

# CEĻĀ UZ JAUNU AKADĒMISKĀS KARJERAS IETVARU LATVIJĀ

SASNIEGT IZCILĪBU  
CAUR PROFESIONĀLO  
ATTĪSTĪBU UN LABU  
CILVĒKRESURSU

Diego Ambasz  
Andrée Sursock  
Elias Pekkola  
Lucia Brajkovic  
Jeremie Amoroso



# CEĻĀ UZ JAUNU AKADĒMISKĀS KARJERAS IETVARU LATVIJĀ

SASNIEGT IZCILĪBU  
CAUR PROFESIONĀLO  
ATTĪSTĪBU UN LABU  
CILVĒKRESURSU

Diego Ambasz  
Andrée Sursock  
Elias Pekkola  
Lucia Brajkovic  
Jeremie Amoroso



© 2022 International Bank for Reconstruction and Development /  
The World Bank  
1818 H Street NW  
Washington DC 20433  
Telephone: 202-473-1000  
Internet: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

This work is a product of the staff of The World Bank with external contributions. The findings, interpretations, and conclusions expressed in this work do not necessarily reflect the views of The World Bank, its Board of Executive Directors, or the governments they represent.

The World Bank does not guarantee the accuracy of the data included in this work. The boundaries, colors, denominations, and other information shown on any map in this work do not imply any judgment on the part of The World Bank concerning the legal status of any territory or the endorsement or acceptance of such boundaries.

#### **Rights and Permissions**

The material in this work is subject to copyright. Because The World Bank encourages dissemination of its knowledge, this work may be reproduced, in whole or in part, for noncommercial purposes as long as full attribution to this work is given.

Any queries on rights and licenses, including subsidiary rights, should be addressed to World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA; fax: 202-522-2625; e-mail: [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org).

**Cover design, interior design & typesetting:**  
Piotr Ruczynski, London, United Kingdom

# SATURS

|                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Pateicības                                                                                          | 6         |
| Saīsinājumi                                                                                         | 7         |
| <b>Kopsavilkums</b>                                                                                 | <b>8</b>  |
| <b>1 Ievads</b>                                                                                     | <b>11</b> |
| 1.1 Latvija un Pasaules Bankas grupa                                                                | 12        |
| 1.2 Projekta konteksts un uzdevumi                                                                  | 13        |
| 1.3 Projekta metodoloģija                                                                           | 14        |
| <b>2 Politikas un likumdošanas konteksts</b>                                                        | <b>16</b> |
| 2.1 Politikas konteksts                                                                             | 17        |
| 2.1.1 Politisko pārmaiņu ieviešana                                                                  | 18        |
| 2.2 Likumdošanas konteksts                                                                          | 18        |
| <b>3 Pārskats par konsultācijām ar ieinteresētajām pusēm</b>                                        | <b>21</b> |
| 3.1 Diskusijas un interviju analīze                                                                 | 22        |
| 3.1.1 Intervijas: 1. raunds                                                                         | 22        |
| 3.1.2 Intervijas: 2. raunds                                                                         | 24        |
| <b>4 Izpētes braucieni</b>                                                                          | <b>26</b> |
| 4.1 Trīs vebināros gūtās mācības                                                                    | 27        |
| 4.1.1 Somija                                                                                        | 27        |
| 4.1.2 Īrija                                                                                         | 28        |
| 4.1.3 Flandrija, Nīderlande un Norvēģija                                                            | 29        |
| <b>5 Rekomendācijas</b>                                                                             | <b>31</b> |
| 5.1 Akadēmiskās karjeras ietvara izveide Latvijā                                                    | 32        |
| 5.2 Riski                                                                                           | 34        |
| 5.3 Karjeras ietvars                                                                                | 35        |
| 5.3.1 Atlase                                                                                        | 38        |
| 5.3.2 Pensionēšanās                                                                                 | 39        |
| <b>6 Scenāriji</b>                                                                                  | <b>40</b> |
| 6.1 1. scenārijs: Pilnīga un visaptveroša ieviešana                                                 | 41        |
| 6.2 2. scenārijs: Ieviešana pa posmiem                                                              | 41        |
| 6.3 3. scenārijs: Pakāpeniska ieviešana ar stratēģisku finansējumu                                  | 43        |
| 6.4 4. scenārijs: Pakāpeniska ieviešana bez papildu finansējuma                                     | 44        |
| <b>7 Ceļvedis</b>                                                                                   | <b>45</b> |
| <b>1. PIELIKUMS</b> Ieceru dokuments: Kopsavilkums                                                  | <b>48</b> |
| <b>2. PIELIKUMS</b> Prasības akadēmiskās karjeras uzsākšanai: doktora grāds                         | <b>52</b> |
| <b>3. PIELIKUMS</b> Īrijas institucionālie dialogi                                                  | <b>55</b> |
| <b>4. PIELIKUMS</b> Jautājumi un atbildes par pilotprojektiem un stratēģiski finansētiem projektiem | <b>57</b> |
| <b>5. PIELIKUMS</b> Ieinteresēto pušu saraksts                                                      | <b>60</b> |

## ZĪMĒJUMU SARAKSTS

|              |                                                                                                     |    |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ZĪMĒJUMS  | Apsveramie papildfaktori, veidojot akadēmiskās karjeras ietvaru Latvijā                             | 36 |
| 2. ZĪMĒJUMS  | Vienkāršots tenūrgaitas ietvars                                                                     | 38 |
| 3. ZĪMĒJUMS  | Jaunā akadēmiskās karjeras ietvara ieviešanas scenāriji                                             | 41 |
| A2. ZĪMĒJUMS | Doktora grāds kā tiesiska prasība piekļuvei noteiktām akadēmiskā personāla kategorijām, 2015.-16.g. | 52 |

## TABULU SARAKSTS

|           |                                                                         |    |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. TABULA | Rekomendācijas, darbības Latvijas AKI izveidei un ar to saistītie riski | 35 |
| 2. TABULA | Karjeras posmu klasifikācija ieteiktajā Latvijas AKI                    | 36 |
| 3. TABULA | Visu piedāvāto AKI ieviešanas scenāriju priekšrocības un trūkumi        | 44 |
| 4. TABULA | Ceļvedis 1.0                                                            | 46 |

## PATEICĪBAS

Pasaules Bankas komanda pateicas Dacei Jansonei (direktora vietniece, Latvijas Izglītības un zinātnes ministrija) un Brigitai Kukjalko (vecākā eksperte, Latvijas Izglītības un zinātnes ministrija), kuras uzticēja mums uzdevumu sniegt tehniskās specializētās zināšanas un atbalstu viņu darbā, veidojot jaunu akadēmiskās karjeras ietvaru Latvijā. Viņu ieguldījums mūsu darbā un ražīgā sadarbība visa projekta cikla laikā bija vērtīgs pienesums sekmīgā projekta norisē.

Tāpat arī mēs satikāmies ar daudziem kolēģiem no Latvijas, kuru pārdomas un jautājumi bijuši viņu ieguldījums šajā projektā. Viņu vidū ir kādreizējie un pašreizējie universitāšu rektori un prorektori, zinātnisko institūtu pētnieki un citi vecākie un jaunākie akadēmiskā personāla pārstāvji un pētnieki. Kaut gan viņu ir pārāk daudz, lai nosauktu viņu vārdus, mēs vēlētos pateikties par viņu izšķiroši svarīgo ieguldījumu šajā projektā. Bez viņu atklātības un gatavības diskutēt par pašreizējās karjeru sistēmas stiprajām un vājajām pusēm šo projektu neizdotos sekmīgi nobeigt.

Esam pateicīgi arī kolēģiem Beļģijā, Somijā, Īrijā, Nīderlandē, Norvēģijā, Polijā un Portugālē par viņu ieguldījumu trīs ļoti informatīvos vebināros un noslēguma konferencē. Šie pasākumi deva Latvijas kolēģiem salīdzinošus atskaides punktus un iepazīstināja ar dažādām akadēmisko karjeru reformēšanas pieredzēm.

Daudzu citu kolēģu ieguldījums ir saistīts ar īpašiem aspektiem, kuri prasīja viņu tehniskās zināšanas. Mēs pateicamies viņiem par atdevi šajā projektā. Īpaša pateicība pienākas Ninai Arnholdai (*Nina Arnhold*, Pasaules Bankas vecākā izglītības speciāliste) un Marekam Kvīkam (*Marek Kwiek*, Sociālo un humanitāro zinātņu padziļināto studiju institūta direktors, UNESCO Institucionālo pētījumu un augstākās izglītības politikas katedra Poznaņas Universitātē Polijā). Tāpat arī komanda pateicas Vitusam Pitmanam (*Vitus Püttmann*, Hanoveres Leibnica institūta Ekonomiskās politikas institūta pētnieks) par viņa ieguldījumu projekta sākumposmā.

Visbeidzot, šo projektu finansēja Eiropas Komisija, un mēs pateicamies Agotai Kovācai (*Ágota Kovács*) (valsts koordinatore, politikas veidošanas darbiniece, DG REFORM), kura piedalījās semināros un vebināros, kā arī atbalstīja projektu, iedrošinot un aktīvi izrādot interesi.

## SAĪSINĀJUMI

|           |                                                                   |
|-----------|-------------------------------------------------------------------|
| AKI       | Akadēmiskās karjeras ietvars                                      |
| DG REFORM | Eiropas Komisijas Strukturālo reformu atbalsta Ģenerāldirektorāts |
| DORA      | Sanfrancisko deklarācija par pētniecības novērtēšanu              |
| ES        | ES Eiropas Savienība                                              |
| EUA       | Eiropas Universitāšu asociācija                                   |
| LV        | Latvijas valdība                                                  |
| AIP       | Augstākās izglītības pārvalde                                     |
| AII       | Augstākās izglītības iestādes                                     |
| CR        | Cilvēkresursi                                                     |
| AL        | Augstskolu likums                                                 |
| ZDL       | Zinātniskās darbības likums                                       |
| IZM       | Izglītības un zinātnes ministrija                                 |
| AKP       | Atlīdzināmie konsultāciju pakalpojumi                             |
| ZI        | Zinātniskais(ie) institūts (i)                                    |
| P&A       | Pētniecība un attīstība                                           |
| SRAP      | Strukturālo reformu atbalsta programma                            |
| ATIA      | Augstākās tehnoloģiskās izglītības asociācija                     |
| PB        | Pasaules Banka                                                    |

# KOPSAVILKUMS

Šis ziņojums ir Pasaules Bankas (PB) trešās iesaistes (2020./2022.g.) ar attiecīgajām ieinteresētajām pusēm Latvijā, ko atbalstīja Eiropas Komisijas Strukturālo reformu atbalsta Ģenerāldirektorāts (DG REFORM), rezultāts. Turpinot iepriekšējā iesaistē (2013./2014.g., 2016./2018.g.) sasniegto, tā atbalsta Izglītības un zinātnes ministriju (IZM) tās centienos reformēt akadēmiskās karjeras ietvaru, piedāvājot Eiropas un starptautiskajai labākajai praksei atbilstošus scenārijus, kā arī ieviešanas ceļvedi.

Metodoloģija ietvēra svarīgāko likumdošanas aktu, kā arī politikas kontekstuālu analīzi, un analīze pievērsās četrām galvenajām jomām: akadēmiskā personāla statusam un lomai, vispārējam akadēmiskās karjeras modelim, augstākās izglītības iestāžu (AII) darbinieku atlases un darbā pieņemšanas procedūrām, kā arī akadēmiskā personāla starptautiskajai mobilitātei.

Īsa aptauja un divi konsultāciju raundi ar ieinteresētajām pusēm noskaidroja pastāvošās sistēmas stiprās puses un izaicinājumus, jebkuras paredzamās ar reformas procesu saistītas pārmaiņu vajadzības un riskus.

Tika organizēti trīs vebināri, lai izzinātu 1) tenūras sistēmas ieviešanu Somijā; 2) vadības mehānismu Īrijas augstākajā izglītībā, kā arī 3) tendences Eiropā darbinieku atlases un amatā paaugstināšanas jomā, kas uzrāda virzību no bibliometrijas uz personāla snieguma vērtējumu, pamatojoties Flandrijas, Nīderlandes un Norvēģijas pieredzē.

Komanda arī vairākkārt tikās ar IZM dibināto augsta līmeņa darba grupu. PB komanda sniedza starptautiskās labās prakses piemērus, tehniskās zināšanas, kā arī atbalstīja darba grupu, kas bija nākotnes akadēmiskās karjeras ietvara (AKI) variantu izstrādes procesā. Komanda arī atbildēja uz konkrētiem IZM lūgumiem, piemēram, izstrādājot "Ieceru ziņojumu", lai formulētu projektu sadarbības sākumā, kā arī piedaloties diskusijā par ekvivalences doktora grādam izvērtēšanu (ietverta šī ziņojuma 2. pielikumā). Trešā iesaiste noslēdzās ar konferenci rezultātu izplatīšanai.

Konsultācijas ar ieinteresētajām pusēm atklāja šādus pašreizējās akadēmiskās karjeras sistēmas vājos punktus:

- Sistēmiskajā līmenī ir divi atšķirīgi pasniegšanas un pētniecības ceļi. Ir jānodrošina ietvara nosacījumi starptautiski atzītiem amatiem un jāatvieglo noteikumi par ievēlēšanu (šobrīd prasība attiecas uz visiem amatiem). Ir jāpārskata finansēšanas nosacījumi, lai risinātu finansējuma ierobežojumus, ārējā finansējuma un budžeta finansējuma nošķiršanu, kas rada pārrāvumus darba plānos un (finansālo) resursu sadalē, kā arī pašreizējais finansējuma sadales modelis, kas šķiet stingri piesaistīts mācību stundu skaitam un novecojušām aprēķinu premisām.
- Institucionālajā līmenī akadēmisko karjeru attīstību kavē sistemātiskas karjeras plānošanas neesamība, pastāvīga pamatpersonāla trūkums, slikti definētie akadēmiskā pamatpersonāla uzdevumi, vāja internacionalizācija, kā arī obligāta pensionēšanās vecuma neesamība.
- Individuālajā līmenī galvenie izaicinājumi ir paredzamības trūkums attiecībā uz akadēmiskajām karjerām un pamatpienākumu (pasniegšana vai pētniecība) pildīšanai neadekvātas algas. Tā rezultātā akadēmiskais personāls uzņemas vairākus (bieži vien — nesaistītus) darbus, lai sasniegtu vēlamo ienākumu līmeni.

Tika identificēti četri galvenie principi un ar tiem saistītie riski:

- *Jānostiprina pilna laika personāla loma.* Šīs reformas mērķim jābūt akadēmiskā pamatpersonāla nostiprināšana un akadēmisko karjeru nedrošības mazināšana. Lai vadītu risku, ka cits personāls tiek atstāts novārtā, nepilna laika un stundu pasniedzēju personāla nodarbinātības nosacījumiem jābūt pēc iespējas caurskatāmākiem, ieskaitot principus attiecībā uz secīgiem uz noteiktu laiku noslēgtiem līgumiem.
- *Jāpārvērtē vēlēšanu procesa vēlamība.* Tiek plaši uzskatīts, ka šis process nav optimāls, ir laikietilpīgs, dārgs un nepietiekami caurskatāms. Ir rūpīgi jāpārvērtē vēlēšanu mērķis (it īpaši attiecībā uz zemākajiem amatiem, nepilna laika amatiem un īstermiņa līgumiem), tāpat arī pati vēlēšanu procedūra ir jāpārskata un jāsaskaņo ar labāko starptautisko praksi. Lai mazinātu jebkādas negatīvas ietekmes uz nozares demokrātisko un koleģiālo kultūru risku, akadēmiskā personāla (ne akadēmiskās jomas vadītāju) loma jānodrošina, palielinot tā līdzdalību stratēģiskās plānošanas procesā attiecīgajās darba vienībās.
- *Jāsekmē informācijā balstīta lēmumu pieņemšana un akadēmiskā darba un karjeru vadība.* Gan IZM, gan AII ir jāapkopo un jāanalizē dati par personālu, lai nodrošinātu, ka politika un institucionālie lēmumi ir pierādījumos balstīti. Lai mazinātu risku, kas saistīts ar pastiprinātu ziņošanu un nekonsekventu datu vākšanu, process jāplāno sadarbībā ar iestāžu pārstāvjiem, lai nodrošinātu, ka tas tiek darīts ekonomiski un ka apkopotos datus varēs izmantot institucionālās lēmumu pieņemšanas atbalstam.
- *Jāpalielina internacionalizācija un mobilitāte, novēršot vairākus šķēršļus.* Jāapsver institūciju plāni, kas sekmē akadēmiskā personāla izejošo mobilitāti. Tāpat arī jāpievērš uzmanība akadēmiskajam personālam, kas atgriežas valstī, un iespējām to gludi integrēt Latvijas sistēmā. Lai mazinātu nevienlīdzīgas attieksmes risku, indivīdiem vajadzētu piedāvāt iespēju plānot un realizēt mobilitātes periodu bez nevajadzīgas upurēšanās. It īpaši jāņem vērā ar dzimti un ģimeni saistītie faktori. Tāpat arī nelatviešu personāla ienākošā mobilitāte būtu nosakāma par prioritāti. Gan ienākošā, gan izejošā mobilitāte ir mehānismi, kas nodrošina un ceļ augstākās izglītības sistēmas kvalitāti.

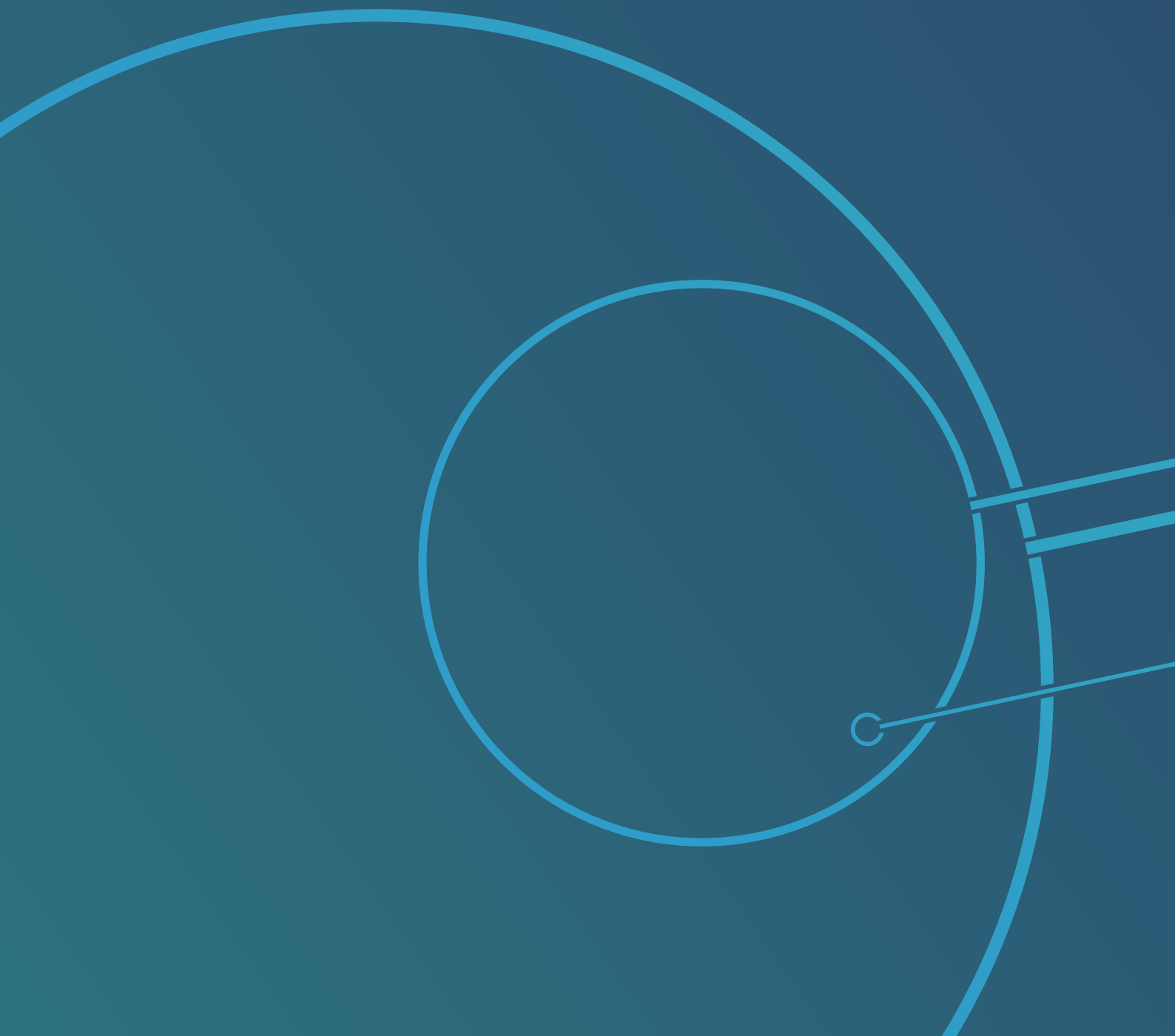
Šis ziņojums sniedz rekomendācijas par jauna akadēmiskās karjeras ietvara, kas ir starptautiski atzīts, ņem vērā potenciālo augstākās izglītības un pētniecības nozaru integrāciju un aptver profesionāli orientētus amatus, struktūru. Ietvarā ir iestrādāta iespēja ieviest tenūrgaitas amatus, kas pēc pārbaudes laika un starpvērtējuma aizvestu līdz pilntiesīgai profesūrai. Ziņojams noslēdzas ar četriem iespējamiem ieviešanas scenārijiem:

1. Pirmais scenārijs piedāvā reformas *pilnīgu un visaptverošu ieviešanu* visās iestādēs. Tās panākumi būs atkarīgi no nozīmīga finansējuma pieplūduma, kā arī administratīvo un akadēmisko resursu palielināšanas.
2. Otrajā — *ieviešanas pa posmiem* — scenārijā reforma tiek 1) vai nu ieviesta (un vērtēta) kā pilotprojekts noteiktās vienībās, vai 2) tiek piemērota noteiktai personāla apakšgrupai. Pēdējais variants saistīts ar riskiem attiecībā uz ārēji finansētu tenūrgaitas amatu ilgtspēju un nevajadzīgas amatu hierarhijas izveidošanos iestādēs.
3. Trešo scenāriju raksturo *pakāpeniska ieviešana ar stratēģisku finansējumu*, pamatojoties uz individualizētiem institūciju plāniem. Šajā gadījumā risks būtu dabiska nosliece dot priekšroku jau spēcīgām iestādēm.
4. Trešā scenārija variants būtu *pakāpeniska ieviešana bez papildu finansējuma*. Šajā gadījumā risks ir tāds, ka papildu finansējuma trūkums varētu novest pie stagnācijas.

Pēc katra scenārija detalizēta iztirzājuma ziņojums noslēdzas ar ceļvedi, kurā uzsvērta nepieciešamība iekļaut karjeru reformu plašākās politikas pārmaiņās, kā arī to atbalstīt ar adekvātu finansējumu. Šo ceļvedi sauc “Ceļvedis 1.0”, jo valdībai kopā ar ieinteresētajām pusēm vispirms ir jāveido visaptverošs ceļvedis – 2.0, atbilstoši 4. tabulā ietvertajiem soļiem.

1

# IEVADS



**Pēdējo gadu laikā Latvija sasniegusi ievērojamu progresu, reformējot savu augstākās izglītības sistēmu.** Taču ieinteresētās puses uzskata, ka Latvijas akadēmisko karjeru sistēma, kuru raksturo divi atšķirīgi pasniegšanas un pētniecības ceļi, kurā pirmais dominē, ir jāmodernizē, bet salīdzinošās izvērtēšanas sistēmas un starptautiskā labā prakse ir jānosaka kā atskaites punkti.

**Akadēmisko karjeru reforma ir saistīta ar papildu izaicinājumiem.** Tie ietver, bet neaprobežojas ar to, ka pastāvīgi amati ieviesti tikai nesen; doktorantūras programmu izveide atbilstoši starptautiskajai praksei bijusi darba kārtībā tikai pāris pēdējos gadus; pēcdoktorantūras amati pagarina akadēmisko karjeru nedrošo posmu, un ir jānoskaidro “izejas punkts” no akadēmiskās karjeras. Neraugoties uz šiem izaicinājumiem, situācija uzlabojas, un pēdējo gadu laikā gan augstākās izglītības iestādes, gan valdība pievēršušās akadēmisko karjeru jautājumam. Ņemot vērā to, ka akadēmisko karjeru uzbūve ir svarīgs noteicošais faktors attiecībā uz jebkuras augstākās izglītības sistēmas pievilcību un efektivitāti, Latvijas akadēmiskās karjeras ietvars (AKI) prasa nepārtrauktu uzmanību un attīstību. Kopumā jebkura attīstība ir cieši saistīta ar valsts augstākās izglītības sistēmas un starptautisko akadēmisko darba tirgu strukturālo un finansiālo attīstību.

## 1.1 LATVIJA UN PASAULES BANKAS GRUPA

**Pasaules Banka ir atbalstījusi Latvijas valdību (LV) kopš 2013. gada, veicot secīgus konsultatīvus pētījumus,** kas koncentrējās uz sniegumu dažādos augstākās izglītības sistēmas līmeņos. Šī procesa ietvaros PB nodrošinājusi divas “iesaistes”<sup>1</sup>, ko veidoja trīs posmi.

Pirmā iesaiste (2013. – 14. g.) bija atlīdzināmie konsultāciju pakalpojumi (AKP) par Latvijas augstākās izglītības finansēšanu, kas *pievērsās sniegtā balstīta, sistēmas līmeņa finansējuma attīstībai*. 2015. gada vasarā valdība apstiprināja jauno finansēšanas modeli, līdztekus tā ieviešanai notika ilgi gaidītā augstākās izglītības nozares finansējuma palielināšana.

Otrajai iesaistei bija divi posmi. Pirmais tika realizēts 2016. – 17. gadā un pievērsās universitāšu iekšējam finansējumam un pārvaldībai. Otro posmu realizēja 2017. – 18. gadā, un tas pievērsās doktorantūrai un akadēmiskajām karjerām.

Tāpat kā par citiem tematiem, attiecībā uz akadēmiskajām karjerām komanda sagatavoja 1) ziņojumu par faktisko stāvokli; 2) ziņojumu par labāko starptautisko praksi un 3) ziņojumu, kas ietvēra rekomendācijas.

**Runājot par izmantoto metodoloģiju, PB iesaistē Latvijā intensīva viedokļu apmaiņa ar dažādām ieinteresētajām personām bijis stūrakmens.** Visos posmos PB komandas konsultējās ar plašu ieinteresēto personu loku augstākajā izglītībā (un tās informēja). To vidū bija Augstākās izglītības padome, gan AII gan zinātnisko institūtu (ZI), studentu un jauno zinātnieku, arod biedrību pārstāvji, kā arī dažādi Latvijas valdības atbildīgie darbinieki. Vairākas iestādes bija ļoti līdzdalīgas otrajā iesaistē un atbalstīja projektu, sniedzot visaptverošu pamatinformāciju un piedaloties diskusijās ar PB komandu tās vizīšu laikā.

**Konsultācijas ar ieinteresētajām pusēm notika, izmantojot tehniskos seminārus un pasākumus informācijas izplatīšanai.** Latvijas valdība publicēja visus svarīgākos rezultātus gan latviski, gan angliiski. Tāpat arī rezultātus tieši iestrādāja augstākās izglītības politikas veidošanā. PB komanda apsprieda svarīgākās atziņas tieši ar Latvijas valdības pārstāvjiem, it īpaši ar tiem, kur ir iesaistīti Eiropas Savienības (ES) finansēto augstākās izglītības programmu realizēšanā.

1. Pasaules Bankas administratīvajā terminoloģijā – atlīdzināmie konsultāciju pakalpojumi (AKP).

Otrā projekta pēdējais posms pievērsās kapacitātes paaugstināšanai, rīkojot mācīšanās no līdzbiedriem pasākumus Latvijas augstākās izglītības nozarē.

**Iepriekšējām PB iesaistēm ir bijusi nozīmīga ietekme arī viņpus Latvijas robežām.** PB komanda un gan Latvijas valdības, gan augstākās izglītības nozares pārstāvji ir dalījušies ar savu pieredzi un atziņām ar ārzemju kolēģiem, piemēram, ar savu ieguldījumu Lietuvas ESAO novērtējuma pasākumā, kā arī seminārā par akadēmiskajām karjerām Tartu, Igaunijā (laikā, kad Igaunija bija ES Padomes prezidējošā valsts). PB iesaistes atziņas par akadēmiskajām karjerām apstiprināja ES finansētais, 2020. gadā publicētais ziņojums, "Cilvēkkapitāla attīstība pētniecībai un inovācijām Latvijā".<sup>2</sup>

## 1.2 PROJEKTA KONTEKSTS UN UZDEVUMI

**Akadēmiskās karjeras ir svarīgs augstākās izglītības politikas un prakses aspekts.** Augstas kvalitātes akadēmiskais personāls dod būtiski ieguldījumu augstas kvalitātes pētījumos, publikācijās un pasniegšanā. Tā ir arī būtiska jebkuras augstākās izglītības sistēmas izdevumu daļa. Var secināt, ka augstākās izglītības sistēmas vispārējie panākumi ir atkarīgi no labi atlasīta, atbalstīta un motivēta akadēmiskā personāla. Tā rezultātā valstis sacenšas, veidojot pievilcīgas akadēmiskās karjeras iespējas, pētniecības vides un efektīvas cilvēkresursu (CR) politikas. Kaut arī šīs stratēģijas ir vieni no galvenajiem veidiem, ko darba devēji izmanto sava tēla veicināšanai, tās ir arī līdzekļi 1) nacionālo un institucionālo augstākās izglītības stratēģiju un to ieviešanas atbalstam, kā arī 2) "labāko un gudrāko" piesaistei akadēmiskajās profesijās gan vietēji, gan globāli.

**Tomēr Latvija šobrīd nespēj izmantot dinamiskas un prognozējamās akadēmiskās karjeras sistēmas priekšrocības.** Tam iemesls meklējams trīs sistēmiskās problēmās: fragmentācijā, karjeras ceļu trūkumā un vājā internacionalizācijā.

- 1. Pasniegšanas un pētniecības fragmentācija:** Latvijas augstākās izglītības sistēmā pētniecības un pasniegšanas karjeras ir strukturāli neintegrētas. Tas galvenokārt ir "divējādās likumdošana" pieejas akadēmiskajam darbam, karjerām un amatiem rezultāts. Šāds strukturāls iedalījums zinātniskos un akadēmiskos amatos ietekmē atsevišķu akadēmisko mācībspēku darbu un atalgojumu. Akadēmiskā personāla darba portfolio bieži ietver vairākus līgumus par pētnieciskajiem un pasniegšanas pienākumiem, un holistiski, vienā līgumā ietverti darba apraksti ir netipiski. Kaut arī šādi līgumu nosacījumi nodrošina darba devējam zemu riska līmeni, tas apgrūtina stratēģisku personāla vadību un plānošanu, kā arī kavē akadēmiskā darba prognozējamību.
- 2. Prognozējama karjeras ceļa neesamība:** Pēdējo gadu laikā akadēmiskās karjeras Latvijā patiesībā bijušas secīgi atsevišķi darbi, kas indivīdiem apgrūtina karjeras plānošanu un realizēšanu. Prognozējamības trūkums kopumā mazina akadēmisko karjeru pievilcību. Šīs grūtības izriet no darbu portfolio un ierobežojumiem laikā, saskaņā ar kuriem visas iecelšanas akadēmiskos amatos AII aprobežojas ar sešu gadu termiņu.
- 3. Vāja internacionalizācija:** Pašreizējā akadēmisko karjeru struktūra Latvijā kopā ar stingru valodas politiku rada izaicinājumus centieniem piesaistīt mācībspēkus starptautiski. Tas vēl vairāk sarežģī akadēmisko mācībspēku darba tirgus attīstību tādā mazā valstī kā Latvija.

**2019. – 1920. gadā Latvijas IZM un augstākās izglītības nozare apvienoja centienus, lai koncentrētu uzmanību uz rekomendāciju attiecībā uz doktorantūru ieviešanu, kā rezultātā**

2. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e84a9d0f-b98a-11e9-9d01-01aa75ed71a1>

tika izstrādāts jauns “trešā cikla” modelis. Taču, ņemot vērā nemainīgās problēmas saistībā ar Latvijas augstākās izglītības sistēmu un PB otrās iesaistes laikā sniegtās rekomendācijas, IZM secināja, ka pastāvošais likumdošanas ietvars neļauj augstākās izglītības iestādēm pārņemt pievilcīgus un prognozējamus karjeras ceļus vai citas karjeras attīstības stratēģijas. Tāpat arī IZM piedāvā izmaiņas universitāšu pārvaldībā, lai uzlabotu iestāžu manevrētspēju. Tāpēc ir nepieciešams sistēmisks ietvars, kurā jaunas karjeras sistēmas attīstīšana jānosaka kā prioritāte.<sup>3</sup>

Eiropas Komisijas Strukturālo reformu atbalsta Ģenerāldirektorāts (DG REFORM) koordinē Strukturālo reformu atbalsta programmu (SRAP)<sup>4</sup>, kas ir neatņemama tā lomas daļa. SRAP sniedz individualizētu atbalstu ES valstīm institucionālu, administratīvu un izaugsmi veicinošu reformu īstenošanai. LV atbalsta lūguma rezultātā radās PB iesaiste, kas pievēršas akadēmiskajām karjerām Latvijā.

SRAP ietvaros, šī sadarbība vērsta uz to, lai risinātu iepriekš minētās “nemainīgās problēmas”, atbalstot IZM centienus izveidot AKI, kura mērķis ir palielināt Latvijas augstākās izglītības sistēmas pievilcību un efektivitāti. Pašreizējās situācijas analīze, salīdzinošā starptautiskā pieredze, kā arī iepriekšējā iesaiste ar PB attiecībā uz akadēmiskajām karjerām izstrādātās rekomendācijas kalpoja kā noderīgs izejas punkts, izstrādājot AKI ciešā sadarbībā ar galvenajām ieinteresētajām pusēm.

Iesaistes konkrētie uzdevumi ir atbalstīt IZM tās akadēmisko karjeru sistēmas reformā, piedāvājot jaunu, Eiropas un starptautiskajai labākajai praksei atbilstošu AKI, tostarp priekšlikumus par akadēmisko amatu sistēmu un ar to saistītajiem atlases un amatā paaugstināšanas kritērijiem un procesiem. Līdz ar jauno ietvaru tiek piedāvāts ieviešanas ceļvedis, kā arī projektā gaitā izstrādātā juridisko un finansiālo seku analīze.

### 1.3 PROJEKTA METODOLOĢIJA

Trešā iesaiste sākās 2020. gada jūnijā, un tajā bija četri posmi. Pēc pirmā posma pārējie posmi noritēja vienlaicīgi — 1) dokumentu izpēti; 2) pasākumi un konsultācijas ar ieinteresētajām pusēm; 3) izpēti braucieni un 4) semināri. COVID-19 pandēmijas dēļ 2. – 4. posms noritēja virtuāli.

**Dokumentu izpēte.** Projekta pirmais posms koncentrējās uz dokumentu izpēti, tam bija noteikti divi nodevumi: “Ieceru ziņojums” un Latvijas likumdošanas ietvara attiecībā uz augstākās izglītības iestādēm analīze.

- **“Ieceru ziņojums”:** Projekta apraksta sagatavošanas posmā IZM izteica priekšlikumu par “Ieceru ziņojuma” iesniegšanu projekta pirmajos 2–3 mēnešos. IZM par to informēja DG REFORM un lūdza PB šo nodevumu. IZM bija iecerējusi, ka šim nodevuma jāietver sākotnējie apsvērumi (un izlemjamie jautājumi) par nākotnes AKI. PB apstiprināja, ka, kaut arī tas nebija ietverts sākotnējā pieprasījumā vai augsta līmeņa aprakstā, dokumentu iespējams

3. “Problēmas apraksts” IZM pieprasījuma detalizācijā, kas 2019. gada oktobrī iesniegts Strukturālo reformu atbalsta programmai (šobrīd - DG REFORM). Šo dokumentu nodrošināja IZM, un tas nav publiski pieejams. Kad vien iespējams, analīzē tika izmantoti juridisko dokumentu oficiālie tulkojumi. Gadījumos, kad visu dokumentu vai atsevišķu grozījumu oficiālie tulkojumi vēl nebija pieejami, tika izmantoti Pasaules Bankas komandas pasūtītie neoficiālie tulkojumi. Autoru tulkojie nosaukumi vai izvērtējumi no dokumentiem ir apzīmēti ar “autoru tulkojums”.

4. Eiropas Komisijas Strukturālo reformu atbalsta Ģenerāldirektorāta (DG REFORM) misija ir nodrošināt atbalstu izaugsmi veicinošu un strukturālo reformu sagatavošanā un ieviešanā, mobilizējot ES finansējumu un tehniskās zināšanas. Latvija lūgusi Eiropas Komisijas atbalstu saskaņā ar (ES) Regulu 2017/825 par Strukturālo reformu atbalsta programmas izveidi (“SRAP regula”). Komisija analizējusi pieprasījumu saskaņā ar SRAP regulas 7. (2) pantā minētajiem kritērijiem un principiem, pēc tam Eiropas Komisija piekritusi atbalstīt Latviju kopā ar Pasaules Banku saskaņā ar Jumta nolīguma starp Eiropas Komisiju un Pasaules Banku, līguma Nr. REFORM/GA2020/007, nosacījumiem.

sagatavot projekta ietvaros un ka tas papildinātu projekta grafika 3.–4. mēnesī (2020. gada rudenī) plānotās konsultācijas.

- **Likumdošanas analīze:** PB komanda analizēja tieši ar akadēmiskajām karjerām saistīto likumdošana. IZM analīzi atbalstīja, projekta sākumā izveidojot un padarot pieejamu attiecīgo likumdošanas aktu un citu dokumentu sarakstu. Dokumentus, kurus uzskatīja par būtiskiem, bet kuri nebija pieejami angļu valodā, iztulkoja.

**Pasākumi un konsultācijas ar ieinteresētajām pusēm.** Šī gala ziņojuma sagatavošanā svarīgas bija konsultācijas ar nozares ieinteresētajām pusēm, tostarp semināros (3. nodevums) un intervijās. Intervijas ar ieinteresētajām pusēm notika divos posmos. Pirmajā posmā PB komanda ieplānoja deviņas tikšanās laika posmā no 2020. gada novembra līdz 2021. gada janvārim, un intervēja departamentu pārstāvjus, prorektorus no dažādām pētnieciskām un akadēmiskām programmām, kā arī IZM pārstāvjus. Tāpat arī tika veikta aptauja, kas atspoguļoja plašākas ieinteresēto pušu kopienas skatījumu. Otrā posma laikā (2021. gada marts–aprīlis) tika intervēti vēl citi prorektori, kā arī institūtu direktori, asociāciju biedri un citu departamentu pārstāvji.

**Konsultāciju posma nobeigumā IZM izveidotā darba grupa, kurai bija uzdots izstrādāt AKI, iesniedza PB lūgumu analizēt ar ekvivalences doktora grādam novērtējumu saistīto stratēģisko pieeju un risku analīzi.** Šajā pieprasījumā tika pausta interese par pašreizējo praksi Eiropas augstākajā izglītība kopumā, kā arī par iespējamām pieejām piemērotas politikas/ procedūru ieviešanai Latvijā. Atbilde uz šo pieprasījumu rodama 2. pielikumā.

2

# POLITIKAS UN LIKUMDOŠANAS KONTEKSTS



## 2.1 POLITIKAS KONTEKSTS

Nesen IZM noteica mērķus gan augstākās izglītības, gan zinātnes politikai laika posmam no 2021. līdz 2027. gadam. Dokumentā “Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2021–2027. gadam”<sup>5</sup> iezīmētas sešas politiskās prioritātes:

1. Izcilība zinātnē
2. Pētniecība sabiedrībai
3. Augstākās izglītības un pētniecības integrācija
4. Digitālā transformācija un atvērtā zinātne
5. Viedās specializācijas stratēģijas ieviešana
6. Inovācijas: stimulēt attīstību, veicināt ieviešanu.

Līdz ar to politikas veidotāju galvenie uzdevumi ir:

- Samazināt pētniecības un attīstības (P&A) sistēmas institucionālo fragmentāciju un uzlabot universitāšu un zinātnisko institūtu pārvaldi, kā arī to resursu kopīgu izmantošanu.
- Izveidot sniegunā balstīta finansējuma sistēmu, lai nostiprinātu universitāšu pētniecības specializāciju, lai padarītu ārējā finansējuma piesaisti sekmīgāku.
- Palielināt akadēmisko karjeru pievilcību un ieviest tenūrgaitas sistēmu.
- Paaugstināt doktorantūras līmeņa izglītības kvalitāti un palielināt doktorantūru skaitu.
- Uzlabot Latvijas zinātnieku sadarbību un integrāciju starptautiskajā līmenī un globālajā zinātnē, vienlaikus atbalstot zinātnieku mobilitāti, tostarp ārpus Latvijas, lai piesaistītu talantus no ārzemēm.
- Sekmēt akadēmiskā personāla mobilitāti, tostarp zinātnieku, uzņēmējdarbības nozarē.
- Attīstīt un nostiprināt uzņēmējdarbības un inovāciju kultūru augstākajā izglītībā, tādējādi arī sekmējot uzņēmējdarbību, lai paplašinātu karjeras alternatīvas.
- Palielināt P&A finansējumu no dažādiem avotiem.

**Minētās prioritātes un uzdevumi balstās vairākos nesenos nacionālos un starptautiskos ziņojumos par augstāko izglītību un zinātni Latvijā<sup>6</sup> sniegtajās rekomendācijās, kā arī nesenos nacionālajos politikas dokumentos ietvertajās rekomendācijās un piedāvātajos risinājumos.<sup>7</sup>**

Dokumentā *Izglītības attīstības pamatnostādnes 2021. – 2027. gadam* “Nākotnes prasmes nākotnes sabiedrībai”<sup>8</sup> noteikti šādi četri vispārējie izglītības mērķi:

5. Skat. <https://likumi.lv/ta/id/322468-par-zinatnes-tehnologijas-attistibas-un-inovācijas-pamatnostād-nem-2021-2027-gadam> (nosaukums un teksts autoru tulkojumā).

6. “Pētījums par atvērto zinātni un politikas ceļa kartes izstrādi” (2020; autoru tulkojumā), [https://www.izm.gov.lv/images/zinatne/P%C4%93t%C4%ABjums-Atv%C4%93rt%C4%81\\_zin%C4%81tne\\_2.pdf](https://www.izm.gov.lv/images/zinatne/P%C4%93t%C4%ABjums-Atv%C4%93rt%C4%81_zin%C4%81tne_2.pdf); European Commission, European Semester: Country Report – Latvia 2020, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1584543810241&uri=CELEX%3A52020SC0512>; un European Commission, European Semester: Country Report – Latvia 2019, [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/2019-european-semester-country-report-latvia\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-latvia_en.pdf); European Commission, Specific Support on the development of the human capital for research and innovation in Latvia (2019), <https://op.europa.eu/lv/publication-detail/-/publication/e84a9d0f-b98a-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-106068252>; un Specific Support to Latvia. The Latvian Research Funding System (2018), [https://rio.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/report/H2020%20PSF\\_Specific%20Support%20Latvia\\_Final%20report.pdf](https://rio.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/report/H2020%20PSF_Specific%20Support%20Latvia_Final%20report.pdf); and University of Latvia, “The Diaspora of Latvian Scientists: Networks and Capabilities. Study Results” (2018, in Latvian), [https://www.izm.gov.lv/images/statistika/petijumi/LU-SPPI-DMPC\\_Zinatnieku-diaspora-2018.pdf](https://www.izm.gov.lv/images/statistika/petijumi/LU-SPPI-DMPC_Zinatnieku-diaspora-2018.pdf).

7. Konceptuālais ziņojums “Par jauna doktorantūras modeļa ieviešanu Latvijā” (2020), <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40488284>; informatīvais ziņojums “Viedās specializācijas stratēģijas monitorings: Otrais ziņojums” (2020; autoru tulkojums), <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40479055>; informatīvais ziņojums “Viedās specializācijas stratēģijas monitorings” (2018; autoru tulkojumā) <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40427624>, un World Bank Support to Higher Education in Latvia. Academic Careers, vol. 3., 2018, <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/103901524227639207/academic-careers>.

8. <https://likumi.lv/ta/id/324332-par-izglitibas-attistibas-pamatnostadnem-2021-2027-gadam> (nosaukums un teksts autoru tulkojumā).

1. Augsti kvalificētu, kompetentu un uz izcilību orientētu pedagogu un akadēmiskā personāla sagatavošana.
2. Mūsdienīgs, kvalitatīvs un uz darba tirgū augsti novērtētu prasmju attīstīšanu orientēts izglītības piedāvājums.
3. Atbalsts ikviena izaugsmei.
4. Ilgtspējīga un efektīva izglītības sistēmas un resursu pārvaldība.<sup>9</sup>

Būtiskākās augstākajā izglītībā plānotās reformas ir saistītas ar:

1. Akadēmiskā personāla kvalitātes nostiprināšana un ilgtspējīga akadēmiskās karjeras ceļa nodrošināšanu:
  - Jauna AKI izstrādi un ieviešanu
  - AII stratēģiskas un efektīvas pārvaldības un vadības nostiprināšanu
2. Izcilības sekmēšanu augstākajā izglītībā:
  - Kvalitātes nodrošināšanas sistēmas augstākajā izglītībā izveidošanu
  - Sistēmas konsolidēšanu, iniciējot institūciju apvienošanu
  - Pāreju uz ciklisku institūciju akreditāciju, sākot no 2024. gada
3. AII pārvaldības maiņu:
  - Publiskā finansējuma piešķiršanas sistēmu, kas saistīta ar AII attīstības stratēģijām un to ieviešanas monitoringu, izveidošanu

### 2.1.1 Politisko pārmaiņu ieviešana

**Augstākā izglītība un zinātne ir darbietilpīgas tajā ziņā, ka to rezultātu, iznākumu un ietekmes kvalitāte spēcīgi korelē ar to darbaspēka kvalitāti un kompetenci.** Ciktāl augstākās izglītības un zinātnes politiku beigu beigās īsteno akadēmiskais personāls, šī īstenošana ir atkarīga no to kompetences, darba vides, motivācijas un resursiem. Tāpat arī, plānojot AKI, jāņem vērā augstākās izglītības un zinātnes politikas galvenie mērķi; savukārt, definējot augstākās izglītības un zinātnes politikas mērķus, jāapsver CR politika.

**Valdību politikas parasti tiek iecerētas konkrētā politiskā vidē.** Tās atspoguļo kontekstu un laiku, kurā tās formulētas, un bieži ir atkarīgas no konkrēta politisko spēku līdzsvara, kā arī ir mainīgā vidē veiktas politiskās analīzes rezultāts. Turpretim karjeru ietvara dzīves ilgums ir garāks. Tāpēc ietvars ir jāizstrādā, balstoties akadēmiskajā izcilībā, profesionālajā attīstībā un labākajā CR praksē, vienlaikus ņemot vērā politiskos mērķus. Vispārēja līmenī ir virkne principu, kas identificēti starptautiskajā literatūrā un iestrādāti PM komandas veiktajā analīzē Latvijā.<sup>10</sup> Šie principi ietver taisnīgumu, prognozējamību, caurskatāmību, konsekvenci, atbildību un starptautisko ticamību.

## 2.2 LIKUMDOŠANAS KONTEKSTS

**2020. gada augustā veiktā attiecīgo likumdošanas aktu analīze ietekmēja AKI projekta izstrādi un sniedza pārskatu par būtiskajiem likumdošanas aktiem un to ietekmi uz akadēmiskām karjerām.** Šīs ietekmes izvērtēšanai izmantotos kritērijus izstrādāja PB konsultatīvo

9. Autoru tulkojumā.

10. Skat. Arnhold et al. 2018. *Focus on Performance. World Bank Support to Higher Education in Latvia. Volume 3: Academic Careers*. Washington, DC: The World Bank. Pieejams: <http://documents.worldbank.org/curated/en/103901524227639207/pdf/125532-v3-WP-P159642-PUBLIC-Focus-on-performance-World-Bank-support-to-higher-education-in-Latvia.pdf>

pakalpojumu jaunākā projekta ietvaros. Šie kritēriji balstījās attiecīgajā zinātniskajā literatūrā, labās prakses piemēru analīzē, kā arī PB komandas locekļu speciālajās zināšanās šajā jomā.<sup>11</sup> Kopš tā laika uz augstākās izglītības iestādēm un zinātniskajiem institūtiem attiecināmais likumdošanas ietvars ir atjaunināts (2021. gadā).

**Veiktā attiecīgo likumdošanas aktu analīze pievērsās četrām galvenajām jomām:** 1) akadēmisko mācībspēku statusam un lomai; 2) vispārējiem karjeras modeļiem akadēmiskajā vidē; 3) atlases un darbā pieņemšanas procedūrām AAI, kā arī 4) akadēmisko mācībspēku starptautiskajai mobilitātei. Šīs četras jomas papildināja turpmāka tiesiskā ietvara saskaņotības analīze. Trīs likumdošanas aktu kopas ir būtiskas Latvijas augstākās izglītības nozarei vispār un it īpaši — akadēmiskajām karjerām. Tās ir: 1) plaša tvēruma pamatlikumi; 2) likumi, kas attiecas tikai uz augstāko izglītību un zinātņi, un 3) dažādi citi noteikumi. Vairāki citi likumi, kas nav radīti īpaši augstākās izglītības un zinātnes nozarei, nosaka būtiskus akadēmisko karjeru pamatnosacījumus (par to skat. AL 10. (1) pants), tostarp Latvijas Republikas Satversme, Valsts valodas likums, Darba likums un Izglītības likums). Ja runājam par likumdošanu par augstāko izglītību šaurā nozīmē, Latvijā ir divi galvenie likumi. Kaut gan Augstskolu likumā (AL) ietverta lielākā daļa nosacījumu, kas attiecas uz augstākās izglītības nozari, uz vairākiem pētniecības jomas jautājumiem attiecās ar Zinātniskās darbības likums (ZDL) (skat. arī AL 60. (2) pantu). Abus šos likumus papildina vairāki Ministru kabineta izdoti noteikumi, kuri konkretizē vairākus šajos likumos ietvertos vispārējos nosacījumus.

**Ievērojamas izmaiņas akadēmiskajām karjerām piemērojamajā tiesiskajā ietvarā radīja Satversmes tiesas nolēmums par darba līgumiem uz noteiktu laiku AAI.** 2019. gadā Satversmes tiesa pasludināja AL 27. panta piekto daļu un 30. panta ceturto daļu par nekonstitucionālām. Šīs normas paredzēja, ka visi darba līgumi par profesoru un asociēto profesoru amatiem ir slēdzami uz sešu gadu termiņu.<sup>12</sup> Atzīstot, ka šīm normām ir leģitīms mērķis, proti, sekmēt sabiedrības labklājību, nodrošinot, ka akadēmiskiem amatiem darbā tiek pieņemti vispiemērotākie kandidāti, tiesa konstatēja, ka izrietošie konstitucionālo tiesību uz brīvu nodarbošanās un darbavietas izvēli ierobežojumi ir nesamērīgi Satversmes 106. panta gaismā, kurā noteikts, ka “Ikvienam ir tiesības brīvi izvēlēties nodarbošanos un darbavietu atbilstoši savām spējām un kvalifikācijai.”

**Kopš 2021. gada janvāra normas, kas garantēja profesoriem un asociētiem profesoriem darba līgumu uz noteiktu laiku — sešiem gadiem, vairs nepastāv.** Tagad šiem amatiem ir pastāvīgs darba līgums. Atsevišķas AII arī ieviesušas tenūras sistēmu profesoru amatiem.

**Citas izmaiņas likumdošanā, kas ir būtiskas akadēmiskajām karjerām, ir saistītas ar akadēmiskā personāla sastāvu AII.** Vēsturiski vairākas normas noteica atlases kritērijus kandidātiem nākamajā atlases procesa posmā, no kuriem daži varēja ierobežot iestāžu (it īpaši – mazāku) iespējas iesaistīties stratēģiskā atlases procesā.<sup>13</sup> Iepriekš AL noteica, ka:

- Katrai AII ir jāpiedāvā vismaz piecas studiju programmas, kam vajadzēja vismaz 30 doktora grādu ieguvēju (teoloģijas gadījumā — 10), un tiek pieprasīts, lai pieci no tiem piedāvātu doktora grādu attiecīgajā zinātnes jomā (AL 8. (6) 1 pants)).<sup>14</sup>

11. Arnhold et al. 2018. *Focus on Performance*.

12. Spriedumu pasludināja 2019. gada 7. jūnijā lietā Nr. 2018-15-01 “Par Augstskolu likuma 27. panta piektās daļas un 30. panta ceturtais daļas atbilstību Latvijas Republikas Satversmes 106. panta pirmajam teikumam.”

13. Līdzīgas prasības attiecas arī uz zinātniskajiem institūtiem, kuros vismaz pieciem pētniekiem ar doktora grādu jābūt ievēlētiem akadēmiskā amatā un 10% pētnieku jābūt doktora grādam institūta konkrētās pētniecības jomā (ZDL 28. (2) 1 & (2) pants).

14. Dažādas prasības attiecas uz dažādām AII atkarībā no ģeogrāfiskā novietojuma (AL 8. (7) (1) pants).

- Katrai studiju programmai jābūt pieciem ievēlētiem (asociētiem) profesoriem katrai studiju programmai, no kuriem trim ir jābūt Latvijas Zinātnes padomes piešķirtam eksperta statusam (AL 55. (3) pants; skat. arī Noteikumus Nr. 320). Profesionālo mākslas programmu gadījumā vismaz pieciem akadēmiskajiem mācībspēkiem jābūt doktora grādam (AL 55. (3) pants).
- Vismaz 40 procentiem no AII ievēlētajiem akadēmiskajiem mācībspēkiem ir jābūt doktora grādam, šis īpatsvars paaugstināta līdz 50 procentiem akadēmijām un 65 procentiem — universitātēm (AL 3.(1) un 3. (3) pantu; skat. arī AL 26. (7) pantu).<sup>15</sup>

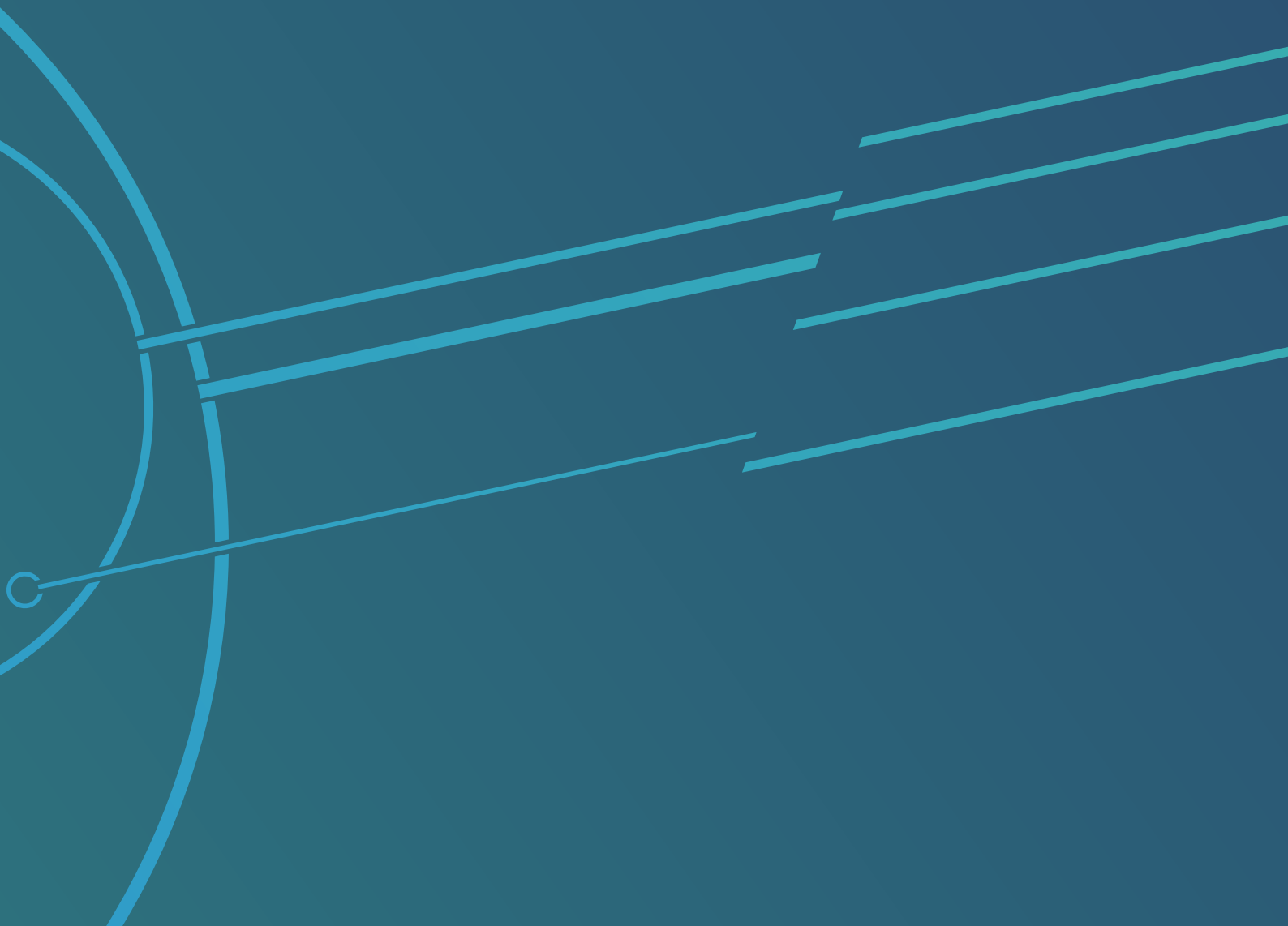
**Kaut gan normas, kas attiecas uz pirmajiem diviem punktiem, aizvien ir spēkā, trešā norma (AL 3. pants) ir atjaunināta, paplašināta un nosaukta citādi, lai tajā iekļautu Latvijas četru AII tipoloģiju. Pirms tam tā pievērsās AII, tās nediferencējot.**

---

15. Turklāt akadēmiskā personāla locekļu ar doktora grādu skaits ietekmē AII piešķirtā finansējuma apjomu (skat., piemēram, Noteikumi 994 17.3).

## 3

# PĀRSKATS PAR KONSULTĀCIJĀM AR IEINTERESĒTAJĀM PUŠĒM



### 3.1 DISKUSIJAS UN INTERVIJU ANALĪZE

**Notika divi interviju raundi.** Pirmo raundu veidoja astoņas grupu intervijas, iesaistot kopumā 26 ieinteresētās personas. Otro raundu veidoja piecas mērķtiecīgākas intervijas ar 10 ieinteresētajām pusēm (pilnu institūciju sarakstu skat. 5. pielikumā). Pirmajā raundā ieinteresētās puses bija pašreizējie un kādreizējie rektori un prorektori, zinātnisko institūtu direktori, vecākie pētnieki, arodbiedrības un studentu asociāciju pārstāvji. Tās pārstāvēja nozari kopumā. Otrajam raundam tika izraudzītas ieinteresētās puses atbilstoši to spējai sniegt rekomendācijas nākotnei.

#### 3.1.1 Intervijas: 1. raunds

Pirmajā raundā tika apspriesti šādi temati:

1. Pašreizējā prakse saistībā ar akadēmiskajām karjerām AII un ZI
2. Pašreizējā AKI stiprās puses un izaicinājumi
3. Ideālais nākotnes ietvars
4. Akadēmisko un zinātnisko karjeru integrācija
5. Jaunus talantus iesaistoša AKI sniegtie ieguvumi
6. Nacionālie karjeras soļi un kategorijas
7. Iespēja/ iespējamība ieviest tenūrgaitas iecelšanas amatā Latvijas kontekstā.

**Ziņojumā šie temati apskatīti no vairākiem skatpunktiem. Attiecībā uz katru tematu tiek nošķirtas sistēmas līmeņa un institūciju līmeņa problēmas, kā arī akadēmiskās un zinātniskās karjeras tiek apskatītas atsevišķi (ja iespējams).** Intervijās tika apskatītas pastāvošās sistēmas stiprās puses un izaicinājumi, kā arī jebkuras paredzamās ar reformu procesu saistītās nepieciešamās izmaiņas un riski.

Esošās sistēmas stiprās puses un izaicinājumi

**Galvenie ar pašreizējo AKI saistītie izaicinājumi attiecas uz neprognozējamiem un ierobežotiem finansiālajiem līdzekļiem institūciju līmenī abās apakšnozarēs.** ZI ir tipiski, ka algas balstās uz noteiktu laiku piešķirtā projektu finansējumā, kas apgrūtina gan CR, gan individuālo karjeru plānošanu. Universitātēs akadēmisko karjeru nenoteiktību un nejaušību galvenokārt rada mainīga pasniegšanas slodze un līgumstundas. Kopumā resursu nenoteiktības radīto risku mazina individuāli akadēmiskie mācībspēki, kuri attīsta savas karjeras, cenšoties mazināt vienmēr mainīgo ārējo apstākļu sekas. Tādējādi viens no galvenajiem izaicinājumiem ir sistēmas nepietiekamais finansējums un problēmas, kas saistītas ar stabila un pilna laika darba nodrošināšanu akadēmiskajam un patstāvīgajam personālam, lai tie varētu pildīt iestāžu pamatfunkcijas, proti, pasniegšanu un pētniecību (ieskaitot pētniecības grupu un ārēji finansētu projektu vadību).

**Pašreizējā augstākās izglītības sistēma balstās līgumstundās nevis mēnesī vai gadā noteiktās darba stundās, un to varētu aprakstīt kā "iepirkumu groza modeli", kurā atsevišķi personāla locekļi pievieno vairākus līgumus savam "grozam", lai sasniegtu noteiktu ienākumu sliekšni.** Šim modelim ir tā stiprās puses. Tas atvieglo snieguma vadību (kontroli) un mērīšanu, jo par katru darbību ir slēgts atsevišķs līgums un tā tiek individuāli vadīta; tā rada elastīgu darba slodzi tiem indivīdiem, kuri spēj adaptēt savu darba slodzi saviem individuālajiem dzīves un karjeras apstākļiem, vienlaikus ļaujot tiem izvēlēties uzdevumus, kurus tie uzskata par interesantiem. Tas arī ļauj gūt papildu ienākumus pie algas, jo indivīdi var vienlaikus slēgt papildu līgumus un/ vai uzņemties ārēji finansētus projektus, kā arī būt saistīti ar vairākām institūcijām. Dažos gadījumos līgumos balstītas vienošanās arī palielina mobilitāti sistēmas iekšienē

un sekmē zināšanu pārnēsi. Neraugoties uz to, šāda “iepirkumu groza” modeļa trūkumi pārspēj tā priekšrocības.

**Šim modelim ir trīs trūkumi, kuri daudzējādā ziņā ietekmē akadēmisko darbu.** Pirmkārt, “papildinošs akadēmiskais darbs” rada neprognozējamu akadēmiskās karjeras un akadēmiskā darba un ienākumu nedrošību. Tas attiecas pat uz tiem akadēmiskajiem mācībspēkiem, kuri spēj gūt papildu ienākumus pie savām algām un izveidot prognozējamu portfolio. Tāpat arī akadēmiskā paaugstināšana amatā (vēlēšanas) nav saistīta ar “pilnas slodzes nodarbinātību”. Otrkārt, kaut gan akadēmiskais darbs uz līguma pamata nodrošina zināmu atbildību, tas nedod iespēju vadīt ne sniegumu, ne darba slodzi, jo pamatienākumi balstās individuālajās līgumstundās. Treškārt un vissvarīgāk, pašreizējā prakse mudina akadēmiskos mācībspēkus strādāt kā *individuālajiem* uzņēmējiem, nevis kā *institucionālajiem* uzņēmējiem, jo to nodarbinātība ir atkarīga no darba uzdevumos balstītiem līgumiem, nevis indivīda un uzņēmējietādes savstarpīgumā un morālā nolīgumā. Akadēmiskā darba līgumiskā daba arī apgrūtina (vai pat padara neiespējamu) darba slodzes vadību, karjeras plānošanu un stratēģisku CR plānošanu.

**Kaut gan līgumslēgšana par akadēmisko darbu un tā vadību ir praktiska nodaļu līmenī, Latvijas modelis rada trūkumus institūciju un sistēmu līmenī.** Pirmkārt, ir neatbilstība starp iestādes izglītības/ pētniecības uzdevumiem, šo uzdevumu izpildīšanai nepieciešamo personālu un pieejamo finansējumu. Daudzi intervētie izteica pārliecību, ka pašreizējā (finansiālajā) vidē līgumslēgšana ir vienīgais veids, kā padarīt darbu.

**Otrkārt, ievēlēšana visos akadēmiskos un zinātniskos amatos rada darījumu izmaksas, no kurām varētu izvairīties.** Daudzi intervētie pieminēja Profesoru padomes problemātisko lomu un (neizbēgamās) darījuma izmaksas, kas saistītas ar visu individuālo personāla locekļu ievēlēšanu amatos. Daudzi intervētie arī apgalvoja, ka ievēlēšana amatos, kuriem nav finansējuma vai uz kuriem nav konkurējošu kandidātu, rada darījumu izmaksas, no kurām varētu izvairīties, ieviešot vienkāršotu atlases procedūru.

#### Ar reformu saistītās paredzamās nepieciešamās izmaiņas un risks

Tā kā noteiktu laiku sistēma pieredz stingrus finansiālus ierobežojumus, ieinteresētajām pusēm, piemēram, iestāžu vadītājiem, ir grūti iedomāties alternatīvas pašreizējai sistēmai un institucionālajai praksei bez būtiskiem finansiāliem ieguldījumiem sistēmas attīstībā. Neraugoties uz to, ieinteresētās puses ieteica šādas sistēmas līmeņa pārmaiņas:

- Pārskatīt sistēmas lielumu un veidu, pienācīgi ņemot vērā reģionālās universitātes un institucionālo vidi galvaspilsētā
- Apsvērt zinātnisko institūtu integrēšanu AII (kā rekomendēts iepriekšējos projektos)
- Integrēt pasniegšanas un pētniecības uzdevumus
- Pārskatīt akadēmisko mācībspēku sešu gadu termiņa vērtējumu un vēlēšanu procedūras izmantošanu visiem amatiem
- Regulēt tikai profesora un asociētā profesora amatu
- Nodrošināt ilgtermiņa stratēģisko akadēmisko cilvēkresursu plānošanu
- Ieviest tenūrgaitas (pilna laika) amatus
- Pārskatīt esošo valodas politiku
- Palielināt AII autonomiju attiecībā uz lēmumiem par personāla kategorijām un kritērijiem
- Standartizēt akadēmisko amatu nosaukumus atbilstoši labākajai starptautiskajai praksei.

**Pirmā interviju raunda rezultātu kopsavilkums:** daudzas ieinteresētās puses minēja ilgtermiņa stratēģisko plānošanu un lielāku institucionālo autonomiju kā prioritārās problēmas. Tās arī ieteica ieviest reformas regulējumā par augstākajiem akadēmiskajiem amatiem un

atvieglot regulējumu, kas attiecas uz zemākiem amatiem, kā arī minēja nepieciešamību ieviest un finansēt pilna laika (profesora līmeņa) tenūrgaitas amatus. Papildus tam daudzi intervētie puda atbalstu tādai AKI, kas pieļautu starptautisku sastatāmību, sekmētu starptautisku personāla piesaisti, kā arī pieļautu karjeru pārnēsi starp AII un zinātniskajiem institūtiem.

Tāpat arī intervētie piedāvāja vērā ņemamas domas attiecībā uz reformas sekmīgu īstenošanu, kā arī ar to saistītajiem iespējamiem riskiem. Bija vispārējā vienprātība par to, ka reformai jābalstās ilgtermiņa vīzijā, nevis jāpievieno vairāki “papildinošie” vai “papildus” noteikumi. Jānosaka pietiekami ilgs pārejas periods, un ir jānodrošina finansējums pārmaiņu ieviešanai.

Ir acīmredzams, ka visas problēmas, kas attiecas uz akadēmiskās karjeras (individuālais līmenis), akadēmiskās karjeras modeļu (institucionālais līmenis) un AKI (sistēmas līmenis) attīstību, ir saistītas ar finansējumu un ārējiem apstākļiem, tādiem kā, citu starpā, politiskais konteksts un darba tirgus. Individuālajā līmenī galvenie ar pašreizējo sistēmu saistītie izaicinājumi ir prognozējamības trūkums tajā un neadekvātas algas (galvenajā darbā); institucionālajā līmenī akadēmisko karjeru attīstību apdraud sistemātiskas karjeras plānošanas neesamība; patstāvīgā pamatpersonāla trūkums, kā arī slikti definēti uzdevumi akadēmiskajam pamatpersonālam, savukārt sistēmas līmenī daži izaicinājumi ir saistīti ar pieņemama AKI izveidi, kas ietver nepieciešamību ieviezt karjeras ietvara veidošanu tā, lai tiktu veidoti brīvāki ietvara nosacījumi amatiem un brīvāks regulējums attiecībā uz vēlēšanām.

### 3.1.2 Intervijas: 2. raunds

Pēc pirmā interviju raunda tika organizēts otrais raunds, lai apspriestu konsultācijās ar ieinteresētajām pusēm gūtās atziņas, kā arī padziļinātu izpratni par izaicinājumiem, kas saistīti ar visaptverošu AKI izveidi. Diskusijās parādījās trīs galvenie temati, kas bija saistīti ar finansējumu, vēlēšanām un koordināciju.

Papildus ierobežota finansējuma videi, ārējā un budžeta finansējuma nošķiršana rada pārrāvumus darba plānos un (finansālo) resursu piešķirumos. Abās apakšnozarēs — gan AII, gan ZI — bāzes finansējumu un ārējo finansējumu piešķir un izmanto atsevišķi. Daļēji šis nošķirums izskaidrojams ar finansējošo institūciju noteikumiem un regulējumu, daļēji tas ir finansiālās plānošanas un vadības kapacitātes trūkuma departamentu un institūciju līmenī rezultāts. Tas rada problēmas individuālajā līmenī. Daudzkārt algas tiek noteiktas atšķirīgi, un par pasniegšanas stundām un pētniecības uzdevumiem tiek slēgti atsevišķi līgumi. Arī institucionālajā līmenī ir trūkumi attiecībā uz resursu sadali starp nozaru vienībām un uzdevumiem. Pašreizējā AII finansēšanas formula ir vēl viena daudzu intervēto pieminēta ar finansējumu saistīta problēma.

Runājot par ar pašreizējo vēlēšanu un karjeras sistēmu saistītajiem izaicinājumiem, temats, pie kā bieži atgriezās, bija tas, ka atvērtie amati reti kad ir saistīti ar nodrošinātu pilna laika nodarbinātību. Tāpat arī vēlēšanas tiek piemērotas visos darbā pieņemšanas gadījumos, ieskaitot zemākus amatus un nepilna laika darbus. Šī prakse liek apšaubīt vēlēšanu racionalitāti un daļēji izskaidro akadēmisko karjeru neprognozējamo dabu.

Latvijas AII, vismaz teorētiski, ir autonomija, lai ieviestu praksē savu nodarbinātības politiku. Tomēr daudziem intervētājiem ir priekšstats par biežām izmaiņām valdības noteikumos par akadēmiskajām karjerām un amatiem un to, ka itin bieži pārmaiņas tiek ieviestas, nenosakot pienācīgu pārejas periodu<sup>16</sup>. Tāpat arī tika minēts, ka nav pietiekamas informācijas par vi-

16. IZM informēja PB komandu, ka šobrīd spēkā esošie Ministru kabineta “Noteikumi par profesoru un asociēto profesoru novērtēšanu” esot vismaz 10 gadus veci. Nav noteikumu, kas attiektos uz lektoriem un docentiem. Tāpat arī nav definēts algas augstākais limits. Kaut gan darba stundas nav noteiktas, noteikumos ir norādes par minimālo un maksimālo stundu skaitu, un katra AAI var autonomi noteikt algu un darba stundas

dējām algām vispār, darba laikiem un darba slodzēm indivīdiem un/ vai iestādes. Otrā intervju raunda laikā tika apspriesta valsts valodas politika, jo tā ietekmē institucionālo autonomiju un personālu. Šī politika pieprasa, lai mācību valoda būtu latviešu.

**Intervētie izteica domas par to, kā risināt ar finansējumu, vēlēšanām un virzību saistītās problēmas.** Papildus finansējums (piemēram, pēcdoktorantūtas un tenūrgaitas amatu veidā) tika minēts kā galvenais sistēmas atjaunināšanas veids. Tomēr diskusijās par esošajiem izaicinājumiem tika izteiktas citas domas. Pirmkārt, daži respondenti uzskata, ka finansējuma plūsmu integrācija būtu svarīga, lai nodrošinātu stratēģiskāku vadību un ilgtermiņa plānošanu. Tāpat arī tika izteikts priekšlikums par AII finansēšanas formulas pārskatīšanu. Visbeidzot, tika apspriestas algas, un tika izvirzīta doma par pamatalgas modeli, kā arī piemaksu iespējāmību.

**Diskusija par vēlēšanām un pieņemšanu darbā bija cieši saistīta ar diskusijām par nodarbinātību.** Viena šķietami vienkārša, bet, visticamāk, efektīva pieeja darbā pieņemšanas procesa caurskatāmības un prognozējamības uzlabošanai ir vēlēšanu procesa un vakāncu sasaiste ar reāliem uzdevumiem. Šāda sasaiste prasītu uzņemties zināmus finansiālus riskus, kā arī izveidot darba aprakstus, domājot par holistiskiem akadēmiskiem uzdevumiem. Tāpat arī tas nozīmētu lēmumu par pieņemšanu darbā nošķiršanu no lēmumiem par "paaugstināšanu amatā" un vērtēšanu reizi sešos gados. Nozīmīgs ieinteresēto pušu skaits arī atbalstīja katedru sistēmas izveidi.

**Institucionālās ieinteresētās puses arī sniedza dažas rekomendācijas attiecībā uz virzības sistēmas izveidi sistēmiskā līmenī, vienlaikus nostiprināt institucionālo autonomiju un samazinot uz institūcijām attiecināmo regulējumu.** Lielākā daļa intervētāju atzinīgi izteicās par domu izveidot nacionālo AKI. Vēl tika ierosināts noteikt darba (līgumstundu) augšējo limitu, tā vietā, lai regulētu minimālās algas un stundas.

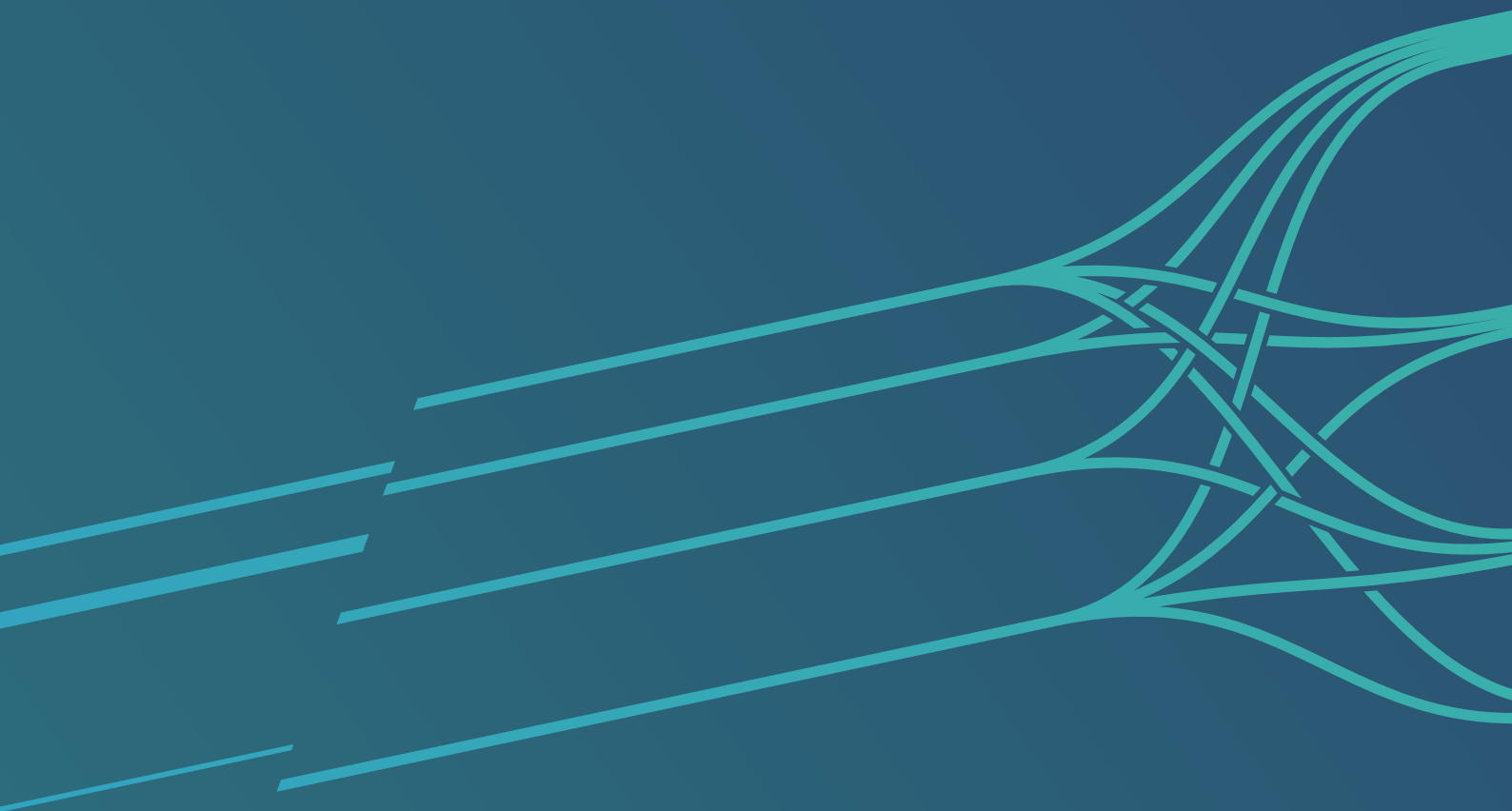
#### NO KONSULTĀCIJĀM AR IEINTERESĒTAJĀM PUSĒM IZRIETOŠĀS REKOMENDĀCIJAS

Intervijas ar ieinteresētajām pusēm bija izšķiroši svarīgs AKI izveides procesa elements un nodrošināja trīs galvenos rezultātus attiecībā uz turpmāko virzību: pirmkārt, *individuālajā līmenī* ietvaram jāsekmē indivīda karjeras un ienākumu prognozējamība; otrkārt, *institucionālajā līmenī* ietvaram jāievieš pilna laika personāla nodarbinātība, uzraugot un vadot personāla skaitu dažādos karjeras posmos, jāuzsver autonomija, atceļot regulējumu par noteiktiem personāla jautājumiem, jānodrošina prognozējams un ilgtspējīgs ietvars personāla attīstībai un, kas ir vissvarīgāk, jāatbalsta personāla plānošana; treškārt, *sistēmiskajā līmenī* karjeras ietvaram jānodrošina standartu kopums, ko var izmantot iestāžu salīdzināšanā, pilotprojektu un finansējuma plānošanā, internacionalizācijā, akadēmiskās izcilības, sistēmas lielākas efektivitātes atbalstam, kā arī jāsekmē, ja tas nepieciešams, dažādu veidu institūciju (AII & ZI), integrācija. Kā šādi attīstības ceļi, kuri, visticamāk, novestu pie labāk prognozējamām, labāk vadītām un virzītām akadēmiskām karjerām, ir identificēti:

- Labi vadīta pāreja no uzdevumos un līgumos balstītas vadības uz ietvaru ar pilna laika nodarbinātības amatiem.
- Labi vadīta pāreja no vēlēšanās balstītas darbā pieņemšanas uz atlasi (zemākiem amatiem) un uz ārejo ekspertu izmantošanu (augstākiem amatiem).
- Institūciju autonomijas stiprināšana, vienlaikus nodrošinot skaidru akadēmisko amatu un karjeru ietvaru.
- Karjeru integrācija viņpus nozares robežām, un karjeras pārnesei iespējas starptautiskajā mobilitātē un uz praksi orientētos amatos.

4

# IZPĒTES BRAUCIENI



## 4.1 TRĪS VEBINĀROS GŪTĀS MĀCĪBAS

Vebinārus izvēlējās diskusijā ar IZM. Pasaules Bankas komanda piedāvāja Somijas virtuālo apmeklējumu kā piemērotu akadēmisko karjeru izmaiņu gadījuma analīzi. Otru virtuālo apmeklējumu — Īrijas — piedāvāja IZM, kuru interesēja tas, kādā veidā nacionālā stratēģija var virzīt pārmaiņas. Trešo piedāvāja Pasaules Bankas komanda, un tas bija iecerēts, lai ienestu Latvijā pašreizējās diskusijas par jauniem akadēmiskā personāla snieguma novērtēšanas veidiem.

### 4.1.1 Somija

**Virtuālais Somijas apmeklējums bija vērsts uz to, lai, raugoties no vairāku ieinteresēto personu grupu skatpunkta, sniegtu dalībniekiem ieskatu tajā, kā pakāpeniski attīstījies valsts AKI.** Šīs ieinteresētās puses bija pētnieki, akadēmiskā personāla arodbiedrības, darba devēji un IZM.

**Somijas kontekstā AKI attīstību sekmēja pieci galvenie nosacījumi:**

- Uzmanības pievēršana tam, kā reformu ievieš, ir tikpat svarīga kā pati reforma. Itin bieži leļupējas reformas ir neveiksmīgas.
- Somijā tenūrgaitas sistēmas ieviešana netiek koordinēta valstiskā līmenī, līdz ar to pastāv dažādas pieejas, labāka koordinācija būtu ļāvusi no tā izvairīties.
- Atzīstot to, ka pastāv atšķirības starp dažādām disciplinām, tiek nodrošināts, ka reforma tiek adaptēta dažādiem apstākļiem.
- Ņemot vērā augstākās izglītības sistēmu vispārējo inertumu, ir būtiski sagatavoties garam un lēnam institucionālās(o) kultūras(u) pārmaiņu procesam. Somijai reformas ieviešanai prasīja 10 gadus.
- Turpmāks novērtējuma pētījums ir noderīgs, lai mazinātu spriedzi starp dažādiem aktoriem un mudinātu nepārtraukti uzlabot reformu.

Veidojot Latvijas AKI, šīs mācības ir apsveramas, neskatoties uz atšķirībām abu valstu finansējuma un likumdošanas kontekstos. Ikvienā reformā ir uzvarētāji un zaudētāji. Bieži vien sadzird tikai skaļākās balsi — pat ja šie indivīdi vai organizācijas nepārstāv ieinteresēto pušu vairākumu vai reformas mērķus. Tāpēc ir svarīgi reformu sadalīt un vērtēt mazākās daļās, piemēram,

#### AKADĒMISKĀS KARJERAS IETVARA IZVEIDE:

No dialoga ar Somijas partneriem izrietošās rekomendācijas

Sekmīga akadēmisko karjeru reforma jāapsver četros līmeņos: individuālajā, disciplīnu/ nodaļu, universitātes, kā arī sistēmas kopumā.

1. *Individuālajā līmenī* karjeras modeļiem jābūt saistītiem ar indivīda attīstību un orientētiem uz indivīda kompetences, ieskaitot līderības prasmju, palielināšanos. Jāpievērš uzmanība jauno zinātnieku karjerām, lai nodrošinātu labu zinātnisko publikāciju plūsmu un pētniecības kapacitāti.
2. *Disciplīnu/nodaļu līmenī* reformai jāņem vērā dažādu disciplīnu atšķirības. Somijas karjeras modelis ļauj nodaļām sadalīt pasniegšanas slodzi akadēmiskajam personālam tā, lai tas būtu gan taisnīgi, gan atbilstu nodaļas vajadzībām.
3. *Institucionālajā līmenī* karjeras modeļiem jātiecas:
  - Ierobežot akadēmisko inbrīdingu un nodrošināt dažādību darbā pieņemšanas procesā (piemēram, paplašinot potenciālo ārējo kandidātu loku)
  - Pieļaut dažādas izcilības definīcijas (pasniegšanā, pētniecībā, administrācijā un tā tālāk)

- Nodrošināt, ka augstākā atbildīgā iestāde uzņemas galīgo atbildību par pieņemšanu darbā un paaugstināšanu amatā. Universitātēm jābūt autonomijai pašām pieņemt lēmumus par pieņemšanu darbā. Tipisks process ietvertu ārējos vērtētājus, kuri novērtē visus kandidātus un sniedz priekšlikumu fakultātes padomei, kura lemj par vislabāko kandidātu. Gala lēmums būtu jāpieņem rektoram.

4. *Sistēmas līmenī* akadēmiskās karjeras modeļiem jānodrošina, ka:

- Visi aktori sistēmā ir vienojušies par akadēmiskā snieguma novērtēšanu. Tas ietver ministriju, zinātni finansējošās organizācijas un universitātes
- Institūcijas spēj dinamiski un veikli reaģēt uz mainīgo vidi. Piemēram, ir pierādīts, ka pasniegšanas slodzes mērīšana kontaktstundās mazina pedagoģiskas inovācijas nodarbības. Turpretim Somijas piemērs parāda – ja pasniegšanas stundas vairs neskaita kā kontaktstundas, pedagoģiskās inovācijas un akadēmiskā personāla sadarbība uzplaukst.

pilotprojektos un/ vai eksperimentos, un izveidot ceļvedi ilgtermiņ attīstībai, ietverot īstermiņa un vidējā termiņa posmus un uzdevumus. Pārmaiņu pārraudzība, kā arī caurskatāma ziņošana par to panākumiem un neveiksmēm, nostiprinās reformas un tās ieviešanas legimitāti.

#### 4.1.2 Īrija

**Virtuālajam Īrijas apmeklējumam bija divi galvenie uzdevumi:**

1. Apskatīt Nacionālās stratēģijas ieviešanu (gan šķēršļus, gan panākumu rādītājus) un tās ietekmi uz institucionālo kultūru, it īpaši apskatot pasniegšanu un mācīšanos, mācīšanās analītiku, akadēmiskā personāla darba slodzi un akadēmiskā personāla attīstību.
2. Apspriet sistēmas virzību, tostarp attiecīgās lomas, ko spēlē departamenti (ministrijas) un Augstākās izglītības pārvalde (AIP), kas ir buferinstitūcija starp Departamentu un iestādēm, kā arī tādas pārstāvības institūcijas kā personāla arodbiedrības, Īrijas Universitāšu asociācija un Augstākās tehnoloģiskās izglītības asociācija (ATIA).

Kaut gan šie mērķi bija tikai netieši saistīti ar šī projekta darba uzdevumu, tie piedāvāja dažas interesantas mācības par to, kā neliela valsts spēj izstrādāt un ieviest nacionālo stratēģiju un sekmīgi vadīt pārmaiņas.

**Izpētes brauciens uz Īriju deva četras galvenās mācības attiecībā uz Latvijas AKI turpmāko izstrādi:**

1. Nevalstiskās koordinācijas potenciāls izstrādes darbībās.
2. Karjeru ietvara adaptējamība dažādās akadēmiskā darba jomās strādājošu akadēmisko mācībspēku karjerām: pētniecībai, pasniegšanai, kā arī lietiskākām jomām, piemēram, nepārtrauktajai izglītībai un trešā virziena — mijiedarbības ar sabiedrību — pasākumiem.
3. Reģionālo, nacionālo un starptautisko mērķu un uzdevumu izlīdzsvarošanas svarīgums.
4. Koordinētas virzības visās valdības nozarēs svarīgums (izglītībā, zinātnē, nodarbinātībā, konkurencē, prasmēs, tehnoloģijās un P&A).

**Izstrādājot Latvijas AKI, šīs mācības jāņem vērā, neraugoties uz administratīvo tradīciju atšķirībām.** Atbalsts AII institucionālajai sadarbībai dod skaidrus ieguvumus, piemēram, mācīšanas un mācīšanās attīstībā, CR vadībā, kopēju atbalsta un mentoringa programmu doktorantūras studentiem un pētniekiem agrīnos karjeras posmos izstrādē. Tāpat arī atbalstāma disciplinārs balstīta sadarbība.

#### AKADĒMISKĀS KARJERAS IETVARA IZVEIDE:

**No dialoga ar Īrijas partneriem izrietošās rekomendācijas**

1. Sekmīgas reformas pamatā jābūt ilgtermiņa nacionālai stratēģijai ar skaidriem uzdevumiem un mērķiem, ieskaitot ilgstošu apņemšanos nodrošināt kvalitatīvu augstāko izglītību.
2. Ministrijai, aģentūrām un attiecīgajām iestādēm ieteicams bieži izmantot starptautiskos ekspertus un starptautiskus salīdzinājumus novērtējumus.
3. Ministrijai ir jānosaka skaidri nosacījumi, kas ļautu iestādēm strādāt optimāli. Tai jākoncentrējas uz "kopainu", lai nodrošinātu sistēmas efektīvu funkcionēšanu. Aģentūrām un asociācijām jāstrādā ar atsevišķām iestādēm.
4. Sēklas finansējuma nodrošināšana iestādēm stimulētu pārmaiņas.
5. Tiek rekomendēts konsultēties ar visiem galvenajiem aktoriem, ieskaitot studentus, par piedāvātajām politikas izstrādēm. Šīs konsultācijas jānotur sistēmiski gan sistēmas, gan institūciju līmenī, lai nodrošinātu gan iekļaujošu, gan saskaņotu pārmaiņu procesu.
6. Ir svarīgi, lai visas sistēmai piederošās organizācijas, tādas kā ministrija, asociācija un arodbiedrības, algotu zinošus darbiniekus, kuri spēj sekmēt politikas attīstību.
7. Attiecīgajām asociācijām un aģentūrām jāpublicē labās prakses vadlīnijas.
8. Lai palīdzētu nostiprināt pārmaiņas, nozarei jāatbalsta kopienas, kurās izmēģina noteiktu praksi.
9. Pārmaiņu process jāsekmē ar ārējās un iekšējās kvalitātes nodrošināšanas pieeju, kas ir uz uzlabojumiem orientēta, lai izvērtētu, cik labi gan sistēma, gan katra institūcija sekmē nacionālo mērķu sasniegšanu.
10. Politikas izstrādei jābalstās stabilā, valdības aģentūru un AII kopīpašumā esošā datubāzē.

### 4.1.3 Flandrija, Nīderlande un Norvēģija

Trešā vebināra galvenais uzdevums bija apspriest to, kā tiek organizēta personāla pieņemšana darbā un paaugstināšana amatos, sastatot to ar jaunajām snieguma novērtējuma tendencēm, kas mudina virzīties prom no tīri kvantitatīviem indikatoriem, mērot pētniecības produktivitāti un personāla sniegumu. Seminārs sniedza pārskatu par šī brīža tendencēm novērtēšanā, atsaucoties uz trim konkrētu piemēru — Flandrijas, Nīderlandes un Norvēģijas — analīzi.

Pēdējo gadu laikā universitātes, politikas veidotāji un zinātnes finansētāji uzsākuši vairākas iniciatīvas, lai pārskatītu to, kā mērāms sniegums pētniecībā; šo pārskatīšanu iniciēja Atvērtās zinātnes kustība. Šobrīd diskusijas virzās uz akadēmisko karjeru holistisku izvērtējumu, aizstājot vienkāršu tās pētniecības komponenta novērtējumu, kā arī uzsver nevis kvantitatīvos, bet kvalitatīvos mērījumus. Daudzās valstīs aizvien lielāku atzinību gūst Sanfrancisko deklarācija par pētniecības novērtēšanu (DORA) kā vadošais dokuments, veidojot jaunas amatā paaugstināšanas shēmas un kritērijus akadēmiskā personāla darba snieguma novērtēšanā. DORA galvenais princips ir “neizmantot žurnālu publikācijās balstītos mērījumus, tādus kā Žurnāla ietekmes koeficientu, kā surogātmērījumu, lai noteiktu individuālu zinātnisku rakstu kvalitāti, lai novērtētu atsevišķu zinātnieku ieguldījumu, kā arī pieņemot lēmumus par pieņemšanu darbā, paaugstināšanu amatā vai finansēšanu.”<sup>17</sup>

**Praksē Deklarācijai ir būtiska ietekme akadēmisko karjeru attīstībā.** Tā mudina zinātniekus, kas ir tādu komisiju locekļi, kas pieņem lēmumus par finansēšanu, pieņemšanu darbā, tenūru vai paaugstināšanu amatā, savu vērtējumu balstīt nevis publikāciju metrikā, bet zinātniskajā saturā, kā arī sekmēt personisku/ atbalstošu apliecinājumu, kas sniedz pierādījumus par atsevišķo publikāciju ietekmi, to izmantošanu. Kopumā tā apšaubā žurnālu ietekmes koeficienta izmantošanu kā individuālā vērtējuma indikatoru un atbalsta dažādu avotu un kvalitatīvu datu izmantošanu, vērtējot indivīda akadēmisko izcilību. Nīderlandes un Flandrijas augstākās izglītības sistēmas ir sākušas ieviest DORA deklarāciju, turpretim Norvēģija to apsver.

**2019. gadā EUA veica aptauju par karjeras novērtējumu, aptverot 260 respondentus no 31 valsts.** Sekojošais ziņojums atklāja<sup>18</sup>, ka pētniecība ir galvenais aspekts, ko vērtē bibliometriski. Interesanti atzīmēt, ka vissvarīgākais izmantotais mērījums ir “Žurnāla ietekmes koeficients”, kaut gan sākotnēji šis rādītājs nebija veidots individuāla snieguma mērīšanai. Tomēr, apzinoties, ka snieguma vadības jomā notiek būtiskas pārmaiņas, EUA izpētīja 10 konkrētus gadījumus, cenšoties saprast, tieši kā mainās prakse. Visos trīs gadījumos tika konstatēti divi galvenie principi:

1. **Lejupēja un augšupejoša dinamika:** Universitātes aizvien vairāk iniciē pārmaiņas, nodrošinot lejupējas un augšupejošas dinamikas saspēli. Tipiski, ka personāls izmanto universitātē esošos sadarbības tīklus, lai pievērstu vadības uzmanību kādai problēmai, vadība, savukārt, reaģē atbalstoši, novēršot pēc iespējas vairāk šķēršļu. Itin bieži vadība izveido darba apakšgrupu, kurai uzdots izstrādāt kritērijus institūcijas vidējā līdz ilgtermiņa stratēģiskās vīzijas ietvarā un nodrošināt resursus mācību un izpratnes veicināšanas pasākumiem.
2. **Kopēja atbildība:** Tāpat arī aizvien plašāk tiek atzīts tas, ka par pārmaiņām kopīgi atbild universitāte un citi sistēmas aktori. Tomēr augstākās izglītības sistēmai ir jāmainās, lai saskaņotu politiku ar tiesisko ietvaru un nodrošinātu universitātēm kapacitāti pašām noteikt savus vērtēšanas kritērijus.

17. San Francisco Declaration on Research Assessment: <https://sfidora.org/read/>

18. Saenen, Bregt, Anna Hatch, Stephen Curry, Vanessa Proudman, and Ashley Lakoduk. 2021. *Reimagining Academic Career Assessment: Stories of Innovation and Change*. Brussels: European University Association. <https://www.eua.eu/re-sources/publications/952:reimagining-academic-career-assessment-stories-of-innovation-and-change.html>

**Galvenās mācības AKI izveidei Latvijā:**

1. Jaunā pieeja augstākajai izglītībai prasa institucionālās kultūras maiņu, ar ko saprotam vadības lejupeņa atbalstu un indivīdu un personāla kolektīvu augšupejošu iniciatīvu kombināciju.
2. Universitāšu, valdību un finansētāju apvienota pieeja nodrošinās konsekventu pieeju akadēmiskām karjerām. Tā kā akadēmiskās karjeras ir starptautiskas, ir svarīgi sekot starptautiskajām attīstības tendencēm.
3. Nozīmīgi kļuvuši karjeras izklāsti (tradicionālo CV vietā), taču tiem jābalstās pārliecinošos pierādījumos.
4. Reformai jāļauj universitātēm uzsvērt komandas darbu un sociālo iesaisti gan pētniecībā, gan pasniegšanā.
5. Pieveca reformai jāņem vērā katrai universitātei, un izmantotajiem kritērijiem jāatbilst universitātes vidējā līdz ilgtermiņa stratēģiskajai vīzijai.

**AKADĒMISKĀS KARJERAS IETVARA IZVEIDE:**

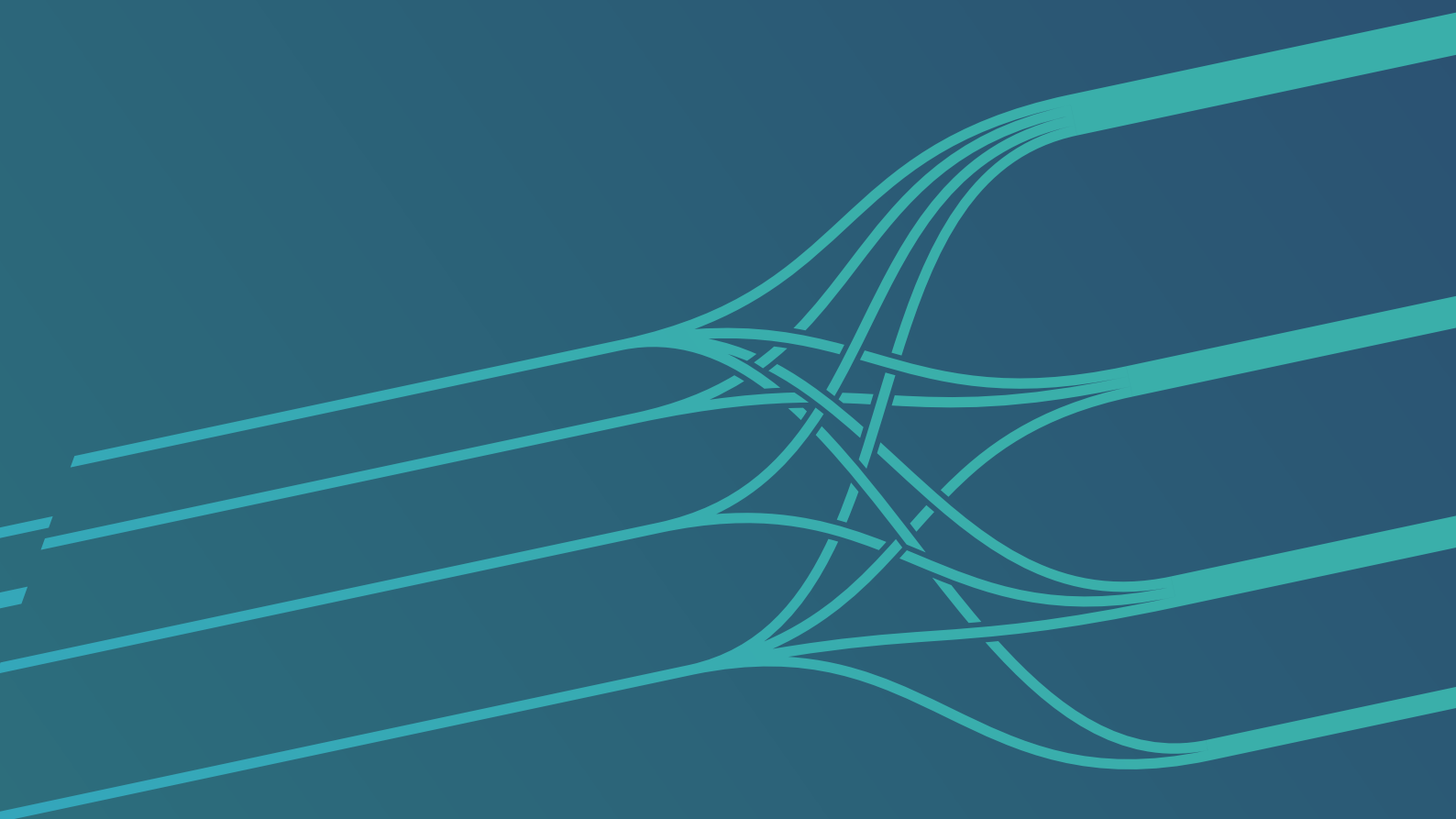
No dialoga ar Flandrijas, Nīderlandes un Norvēģijas partneriem izrietošās rekomendācijas

Lai attīstītu akadēmiskās karjeras Latvijā, īpaši jāpatur prātā divas rekomendācijas:

- AKI un ar to saistītos kritērijus nevar izveidot vakuumā. Ietvars un kritēriji drīzāk prasa dažādu aģentūru un AII sadarbību.
- Kopējam AKI jābūt pietiekami plašam, lai pieļautu institūciju un disciplīnu diferencēšanu.

5

# REKOMENDĀCIJAS



## 5.1 AKADĒMISKĀS KARJERAS IETVARA IZVEIDE LATVIJĀ

Ieinteresēto pušu intervijas, starptautiskie (virtuālie) izpētes braucieni, kā arī citas konsultācijas sniedza svarīgākos ieskatus vai mācības par AKI izveidi Latvijā. No tām izrietēja četras galvenās rekomendācijas:

1. Stiprināt pilna laika personāla lomu.
2. Pārskatīt vēlēšanu lomu.
3. Stiprināt informācijā balstītu akadēmiskā darba un karjeru virzības un vadības lomu.
4. Stiprināt internacionalizāciju, izmantojot CR plānošanu un sekmējot gan ienākošo, gan izejošo mobilitāti.

Šīs rekomendācijas atbalsta AKI izveidojošo sistēmu pētījumi. Neatkarīgi no tā, kāda AKI sistēma ieviesta, šie principi ir būtiski un svarīgi, lai nodrošinātu caurskatāmību ietvarā, kā arī nodrošinātu sistēmas tālākās attīstības kopainu. Turpmākajās rindkopās īsi apskatīsim visas četras iepriekš minētās rekomendācijas.

**1. rekomendācija: Stiprināt pilna laika personāla lomu.** Daudzās lielākajās Eiropas un anglosakšu izglītības sistēmās (piemēram, Austrālijā, Apvienotajā Karalistē un ASV) universitātes arvien biežāk sastopas ar problēmām, ko rada pārceļšana uz nepilnas slodzes darbu un fragmentētas akadēmiskās karjeras. Augstākajā izglītībā pagaidu personālam aizvien bijusi pozitīva funkcija — ienest svaigas idejas no dažādām sabiedrības daļām, vienlaikus atvieglojot pilnas slodzes akadēmiskā personāla noslodzi. Taču nu jau gadu desmitiem ilgi daudzās augstākās izglītības sistēmās paplašinās plaša starptēnības un nepilnas slodzes, pagaidu personālu. Tāpat arī daudzkārt mēģināts šo attīstības tendencei vadīt un izvairīties no akadēmiskā prekariāta jeb nedrošas nodarbinātības veidošanās.<sup>19</sup> Balstoties konsultācijās ar ieinteresētajām pusēm, šķiet, ka vēl nesen viss Latvijas akadēmiskais personāls bijis prekariāts, Kimberas aprakstītajā nozīmē, jo ļoti lielai akadēmiskā personāla daļai nācās nepārtraukti saskarties ar nedrošību saistībā ar savu karjeras ceļu un ienākumiem. Šādas īstermiņa perspektīvas dēļ akadēmiskie mācībspēki var kļūt izvairīgi un pavirši, kas kavē pedagogiskā darba attīstību, kā arī kompetenču un labas institucionālās prakses izveidi.<sup>20</sup> Jebkuras AKI reformas mērķim kā tādām jābūt akadēmiskā pamatpersonāla nostiprināšana, pašreizējo problēmu pārvarēšana un izvairīšanās no globālās problēmas — akadēmiskā darba prekariāta. Galu galā universitātes ir atkarīgas no sava pilna laika personāla, un reformas nevar īstenot, neapsverot akadēmisko brīvību un iestādēs strādājošā personāla koleģialitāti.<sup>21</sup>

### AKADĒMISKĀS KARJERAS IETVARA IZVEIDE: Cilvēkresursu plānošana

**Pilna laika personāla lomas stiprināšanai jābalstās pamatīgā CR plānošanā.** Latvijas AKI jāveido tā, lai visām AI un ZI būtu 1) caurskatāmi un prognozējami personāla plāni; 2) atbalsta struktūras pamata mācībspēkiem un uzdevumiem. Reizi piecos gados ikvienai iestādei jādefinē savi pamatuzdevumi un jānosaka mērķi pilna laika personāla pieņemšanai darbā šo pamatuzdevumu veikšanai. IZM varētu atbalstīt šo stratēģiju, ieviešot stimulus ilgtermiņa personāla plānošanai un pilna laika nodarbinātības mērķus. Pilna laika amati prasa jaunus finansējuma piešķiršanas veidus. Ja AI un ZI jauns finansējums nav pieejams, tad finansējumu, kas nepieciešams, lai palielinātu pilna laika amatu skaitu, kaut kāda mērā var iegūt, pārdalot stundu pasniedzēju nodarbināšanai izmantoto finansējumu. Tomēr pašreizējais finansējuma apstākļos būtiskākais ceļš pilna laika nodarbinātības aktualizēšanai ir ārējais finansējums un pētniecības un pasniegšanas amatu apvienošana. Tas savukārt prasa uzņemties riskus gan nodaļu, gan institūciju līmenī, kā arī pastiprināt finansiālās plānošanas kompetenci. Ir skaidrs, ka neatkarīgi no finansiālās situācijas vienmēr būs tādi pasniegšanas pienākumi, kuru veikšanai tiks slēgti līgumi par stundu darbu vai nepilna laika darba līgumi. Šī iemesla dēļ politikas veidotājiem vajadzētu apsvērt prakses profesora un/ vai adjunktprofesora lomas izveidošanu, turpretim pārējās akadēmiskos amatus galvenokārt vajadzētu izmantot pilna laika nodarbinātībā.

19. Kimber, Megan. 2003 'The Tenured "Core" and the Tenuous "Periphery": The Casualisation of Academic Work in Australian Universities.' *Journal of Higher Education Policy and Management*, 25(1), 41–50.

20. Leathwood, Carole and Barbara Read 2020. 'Short-Term, Short-Changed? A Temporal Perspective on the Implications of Academic Casualisation for Teaching in Higher Education'. *Teaching in Higher Education*, 1–16. DaOI: 10.1080/13562517.2020.1742681

21. Clark, Burton 1998. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education*. New York: Elsevier.

**2. rekomendācija: Reformēt vēlēšanu izmantošanu.** Kopumā daudzi akadēmiskie mācībspēki uzskata vēlēšanu procedūru par svarīgu instrumentu kandidātu atlases caurskatāmības un taisnīguma nodrošināšanai.<sup>22</sup> Tomēr institucionālo ieinteresēto pušu vidū tiek plaši atzīts, ka vēlēšanu process neatbalsta optimālu jauno darbā pieņemto atlasī, kā arī pats process esot laikietilpīgs, dārgs, bet tā caurskatāmība — apšaubāma. Vēlēšanu procedūras mērķis ir rūpīgi jāpārvērtē, it īpaši — attiecībā uz zemākiem amatiem, nepilna laika amatiem un īstermiņa nodarbinātību. Šobrīd vēlēšanu procedūra daļēji pilda akadēmisko kvalifikāciju pārbaudīšanas un validācijas funkciju un nav konsekvēnti saistīta ar patiesām nodarbinātības prasībām. Vēlēšanu procedūrai, ja to izmanto, vajadzētu balstīties (starptautiskā) akadēmiskā novērtējumā, un tā būtu jāveic tikai tad, ja darbinieku patiešām piesaista ilgtermiņa (vai pastāvīgam) darbam. Kaut gan darbā pieņemšanas kritērijiem, vēlēšanu procedūrām, akadēmiskajam novērtējumam un snieguma vērtēšanas sistēmām jābūt savstarpēji saskaņotām, tik un tā tās vajadzētu uzturēt kā atšķirīgus procesus. Lai atbalstītu institūciju autonomiju, procesa caurskatāmību un izvairītos no darijuma izmaksām, jāpārskata Profesoru padomes (un Augstākās izglītības padomes un Senātu lomu tās atlasē) loma. Tomēr, pat ja vēlēšanu procedūra netiek izmantota, atļasei augstākiem akadēmiskiem amatiem vienmēr jābalstās caurskatāmā ārējā (starptautiskā) kandidāta kvalifikāciju un atbilstības vērtējumā.

**3. rekomendācija: Nostiprināt pierādījumus balstītu akadēmiskā darba un karjeru virzību un vadību.** Intervijas atklāja, ka ieinteresētās puses uzskata, ka pašreizējā situācija ir tikai viens risinājums, reaģējot uz ar esošo resursu efektīvu izmantošanu saistīto izaicinājumu. Tomēr šis atzinums varētu liecināt par nepietiekamām zināšanām par darbinieku statusu un to attiecīgo noslodzi. Pamatojoties uz izpēti braucieniem, jāatzīst, ka datu bāze, kas ietver informāciju par noslodzi, darba stundām un atlīdzību, ir vislabākais veids, kā pamatot aicinājumus veikt reformu, kā arī nodrošināt samērīgu un salīdzinošu “nepieciešamo prasību” efektīvai CR plānošanai izpratnē. Latvijas akadēmisko karjeru reformai kā tādai, līdzinoties Somijas gada darba laika reformai, jābalstās nepārtrauktā attīstībā un reformas veidojošā, pakāpeniskā vērtējumā. Viens no akadēmisko karjeru reformas veiksmes faktoriem ir nodrošināt, lai visiem reformu procesā iesaistītajiem būtu adekvātas zināšanas par akadēmisko personālu, tā noslodzi, kvalifikācijām, nodarbinātību un atalgojumu. Dati par akadēmisko darbu ir nepieciešami reformas turpināšanai un vidējā termiņa mērķu noteikšanai. Lai garantētu, ka pastāv pietiekama zināšanu bāze AKI attīstīšanai, IZM jāapsver sistēmiska personāla datu apkopošana. Datu apkopošanai jāatbilst jaunajam AKI, un dati jāapkopo par katru karjeras pakāpi. Ideālā gadījumā AII un ZI jāievēro šie paši datu apkopošanas principi.

**4. rekomendācija: Stiprināt internacionalizāciju, izmantojot CR plānošanu un sekmējot gan ienākošo, gan izejošo mobilitāti.** Lai gūtu labumu no internacionalizācijas, institūcijām ir jāveido pašām savi stratēģiskie internacionalizācijas plāni. Akadēmiskais darba tirgus Latvijā ir salīdzinoši neliels, bet starptautisko akadēmisko mācībspēku skaits — zems. Attīstot AKI Latvijai, ir jāapsver internacionalizācija un mobilitātes iespējas dažādos indivīda akadēmiskās karjeras posmos. Jāapsver akadēmiskā personāla mobilitāti sekmējoši un motivējoši institucionālie plāni. Papildu uzmanība jāpievērš akadēmiskajiem mācībspēkiem, kuri atgriežas Latvijā, un viņu vajadzībām saistībā ar reintegrāciju Latvijas augstākās izglītības sistēmā. Tāpat arī jāpārskata ierobežojumi, ko ienākošajai mobilitātei uzliek latviešu valodas lietošanu nosakošais tiesiskais ietvars. Iepriekšējais starptautiskās labās prakses pētījums (kurā īpašs uzsvars likts uz Latvijas augstākās izglītības analīzi)<sup>23</sup> atklāj, ka jebkura neliela augstākās izglītības sistēma iegūs no nacionālās politikas, kas garantē tādus tiesiskos nosacījumus, kuri sekmē ārvalstu akadēmisko mācībspēku pieņemšanu darbā, taču tas prasa atzīt to, ka tiesiskie valodu lietojuma ierobežojumi var radīt šķēršļus akadēmiskā personāla internacionalizācijai.

22. Arnhold et al. 2018. *Focus on Performance*.

23. Arnhold et al. 2018. *Focus on Performance*.

## 5.2 RISKI

Kā minēts iepriekš, ir rūpīgi jāapsver ar piedāvātajām rekomendācijām saistītie riski. Tālāk apskatīsim piecus visredzamākos riskus.

1. **Pilna laika akadēmiskā personāla lomas stiprināšanas dēļ citi darbinieki var tikt atstāti novārtā.** Kaut gan pilna laika mācībspēku lomas stiprināšana, visticamāk, būs ilgtspējīga un prognozējama karjeras ietvara un personāla vadības atslēga, ir svarīgi atzīt, ka pastāv citu darbinieku marginalizācijas risks. Lai vadītu šo risku, nepilna laika darbinieku vai studentu pasniedzēju darba nosacījumiem jābūt pēc iespējas caurskatāmākiem, ietverot principus attiecībā uz secīgiem uz noteiktu laiku noslēgtiem līgumiem.
2. **Vēlēšanu lomas pārskatīšana varētu radīt nozares demokrātiskās un koleģiālās institucionālās kultūras mazināšanās risku.** Kaut gan darbā pieņemšanas praksei jābūt efektīvai un lietderīgai, ir svarīgi atzīt kolektīvo lēmumu pieņemšanu attiecībā uz darbā pieņemšanu vērtību. Akadēmiskās profesijas un koleģiālās prakses ir jāuztur kā svarīga darbā pieņemšanas daļa. Tas ir it īpaši svarīgi attiecībā uz augstākā akadēmiskā personāla un pilna laika darbinieku pieņemšanu darbā. Īstermiņa nodarbinātība jāvada, izmantojot standartizētākus vadības procesus, tomēr pieņemšana darbā svarīgākajos amatos jābalsta ārējā akadēmiskā vērtējumā un koleģiālā institūcijā, piemēram, pastāvīgā padomē vai ad hoc komitejā, kurai piešķirama svarīga loma, vērtējot un salīdzinot kandidātu atbilstību, pamatojoties uz novērtējuma ziņojumiem. Starptautiskās tendences vedina domāt, ka kolektīvās institūcijas minimāli ietekmē personāla un finansiālos jautājumus. Tomēr akadēmisko mācībspēku (izņemot akadēmiskās jomas vadītājus) loma ir jāgarantē, palielinot to līdzdalību attiecīgo darba vienu stratēģiskās plānošanas procesā.
3. **Informācijā balstītas akadēmiskā darba un karjeru virzības un vadības lomas pastiprināšana ietver risku, ka paplašināta atskaitīšanās un datu apkopošana var pārklāties un neatbilst institucionālajām atskaitēm vai atskaitēm ārējām ieinteresētajām pusēm (piemēram, ES).** Tāpēc, ieviešot karjeras posmu, nodarbinātības un algu skalas statistisku pārraudzību, informācijai jābūt caurskatāmai un atklātai; datu apkopošanas pamatojums ir jādara zināms institūcijām, un ir jāapkopo tikai nepieciešamie dati. Datu apkopošana ir jāplāno sadarbībā ar institūciju pārstāvjiem, lai nodrošinātu, ka tas tiek darīts ekonomiski un ka apkopotos datus var izmantot institucionālās lēmumu pieņemšanas atbalstam.
4. **Internacionalizācijas stiprināšana, izmantojot CR plānošanu un izejošo mobilitāti, rada potenciālas nevienlīdzīgas attieksmes risku pret indivīdiem darbā pieņemšanas procesā, kā arī pārmērīgu upurēšanos individuālas karjeras attīstības labad.** Pasākumi izejošās mobilitātes sekmēšanai jāievieš, vienlaikus nodrošinot, ka indivīdiem ir reālistiska iespēja plānot un īstenot mobilitātes periodu bez netaisnīgas upurēšanās. It īpaši jāņem vērā ar dzimti un ģimeni saistītās dimensijas.
5. **Internacionalizācijas stiprināšana, izmantojot ienākošo mobilitāti, ir saistīta ar iespējamo to sabiedrības locekļu, kuri raizējas par varbūtējo latviešu valodas marginalizāciju, noraidīšanu.** Kaut gan šīs bažas ir pamatotas, tās ir jāizlīdzsvaro ar tiem ieguvumiem, ko internacionalizācija var dot pētniecības un pasniegšanas kvalitātes uzlabošanas ziņā.

Tālāk sniegtajā 1. tabulā galvenās rekomendācijas Latvijas AKI attīstīšanai uzskaitītas līdztekus sistēmas un institucionālajā līmenī veicamajām darbībām un identificētajiem riskiem.

**1. TABULA** Rekomendācijas, darbības Latvijas AKI izveidei un ar to saistītie riski

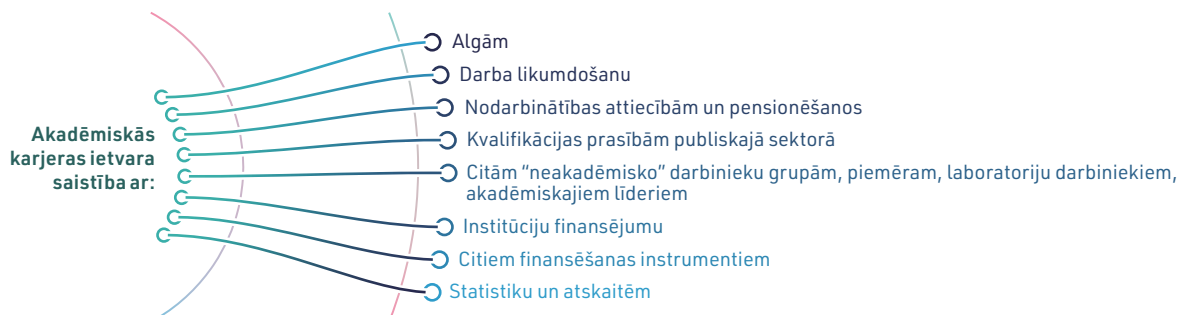
| Rekomendācija                                                                  | Mērķis                                                                     | Sistēmas līmeņa darbības                                                                                                                                                                             | Institucionālas darbības                                                                                                                                                                                                                                   | Riski                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Pastiprināt pamata mācībspēku lomu</b>                                      | Palielināt pilna laika darbinieku īpatsvaru                                | Sniegt rekomendācijas un noteikt mērķus pilna laika nodarbinātībai                                                                                                                                   | Izveidot stratēģiju pilna laika akadēmiskajam personālam                                                                                                                                                                                                   | Dalījuma starp pirmā un otrā ranga akadēmisko personālu izveidošana  |
|                                                                                | Integrēt pētniecību un pasniegšanu                                         | Pārskatīt finansēšanas formulu un sniegt rekomendācijas par darba saturu dažādiem karjeras amatiem                                                                                                   | Izveidot darba uzdevumiem atbilstošu finansiālās vadības un algu sistēmu                                                                                                                                                                                   |                                                                      |
|                                                                                | Institucionalizēt stundu pasniegēju un prakses profesoru lomu              | Ieviest regulējumu/rekomendāciju par minimālo stundu skaitu akadēmiskiem amatiem, lai izvairītos no 0 – stundu līgumiem. Nodrošināt minimālo darba slodzi pastāvīgajiem un sešu gadu termiņa amatiem | Izveidot nodaļu plānu stundu pasniegēju nodarbinātībai un izplānot nepieciešamību pēc prakses profesoriem/ adjunktprofesoriem                                                                                                                              |                                                                      |
| <b>Pārskatīt vēlēšanu lomu</b>                                                 | Samazināt darbā pieņemšanas darījumu izmaksas                              | Pārskatīt nepieciešamību ievēlēt akadēmiskajos amatos, kas ir zemāki par asociēto profesoru/ vecāko pētnieku                                                                                         | Caurskatāmi komunicēt par vēlēšanu praksi un nodrošināt vēlēšanu procedūru saistību ar īstām nodarbinātības iespējām                                                                                                                                       | Negatīva ietekme uz demokrātisko kultūru                             |
|                                                                                | Nodalīt pieņemšanu darbā no regulārās novērtēšanas                         | Ieviest regulējumu, kas skaidri nodala regulāro novērtēšanu un pieņemšanu darbā                                                                                                                      | Nodrošināt skaidru un caurskatāmu komunikāciju par institucionālajām sniegumā balstītajām novērtēšanas sistēmām un amatā paaugstināšanas kritērijiem                                                                                                       |                                                                      |
| <b>Pastiprināt virzību, izmantojot informāciju</b>                             | Ieviest nacionālo statistiku par algām un pilna laika nodarbinātību        | Izveidot caurskatāmu un sistemātisku datu par algām un nodarbinātību apkopošanas praksi, izstrādājot rokasgrāmatu par datu apkopošanu                                                                | Apkopot datus un ziņot par tiem, izveidot fakultātes rokasgrāmatu. Konsultācijas par datu apkopošanas rokasgrāmatas izveidi nodrošinātu gan to, ka apkopotie dati atbalsta institucionālo vadību, gan kalpo institūcijas pārskatamības sistēmas attīstībai | Papildu atskaitīšanās izveidošana                                    |
|                                                                                | Ieviest nacionālo karjeras ietvaru un statistiku par karjeras posmiem      | Nodrošināt nacionālo karjeras ietvaru un atbilstošu statistisku pārraudzību                                                                                                                          | Ieviest un piemērot nacionālo ietvaru. Apkopot datus un ziņot par tiem.                                                                                                                                                                                    |                                                                      |
| <b>Pastiprināt internacionalizēšanu, izmantojot CR plānošanu un mobilitāti</b> | Akadēmiskā personāla un augstākās izglītības sistēmas internacionalizēšana | Veidojot AKI, ņemt vērā mobilitāti Pārskatīt mobilitāti kavējošos sistēmas līmeņa likumdošanu/ regulējumus                                                                                           | Veidot mobilitātes prakses, darbinieku atgriešanos un ārvalstu darbinieku pieņemšanu darbā Iekļaut sadaļu par internacionalizēšanu (pieņemšana darbā un mobilitāte) un personāla stratēģiju                                                                | Nevienlīdzīga atbilde pret kandidātiem. Pārmērīgi individuālie upuri |

Avots: Pasaules Banka

## 5.3 KARJERAS IETVARŠ

**IZM ir izveidojusi darba grupu, kas izstrādā detalizētu AKI Latvijai.** PB ir sniegusi AKI heuristisku analīzi, pamatojoties uz iepriekš minētajiem ieteikumiem un saistītajiem riskiem. Kaut gan ietvarā vēl nav iekļauta detalizēta informācija par nodarbinātības nosacījumiem Latvijā, nesajamajiem grozījumiem likumdošanā, amatā paaugstināšanas kritērijiem vai nacionālajam amatu nosaukumu tulkojumiem, tas sniedz vispārēju priekšstatu par ietvaru, ko var izmantot, plānojot ilgtspējīgu personāla struktūru akadēmiskajam darbam un karjeras. Ir svarīgi atzīmēt, ka, ciktāl tas attiecas uz AKI struktūru, ir jāņem vērā vairāki papildfaktori, kas nav apskatīti šajā ziņojumā. Par to skat. 1. zīmējumu.

## 1. ZĪMĒJUMS Apsveramie papildfaktori, veidojot akadēmiskās karjeras ietvaru Latvijā



Avots: Pasaules Banka

Kā minēts iepriekš, AKI projekts balstās konsultācijās ar ieinteresētajām pusēm, apvienojot tās ar virtuālajiem starptautiskajiem apmeklējumiem, PB iepriekš sniegto tehnisko palīdzību un, vissvarīgākais, IZM paspārnē strādājošās AKI darba grupas veikumu. Eiropas četru posmu karjeras ietvars izmantots kā vispārējais modelis karjeras posmu klasificēšanai. Rekomendētais karjeras ietvars integrē akadēmisko amatu nosaukumus un karjeras posmus AII un ZI (2. tabula). Taču karjeru ietvars ņem vērā gan akadēmiskā darba, gan universitāšu misijas duālismu: pasniegšanu un pētniecību. Tas atspoguļo realitāti, ka abu veidu institūcijās — AII un ZI — var būt uz pētniecību un uz pasniegšanu orientēti amati, bet tik un tā visi akadēmiskie mācītājspēki gan pasniedz, gan veic pētniecību. Tāpat arī ietvarā atspoguļojas klīnisko un uz praktiski orientēto amatu svarīgums. Ietvars pieļauj arī tādu amatu izveides iekļaušanu, kuri balstās pārbaudes laikā (tenūrgaitas). 2. tabula sniedz septiņu amatu gradāciju. Kaut gan tie sastopami daudzās valstīs, iespējams, Latvija vēlēsies izvēlēties no tiem visatbilstošākos (vienkāršotāku priekšlikumu skat 2. zīmējumā). AKI ieviešanas scenāriji apskatīti sadaļā 5.4.

## 2. TABULA Karjeras posmu klasifikācija ieteiktajā Latvijas AKI

| Līmeņi | Uz pasniegšanu orientēti amati       | Uz pētniecību orientēti amati | Kvalifikācija    | Uz praksi/ profesionāli orientēti amati             | Kvalifikācija                           |
|--------|--------------------------------------|-------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| R1     | Jaunākais lektors                    | Jaunākais pētnieks            | Maģistra grāds   | Nepilna laika/ viespētnieks (R1)                    | Maģistra grāds vai līdzvērtīga pieredze |
|        | Asistents                            | Doktora grāda kandidāts       |                  |                                                     |                                         |
| R2     | Docents (beztenūras gaita / docents) | Pēcdoktorantūras pētnieks     | Doktora grāds*** | Viespētnieks (R2)                                   | Doktora grāds vai līdzvērtīga pieredze  |
|        | Docents (tenūrgaita)*                |                               | Doktora grāds    | Zemākie klīniskie amati (ja nepieciešami) (R1 – R2) |                                         |
| R3     | Vecākais lektors                     | Vadošais pētnieks             | Doktora grāds*** | Augstākie klīniskie amati (R3)                      |                                         |
|        | Asociētais profesors (tenūrgaita)*   |                               | Doktora grāds    |                                                     |                                         |
| R4     | Profesors**                          | (Pētniecības) Profesors **    | Doktora grāds    | Prakses profesors/ adjunkt-profesors (R3 – R4)      |                                         |
|        |                                      | Pētniecības direktors         |                  | Profesors (tēlotājmāksla) (R4)                      |                                         |

■ Pastāvīgi amati ■ Seši gadi ■ Nepilna laika, līgumi uz noteiktu laiku

Avots: Pasaules Banka

Piezīmes: Amatu nosaukumi nav galīgi. Rūpīgi jāapsver tādu nosaukumu kā lektors un asociētais profesors izmantošana, lai izvairītos no pārpratumiem

\* Ārējs vērtējums

\*\*Starptautisks vērtējums

\*\*\* Dažos uz pasniegšanu orientētos gadījumos var būt nepieciešams pārejas periods attiecībā uz doktora grāda prasību 2. un 3. karjeras līmenī

**Uz pasniegšanu orientētie amati ietver pamata amatus, kas nepieciešami institūcijas izglītojošās misijas īstenošanai.** Tā kā pasniegšanas misija tiek skatīta ilgtermiņā, šiem amatiem, atbilstoši to dabai, jābūt pastāvīgiem, vai arī šajos amatos jāieceļ uz sešu gadu termiņu. R1 amats “jaunākais lektors” ir izņēmums likumam, ka vairumam pastāvīgo akadēmisko mācībspēku jābūt doktora grādam. Jaunākā lektora amati ir ļoti orientēti uz pasniegšanu tādos priekšmetos kā matemātika, valodas vai zinātniskās metodes bakalaura līmeņa studijās. R1 līmenis varētu ietvert arī *asistenta* amatu, kura darbs ietvertu pasniegšanu, bet pieļautu arī pētniecības iespēju (piemēram, proporcijā 50:50).

**Docents R2 līmenī ir pasniegšanas amats, kas prasa doktora līmeņa izglītību un ietver gan pētniecības uzdevumus, gan bakalaura līmeņa studiju pārraudzību.** Kā starpamats tas ļauj indivīdam veikt pētījumus, lai kvalificētos nākotnes (pastāvīgam) amatam. *Vecākais lektors* ir pasniegšanas amats, kas ietver atbildību par noteiktu specializācijas jomu un prasa labi izveidotu pētniecības portfolio, kā arī padziļinātas zināšanas attiecīgajā pētniecības jomā un metodēs. Jāpiemin, ka *asociētais profesors* varētu būt šī amata alternatīvais nosaukums. Šajā ziņojumā skaidrības labad tiek lietots nosaukums *vecākais lektors*, proti, lai skaidri norādītu atšķirību starp šo lomu un tenūrgaitas amatiem. *Vecākais lektors* darbojas arī kā *galvenais pētnieks* (GP) pētniecības projektos un aktīvi attīsta savu jomu. *Profesors* (R4) ir vadošs un starptautiski atzīts akadēmiskais mācībspēks noteiktā specializācijas jomā.

**Uz pētniecību orientēti amati ļauj pretendēt uz ārēju finansējumu un to izmantot, kā arī pieņemt darbā pagaidu darbiniekus.** Šo amatu gradācija atbilst tai pašai loģikai, kurā balstās uz pasniegšanu orientēti amati. Kaut gan tos sauc par “pētniecības amatiem”, tiem arī jāietver noteikti pasniegšanas pienākumi. Taču atšķirībā no pasniegšanas amatiem pētniecības amati pēc savas dabas ir noteikta termiņa un pastāvīgi tikai tajos gadījumos, kad tiek veikts nepārtraukts pētnieciskais darbs. *Jaunākā pētnieka* (R1) amati ir pēcdiploma amati, kuros darbinieka galvenais uzdevums ir doktoranta pētnieciskais darbs (doktora grāda kandidāts, uz 3–5 gadiem) vai tas ir daļa no uzdevuma (*projekta pētnieks* uz vismaz viena gada periodu). R2 amats ir amats uz noteiktu laiku — 3–5 gadiem *pēcdoktorantūras pētniekam*. Šis amats ir primāri iecerēts indivīda kompetences un kvalifikāciju paaugstināšanai. *Vecākais pētnieks* vai *asociētais profesors* ir nostiprinājies R3 amats (skaidrības labad tiek lietots termins *vecākais pētnieks*, lai atklātu atšķirību starp šo amatu un tenūrgaitas amatiem).

***Vecākais pētnieks* darbojas kā GP un, tipiski, vada pētījumu grupu.** *Vecākais pētnieks* piedalās maģistra līmeņa studentu vadībā un darbojas kā (otrs) vadītājs doktora grāda kandidātiem. R4 līmenis uz pētniecību orientētā amatā ir profesora amats, ko iespējams definēt arī kā *pētniecības profesoru* tajos gadījumos, kad tas neietver nozīmīgus pienākumus attiecībā uz maģistratūras un doktorantūras līmeņa izglītību. *Profesors*, tipiski, ir starptautiski novērtēts un pastāvīgs amats. Turpretim *pētniecības direktors* ir R4 līmeņa amats, kas, tipiski, ir amats uz noteiktu termiņu un ir galvenokārt saistīts ar augsta līmeņa pētniecības centru vai institūtu pārvaldīšanu un vadīšanu. *Pētniecības direktoram* un *profesoram* jābūt salīdzināmām kvalifikācijām, kaut gan ir iespējams šo kvalifikāciju iekšējs vērtējums, un vērtējumā iespējams uzsvērt sasniegumus, attiecīgi, pētniecībā un vadībā.

**Karjeras ietvars pētniekiem atzīst arī nepilna laika un profesionāli orientētu amatu nepieciešamību.** Uzdevumi, kurus neveic pilna laika akadēmiskie mācībspēki, tipiski, ietilpst nepilna laika amatos — *viespasniedzējs* vai *ārējais eksperts*. Atšķirība starp pilna un nepilna laika amatiem ir svarīga, jo tā atklāj personāla strukturālo sastāvu institūcijās. Šajā kategorijā ietverti arī “klīniskie pasniedzēji”, jo bieži šie ir uz dažādiem termiņiem izveidoti nepilna laika amati. Tāpat arī ir jāizveido *prakses profesora* amats, lai sekmētu kvalificētu ekspertu no rūpniecības, publiskā sektora un citām nozarēm ienākšanu akadēmiskajā pasaulē. *Prakses profesors* tipiski ir nepilna laika amats uz noteiktu termiņu.

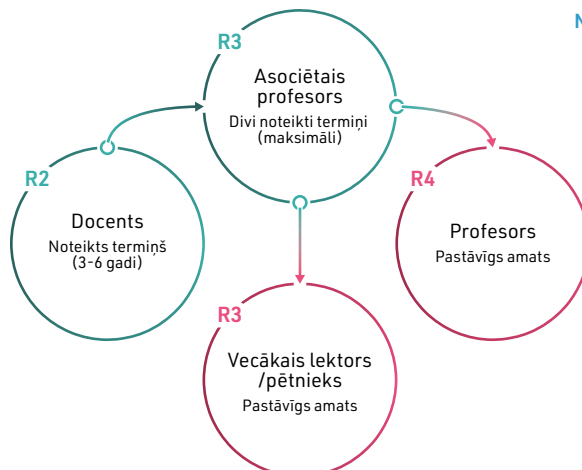
Papildus “pamata amatiem” tenūrgaitas amatus var izmantot kā alternatīvu, lai pieņemtu darbā profesorus vai stratēģiski virzītu un specializētu pētniecības darba kārtību institūcijā un atalgotu talantus. Tenūras sistēma balstās trīs soļos: *docents*, *asociētais* un (pilntiesīgs) *professors*. *Docenta* amats iekļauts karjeras otrajā posmā. Daudzās augstākās izglītības sistēmās (it īpaši — vadošajās pētniecības universitātēs) *docenta* amats noteikts 3. karjeras līmenī.<sup>24</sup> Ņemot vērā darba tirgus situāciju Latvijā, iesakām *docenta* amatu ietvert 2. karjeras līmenī (paralēli *docentam* un *pēcdoktorantūras pētniekam*).

Tenūrgaitas amati (R2–R3), kas ietver *docentu* un *asociēto profesoru*, balstās pārbaudes laikos un paredz amatā paaugstināšanas iespējamību, kad indivīds ir ieguvis nākamajam karjeras līmenim nepieciešamās kvalifikācijas. Kritēriji paaugstināšanai amatā var būt uz pasniegšanu vai uz pētniecību orientēti. Tomēr pilntiesīga profesora amata iegūšana prasa atbilstību abējādi orientētajiem kritērijiem. Kandidātu var pieņemt darbā visos līmeņos, un kandidāta iespējamā paaugstināšana amatā tiek vērtēta pēc sešiem gadiem vai agrāk, ja kandidāts to lūdz. Kandidātu iespējams iekļaut tenūrgaitā kā (pilntiesīgu) profesoru vai *asociētā profesora* līmenī kā *vecāko lektoru* vai *vecāko pētnieku*. Ja institūcijas vēlas, tās var izveidot arī goda profesoru amatus. Taču jāpatur prātā, ka tas nav oficiāls profesora nosaukums, bet gan atzīst izcilību indivīda darbības jomā.

## 2. ZĪMĒJUMS Vienkāršots tenūrgaitas ietvars

Novērtējums reizi sešos gados;  
aiziešanas iespēja

Novērtēšana, paaugstināšana amatā,  
lēmums par tenūru vai aiziešana



Starptautisks atklāts konkurss  
pieņemšanai darbā

Pieņemšana darbā uzaicinot  
(personāla atlases process)

Avots: Pasaules Banka

### 5.3.1 Atlase

Pamatojoties uz konsultācijām ar ieinteresētajām pusēm, tiek rekomendēts veikt atlasī amatiem karjeras posmos R1–R2 saskaņā ar autonomo iestāžu institucionālo regulējumu. Šādam atlases procesam ir vairākas priekšrocības: palielināta autonomija, papildu elastība un nevajadzīgo darījumu izmaksu samazināšana. Šis atlases process attiecas arī uz amatiem *vecākais lektors* un *vecākais pētnieks* 3. līmenī, kā arī uz visiem uz praksi orientētiem amatiem. Attiecībā uz tenūrgaitas amatiem un (pilntiesīga) *profesora* amatu tiek rekomendēts veikt darbā pieņemšanu, pamatojoties uz nacionālo regulējumu, lai izvairītos no sistēmas līmeņa pārpratumiem (skat. 4.1.1 Somija), un uzturēt starptautisko standartu pieņemt darbā profesorus, piemēram, izsludinot

24. Schiewer, Hans-Jochen, Christian Jehle, and Katrien Maes (2014). *Tenure and tenure track at LERU universities: Models for attractive research careers in Europe*. LERU, League of European Research Universities.

starptautiskus, atvērtus konkursus.<sup>25</sup> Tomēr izņēmuma gadījumos attiecībā uz profesoriem iespējams izmantot uzaicināšanas procedūru (R4). Uzaicināšanas procedūrai vienmēr vajadzētu ietvert starptautiskā ārējā vērtējuma prasību.

Atlase profesoru amatiem tiek veikta trijos posmos:

1. **Iekšējais novērtējums:** To veic institūcijas izveidota neatkarīga, iekšēja komisija, kas izveido sekmīgo kandidātu sarakstu pēc tam, kad ir pārbaudījusi, vai kandidātu un komisijas locekļu attiecībās nav interešu konfliktu. Lai nodrošinātu objektivitāti un specializētās zināšanas nozarē, komisijā var būt arī ārēji locekļi.
2. **Ārējais novērtējums:** To veic vai nu ārēja komisija vai neatkarīgi vērtētāji, kurus nominēusi institūcija un kuri vērtē sekmīgo kandidātu zinātnisko kvalifikāciju.
3. **Rekomendētā kandidāta atlase:** To veic iekšēja komisija, kura izvēlas no ārējās novērtēšanas komisijas rekomendētajiem kandidātiem amatam vispiemērotāko. Kā daļa no atlases procesa un, lai saglabātu koleģialitāti, sekmīgajiem kandidātiem jādūdz publiski uzstāties. Iekšējā komisija var noskaidrot klausītāju viedokli par kandidātu. Lēmumu par pieņemšanu darbā pieņem institūcija, balstoties uz iekšējās komisijas rekomendāciju.

### 5.3.2 Pensionēšanās

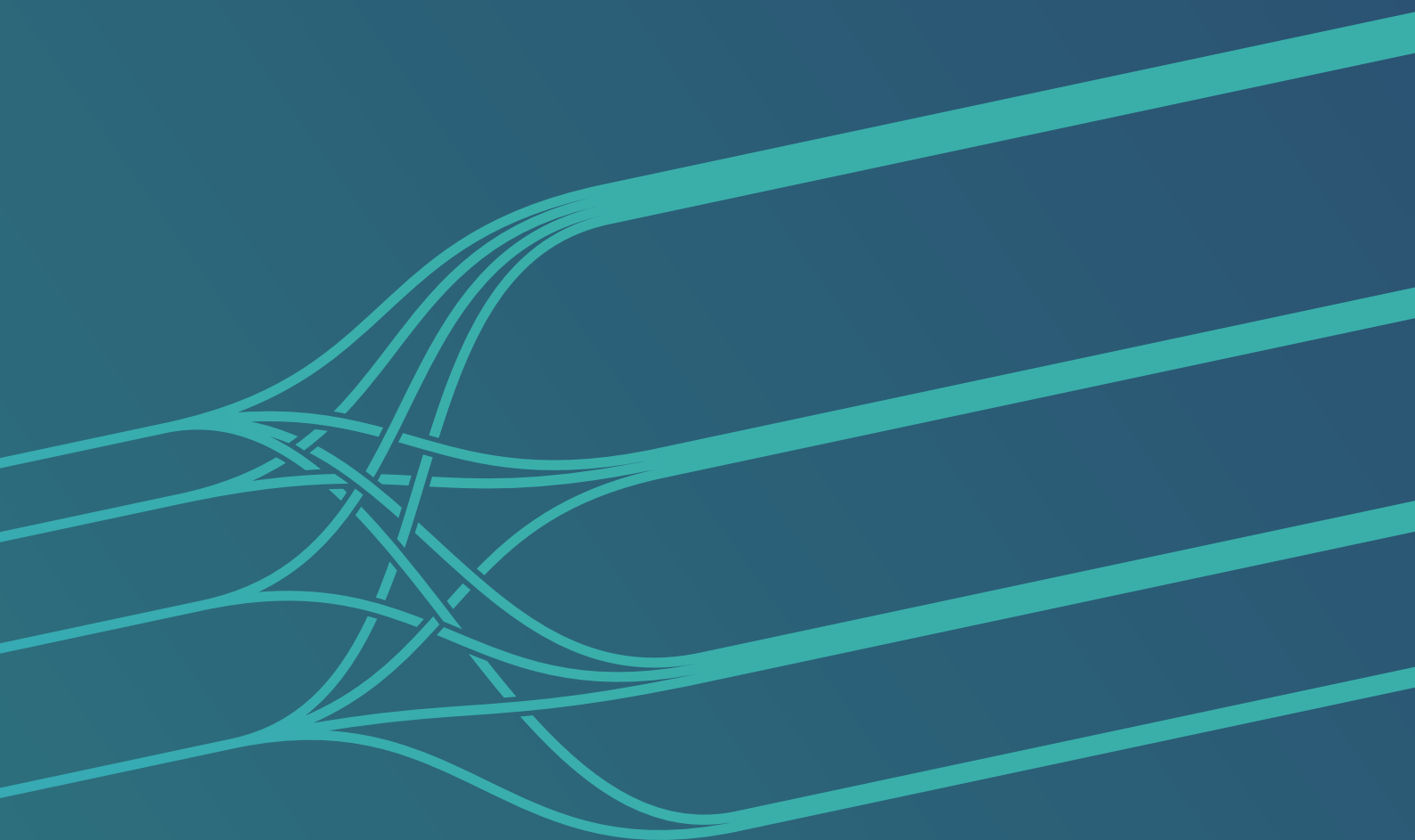
Tiek rekomendēts nacionālajā līmenī apspriest pensionēšanās vecumu un politiku, kā arī institūcijām izvērtēt iespējamību veidot "emeritēto politiku". Rekomendētā pāreja no sistēmas ar pagaidu un nepilna laika amatiem uz pastāvīgu, pilna laika nodarbinātību prasa noteikt arī karjeru beigu punktu, kas regulējams sistēmas līmenī. Taču pensionēšanās ne obligāti nozīmē vecāka gadagājuma darbinieku uzkrātā prasmju, kompetenču un sadarbības tīklu kapitāla ignorēšanu. Tāpēc institūcijām tiek rekomendēts veidot emeritēto politiku šo aktīvu saglabāšanai.<sup>26</sup>

25. Izmantojot starptautiskus, atvērtus konkursus, iespējams vērsties gan pie ārpus Latvijas strādājošiem latviešiem, gan starptautiskiem talantiem. Tomēr, it īpaši piesaistot starptautiskos ekspertus pilntiesīgu profesoru amatiem, konkurētspējīgs atalgojums ir būtisks.

26. Arnhold et al. 2018. *Focus on Performance*.

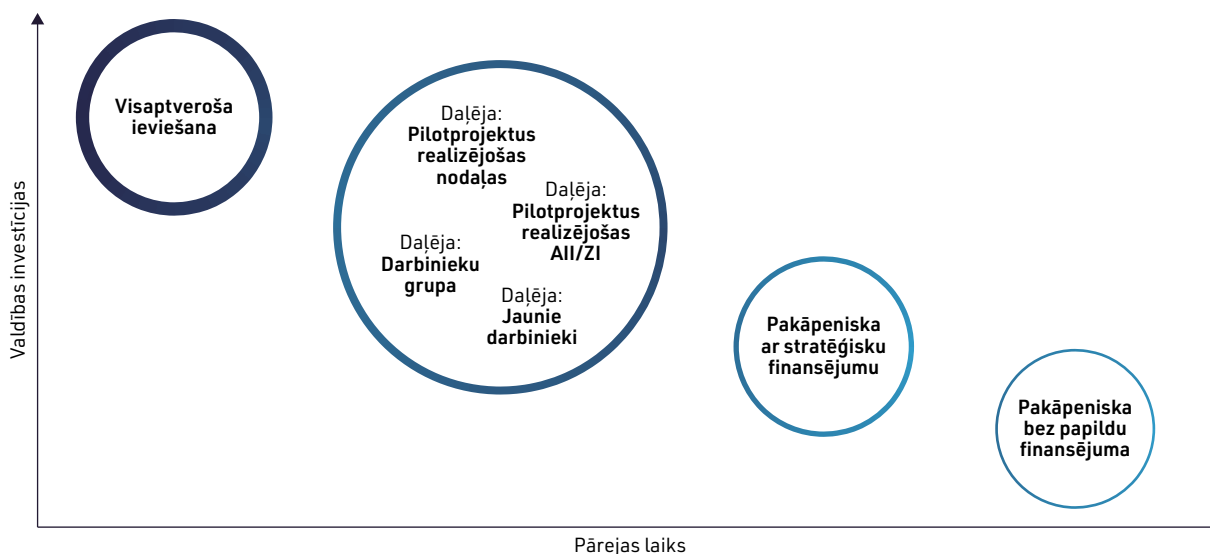
6

# SCENĀRIJI



Šajā sadaļā tiek izklāstīti četri dažādi AKI scenāriji vai “ieviešanas stratēģijas”. Iepriekšējās sadaļas koncentrējās uz rekomendācijām attiecībā uz vispārējiem jauna AKI izstrādes principiem (sadaļa 5.1), ar šiem principiem saistītajiem riskiem (sadaļa 5.2), kā arī PB darba grupas izstrādātā jaunā karjeras ietvara struktūru (sadaļa 5.3). Ir svarīgi uzsvērt, ka visas reformas prasa finansiālo un cilvēkresursu ieguldījumus. Dažādiem ieviešanas scenārijiem ir dažāda ietekme uz valdības izdevumiem un pārejai uz augstākās izglītības sistēmu ar reformētu AKI nepieciešamo laiku. Tāpat arī ieviešanas stratēģija ietekmē ar reformu saistītos riskus. 3. zīmējums ilustrē šos scenārijus.

### 3. ZĪMĒJUMS Jaunā akadēmiskās karjeras ietvara ieviešanas scenāriji



Avots: Pasaules Banka

## 6.1 1. SCENĀRIJS: PILNĪGA UN VISAPTVEROŠA IEVIEŠANA

Šajā scenārijā tiek pieņemts, ka piedāvātā reforma attiecas uz visām institūcijām un ka tās aktīvi piedalīsies reformas ieviešanā. Karjeras ietvaru ieviešīs nekavējoties, un reforma ietekmēs visu akadēmisko personālu. Tā aptvers visus ietvara aspektus (proti, amatu nosaukumus, karjeras posmus, atlasī, paaugstināšanu amatā un kritērijus). No tā, savukārt, izriet, ka visām institūcijām būs pietiekami administratīvie un akadēmiskie resursi reformas ieviešanai, kā arī adekvāti finansiālie resursi atbilstības jaunajiem standartiem nodrošināšanai. Tomēr iespējams noteikt individuālu pārejas periodu dažādām institūcijām atkarībā no to pašu plāniem un priekšlikumiem, kā arī esošajām kompetencēm un finansiālajām rezervēm.

Visaptveroša reforma prasītu būtisku ieguldījumu augstākās izglītības sistēmā un varētu radīt situāciju, kurā visām institūcijām nebūtu pieejams kvalificēts personāls. Tāpat arī tā prasītu būtisku ieguldījumu CR kompetencēs un jaunu vadības kultūru.

## 6.2 2. SCENĀRIJS: IEVIEŠANA PA POSMIEM

Jaunā AKI ieviešanas pa posmiem ir otrs scenārijs. Sākotnējā ieviešana var balstīties pilotprojektus realizējošās nodaļās vai vērsta uz darbinieku apakškopu. Pēdējā gadījumā viens no ieviešanas kritērijiem varētu būt darbinieku amati vai nodarbinātības statuss, piemēram, jauns/ pieredzējis.

### AKADĒMISKĀS KARJERAS IETVARA IZVEIDE: Dānijas sistēmas evolūcija

Dānija attīsta savu akadēmiskās karjeras sistēmu, ieviešot nacionālās vadlīnijas un memorandus, kas apraksta karjeras sistēmu. Memorandi pievēršusies ar akadēmisko karjeru saistītiem izaicinājumiem, kas ir līdzīgi tiem, ko pieredz Latvija. Galvenās ar memorandiem ieviestās pārmaiņas ir:

- **1993. g.:** Nostiprināt pasniegšanas lomu akadēmiskajā vidē, ieviešot amatu tipoloģiju, kas daļa amatus parastajos amatos (uz pasniegšanu orientētos), nepilna laika pasniedzējos un papildu iecelšanā amatos (isterniņa pētnieciskie amati), kā arī ieviešot pasākumus pedagoģisko kompetenču stiprināšanai.
- **2000. g.:** Turpina nostiprināt prasību attiecībā uz pasniegšanu – indivīdi pasniedz un veic pētījumus – un atsakās no tikai pētnieciskiem amatiem. Tāpat arī ievieš īslaicīgus “parastus” akadēmiskos amatus.
- **2005. g.:** Universitāšu lomas stiprināšana, nosakot personāla amatus, ieviešot pēcdoktorantūras amatus un atceļot

regulējumu par pasniegšanas pienākumiem personālam augstākos amatos. Atkal ievieš pagaidu pētniecības amatus (ar būtisku finansējumu pēcdoktorantiem).

- **2007. g.:** Sistēmas sakārtošana, ieviešot atsevišķas uz pasniegšanu un uz pētniecību orientētas gaitas universitāšu un nozaru zinātnisko institūciju apvienošanas dēļ.
- **2013./15. g.:** Atkal ievieš ideju, ka visiem akadēmiskajiem mācībspēkiem ir gan jānodarbojas ar pētniecību *gan* jāpasniedz; tenūrgaitas ieviešana.
- **2020. g.:** Ievieš amatā paaugstināšanas iespējas vidēja līmeņa darbiniekiem, saglabā uz pētniecību un uz pasniegšanu orientētas gaitas (kurās visi pasniedz), kā arī ievieš obligāto pasniegšanas portfolio.

Pamatojoties uz pilotprojektiem institūcijās, ieviestas nacionālās vadlīnijas.

Avoti:

1. Christiansen, Frederik. V. 2016. 'Stillingsstrukturens betydning for samspillet mellem forskning og undervisning' Dansk Universitetspædagogisk, Tridsskrift, 21.
2. <https://newsroom.au.dk/en/news/show/artikel/ny-stillingsstruktur-for-videnskabeligt-personale/>
3. Frølich, Nicolene, Kaja Wendt, Ingvald Reymert, Silje M. Tellmann, Mari Elken, Svein Kyvik, Agnete Vabø, and Even H. Larsen 2018. 'Academic career structures in Europe: perspectives from Norway, Denmark, Sweden, Finland, the Netherlands, Austria and the UK'. Report number 2018:4. Nordic Institute for Studies in Innovation, Research and Education.

**Reformu iespējams ieviest daļēji, aprobežojoties ar tās ieviešanu tikai noteiktā darbinieku grupā vai arī piemērojot to tikai jaunajiem darbiniekiem.** PB intervētās ieinteresētās puses ieteica abus variantus. Jauno AKI iespējams ieviest tādējādi, ka tas attiecas tikai uz jaunajiem darbiniekiem (vai darbiniekiem, kuri izvēlas piedalīties). Šādas pieejas rezultātā visaptveroša reforma tiktu ieviesta pa posmiem. Taču ir svarīgi atzīmēt, ka Latvijas gadījumā izvēle starp “jauniem” un “veciem” darbiniekiem nebūtu praktiski izdarāma, jo darbinieki var būt saistīti ar vairākām institūcijām un pilna laika nodarbinātība ir drīzāk izņēmums, nevis likums. Tādējādi šķiet, ka gandrīz ikviena vislabākajās interesēs būtu piedalīties jaunajā sistēmā un ieviest jauno ietvaru.

**Ieviešanu pa posmiem var piemērot tikai noteiktām darbinieku grupām.** Jauna veida karjeru ieviešanu varētu uzsākt, piemēram, sākot ar ārēji finansētajiem “jaunajiem, stratēģiskajiem tenūrgaitas amatiem” vai identificējot “pamata amatus”. Abos gadījumos institūcijām būtu nepieciešams papildu finansējums. Šīs alternatīvas stiprā puse ir tajā, ka ir iespējams identificēt vissvarīgākos beztermiņa pilna laika amatus un to izmaksu prognozes salīdzinājuma ar pašreizējām personāla izmaksām. Stratēģisko amatu un universitāšu galveno pienākumu attīstība arī stiprinātu universitāšu specializāciju. Taču šis scenārijs ir arī saistīts ar būtiskiem riskiem, tādiem kā ārēji finansētu tenūrgaitas amatu ilgtspēja un nevajadzīga amatu hierarhijas veidošanās katrā institūcijā.

**Pakāpeniska ieviešana var balstīties pilotprojektos.** Pilotprojektiem ir vairākas priekšrocības. Pirmkārt, pilotprojekta ieviešanai nepieciešamais ieguldījums ir relatīvi zems, un ieviešanas izmaksas var prognozēt daudz precīzāk nekā visaptverošas ieviešanas gadījumā. Tāpat arī pilotprojektā iesaistītās vienības var atlasīt, pamatojoties uz to gatavību, kompetenci un stratēģisko nozīmību. Tāpat arī pilotprojekta vienības var novērot rūpīgāk, un jaunā AKI funkcionēšanu (un tā attiecības ar veco) rūpīgāk un precīzāk monitorēt. Pilotprojektus var piesaistīt citām politiskām iniciatīvām, piemēram, apvienošanai. Pilotprojektus var realizēt esošo AII vienības vai esošās AII un ZI. Vienību realizētie pilotprojekti ietver iespēju vairāk institūcijām atbilstīt to praksi, kas ļauj izmēģināt ietvaru vairākās dažādu disciplīnu un institucionālajās vidēs.

Savukārt institūciju pilotprojekti ļautu novērot, kā institūcija kopumā spēj reformēt savu praksi. Vēl viena pilotprojektu realizēšana institūcijās priekšrocība būtu izvairīšanās no divējādas prakses paralēlas pastāvēšanas vienā institūcijā.

#### AKADĒMISKĀS KARJERAS IETVARA IZVEIDE: Jauna finansēšanas instrumenta ieviešana Vācijā

2016. gadā Vācijas federālā valdība uzsāka investīciju programmu, kura kopumā ilgs 15 gadus, noslēdzoties 2032. gadā. Ieviešot finansētu tenūrgaitas amatu sistēmu, programmas mērķi ir:

- Padarīt ceļu uz profesora amatu uz mūžu caurskatāmāku un prognozējamāku;
- Palielināt profesūru skaitu Vācijā;
- Atdzīvināt sistēmu;
- Mainīt Vācijas universitāšu kultūru, izveidojot un nostiprinot papildu karjeras gaitu, kas ved uz profesūru;
- Mudināt nostiprināt CR struktūras visam akadēmiskajam personālam;
- Uzlabot iespēju vienlīdzību un iespēju apvienot ģimenes un darba dzīvi.

Finansēšanas instruments pamatojas visu universitāšu izpildpadoļu iesniegtajos pieteikumos. Lai universitāte saņemtu finansējumu, tā:

- Ir izlēmusi ieviest tenūrgaitas karjeras ceļu;
- Parādījusi, ka tai ir stratēģisks plāns akadēmisko mācībspēku zemākos amatos un visa akadēmiskā personāla personiskās izaugsmes uzlabošanai;
- Prezentējusi "CR koncepcijas" attīstības stāvokli un attīstības plānu;
- Aņēmusies segt pastāvīgo amatu izmaksas pēc finansēšanas perioda beigām.

Finansējumu universitātēm izmaksā kā vienreizēju maksājumu, un tas sedz personāla un materiālās izmaksas. Papildus tam finansējums ietver stratēģisku "bonusa" maksājumu ar strukturālajām pārmaiņām saistīto izmaksu segšanai.

Avots: <https://www.tenuretrack.de/en/the-tenure-track-programme/the-federal-government-lander-programme>

### 6.3 3. SCENĀRIJS: PAKĀPENISKA IEVIEŠANA AR STRATĒGISKU FINANSĒJUMU

Saskaņā ar šo scenāriju ieviešana varētu pamatoties individualizētos institucionālos plānos ar stratēģiska finansējuma atbalstu, pamatojoties uz skaidriem nacionāliem mērķiem. Valdība tad varētu apsvērt institūciju CR plānus. Šos mērķus papildinātu stratēģiskais finansējums, lai atbalstītu institūciju tās mērķu sasniegšanā vai apbalvotu to par sekmīgu CR politikas ieviešanu. Šie mērķi varētu ietvert, piemēram, minimālās darba stundas visiem iedibinātajiem amatiem, pilna laika un pilna laika ekvivalenta (PLE) personāla proporciju, fakultāšu rokasgrāmatu izstrādi, kā arī citus CR plānus. Stratēģiskā plānošana varētu būt saistīta ar, piemēram, CR izcilības pētniecībā balvu vai līdzīgām nacionālām iniciatīvām.

#### AKADĒMISKĀS KARJERAS IETVARA IZVEIDE: Eiropas Komisijas Cilvēkresursu izcilības pētniecībā balva

Gandrīz divus gadus desmitus Eiropas Komisija veicinājusi 2005. gadā pieņemtās Eiropas pētnieku hartas un Uzvedības kodeksa pētnieku pieņemšanai darbā ieviešanu. Šie dokumenti ir svarīgākie ES politikas pētnieku karjeru uzlabošanai elementi. Kā konkrētu instrumentu to ieviešanas veicināšanai Eiropas Komisija ir izveidojusi CR izcilības pētniecībā balvu –balvu, uz kuru var pretendēt jebkura publiska vai privāta universitāte vai zinātnisks

institūts. Lai iegūtu balvu, institūcijām jāpabeidz pieci šādi posmi:

- Jāveic iekšējā analīze
- Jāpublicē rīcības plāns vai ieviešanas stratēģija
- Jāsaņem Eiropas Komisijas atzinums un jāsaņem CR izcilības pētniecībā zīmots
- Pēc diviem gadiem jāveic pašnovērtējums
- Reizi četros gados jāveic ārējais novērtējums.

Avoti:

1. <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/charter-code-researchers>
2. <https://euraxess.ec.europa.eu/node/5765/#hrs4r-tabs-tab-1-name>
3. Hooley, Tristram, John Marriott, and Ellen. Pearce 2013. 'HR strategies for researchers: a review of the HR Excellence in Research Award implementation activities across Europe.' Cambridge: CRAC.
4. Siekkinen, Taru, Elias Pekola, and Kari Kuoppala 2015. 'The EU Human Resource Strategy for Researchers and the working conditions of Finnish fixed-term researchers.' Journal of the European Higher Education Area, 2015(3), 111-142.

## 6.4 4. SCENĀRIJS: PAKĀPENISKA IEVIEŠANA BEZ PAPILDU FINANSĒJUMA

Šajā scenārijā ieviešanu pabeidz pakāpeniski *bez valdības papildu ieguldījumiem*. Šo scenāriju nerekomendē, jo tas ir pārāk riskants. Valdība tikai nodrošinātu jauno ietvaru virzību, ziņošanai un datu apkopošanai, kurā universitātes ieviestu savus stratēģiskos plānus personāla attīstībai. Papildu stimulu institucionālo karjeras modeļu attīstībai nebūtu, un ieviešana paļautos uz rekomendācijām un pierādījumos balstītu virzību. 3. tabulā sniegts pārskats par visu četru scenāriju stiprajām pusēm un ar tiem saistītajiem izaicinājumiem.

**3. TABULA** Visu piedāvāto AKI ieviešanas scenāriju priekšrocības un trūkumi

| Scenārijs                             | Stiprās puses                                                                                         | Izaicinājumi                                                                                                                   |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Visaptveroša                          | Īss pārejas periods                                                                                   | Prasa būtiskus ieguldījumus; trūkst CR kapacitātes; kvalificēta personāla deficīts; ieviešanas neveiksmes risks                |
| Daļēja (jaunie darbinieki)            | Prognozējams; zemi tūlītējie riski                                                                    | Divas paralēlas sistēmas                                                                                                       |
| Daļēja (darbinieku kategorija)        | Prognozējams; atbalsta institucionālo specializāciju un/ vai specializācijas veidošanu                | Netaisnīgu akadēmisku rangu izveide                                                                                            |
| Daļēja (pilotprojekti)                | Prognozējama; balstās brīvprātīgās pārmaiņās; atbalsta autonomiju                                     | Jaunu kompetenču/ prakses apgūšana un izplatīšana prasa laiku; nepieciešams ārējs finansējums                                  |
| Pakāpeniska (stratēģisks finansējums) | Atbalsta autonomiju; balstās institucionālā plānošanā                                                 | Institūcijām ir dažādas kompetences un spējas ieviest AKI kā pilotprojektu; risks vēl vairāk nostiprināt spēcīgas institūcijas |
| Pakāpeniska (bez papildu finansējuma) | Palielina nodarbinātības caurskatāmību un salīdzināmību; nodrošina sākumpunktu nākotnes ieguldījumiem | Papildu atskaišu un ar jaunu kategoriju ieviešanu saistīta neapmierinātība; stagnācijas risks.                                 |

Avots: Pasaules Banka

7

**CELVEDIS**



**Rekomendētā AKI un attīstības principu mērķis ir radīt prognozējamākas, caurskatāmākas un ilgtspējīgākas akadēmiskās karjeras.** Rekomendācijas izriet no zināšanās balstītas attīstības un finansiālās ilgtspējas idejas. Fragmentētu sistēmu nevar izmainīt vienā dienā. AKI kā tādām ir jākodificē un jāpiemēro abās nozarēs. Tāpat arī datu apkopošanā par personāla struktūru un nodarbinātību ir jāņem vērā karjeras posmi.

**Ja tiek nodrošināts stratēģisks finansējums, institūcijām jāizvirza prasība izstrādāt personāla stratēģijas, noteikt individuālus mērķus un paust gatavību ieviest AKI pilotprojekta veidā.** Pilotprojektus finansētu IZM, un tie uzsvērtu pilna laika nodarbinātības (darba laika sadale, nevis piesaiste/ līgumi ar vairākām institūcijām) lomu, jaunas atlases procedūras (starpautiskais novērtējums, tenūrgaitas procedūra), AII un ZI integrācija karjeras ietvaros, kā arī uz praksi orientēto prakses profesoru amatu izveide.

Pamatojoties uz šo ziņojumu un Latvijas augstākās izglītības sistēmas faktiskā stāvokļa kartējumu, valdībai tiek piedāvāts šis ceļvedis ieviešanas procesa koordinācijai. Ceļveža mērķis ir sekmet institucionālo pārmaiņu ieviešanu un reglamentējoša un strukturāla ietvara izveidi Latvijas augstākās izglītības sistēmai. Šis ceļvedis saucas "Ceļvedis 1.0", jo pirmā valdībai veicamā darbība, kopā ar ieinteresētajām pusēm, ir visaptverošāka ceļveža "2.0" izveide, balstoties uz 4. tabulā uzskaitītajiem soļiem.

#### 4. TABULA Ceļvedis 1.0

| Soļi                                                                     | Grafiks                                                                   | Rezultāts                                                                                                                  | Mērķis                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1a. Ieviešanas plāns                                                     | 2022. g. pavasaris                                                        | "Baltā grāmata/Koncepcijas apraksts"                                                                                       | Noteikt vidējā līdz ilgtermiņa mērķus akadēmiskās karjeras reformai                                        |
| 1b. Resursu plānošana un nodrošināšana                                   | 2022. g.                                                                  | Finansiālie instrumenti (ar citām reformām saistīti), lai ieviestu institucionālas pārmaiņas CR jautājumos<br>Ceļvedis 2.0 | Nodrošināt resursus reformai                                                                               |
| 2. Pilotprojektu un stratēģiskās attīstības projektu plānošana un atļase | 2023. g.                                                                  | Institūcijas vai vienības pilotprojektiem atlasītas. Projekti atlasīti                                                     | Izveidot vidēja termiņa programmu pārmaiņu atbalstam<br>legūt un pārbaudīt vēlamā pārmaiņu piemērus un tās |
| 3. Izveidot atgriezeniskās saites un uzraudzības sistēmas                | 2022. – 23. g.                                                            | Izraudzīti indikatori un rokasgrāmata par personāla datu apkopošanu<br>Nominācijas references grupai                       | Izvairīties no "projektu loģikas" un nodrošināt reformas ilgtspēju                                         |
| 4. Rezultātu novērtēšana                                                 | 2025./2027. g. (atkarībā no projekta ilguma un pilotprojektu finansējuma) | Pilotprojektos un citu institūciju apkopotu datu un attīstības plānu analīze<br>Ziņojums references grupai                 | Pārvērtēt "balto grāmata" un ieviest nepieciešamās pārmaiņas                                               |
| 5. Jauna regulēja izstrāde                                               | 2027./30. g.                                                              | Jauns, integrēts regulējums AKI                                                                                            | Kodificēt un vispārināt pārmaiņas                                                                          |

Avots: Pasaules Banka

**Ceļvedis ir atkarīgs no reformai pieejamā finansējuma (piemēram, struktūrfondi, budžeta finansējums) un paralēli noritošajām reformām augstākās izglītības nozarē.** Darba grupa rekomendē uzskatīt akadēmisko karjeru un CR reformu universitātēs par neatņemamu norītošo strukturālo, institucionālo un likumdošanas reformu daļu.

**Kā pirmo soli komanda piedāvā valdībai izmantot konsultatīvo ziņojumu, lai izstrādātu "balto grāmata" par AKI** (skat. Rekomendācijas par izveides principiem 5.1 un prognozētajiem riskiem 5.2). Būtībā baltā grāmata ietvertu "Ceļvedi 2.0", kas būtu iepriekš 4. tabulā aprakstītā ceļveža atjauninātā versija. Baltā grāmata, balstoties uz ieinteresēto pušu uzklauššanu un konsultācijām ar tām, ietvertu

1. karjeras ietvara priekšlikumu (skat. 5.3)
2. priekšlikumus par reformas kvalitatīvajiem un kvantitatīvajiem mērķiem (skat. 5.1)
3. detalizētāku ieviešanas plānu, balstoties uz šajā dokumentā izklāstītajiem scenārijiem (skat. 5.4)
4. resursu nodrošināšanas plānu izvēlētajiem politikas pasākumiem un
5. detalizētus reformu mērķus, kā arī ieviešanā pa posmiem/ pakāpeniskā ieviešanā izmantotos instrumentus.

**PB komanda iesaka balstīt ieviešanu atsevišķos pilotprojektos un pieaugoši stratēģiski finansētos attīstības projektos.** Tas nozīmē, ka valdībai vajadzētu izsludināt pieteikšanos institūcijām vai vienībām, kas realizētu pilotprojektus, kā arī izveidot finansēšanas instrumentu institucionālo pārmaiņu atbalstam.

**Pilotprojektu un stratēģiski finansētu attīstības projektu plānošanai, pamatojoties uz Ceļvedi 2.0, kā otrajam ieviešanas solim vajadzētu sākties pēc iespējas ātrāk.** Pilotprojektus vajadzētu rūpīgi integrēt citās nozarēs norītošajās reformās (konsolidācija, finansējums, iekšējā pārvaldība), un institūcijām vajadzētu izmantot stratēģisko finansējumu, lai nostiprinātu personāla plānošanu, kā arī sasniegtu baltajā grāmatā noteiktos kvantitatīvos un kvalitatīvos mērķus. (Detalizētāk par apsveramajiem pilotprojektu aspektiem skat. 4. pielikumu).

**Kā trešo soli komanda tālāk iesaka valdībai izveidot (piemēram, kā iekšējo projektu) references grupu pilotprojektu un stratēģisko projektu pārraudzībai un attīstības atbalstam.** Šai references grupai būtu jaukts sastāvs, tās locekļi būtu, piemēram, kādreizējie institūciju vadītāji un starptautiskie eksperti (piemēru skat. 3. pielikumā). Šīs references grupas loma būtu:

- pārraudzīt ieviešanu un monitorēt projektus un pilotprojektus;
- piedalīties nepārtrauktā pilotprojektu un projektu veidojošajā vērtēšanā (proti, sniegt atgriezenisko saiti par plāniem, ziņojumiem un citiem projekta rezultātiem ar mērķi nodrošināt, ka tie ir saistīti ar reformas vispārējo mērķi un seko labiem starptautiskiem paraugiem);
- nodrošināt ieviešanas pa posmiem un pakāpeniskas ieviešanas ilgtspēju.

**Kā ceturto soli komanda rekomendē pēc ieviešanas “eksperimentālā posma” (kura ilgums lēsts kā 3–5 gadi) veikt rūpīgu projektu un pilotprojektu novērtējumu.** Šī novērtējuma mērķis būtu izveidot adekvātu datubāzi pilotprojektu un projektu kvalitatīvam novērtējumam, lai pabeigtu AKI un iespējamus ar to saistītos grozījumus likumdošanā (2027.–30.g.).

## 1. PIELIKUMS

**IECERU DOKUMENTS: KOPSAVILKUMS**

**Iepriekšējie pētījumi<sup>27</sup> liecina, ka Latvijā akadēmiskās karjeras veido divi pamatfaktori: AII autonomija un valsts akadēmiskās vides kopainas tiesiskās un administratīvās iezīmes.** Sākot ar AII autonomiju, starptautisko aģentūru veiktie salīdzinošie pētījumi<sup>28</sup> atklāj, ka Latvijas AII ir augsta autonomijas pakāpe, it īpaši — attiecībā uz personālu. Piemēram, Latvijas AII, gan valsts, gan privātajās, drīkst izveidot un likvidēt amatus, noteikt amatu saturu un skaitu, kā arī noteikt savu algu sistēmu, ieskaitot sniegtā balstītos komponentus. Taču praksē tās stingri ievēro regulējumu, finansējumu, kā arī valsts politiku, kas veido AII praktisko administratīvo ietvaru. Tas it īpaši attiecas uz valsts iestādēm. Latvijas augstākās izglītības personāla politikas iezīmes veido daudzas administratīvās un normatīvās detaļas un tradīcijas, piemēram:

- Atsevišķa likumdošana attiecībā uz zinātni un augstāko izglītību ietekmē amatu aprakstus un fakultāšu struktūras.
- Nepietiekamā finansējuma dēļ akadēmiskā personāla un akadēmiskās jomas vadītāju algu līmenis atbilst likumdošanas aktos noteiktajai minimālajai algai.
- Zinātņu doktoriem un profesoriem noteiktie minimālie kvantitatīvie mērķi ietekmē personāla plānošanu iestādēs.
- Atlases procedūrās tiek stingri ievērotas nacionālās tradīcijas, kas balstās vēlēšanās, kvalifikāciju ietvarstruktūrā un Augstākās izglītības padomes politikā.
- Sešus gadus gara atjaunojama termiņa sistēma akadēmiskā personāla amatiem ir izveidojusi unikālu karjeras sistēmu bez pastāvīgiem akadēmiskiem amatiem.
- Tas, ka nav noteikts pensionēšanās vecums, ir ietekmējis karjeru nobeigumus un jauno pētnieku un akadēmiskā personāla izredzes.
- Valsts regulējums par doktora grādu (pirms pašreizējās reformas) daļēji atdalīja doktora grādu no institucionālās izglītības politikas un prakses personāla jomā.
- Valodu regulējums ir ietekmējis latviski nerunājošo akadēmiskā personāla statusu.

**Citiem vārdiem sakot, formālā autonomija attiecībā uz akadēmisko personālu Latvijā ir augsta, taču realizētā autonomija ir samērā vāja vai vidēja, vismaz dažās valsts iestādēs. Tā galvenais iemesls ir ierobežotie finansiālie līdzekļi, kā arī nacionālā līmeņa personāla politika.**

27. Arnhold et al. 2018. Focus on Performance and Arnhold, Nina, Elias Pekkola, Vitus Püttmann, and Andrée Sursock, 'Academic Careers in Latvia: Reforms in a European Context.' In *Research Handbook on Managing Academics*, edited by Cláudia Sarrico, Maria Rosa, and Teresa Carvalho. Cheltenham and Northampton, Mass., USA: Edward Elgar Publishing. Forthcoming.

28. OECD 2016. 'Education in Latvia.' Paris: OECD Publishing. This work is published under the responsibility of the Secretary-General of the OECD; Pruvot, Enora, and Thomas Estermann 2017 *University Autonomy in Europe III. The Scorecard 2017*. Brussels: European University Association, and Crosier, David, Peter Birch, Olga Davydovskaia, Daniela Kocanova, and Teodora Parveva. 2018. *Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff* - 2017. European Commission/EACEA/Eurydice. Luxembourg: Publication Office of the European Union, turpmāk tekstā - *Eurydice 2017*, pieejams: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/modernisation-higher-education-europe-academic-staff---2017\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/modernisation-higher-education-europe-academic-staff---2017_en)

**Tomēr kopaina mainās.** Piemēram, IZM ir spērusi pirmos soļus, lai reformētu doktora līmeņa izglītību. Profesorus un asociētos profesorus var pieņemt pastāvīgā darbā, jo Satversmes tiesa atcēlusi noteikumu par sešu gadu termiņu. Tāpat arī pašreizējā valdība ievieš pārvaldības reformu, kas ietver pārmaiņas universitāšu iekšējās pārvaldības struktūrā un dažu universitāšu institucionālajā statusā, kā arī reformē akadēmiskās karjeras ietvaru, lai tas ietvertu gan augstākās izglītības, gan zinātnes jomu. Turklāt AII ir uzsāktas vairākas iniciatīvas, lai modernizētu personāla pārvaldību un atlīdzības praksi.<sup>29</sup>

#### Institucionālais konteksts: augstākās izglītības iestādes

2019. gadā Latvijā bija sešas universitātes, 21 augstākās izglītības iestāde (AII) un akadēmija, 17 valsts koledžas un astoņas privātās koledžas, kā arī divas ārvalstu AII filiāles.<sup>30</sup>

#### Augstākās izglītības iestāžu personāls

2018. – 2019. gadā valsts finansētajās AII bija nodarbināti 5136 akadēmiskie darbinieki, no kuriem 4195 pamata darbavieta bija AII. No tiem 593 bija profesori un 1194 bija pētnieki un vecākie pētnieki. 4575 bija vispārējais personāls.

Sarp akadēmiskajiem darbiniekiem, kuru pamata darbavieta bija augstākās izglītības iestāde, 6 % bija jaunāki par 30 gadiem, 49 % bija vecuma grupā 30–39 gadi, 24 % bija vecuma grupā 40–49 gadi, bet 16 % bija vecāki par 64 gadiem.

Latvijas valsts finansētajās augstākās izglītības iestādēs nozīmīgu akadēmiskā personāla īpatsvaru veido sievietes, 2312 sievietes jeb 55 %, no kurām 259 ir profesores un 568 ir vadošās pētnieces.

Privātajās AII bija 1138 akadēmisko darbinieku, no kuriem 511 AII bija to pamata darbavieta. 438 bija vispārējais personāls. Darbinieku īpatsvars dzimuma šķērsgrīzumā ir līdzīgs tam, kāds ir valsts finansētajās AII: 284 sievietes, no kurām 37 ir profesores un 17 ir vadošās pētnieces.<sup>31</sup>

Tālāk uzskaitītas valsts finansētās AII, sakārtotas pēc studentu skaita (dilstošā secībā):

1. Latvijas Universitāte (LU)
2. Rīgas Tehniskā universitāte (RTU)
3. Rīgas Stradiņa universitāte (RSU)
4. Latvijas Lauksaimniecības universitāte (LLU)
5. Daugavpils Universitāte (DU)
6. Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija (RTA)
7. Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija (LSPA)
8. Liepājas Universitāte (LiePU)
9. Banku augstskola
10. Latvijas Kultūras akadēmija (LKA)

29. Piemēram, Eiropas Sociālā Fonda (ESF) programmas 2014.–20. gadam, konkrētāk – mērķis 8.2.3 attiecībā uz labāku pārvaldību AII, ieskaitot akadēmiskā personāla atlīdzības principiem un praksi; mērķis 8.2.2. – akadēmiskā personāla kapacitātes un kompetences stiprināšana, kā arī mērķis 8.2.1 – konkurētspējīgu studiju programmu Eiropas Savienības valodās un kopēju doktorantūras programmu izveide.

30. Skat. *Pārskats par Latvijas augstāko izglītību 2019. gadā. Galvenie statistikas dati*: <https://www.izm.gov.lv/lv/media/2122/download>, p 5 (nosaukums autoru tulkojumā).

31. Saskaņā ar projektu “Izglītības attīstības pamatnostādnes 2021.–2027. gadam “Nākotnes prasmes nākotnes sabiedrībai””. Skat. <https://likumi.lv/ta/id/324332-par-izglitiba-attistiba-pamatnostadnem-2021-2027-gadam> (nosaukums autoru tulkojumā).

11. Latvijas Mākslas akadēmija (LMA)
12. Latvijas Jūras akadēmija (LJA)
13. Ventspils Augstskola (VeA)
14. Vidzemes Augstskola (ViA)
15. Jāzepa Vītola Latvijas Mūzikas akadēmija (JVLMA)
16. Latvijas Nacionālā aizsardzības akadēmija (LNAA).

Divas vadošās valsts finansētās universitātes — Latvijas Universitāte (LU) un Rīgas Tehniskā universitāte (RTU) — nodarbina vairāk nekā 50 % akadēmisko darbinieku, ieskaitot pētniekus.

#### Zinātniskās institūcijas un institūti

Saskaņā ar “Zinātniskās darbības likumu”<sup>32</sup> zinātniskās institūcijas ir “zinātniskie institūti, augstskolas, komercsabiedrības, kā arī citas institūcijas, kuru statūtos, nolikumā vai satversmē ir paredzēta zinātniska darbība, piedalīšanās zinātniskās kvalifikācijas iegūšanas un pilnveidošanas procesā un kuras ir reģistrētas zinātnisko institūciju reģistrā.” Šobrīd Latvijā ir 23 valsts finansētās zinātniskās institūcijas un 48 privāti finansētās zinātniskās institūcijas.<sup>33</sup> Tālāk uzskaitītas valsts finansētās zinātniskās institūcijas, sakārtotas (dilstošā secībā) pēc to saņemtā valsts finansējuma:

1. Latvijas Universitāte (LU)
1. Rīgas Tehniskā universitāte (RTU)
2. Latvijas Organiskās sintēzes institūts
3. Rīgas Stradiņa universitāte (RSU)
4. Daugavpils Universitāte (DU)
5. Latvijas Universitātes Cietvielu fizikas institūts
6. Latvijas Valsts Mežzinātnes institūts “Silava”
7. Latvijas Biomedicīnas pētījumu un studiju centrs
8. Latvijas Lauksaimniecības universitāte (LLU)
9. Latvijas Valsts koksnes ķīmijas institūts
10. Latvijas Universitātes Matemātikas un informātikas institūts
11. Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskais institūts “BIOR”
12. Agroresursu un ekonomikas institūts
13. Elektronikas un datorzinātņu institūts
14. Ventspils Augstskola (VeA)
15. Dārzkopības institūts
16. Liepājas Universitāte (LiepU)
17. Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija (RTA)
18. Vidzemes Augstskola (ViA)
19. Latvijas Mākslas akadēmija (LMA)
20. Jāzepa Vītola Latvijas Mūzikas akadēmija (JVLMA).

Arī Latvijas Jūras akadēmijai (LJA) un Latvijas Kultūras akadēmijai (LKA) ir zinātniskās institūcijas statuss, kaut gan tās nesaņem zinātnes bāzes finansējumu, bet gan sniegunā balstītu finansējumu to zinātniskajai darbībai.

Informāciju par Latvijas zinātniskajām institūcijām, pētniekiem, pētniecības infrastruktūru, projektiem un pētījumu rezultātiem apkopo Latvijas Nacionālā zinātniskās darbības

32. <https://likumi.lv/ta/en/en/id/107337>.

33. <https://www.izm.gov.lv/lv/zinatniskas-institucijas>.

**informācijas sistēma (NZDIS)<sup>34</sup>**. Pēdējā laikā institūciju skaits ir samazinājies galvenokārt izmaiņu likumdošanā dēļ, kas ļāva universitātēm kā organizācijām reģistrēties kā pētījumu veicējam (iepriekš šis statuss bija tikai apakšvienībām). Saskaņā ar “Zinātniskās darbības likumu”, zinātniskajā institūcijā jābūt vismaz piecām personām ar doktora zinātnisko grādu attiecīgajā zinātnes jomā.<sup>35</sup>

**Līdztekus zinātniskajām institūcijām Zinātniskās darbības likums atzīst arī zinātniskos institūtus, kurus iedala četrās kategorijās:**

1. Publiska aģentūra
2. Atvasināta publiska persona
3. Valsts augstskolas struktūrvienība
4. Privāto tiesību juridiskā persona vai tās struktūrvienība (dibināta kā valsts vai pašvaldības kapitālsabiedrība).

Tālāk uzskaitīti valsts finansētie zinātniskie institūti, sakārtoti atbilstoši to saņemtajam valsts budžeta finansējuma apjomam:

1. Latvijas Organiskās sintēzes institūts
2. Latvijas Universitātes Cietvielu fizikas institūts
3. Latvijas Valsts Mežzinātnes institūts “Silava”
4. Latvijas Biomedicīnas pētījumu un studiju centrs
5. Latvijas Valsts koksnes ķīmijas institūts
6. Latvijas Universitātes Matemātikas un informātikas institūts
7. Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskais institūts “BIOR”
8. Agroresursu un ekonomikas institūts
9. Elektronikas un datorzinātņu institūts
10. Dārzkopības institūts

#### Zinātnisko institūtu personāls

**Pilnā slodzē nodarbinātā pētniecības personāla skaits<sup>36</sup> (valsts finansētajos un privātajos zinātniskajos institūtos) ir audzis minimāli** — no 5396 2013. gadā līdz 5806 2018. gadā. Lielāka daļa pētnieku nodarbināti nepilnas slodzes darbā. Vienlaikus, kaut arī ir būtiski sekmēta pētniecības cilvēkkapitāla atjaunošanās (2018. gadā 50 % no uz pētniecību orientētajiem darbiniekiem bija jaunāki par 44 gadiem), kopējais pētnieku īpatsvars Latvijā aizvien vēl ir kritiski zems — tikai 46 % no Eiropas vidējā 2018. gadā. Nelielais pētnieku skaits nenodrošina pietiekamu zināšanu plūsmu industrija un organizācijās, neļauj pilnībā iesaistīties ES mēroga projektos un programmās, kā arī nenodrošina zināšanu pārnesei nepieciešamo mobilitāti.<sup>37</sup>

34. <https://sciencelatvia.lv/#/pub/home>.

35. <https://likumi.lv/ta/en/en/id/107337-law-on-scientific-activity>

36. Saskaņā ar Zinātniskās darbības likumu: zinātnieki, zinātniski tehniskais personāls, zinātni apkalpojošais personāls. Angliski tiek lietoti termini “research personnel” vai “P&A staff.”

37. “Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2021–2027. gadam. Skat. <https://likumi.lv/ta/id/322468-par-zinatnes-tehnologijas-attistibas-un-inovācijas-pamatnostādēm-2021-2027-gadam> (nosaukums un teksts autoru tulkojumā).

## 2. PIELIKUMS

**PRASĪBAS AKADEMISKĀS KARJERAS UZSĀKŠANAI:  
DOKTORA GRĀDS****Konteksts**

Latvijas Augstskolu likums paredz, ka pieņemšanai darbā profesora amatā kandidātam ir jābūt doktora grādam un vismaz trīs gadu pieredzei asociētā profesora vai pilntiesīga profesora līmenī. Izņēmums šim noteikuma ir profesūra mākslas nozarēs, kur noteiktas īpašas, ar mākslu saistītas prasības.

2021. gadā Saeimas Izglītības, kultūras un zinātnes komisijai tika iesniegti apspriešanai vairāki priekšlikumi, kuros tikai apšaubīta prasība pēc doktora grāda visās jomās. Šo iesniegumu galvenais mērķis bija atvērt konkurenci uz profesūras amatiem (profesora, asociētā profesora vai docenta) Latvijas augstākajā izglītībā personām bez doktora grāda, kurām ir vismaz trīs gadu darba pieredze asociētā profesora vai profesora līmenī AII Latvijā vai ārzemēs. Šie priekšlikumi paredzēja, ka pēdējā gadījumā tas aprobežotos ar "sabiedrotajām valstīm" (piemēram, ES vai NATO dalībvalstīm) un kandidātam jābūt saskaņā ar Pilsonības likumu atzītai Latvijas pilsonībai (vai dubulpilsonībai). Tāpat arī šajos iesniegumos minēta "salīdzināma zinātniskā un pedagogiskā pieredze" tai, kas minēta Augstskolu likumā un atbilstošajos valdības noteikumos, nekonkretizējot atzišanas nosacījumus vai institūcija, kura būtu pilnvarota veikt šādu atzīšanu.

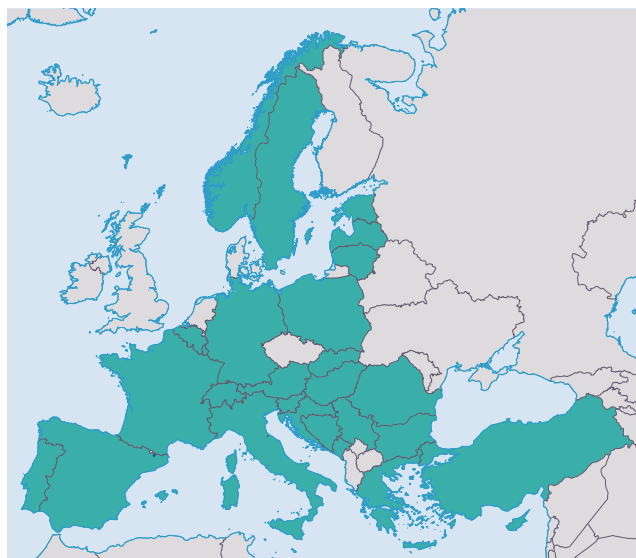
**Situācija Eiropā**

Ienākšanai augstākās izglītības sistēmā noteiktās prasības ir visai svarīgas jebkuras augstākās izglītības sistēmas kvalitātei. Vairumā Eiropas valstu minimālā prasība ienākšanai sistēmā ir doktora grāds, kā parādīts ar sarkanu krāsu zīmējumā A2.<sup>38</sup> Zilā krāsā iezīmētajās valstīs akadēmiskajam personālam neprasa doktora grādu.

**A2. ZĪMĒJUMS** Doktora grāds kā tiesiska prasība piekļuvei noteiktām akadēmiskā personāla kategorijām, 2015.-16.g.

*Eurydice* ziņojumā, kas sniedz vislabāko pārskatu par Eiropu, teikts:

Tas, cik lielā mērā doktora grāds ir tiesiska prasība, var mainīties atkarībā no augstākās izglītības iestādes veida un/ vai nozares. Kopumā valstīs, kurās ir dažādu veidu institūcijas ar dažādām akadēmiskā personāla kategorijām, ierastāk doktora grāds tiek prasīts universitātēs nekā institūcijās ārpus universitāšu sektora. ... Apmēram ceturtajā daļā no visas Eiropas augstākās izglītības sistēmas, proti, Beļģijas vāciski runājošajā kopienā, Čehijas Republikā, Īrijā, Maltā, Nīderlandē, Somijā, Apvienotajā Karalistē un Islandē, augstākā līmeņa regulējums formāli neprasa doktora grādu kā minimālo kvalifikāciju nevienai no akadēmiskā personāla kategorijām. Tomēr vairums šo valstu norāda,



Avots: Eurydice 2017 3.

38. Eurydice 2017 33.

ka, lai arī tā nav tiesiska prasība, doktora grādam tik un tā ir svarīga loma akadēmiskajā karjerā. Piemēram, Nīderlandē, neraugoties uz institucionālo autonomiju, visas pētniecības universitātes pieprasa doktora grādu visiem jaunajiem zinātniskajiem amatiem.

Tālāk ziņojumā norādīts, ka, apskatot pieejamos datus (nevis likumdošanu), iespējams identificēt

sešu augstāko izglītības sistēmu kopu, proti, Vācijas, Austrijas, Polijas, Portugāles, Somijas un Šveices, kurā vairāk nekā 90% universitāšu profesoriem ir doktora grāds. ... Piecās augstākās izglītības sistēmas universitātes profesoru ar doktora grādu īpatsvars ir apmēram no 60% līdz 80%. Tās ir Horvātija, Īrija, Nīderlande, Apvienotā Karaliste un Norvēģija.<sup>39</sup>

Citiem vārdiem sakot, tur, kur likums neprasa doktora grādu, tā tik un tā ir norma, it īpaši — universitāšu sektorā. Šī prasība ir cieši saistīta ar priekšstatu par to, ka doktorantūras izglītība sagatavo individuus akadēmiskajai karjerai, kas apvieno gan pētniecību, gan pasniegšanu, kā arī nodrošina, ka pasniegšanā balstās jaunākajās zinātniskajās atziņās.

Tēlotāja mākslas akadēmijas un citas ar mākslu saistītas institūcijas ir izņēmumi, it īpaši, ja tās ir autonomas, specializētas institūcijas. Taču, ja tās ir daļa no universitāšu sektora vai universitātes, tiek sagaidīts, ka mākslas profesoriem ir doktora grāds, jo viņi pasniegs ne tikai praksē balstītus, bet arī vismaz dažus teorētiskus kursus. Tāpat arī uz viņiem attiektos tradicionālās akadēmiskās karjeras prasības, kas pamatojas publikācijās, pētniecības rezultātos un finansējumā, kā arī citos faktoros.

#### Politikas analīze un priekšlikums

1. **“Smadzeņu aprīte” augstākās izglītības sistēmā ir visai svarīga; tomēr no tās nevajadzētu izrietēt darbā pieņemšanas sistēmas standartu pazemināšanai.** Kaut arī ir būtiski, lai Latvijas AKI pieļautu pārrobežu kustību, praksei un normām, kurās balstās akadēmiskās karjeras, jābūt starptautiski atzītām. Visā Eiropā šī prakse un normas pieprasa, lai pilntiesīgiem profesoriem universitātēs būtu doktora grāds. Izņēmumi no šiem noteikumiem pieļaujami akadēmisko kāpņu zemākajos līmeņos. Rietumeiropā akadēmiskajam personālam ārkārtīgi retos gadījumos nav grādu, izņemot vien, ja tie ir tehniskais vai atbalsta personāls nozarē vai pasniedz profesionālajās vai arodizglītības AII (kā tas ir Īrijā, Vācijā vai Nīderlandē, kur ir ārkārtīgi spēcīgs profesionālās augstākās izglītības sektors).
2. **Nodarbinātības politikai attiecībā uz ārvalstu pilsoņiem nevajadzētu atšķirties no Latvijas pilsoņiem piemērotās darbā pieņemšanas politikas.** Ja nav doktora grāda, tad ir ļoti grūti novērtēt kandidāta pieteikumu akadēmiskai profesijai. Vispār, ja kandidātam ir laba, pārbaudīta pieredze un piesaistīts finansējums pētījumiem, tad viņam ir arī doktora grāds. Citiem vārdiem sakot, labi pārbaudīti zinātniskie rezultāti, kopumā, līdztekus pārlicinošām, starptautiski indeksētām publikācijām, Eiropas vai Amerikas patentiem vai pienācīgam H-indeksam, iet roku rokā ar doktora grādu.
3. **Ir būtiski saglabāt gan akadēmiskās, gan neakadēmiskās karjerās doktora grāda nosaukumu, kas sāk ieņemt centrālo vietu zināšanās balstītās sabiedrībās.** Ekvivalences noteikšanas rezultātā doktora grāda vērtība tiktu pazemināta, un tas būtu pretstatā svarīgākajām starptautiskajām tendencēm, kas uzskata doktora grādu par zelta standartu. Doktora grādu nevar pielīdzināt dažiem rezultātiem. Tam jābūt vienam tematam veltītam darba kopumam, kas devis nozīmīgu ieguldījumu nozarē, kā noteikts Zalcburgas rekomendācijās.

39. Eurydice 2017 33-4.

Tāpat arī jāpiezīmē, kā Zalcburgas rekomendācijas tagad ir ietvertas Boloņas procesa līgumā, ko Latvija ir parakstījusi.

4. **Ikviens izņēmums no noteikuma var novest pie noteikuma paplašināšanas nākotnē, kas varētu apdraudēt Latvijas augstākās izglītības kvalitātes līmeni.** Tomēr iespējams izveidot divus alternatīvos ceļus uz doktora grādu: 1) iepriekšējās izglītības atzīšana (RPL) un 2) publikācijas kā disertācija. RPL doktora līmenī pieņem (dažas) Francijas universitātes. Process ir visai stingrs un prasa kandidātiem pierādīt, ka viņi ir publicējuši darbu kopumu par tematu un devuši nozīmīgu ieguldījumu. "Publikācijas kā disertācija" tiek vairāk izmantotas dažās zinātnes jomās un varētu būt noderīgas Latvijā. Universitātes, kas piedāvā šo alternatīvu, arī to stingri regulē. Jebkurā gadījumā universitāte viena pati neizlemj par doktora grāda piešķiršanu vai nepiešķiršanu.
5. **Vislabākais variants personālam bez doktora grāda ir ievērot ietvaru, kā izskaidrots sadaļā 5.3.**
6. **Ja nav iespējams izvairīties no pielīdzināšanas doktora grādam procesa, tad tam vajadzētu ievērot šādus principus:**
  - a. Tam jābalstās dažādu kritēriju kombinācijā, lai nodrošinātu pienācīgu kvalifikāciju: bijis vadošais pētnieks noteiktā skaitā zinātnisko grantu; ir noteiktais minimālais skaits publikāciju vadošajos starptautiskajos žurnālos, kuru rakstus zinātniski recenzē un kas iekļauti tādās datu kopās kā *Web of Science* vai *Scopus*; sniegtas doktora līmeņa konsultācijas doktorantiem; uzstāšanās starptautiskās konferencēs; uzaicinājumi būt galvenajam runātājam starptautiskās konferencēs, kā arī citi faktori. Tiek stingri ieteikts noteikt visu šo kritēriju kombinācijas prasību.
  - b. Tam jādefinē procedūras, kā arī jānosaka par ekvivalences apstiprināšanu atbildīgā institūcija.
  - c. Tas nedrīkst būt diskriminējošs. Ir maz ticams, ka šīs iespējas ierobežota piedāvāšana tikai ārzemniekiem no "sabiedrotajām valstīm" vai tiem, kuriem ir Latvijas pilsonība (vai dubultpilsonība), izturētu likumības pārbaudi. Citiem vārdiem sakot, ja prasība attiecībā uz doktora grādu tiek pazemināta daži, to pazeminās visiem.

### 3. PIELIKUMS

## ĪRIJAS INSTITUCIONĀLIE DIALOGI

### Ievads

Šis pielikums tiek piedāvāts kā piemērs tam, kā stratēģiskos institucionālos mērķus un jaunas iniciatīvas attīsta un atbalsta Īrijā. Tas ilustrē novērtējuma starptautisko dimensiju, un to varētu adaptēt, ieviešot Latvijas institūcijās jauno akadēmiskās karjeras ietvaru pilotprojektu veidā.

### Konteksts

2021. gada novembrī Īrijas augstākās izglītības sektoru veidoja astoņas universitātes, piecas tehnoloģiju universitātes, divi tehnoloģiju institūti, četras pedagoģiskās koledžas, kā arī vairākas nelielas (daļēji) publiski finansētas koledžas un privātas trešā līmeņa koledžas.

Augstākās izglītības pārvalde<sup>40</sup> atbild par ikgadējo “institucionālo dialogu” rīkošanu, kuros visas institūcijas apspriež, kā tās sasniedz Nacionālajā stratēģijā noteiktos konkrētos mērķus. 2018. – 2020. gada periodam šie mērķi bija:

1. Nodrošināt spēcīgu potenciālo kandidātu kopumu, apvienojot zināšanas, prasmes un nodarbinātības iespējas, kas efektīvi reaģē uz valsts uzņēmumu, valsts dienesta un municipālā sektora vajadzībām gan nacionālā, gan reģionālā līmenī, kā arī uztur Īrijas vadošo lomu Eiropā prasmju pieejamības ziņā.
2. Radīt plašas nacionālās un starptautiskās iesaistes iespējas, kas uzlabo mācīšanās vidi un veido spēcīgu tiltu uz uzņēmumiem un plašāku sabiedrību.
3. Sekmēt būtisku izcilu pētniecību, attīstību un inovācijas, augošu sadarbību ar ārējiem partneriem un ietekmi uz ekonomiku un sabiedrību, vienlaikus stiprinot valsts nostāju kļūt par Eiropas inovāciju līderi.
4. Būtiski uzlabot iespēju vienlīdzību caur izglītību un apmācību, kā arī uzņemt tādu studentu sastāvu, kurā atspoguļojas Īrijas iedzīvotāju dažādība un sociālā daudzveidība.
5. Demonstrēt konsekventu mācību vides uzlabošanos, rūpīgi sekojot labākajai starptautiskajai praksei, īpaši pievēršoties kvalitātei un akadēmiskajai izcilībai.
6. Demonstrēt konsekventus uzlabojumus pārvaldības, vadības un darbības izcilības jomās.

Šīs galvenās prioritātes veidoja pamatu sistēmas attīstībai, lielākas caurskatāmības un pārskatatbildības veidošanai nākotnē, kā arī ietekmēja lēmumus par investīcijām.

Katru prioritāti vai sistēmisko uzdevumu papildināja augsta līmeņa mērķi un indikatori. Atsevišķo AII atbildes uz šiem mērķiem un indikatoriem tika apkopotas, lai izveidotu nacionālo kopainu, tā bija daļa no atsevišķa datu apkopošanas pasākuma, ko arī vadīja Augstākās izglītības pārvalde (AIP).

Augstākās izglītības pārvaldei lūdza vadīt šo procesu, un šajā ziņā tai palīdzēja ārējie padomnieki.

40. Īrijas augstākās izglītības sistēmu pārvalda Tālākizglītības un augstākās izglītības, pētniecības, inovāciju un zinātnes ministrija. Augstākās izglītības pārvalde (HEA) ir valdības buferinstitūcija starp ministriju un AII. Latvijā šādas buferinstitūcijas nav, taču tās lomu varētu uzņemt citas veida institūcija.

### Ārējo padomnieku loma

Panelus, kuros noritēja institucionālie dialogi, veidoja starptautiskie eksperti un kādreizējie Īrijas institūciju vadītāji, AIP personāls tiem palīdzēja. Ārējiem padomniekiem lūdza:

1. Izskatīt tiem nozīmēto AII misijā balstīto snieguma nolīguma projektu.
2. Sniegt konsultācijas par to, cik lielā mērā ir pierādījumi tam, ka AII uzrāda atbildspēju Sistēmas snieguma ietvaram.
3. Sniegt konsultācijas par to, cik lielā mērā ir pierādījumi tam, ka AII plāno izmantot labāku stratēģisko plānošanu un vadību snieguma uzlabošanai.
4. Sniegt konsultācijas par to, cik lielā mērā ir pierādījumi tam, ka, reaģējot uz ietvaru un nacionālajām vajadzībām, institūcijas ir pietiekami stratēģiskas un ambiciozas to publicētās vai plānotās institucionālās stratēģijas, misijas un mērķu ziņā.
5. Izskatīt tiem iedalīto AIP Inovācijas un transformācijas fondu 2018. gada priekšlikumus.
6. Piedalīties Isā instruktāžā pirms sanāksmes par procesu un atsevišķu AII iesniegumiem.

Tiekoties ar AII un AIP augstākās vadības komandu AIP vadībā, padomniekiem lūdza piedalīties sanāksmes un vadīt diskusijas ar tiem iedalītajām AII par:

1. Misijā balstītiem snieguma nolīgumiem
2. Pieteikumiem inovāciju fondam
3. Citām jomām, kurās gūti panākumi vai kuras raisa bažas un par kurām padomnieki vai AIP augstākā vadība vēlas runāt ar AII.
4. Jebkuriem citiem politikas jautājumiem, kas skar atsevišķas institūcijas vai nozari kopumā.

Pēc tikšanās ar AII padomniekiem lūdza palīdzēt sagatavot individuālu atgriezenisko saiti AII.

1. Tikšanos laikā AIP darbinieki pierakstīja piezīmes, lai palīdzētu padomniekiem sagatavot atgriezenisko saiti.
2. Padomniekiem lūdza kontaktēties ar AIP, lai pēc tikšanās pabeigtu individuālo atgriezenisko saiti AII.

Avoti: Advisory Note for External Advisors, 2018; HEA's contribution to the OECD seminar on institutional performance agreements in higher education, 15 November 2021.

#### 4. PIELIKUMS

### JAUTĀJUMI UN ATBILDES PAR PILOTPROJEKTIEM UN STRATĒGISKI FINANSĒTIEM PROJEKTIEM

Šajā ziņojumā sniegtās rekomendācijas tika apspriestas ar ministrijas izveidoto darba grupu. Diskusijas laikā radās vairāki jautājumi par ieviešanu. 4. pielikumā tie pasniegti kā jautājumu un atbilžu saraksts, ko iespējams izmantot ieviešanas procesā.

Jautājumi par pilotprojektiem:

- Kāds budžets ir nepieciešams tām vienībām, kuras brīvprātīgi piesakās ieviest pilotprojektu?
- Kādam vajadzētu būt optimālam to vienību lielumam, kuras brīvprātīgi piesakās ieviest pilotprojektu?
- Kādam vajadzētu būt pilotprojekta mērogam nacionālajā līmenī, kas pieļautu ticamu novērtējumu, proti, cik daudz cilvēku un/ vai vienību?
- Ko ievieš pilotprojektā — tenūrgaitu? Kādos termiņos? Kādus aspektus varētu novērtēt tik īsā termiņā — pieņemšanu darbā, sarunas par līgumu, snieguma novērtējumu? Jānovērtē vairāki aspekti ļoti ierobežotā — divu gadu — termiņā.

Pilotprojektu un projektu mērogs ir atkarīgs no pieejamajiem resursiem. Pilotprojektiem nepieciešams lielāks finansējums nekā individuāliem projektiem. Piemēram, ja pilotprojektā ievieš jauna veida amatus (tādus kā tenūrgaitas), tad finansējums no ārējiem un institucionāliem avotiem ir jānodrošina uz vairākiem gadiem, jo ilgtermiņā amats kļūs par pastāvīgu pozīciju institūcijas personāla budžetā (skat. Vācijas piemēru).

Ja pilotprojektā ietvaru ievieš holistiski institūcijā vai vienībā (proti, tas ietver visus svarīgākos jaunās karjeras vadības politikas aspektus), tad pilotprojekts varētu būt daļa no izcilības centra iniciatīvas vai institūcijas strukturālās reformas, kas saņem mērķfinansējumu CR attīstībai un pieņemšanai darbā.

Tāpat arī projekti varētu pievērsties kādas institucionālas prakses, plānošanas un datu apkopošanas attīstīšanai, kā arī amata nosaukumu un karjeras posmu harmonizēšanai (skat. 1. tabulu). Projekti varētu pievērsties jebkuram no šiem aspektiem:

1. Personāla stratēģijas izveidošana pilna laika akadēmiskajam personālam.
2. Ar darba uzdevumiem saskaņotas finansiālās vadības un algu sistēmas izveidošana.
3. Nodaļas stundu pasniedzēju nodarbinātības plāna izveide un vajadzību pēc prakses profesoriem/ adjunktprofesoriem noskaidrošana.
4. Caurskatāmas atlases prakses, kā arī vēlēšanu procedūras patiesas sasaistes ar nodarbinātības iespējam izveide (proti, nav nepieciešamas vēlēšanas, ja uz amatu ir viens kandidāts).
5. Skaidras un caurskatāmās komunikācijas par institūcijas sniegtā balstītas novērtēšanas sistēmas un amatā paaugstināšanas kritērijiem izveide.
6. Fakultātes rokasgrāmatas izveide.

7. Datu apkopošanas procesa izveide, un tā izmantošana CR vadībai.
8. Nacionālā ietvara ieviešana un piemērošana.
9. Mobilitātes, atpakaļ atbraukušo darbinieku un starptautiskā personāla darbā pieņemšanas prakses izveide.
10. Sadaļas par internacionalizēšanu (atgriešanos un mobilitāti) iekļaušana personāla stratēģijā.

#### Jautājumi par projektu/ pilotprojektu būtību

- 2.1 Mobilitātei jābūt gan izejošai, gan ienākošai: valodas politika ierobežo gan ienākošo mobilitāti, gan sistēmas internacionalizāciju. Valodas politikas pārskatīšana ir būtiska sistēmas kvalitātes paaugstināšanai.

Latvijas akadēmiskā personāla mobilitāte ir izšķiroši svarīga akadēmisko karjeru internacionalizācijai Latvijā. Tāpēc ir jābūt starptautiskās mobilitātes iespējām, kuras iespējams integrēt indivīda akadēmiskās karjeras ceļā. Tas nozīmē, ka, plānojot un ieviešot mobilitāti, jānodrošina pēc iespējas gludāka indivīda atgriešanās Latvijas augstākajā izglītībā. Karjeras ietvaram arī jāpieļauj ārvalstnieku pieņemšana darbā un ienākošā mobilitāte, kas nozīmē, ka iespēja pasniegt angļu valodā vai citās svešvalodās jānodrošina arī citiem amatiem, ne tikai viespasniedzējiem.

- 2.2 Kā iespējams saglabāt koleģiālu procesu (un starptautisko dimensiju), ja tiek mazināta vēlēšanu loma? Tas ir jo īpaši svarīgi pašreizējās pārvaldības reformas kontekstā, kas likvidē dažus vēlētos amatus.

Darbā pieņemšanas koleģiālo dimensiju iespējams garantēt, nodrošinot personāla (un studentu) lomu un pārstāvniecību, sagatavojot konkursus, intervējot kandidātus, kā arī izsakot priekšlikumus par atlasītiem kandidātu vidus.

- 2.3 Attiecībā uz to, cik svarīga ir pilna laika pamatpersonāla esība un kā ieviest šo reformu pašreizējā kontekstā, kad finansējums pasniegšanai un pētniecībai nāk no diviem avotiem, kādā veidā šādu reformu iestrādās vienā darba līgumā?

Šis ir izšķiroši svarīgs jautājums, kas ietver personāla plānošanas, finansiālās vadības un finansējuma aspektus. Lai sekmīgi kombinētu finansējuma avotus, nodaļām jābūt pietiekami lielām, lai tās spētu tikt galā ar riskiem, kas saistīti ar individuāliem projektiem un darbā pieņemšanu. Pilna laika (pastāvīgajam) akadēmiskajam personālam var būt noteikts "snieguma mērķis" finansējuma nodrošināšanai savai algai vai/ un to komandas locekļa algai. Tā veidojas institucionālo resursu (galvenokārt pasniegšanai un pamatpētījumiem) un ārējā finansējuma (pētījumi, lietišķie pētījumi, konsultāciju pakalpojumi un tā tālāk) kombinācija. Aktivitātes ilgumam jāpārsniedz viens gads projektu finansējuma "nepastāvības" dēļ. Darbības mērķa sasniegšana jāvērtē, izmantojot, piemēram, trīs gadu vidējo periodu. Tāpat arī akadēmiskajam personālam var būt dažādi darba apraksti; darba laika sadalījums un snieguma mērījumi arī laika gaitā var mainīties.

- 2.4 Cik daudz dažādu akadēmisko nosaukumu neliela valsts spēj atbalstīt?

Šajā ziņojumā sniegtais AKI ir plašs ietvars, kurā iekļauti tipiskākie, konsultācijās ar ieinteresētajām pusēm identificētie amatu veidi. Principā visās nelielās augstākās izglītības sistēmās visos karjeras posmos jābūt uz pētniecību un pasniegšanu orientētiem amatiem; tāpat arī jābūt vietai uz praksi orientētiem amatiem un amatā paaugstināšanas mehānismiem (tenūrgaitai). Jo mazāk nosaukumu, jo labāk. Taču reizēm dažādu nosaukumu esamība sniedz izsmelošāku informāciju,

kas palīdz atšķirt, piemēram, universitātes jaunāko lektoru, kas pasniedz svešvalodas, no asistentu sociālajās zinībās, jo, visticamāk, to ikdienas darbs un karjeras mērķi ir ļoti atšķirīgi.

## 2.5 Datu apkopošanas svarīgums

Adekvāta datubāze, kas ietver zināšanas par personāla struktūru, akadēmisko personālu, līgumiem un amatiem, kā arī atlīdzību un darbā pieņemšanu, ir vienīgais veids, kā nodrošināt ietekmīgu un informācijā balstītu personāla attīstību.

### Jautājumi par pilotprojektu novērtēšanu

- Vai tai jābalstās kvantitatīvos vai kvalitatīvos datos?
- Kādiem vajadzētu būt panākumu faktoriem? Piemēram, pretendentu skaits uz vienu amatu; starptautisko pretendentu skaits; vai institūcijām ir vai nav korekts karjeras plāns (darbā pieņemšanas process, sniegums, līgumu ar personālu raksturs un labs līdzsvars starp pasniegšanu un pētniecību)?
- Vai visiem indikatoriem jābūt vienādiem visām universitātēm?
- Kas notiek ar personālu, kas pieņemts pilotprojekta laikā, ja pilotprojekta novērtējums ir negatīvs?

Vērtējumam jābalstās kvalitatīvos un kvantitatīvos indikatoros. Ideālā gadījumā būtu izvēlēti daži nacionālie kvalitatīvie un kvantitatīvie pārraudzības indikatori, kurus tad piemērotu institucionālajiem attīstības plāniem, projektiem un novērtējumiem. Tāpat arī institūcijas varētu piedāvāt savus vērtēšanas kritērijus papildus šādiem nacionālajiem indikatoriem. Piemēram, labi vadīta, caurskatāma un taisnīgi realizēta aiziešana no akadēmiskās karjeras ir viens no tehnūrgaitas procesu noturības testiem. Pilotprojektā realizējot ilgtermiņa investīcijas, piemēram, pieņemot darbā pastāvīgos profesorus, pilotprojektam jābūt daļai no institūcijas personāla plānošanas. To nevar uzskatīt tikai par pilotprojektu.

## 5. PIELIKUMS

### IEINTERESĒTO PUŠU SARAKSTS

Konsultācijas ar ieinteresētajām pusēm notika ar šo institūciju pārstāvjiem:

Latvijas Zinātņu akadēmija;  
Latvijas Zinātnisko institūtu asociācija;  
Latvijas Zinātnes padome;  
Latvijas Jauno zinātnieku apvienība;  
Latvijas Universitāte;  
Rīgas Tehniskā universitāte  
Rīgas Stradiņa universitāte;  
Latvijas Lauksaimniecības universitāte;  
Daugavpils Universitāte;  
Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija;  
Liepājas Universitāte;  
Ventspils Augstskola;  
Vidzemes Augstskola;  
Latvijas Sporta pedagogijas akadēmija;  
Banku augstskola;  
Latvijas Kultūras akadēmija;  
Jāzepa Vītola Latvijas Mūzikas akadēmija;  
Latvijas Mākslas akadēmija;  
Latvijas Jūras akadēmija;  
Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola "RISEBA";  
EKA Ekonomikas un kultūras augstskola;  
Biznesa augstskola "Turība";  
Stokholmas Ekonomikas augstskola Rīgā;  
Latvijas Izglītības un zinātnes darbinieku arodbiedrība (LIZDA);  
Augstākās izglītības padome;  
Saeimas Izglītības, kultūras un zinātnes komisija.

