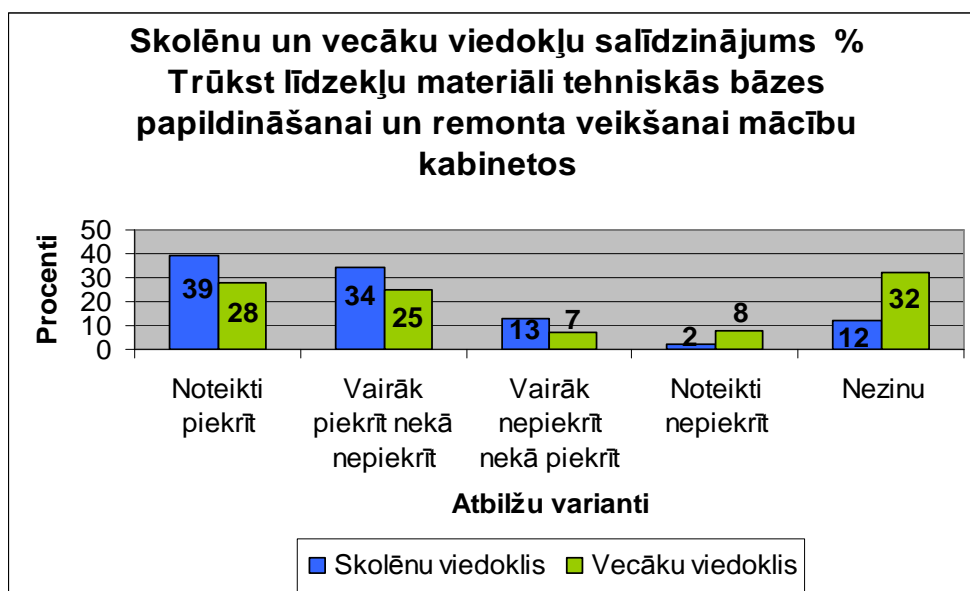
Vecāki izvēlējušies atbildi noteikti piekrīt tikai 7%, vairāk piekrīt nekā nepiekrīt 7%, 10% vairāk nepiekrīt nekā piekrīt, 8% noteikti nepiekrīt, 68% nezina. Tātad vecāku vairums atzīst, ka nevar novērtēt šo rādītāju.



### 2.5.8.att., **Sadarbība starp skolotājiem**

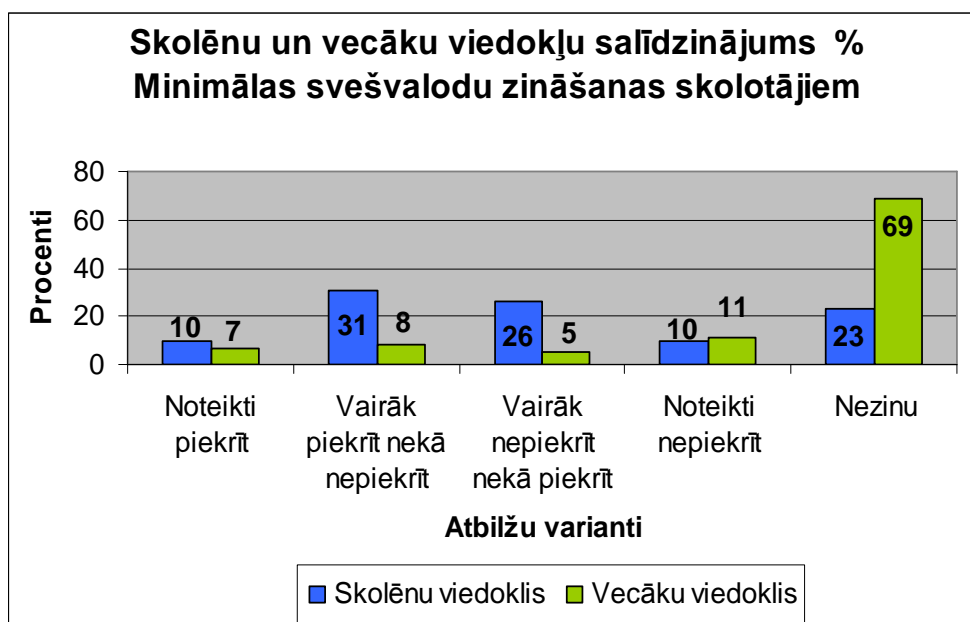
Visspilgtākā skolas vājā puse, pēc skolotāju darba grupu viedokļa, ir nepietiekams līdzekļu trūkums materiāli tehniskās bāzes papildināšanai un remonta veikšanai mācību kabinetos. Tas, protams, nav raksturīgs tikai pētāmajai vidusskolai, bet gan vairumam Latvijas vispārīzglītojošo skolu.

39% no skolēniem šim izteiktajam apgalvojumam, kas raksturo skolas vājo pusi, noteikti piekrīt, savukārt, 34% – vairāk piekrīt nekā nepiekrīt, 13% – vairāk nepiekrīt nekā piekrīt, 2% noteikti nepiekrīt. No aptaujātajiem vecākiem 53% arī uzskata, ka trūkst līdzekļi telpu remontam, 7% vairāk nepiekrīt nekā piekrīt, 8% noteikti nepiekrīt, 32% nezina.



### 2.5.9.att., **Viedoklis par līdzekļu trūkumu skolas vajadzībām**

Kā pēdējā no skolas vājajām pusēm, pēc skolotāju kolektīva domām, ir skolotāju minimālās svešvalodu zināšanas. Šīs prasmes ir saistītas arī ar to, ka pietiekamu prasmju gadījumā skolotāji vairāk uzdrošinātos rakstīt dažādus projektus.



2.5.10.att., Skolēnu un vecāku attieksme par skolotāju svešvalodu zināšanām

Kā redzams 2.5.10. attēlā, tad vecāku vairākums nav spējuši novērtēt šo apgalvojumu (69% no aptaujātajiem vecākiem), savukārt, skolēnu viedoklis šajā jautājumā dalās (41% aptaujāto piekrīt tam, ka tā ir skolas vājā puse, bet 36% - nepiekrīt).

## Secinājumi

Mēs dzīvojam pārmaiņu laikmetā. Tas attiecas gan uz globālo konkurenci, gan arī uz ātri mainīgajām tehnoloģijām kā, piemēram, informātika un biotehnoloģija. Arī politiskā situācija pēdējos gados ir mainījusies, parādās jaunas organizācijas, citas pazūd tāpēc, ka pieļauj kļūdas un laikā nereaģē uz ārējās vides izmaiņām. Arī skolas sacenšas cita ar citu, lai iegūtu „klientus” - skolēnus. Katra realizē savu stratēģiju, cīnoties ar saviem konkurentiem, reaģējot uz izmaiņām, kas varētu ietekmēt skolu eksistenci un darbību. Turklāt katrai vispārizglītojošai skolai jāattīsta tāda konkurētspējīga priekšrocība, kas ļautu tai veiksmīgi un efektīvi konkurēt ar citām izglītības iestādēm.

Izstrādājot stratēģiju ir vieglāk sasniegt skolas izvirzītos mērķus, vīziju. Stratēģiskā plāna izstrāde ir nepieciešama ikvienam uzņēmumam, ikvienai izglītības iestādei, tāpēc veicot pētījumu par Rīgas „X” vidusskolu autore var secināt, ka, lai kļūtu par konkurētspējīgu vidusskolu Latgales priekšpilsētā, skolai kopumā ir pietiekami daudz stipro pušu, lai nākotnē piesaistītu skolēnus. Būtiskākās no tām ir:

1. Skolas atrašanās vieta, jo skola atrodas tuvu Rīgas centram,
2. Kvalificēts skolotāju kolektīvs,
3. Informācijas tehnoloģiju ieviešana skolas vidē,
4. Skolēnu iesaistīšana starptautiskajos projektos sadarbībā ar citām valstīm.

Taču, lai sasniegtu skolas nākotnes redzējumu jeb vīziju, jāievēro vairākas ļoti nozīmīgas lietas, kā, piemēram, stratēģiskie uzdevumi, lai realizētu šo vīziju, taktiskie uzdevumi – katram stratēģiskajam mērķim ir viens vai vairāki tūlītējie uzdevumi, kas tiek sasniegti īsākā laika posmā, rīcības plāns, kuru īsteno tas, kurš tieši atbildīgs par konkrētā tūlītējā mērķa sasniegšanu, kā arī monitorings, kas ietver: kā tiek izpildīti taktiskie uzdevumi, kādas izmaiņas notikušas ārējā situācijā, vai sasniegtais tuvākais mērķis patiešām ir izrādījies lietderīgs izvirzītā stratēģiskā mērķa sasniegšanai.

Veiktā pētījuma rezultāti liecina, ka skolēniem un vecākiem ir samērā laba attieksme pret skolu, mācību procesa nodrošinājumu un citām lietām, kas skar skolas dzīvi.

Protams, skolas administrācijai ir jādomā, kā pareizāk plānot savu darbu, kādus mērķus izvirzīt, kā pareizāk izlietot līdzekļus, jo skolēni un vecāki, kā arī skolotāji, ir pamanījuši un atzinuši skolas vājās puses. Kā būtiskākā un īpaši nozīmīga ir skolas platību trūkums, lai varētu izveidot plašu sporta zāli un ēdamzāli. Būtisks ir līdzekļu trūkums skolas mācību kabinetu remota veikšanai. Negatīvi ietekmē arī skolas apkārtējā ārējā vide, jo apkārtnē ir

sociāli nelabvēlīgāks, vecu māju rajons. Nākotnē skolai iespējamie draudi varētu būt demogrāfisku iemeslu veicināta skolēnu skaita samazināšanās, kas radītu grūtības nokomplektēt pirmās klases, kas izsauktu sākumskolas skolotāju amata vienību skaita samazināšanu. Tas skartu arī pārējos mācību priekšmetu skolotājus, jo būtu mazākas darba slodzes.

Negatīvi ietekmē arī depresija, alkoholisms, narkotikas vecāku un skolēnu vidū, dzīves dārdzība, kas šobrīd ir aktuālākais jautājums visā valstī. Vecākiem – naudas trūkums bērnu izglītībai, kas atspoguļojas mācību procesa rezultātos.

Neskatoties uz to, ka skola pēc skolēnu skaita ir samērā maza (tikai 470 skolēni), skolai ir perspektīva attīstīties, ierindoties starp prestižajām skolām ar skolēnu sasniegumiem mācību priekšmetu olimpiādēs, piesaistīt skolēnus ar interesantām mācību programmām, ar skolas tradīcijām, kas nav citās Rīgas skolās, ar īpašu attieksmi pret skolēniem un ciešu sadarbību ar skolēnu vecākiem.

Gan analizējot SVID analīzes rezultātus, gan aicinot kolēģus rakstīt savu redzējumu par nākotnes skolu, audzēkņiem, izglītības sistēmu kopumā un sabiedrības attieksmi pret skolu, iegūstam vīziju, kurā vēlamies būt, jeb situāciju – „kā būtu, ja būtu”.

SVID ir tikai metode, ar kuru iegūstam esošās situācijas analīzi un novērtējumu, bet svarīgākais, ka tajā ir iesaistīties gandrīz viss pedagogu kolektīvs, diskutējis, apmainījies ar viedokļiem, vēlmēm, izteikuši savus uzskatus. Vislielākais ieguvums ir tas, ka nemanot visi skolotāji ir iesaistījušies skolas stratēģiskās plānošanas procesā.

## Izmantotā literatūra

### Grāmatas

1. **Bērziņa, I.**, Skolas darbības izvērtēšana. Rīga: Raka.2002.93.lpp.
2. **Bistrjakovs, I., Mass, A., Ukolovs, V.** Vadības teorija. Rīga: Jumava, 2006.246.lpp.
3. **Bokums, Z., Forands I.** Personālvadības rokasgrāmata. Rīga: Kamene, 2000.142.lpp.
4. **Bush T., Coleman M.**, Leadership and Strategic Management in Education. – London: PCP Ltd., 2000.-88.lpp.
5. **Caune, J., Dzedons, A., Pētersons, J.** Stratēģiskā vadīšana.Rīga:Kamene, 232.lpp.
- 6.**Celma D.**, Direktora loma pašpārvaldošas skolas veidošanā.//LU Raksti, sēj.675.,Izglītības vadība. R.: LU 2004.- 48.-55.lpp.
7. **Celma, D.**, Vadītājs un vadīšana izglītībā.Rīga: Raka, 2006.217.lpp.
- 8.**Fjelds.S.E.** No parlamenta līdz klasei: Ceļš no likumdošanas līdz labai skolai. – Rīgas pilsētas skolu valde, 1998. – 72.lpp.
9. **Forands, I.** Palīgs personāla speciālistam. Rīga: Latvijas izglītības fonds.251.lpp.
10. **Forands I.**Stratēģija, kvalitāte. Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2000.g. 253.lpp.
11. **Forands, I.** Vadīšana +vadītājs. Rīga: Kamene, 1999.176.lpp.
- 12.**Gratone L.**, Cilvēkresursu stratēģija. Rīga.: SIA „J.L.V.”, izdevums latviešu valodā.2004.-284.lpp.
13. **Inne, R., Gailīte, I., Lūse, I.,Zīds, O.** Skolvadība. Rīga: Raka, 1996.280.lpp.
14. **Klauss A.** Zinības vadītājam.R.: Preses nams, 2002.
15. **Kriģers, V.** Komandas vadība. Rokasgrāmata.: Rīga: DE NEVO, 2003.126.lpp.
16. **Kručinina, M., Magdaļenoka.** Mūsdienu skolas vadība.Rīga: Raka, 2001.223.lpp.
17. **Kuķele,D., Skolvadība.** Pedagoģiskā procesa tiesiskie pamati.
18. Leiks N. Stratēģiskā plānošana. Rīga:SIA”Multineso”, 2007. 247.lpp.
19. **Līdumnieks, A.** Vadīšana. Rīga: Andrejs Līdumnieks, 1996.243.lpp.
20. **Middelwood D., Lumby J.**, Strategic Management in Schools and Colleges. – London: SAGE Publications, 2003.-209.lpp.
21. **Pikeringa P.** Personāla vadība.- Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2002.
22. **Praude,V., Beļčikovs, J.** Menedžments. Rīga, Vaidelote, 2001.507.lpp.
23. **Reņģe, V.**, Organizāciju psiholoģija. Rīga: Kamene, 1999. 171.lpp.
24. **Šmite A.** Izglītības iestādes vadība. V daļa. Rīga: Raka, 2006.167.lpp.
25. **Šmite A.** Izglītības iestādes vadība. II daļa. Rīga.: Raka, 2004.266.lpp.

- 26. Vilkaste, A.**, Skolas ilgtspējīgas attīstības plānošana. Rīga: Raka, 2003.104.lpp.
- 27. Vorončuka Inese.** Personāla vadība. Rīga: Latvijas Universitāte, 2001. 318.lpp.
- 28. Volkova, T., Vērđiņa, G., Pildavs, J.** Organizācijas un to vadīšana pārmaiņu apstākļos. Rīga: Banku augstskola, Rasa ABC, 2001.112.lpp.
- 29. Skolu vērtēšanas un attīstības plānošanas rokasgrāmata.** Rīga: LR Izglītības un zinātnes ministrija, 2002.62.lpp.

#### **Elektroniskie informācijas avoti**

- 30.** Izglītības attīstības pamatnostādnes 2007.-2013. gadam.

<http://www.nap.lv/lat>

*Aptauju veic:*

**LATVIJAS UNIVERSITĀTES  
PEDAGOĢIJAS UN PSIHOLOĢIJAS FAKULTĀTES  
IZGLĪTĪBAS ZINĀTŅU NODAĻAS  
PROFESIONĀLĀS MAĢISTRA STUDIJU PROGRAMMAS  
IZGLĪTĪBAS VADĪBAS  
2.KURSA STUDENTE  
VIJ A MELNE**

**DARBA MĒRĶIS:** *Iesaistīt pedagogu kolektīvu stratēģiskās plānošanas procesos Rīgas "X" vidusskolā, izstrādāt izglītības iestādes misijas un vīzijas formulējumu.*

*Iegūtā informācija tiks izmantota maģistra darba izstrādei „Stratēģiskā plānošana Rīgas „X” vidusskolā, kā arī skolas attīstības plāna izstrādāšanai, kas nepieciešams skolas akreditācijai*

**Instrukcija darba veikšanai:** *darbs veicams grupās, metodiskajās komisijās. Pēc savstarpējām diskusijām, atbilžu lapā ieraksta visiem komisijas locekļiem pieņemamāko atbilžu variantu.*

***Jautājumi metodiskajām komisijām***

***1. Mūsu iestādei būtu:***

---

---

---

---

---

***2. Mūsu iestāde no citām atšķiras ar:***

---

---

---

---

---

***3. Mūsu iestādes galvenais sasniegums (lepnums) ir:***

---

---

---

---

***4. Pēc 10 gadiem mūsu iestādi mēs gribētu:***

---

---

---

---

---

5. *Iestādē mēs varētu atjaunot tradīcijas:*

---

---

---

6. *Iestādē mēs varētu veidot jaunas tradīcijas:*

---

---

---

---

---

7. *Mūsu iestādi valstī pazīst pēc:*

---

---

---

---

---

---

---

*Paldies par atsaucību!*

## SVID analīzes matrica

Analīzi veic : \_\_\_\_\_ (metodiskās komisijas nosaukums)

**Mērķis** : Noskaidrot „X” vidusskolas stiprās, vājās puses, iespējas un draudus, lai iegūto informāciju varētu izmantot stratēģiskajā plānošanā, izstrādāt izglītības iestādes attīstības plānu.

Izmantojot doto matricu, katrā lodziņā norādīt ne vairāk kā 10 iezīmes.

**SVID analīze**

<b>Stiprās</b>	<b>Vājās</b>
<b>Iespējas</b>	<b>Draudi</b>

## Skolas stipro un vājo pušu noteikšana

### Anketa skolēniem

Lūdzu aizpildiet ziņas par sevi: Klase \_\_\_\_\_, vecums \_\_\_\_\_, dzimums \_\_\_\_\_.

Šajā anketā ir apgalvojumi par skolas darbu. Izlasiet apgalvojumus un atbildiet, vai Jūs tiem **noteikti piekrītat**, **vairāk piekrītat nekā nepiekrītat**, **vairāk nepiekrītat nekā piekrītat**, **noteikti nepiekrītat**, **nezināt**.

### Stiprās puses

Apgalvojums	Noteikti piekrītu	Vairāk piekrītu nekā nepiekrītu	Vairāk nepiekrītu nekā piekrītu	Noteikti nepiekrītu	Nezinu
1. Viena no vecākajām jūgendstila skolas ēkām Rīgā.					
2. Skola atrodas tuvu centram.					
3. Kvalificēts skolotāju kolektīvs.					
4. Informāciju un tehnoloģiju ieviešana skolas vidē. E- klases žurnāla un dienasgrāmatu ieviešana.					
5. Skolotāju nodrošinājums ar datoriem kabinetos un interneta pieslēgumu ikdienā.					
6. Pamatprasmes darbā ar datoru visiem skolotājiem.					
7. Plašs ārpusstundu pulciņu piedāvājums skolēniem.					
8. Izkoptas skolas tradīcijas.(Retro balle, žetonu vakars u.c.)					
9. Vidusskolēniem iespēja iesaistīties dažādu pasākumu organizēšanā skolā.					
10.Skolas apsardzes nodrošinājums.					
11.Videonovērošana skolas telpās un pie skolas ieejas.					
12.Skolotājiem vienotas prasības iekšējās kārtības noteikumu ievērošanai.					
13. Jaunas elektroinstalācijas ievilkšana un kanalizācijas uzlabošana.					
14. Neliels skolēnu skaits klasēs, vieglāk apgūt mācību vielu.					
15. Sakopta skolas vide.					
16. Skolēni piedalās starptautiskajos projektos. Sadarbība ar Vācijas, Čehijas, Lielbritānijas skolām – skolēnu brīvā laika izpēte. Otrs projekts – Zviedrija, Somija, Kipra – enerģijas taupīšana. Pieredzes apmaiņa skolēniem un skolotājiem.					
17. Skolas direktore – pazīstama matemātikas mācību grāmatu autore Latvijā.					
18. Skolēni tiek nodrošināti ar mācību grāmatām.					
19.Skolā tiek veidota lasītava ar informācijas tehnoloģiju izmantošanas iespējām.					

### Vājās puses

<b>Apgalvojums</b>	Noteikti piekrītu	Vairāk piekrītu nekā nepiekrītu	Vairāk nepiekrītu nekā piekrītu	Noteikti nepiekrītu	Nezinu
1. Skolas mikrorajons ir nelabvēlīgs.					
2. Skolai sabiedrībā nav augsts prestižs.					
3. Platības ziņā maza skolas ēdamzāle.					
4. Skolai nav atbilstošas sporta zāles.					
5. Nepietiekams skolas atbalsta komisijas darbs. (Psihologs, sociālais pedagogs, direktora vietnieki audzināšanas darbā.)					
6. Skolotāji nespēj nodrošināt vienotas prasības skolas iekšējās kārtības noteikumu ievērošanā.					
7. Nepietiekama sadarbība skolotājiem un vecākiem.					
8. Nepietiekama savstarpējā sadarbība skolotāju vidē.					
9. Trūkst līdzekļu materiāli tehniskās bāzes papildināšanai mācību kabinetos.					
10. Minimālas svešvalodu zināšanas skolotājiem.					

Lūdzu izmantojiet brīvo laukumu, lai izteiktu savas domas par skolas darbu šajā jomā vai komentētu sniegtās atbildes. Mēs izmantosim iegūto informāciju skolas darba tālākā uzlabošanā.

<b>Stiprās puses</b>	<b>Vājās puses</b>

**Papildjautājums: Atzīmē sev atbilstošo variantu.**

**Šajā skolā izvēlējos mācīties, jo tā:**

- a) ir samērā prestiža skola
- b) tuvu mājām
- c) ieteica draugi
- d) citur nekur netiku
- e) izvēlējos vecāki
- f) cits variants \_\_\_\_\_

**Paldies, ka izteicāt savu viedokli!**

**Skolas stipro un vājo pušu noteikšana**  
**Anketa vecākiem**

Lūdzu aizpildiet ziņas par sevi: Klase, kurā mācās bērns\_\_\_\_, Jūsu vecums\_\_\_\_, dzimums\_\_\_\_\_.

Šajā anketā ir apgalvojumi par skolas darbu. Izlasiet apgalvojumus un atbildiet, vai Jūs tiem **noteikti piekrītat, vairāk piekrītat nekā nepiekrītat, vairāk nepiekrītat nekā piekrītat, noteikti nepiekrītat, nezināt.**

**Stiprās puses**

Apgalvojums	Noteikti piekrītu	Vairāk piekrītu nekā nepiekrītu	Vairāk nepiekrītu nekā piekrītu	Noteikti nepiekrītu	Nezinu
1.Viena no vecākajām jūgendstila skolas ēkām Rīgā.					
2.Skola atrodas tuvu centram.					
3.Kvalificēts skolotāju kolektīvs.					
4.Informāciju un tehnoloģiju ieviešana skolas vidē. E-klases žurnāla un dienasgrāmatu ieviešana.					
5.Skolotāju nodrošinājums ar datoriem kabinetos un interneta pieslēgumu ikdienā.					
6.Skolas direktore – pazīstama matemātikas mācību grāmatu autore Latvijā.					
7.Plašs ārpusstundu pulciņu piedāvājums skolēniem.					
8.Izkoptas skolas tradīcijas.(Retro balle, žetonu vakars u.c.)					
9.Sakopta skolas vide.					
10.Skolas apsardzes nodrošinājums.					
11.Videonovērošana skolas telpās un pie skolas ieejas.					
12.Jaunas elektroinstalācijas ievilkšana un kanalizācijas uzlabošana.					
13.Organizē vecāku sapulces un tikšanās reizes man pieņemamā laikā.					
14. Vecāku sapulces un tikšanās ir labi sagatavotas un organizētas.					
15. Skolā tiek veidota lasītava ar informācijas tehnoloģiju izmantošanas iespējām.					
16. Skolēni tiek nodrošināti ar mācību grāmatām.					
17. Skolēni piedalās starptautiskajos projektos. Sadarbība ar Vācijas, Čehijas, Lielbritānijas skolām – skolēnu brīvā laika izpēte. Otrs projekts – Zviedrija, Somija, Kipra – enerģijas taupīšana. Pieredzes apmaiņa skolēniem un skolotājiem.					

### Vājās puses

<b>Apgalvojums</b>	<b>Noteikti piekrītu</b>	<b>Vairāk piekrītu nekā nepiekrītu</b>	<b>Vairāk nepiekrītu nekā piekrītu</b>	<b>Noteikti nepiekrītu</b>	<b>Nezinu</b>
1. Skolas mikrorajons ir nelabvēlīgs.					
2. Skolai sabiedrībā nav augsts prestižs.					
3. Platības ziņā maza skolas ēdamzāle.					
4. Skolai nav atbilstošas sporta zāles.					
5. Nepietiekams skolas atbalsta komisijas darbs. (Sociālais ped., psihologs, direkt.vietn.audzināšanas darbā).					
6. Skolotāji nespēj nodrošināt vienotas prasības skolas iekšējās kārtības noteikumu ievērošanā.					
7. Nepietiekama sadarbība skolotājiem un vecākiem.					
8. Nepietiekama savstarpējā sadarbība skolotāju vidē.					
9. Trūkst līdzekļi materiāli tehniskās bāzes papildināšanai mācību kabinetos.					
10. Minimālas svešvalodu zināšanas skolotājiem.					

Lūdzu izmantojiet brīvo laukumu, lai izteiktu savas domas par skolas darbu šajā jomā vai komentētu sniegtās atbildes. Mēs izmantosim iegūto informāciju skolas darba tālākā uzlabošanā.

<b>Stiprās puses</b>	<b>Vājās puses</b>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**Paldies, ka izteicāt savu viedokli!**

## Dokumentārā lapa

Maģistra darbs „Stratēģiskā plānošana Rīgas „X” vidusskolā” izstrādāts Latvijas Universitātes Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autore: Vija Melne

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Darba vadītājs: Juris Pūce

Recenzents:

Darbs iesniegts Izglītības zinātņu nodaļā 09.01.2009.

Komisijas sekretāre: lektore Rita Kiseļova

Darbs aizstāvēts maģistra gala pārbaudījuma komisijas sēdē

\_\_\_\_\_ (datums) Prot.Nr. \_\_\_\_\_ vērtējums \_\_\_\_\_

Komisijas sekretāre: Rita Kiseļova